

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza výkonnosti podnikatelského plánu organizace

Performance Analysis of a Firm's Business Plan

Martin Kliment

Plzeň 2017

Zadání diplomové práce

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza výkonnosti podnikatelského plánu organizace“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. 4. 2017

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto Ing. Jarmile Ircingové, Ph. D. za odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce na téma:

„Analýza výkonnosti podnikatelského plánu organizace.“

Zároveň děkuji Ing. Lucii Rybárové, vedoucí odboru Controlling ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., za přínosné konzultace a ochotu při poskytování potřebných podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika společnosti Doosan Škoda Power	9
1.1 Základní údaje	9
1.2 Historie	11
1.3 Prodej společnosti	12
2 Analýza prostředí	14
2.1 Externí analýza	14
2.2 Analýza mezoprostředí	18
2.3 Interní analýza, analýza mikroprostředí	20
2.4 SWOT analýza	28
3 Strategický plán podniku	30
3.1 Analýza trhu	30
3.2 Definování strategie	34
3.3 Strategické cíle	37
3.4 Nosná strategie pro dosažení cílů	40
4 Sestavení finančního plánu	41
4.1 Postup při tvorbě plánu	41
4.2 Finanční plán	42
4.3 Plán tržeb	43
4.4 Plán nákladů	44
4.5 Plánování aktiv	48
4.6 Plánování pasiv	52
4.7 Cash Flow	54
5 Analýza rizik, strategické scénáře	55
5.1 Identifikace rizik	55

5.2	Ohodnocení stanovených rizik.....	57
5.3	Vliv klíčových rizik na výsledek hospodaření a možnosti eliminace rizik	58
5.4	Strategické scénáře.....	65
6	Implementace střednědobého plánu.....	73
6.1	Stanovení krátkodobých cílů.....	73
6.2	Rozdělení kompetencí.....	76
7	Analýza výkonnosti	80
7.1	Poměrové ukazatele	80
7.2	Tvorba hodnoty	82
7.3	Vyhodnocení analýzy výkonnosti.....	88
	Závěr	90
	Seznam tabulek	93
	Seznam obrázků.....	95
	Seznam zkratk a značek	96
	Použitá literatura	99
	Seznam příloh.....	102

Úvod

Vhodně sestavený strategický plán je pro organizaci klíčovým prvkem při sledování a řízení budoucího vývoje společnosti. Podnik je s takovým plánem schopný definovat aktivity vedoucí k naplnění stanovených cílů a adekvátně alokovat potřebné zdroje. To umožňuje podniku dlouhodobě fungovat v konkurenčním prostředí daného odvětví a vytvářet si před konkurenty potřebnou výhodu.

Cílem práce je formulovat zásady střednědobého strategického plánu společnosti, z něj vyvodit podnikatelský plán a s přihlédnutím k identifikovaným rizikům vytvořit jeho varianty na dané období. Takto stanovený plán bude posouzen na základě výkonnosti a jeho dopadu na vývoj hodnoty společnosti.

Pro zpracování tohoto tématu byl zvolen podnik Doosan Škoda Power s.r.o. Podnik se sídlem v Plzni vyrábí především parní turbíny a k nim přidružená zařízení. Své projekty realizuje po celém světě a je klíčovým zaměstnavatelem v kraji. Svým specifickým zaměřením a fungováním procesů může zpracovateli přinést nový pohled a poznatky k dané problematice.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První část je věnována představení společnosti, její historii i novodobému vývoji. Ten je pro podnik klíčový vzhledem k akvizici novým vlastníkem v minulých letech. Dále jsou vymezeny produkty a služby, kterými se společnost zabývá. Navazující kapitola uvádí analýzu vnějšího prostředí, na základě které jsou specifikovány příležitosti a hrozby. Následuje analýza vnitřního prostředí, která vyvozuje silné a slabé stránky podniku.

Doosan Škoda Power je produktově zaměřená společnost, každou turbínu vždy vyrobí na míru konkrétnímu projektu dle přání zákazníka. Strategie společnosti je proto určována na základě analýzy trhu. Analýza trhu je tedy uvedena jako samostatná kapitola a zaměřuje se na charakteristiku a specifika odvětví, ve kterém společnost působí, dále je analyzován objem trhu, který je pro společnost vzhledem k výrobním možnostem a schopnostem realizace dostupný. Z dostupného trhu jsou vyvozeny tržní příležitosti, které následně udávají směr při tvorbě plánu. Při formulaci strategického záměru je definováno poslání podniku a vize s přihlédnutím k jejím hlavním komponentům. Následně jsou vyvozeny jednotlivé strategické cíle pro dané období.

K odvození finančního plánu je nejprve popsán postup společnosti v procesu plánování. Vytvořený finanční plán je detailně rozpracován pro jednotlivé položky tržeb a nákladů. Jako výstup této kapitoly je stanoven plánovaný výkaz zisků a ztrát, rozvaha a plán peněžního toku na období stanovené strategickým plánem. Společnost se však nemůže spoléhat na to, že ji tento plán dovede ke stanoveným cílům. Je třeba se zaměřit na rizika, která mohou mít vliv na strategický záměr. Pro práci s rizikem jsou vyvozeny jednotlivé rizikové faktory, kterým je přiřazena pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu. Stanoví se vliv klíčových rizik na výsledek hospodaření společnosti a možnosti vedoucí k eliminaci rizik. Následuje sestavení realistického, optimistického a pesimistického scénáře. V této části jsou stanoveny dispozice pro implementaci plánu, jsou parametrizovány krátkodobé cíle a jednotlivým úsekům přiřazeny kompetence.

Poslední kapitola práce je zaměřena na výkonnostní vyhodnocení stanoveného podnikatelského plánu. Je posouzen vliv plánovaných hodnot na základní poměrové ukazatele a dopad na tvorbu hodnoty společnosti za pomoci ukazatele ekonomické přidané hodnoty.

K vypracování diplomové práce poskytla společnost Doosan Škoda Power interní materiály a potřebné odborné konzultace. Teoretické znalosti potřebné ke zpracování tématu vycházejí ze studia odborné literatury.

1 Charakteristika společnosti Doosan Škoda Power

Plzeňská Doosan Škoda Power s.r.o. je předním evropským dodavatelem a výrobcem produktů a s nimi spojených zákaznických služeb v oblasti energetiky s více než stoletou tradicí. Zaměřuje se především na vývoj a dodávky turbosoustrojí, parních turbín, kondenzátorů, tepelných výměníků, turbinových ostrovů a strojoven energetických celků pro tepelnou i jadernou energetiku. To vše ve vlastním designu Škoda. Její úspěch spočívá ve vlastním výzkumu, plánování a projektování, montáži a uvádění do provozu s následujícím postprodejním servisem a poradenstvím. Důraz je kladen na odborné znalosti a teoretické i praktické zkušenosti zaměstnanců. (Doosan Škoda Power 2016a)

1.1 Základní údaje

Název: Doosan Škoda Power s. r. o.

Sídlo: Tylova 1/57, Plzeň, 301 28

IČO: 491 93 864

Vznik: 1. července 1993

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Generální ředitel: Ing. Jiří Šmondrk

Jednatelé: Ing. Jiří Šmondrk, Kwang Seob Jung, Ing. Michal Košacký, Ik Han Do, Heung Gweong Park

Vlastník: Doosan Power Systems S. A.; obchodní podíl: 100%

Základní kapitál: 3 298 345 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 1.320

Předmět podnikání:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojářství,

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny.

1.1.1 Nabízené výrobky a služby

Výrobky:

Společnost Doosan Škoda Power se specializuje na výrobu turbín, turbosoustrojí a strojoven vyvinutých na základě vlastního výzkumu. Dále se zabývá designem a výrobou parních turbín a tepelných výměníků pro:

- fosilní elektrárny,
- parní části paroplynových cyklů,
- strojovny jaderných elektráren,
- kogenerační jednotky na bázi odběrových a protitlakových parních turbín,
- spalovny komunálního odpadu a biomasy.

Služby:

základní služby

- odborné diagnostické služby,
- dodávky náhradních dílů,
- opravy a běžná údržba turbín,
- linka „hotline“ pro nouzové případy,
- vyhodnocování životnosti zařízení.

služby plynoucí z dlouhodobých smluv o údržbě

- optimalizace programu údržby a nákladů,
- záruka provozní dostupnosti a spolehlivosti,
- predikce dlouhodobých nákladů na údržbu,
- generální opravy,
- dodávky náhradních dílů.

služby spojené s modernizací a retrofity

- modernizace řídicích systémů,
- využití původních kondenzátorů a ohříváků,
- zachování původních rozměrů a designu turbín ,
- zachování původních generátorů.¹

Parní turbíny se značkou ŠKODA byly za dobu své historie instalovány ve více než 60 zemí Evropy, Asie, Ameriky a Afriky. (Doosan Škoda Power 2016a)

Obrázek 1: mapa realizovaných projektů Doosan Škoda Power



Zdroj: Škoda Power General Overview, 2016

1.2 Historie

V roce 1859 založil hrabě Valdštejn pobočku sléváren a strojíren v Plzni. Tehdy zaměstnával na sto pracovníků, kteří vyráběli především zařízení pro cukrovary, pivovary a doly. V roce 1869 se pak společnosti ujal inženýr a podnikatel Emil Škoda, dle jehož jména se společnost následně přejmenovala na Škodovy podniky. Později se hlavním vývozním artiklem staly ocelové odlitky pro velké osobní a válečné lodě.

Firma prošla změnou v roce 1899, kdy byla transformována na akciovou společnost. Stala se největším výrobcem zbraní a munice v Rakousku-Uhersku, což byl před počátkem první světové války důležitý artikl. V této době byly rozšiřovány výrobní kapacity a v roce 1917 měla společnost až 35 000 zaměstnanců. Po roce 1918 se Škoda začala zaměřovat na další odvětví - lokomotivy, nákladní automobily, letadla, lodě,

¹ zdroj: www.justice.cz

energetická zařízení atd. Zpět k produkci zbraní se společnost vracela ve 30. letech, kdy se zhoršovala politická situace v Evropě. V průběhu druhé světové války byl areál závodu ze 70% zničen bombardováním. Při revitalizaci došlo k oddělení některých součástí (např. automobilka v Mladé Boleslavi) a soustředilo se více na výrobu pro těžké strojírenství.

Po změně politického klimatu v roce 1989 byla zahájena privatizace společnosti. V roce 1999 byla uzavřena dohoda s věřitelskými bankami a zahájena restrukturalizace celé skupiny Škoda. Díky tomu se podařilo společnost po finanční i právní stránce stabilizovat. V dubnu roku 2000 byla založena ŠKODA HOLDING a.s., která zastřešila jednotlivé dceřiné společnosti.

Roku 1994 byla v Číně založena na základě joint venture se společností Guangzhou Škoda Jinma Turbines, s.r.o. Doosan Škoda Power zde má nyní pětiprocentní podíl.

Roku 1998 spojením několika společností vznikla v Plzni společnost Škoda Energo, s.r.o. a v prosinci 2004 se přejmenovala na Škoda Power s.r.o. Roku 2005 založila dceřinou společnost Škoda Power Private Limited v Indii a o rok později vstoupila Škoda Power na burzu jako akciová společnost. S platností od 3. května 2010 je Škoda Power opět společností s ručením omezeným. (Doosan Škoda Power 2016a)

1.3 Prodej společnosti

O prodej společnosti usilovali vlastníci již v roce 2008. Do soutěže se přihlásilo dvacet pět zájemců, ze kterých byli vybráni tři.

V září roku 2009 byla podepsána smlouva o prodeji 100% akcií s jihokorejským Doosan Heavy Industries & Construction. Tuto smlouvu pak Doosan předkládal bankám, aby mohl získat potřebné finanční prostředky a zajištění ke koupi. Převod vlastnických práv byl podmíněn zaplacením kupní ceny a povolením spojení ze strany Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Ten akvizici schválil s následujícím odůvodněním: „K fúzi dochází zejména v oblastech výroby a dodávek parních turbín a poskytování souvisejících služeb. Vzhledem k tomu, že skupina Doosan doposud v uvedených oblastech v České republice nepůsobila, nedojde v důsledku spojení

k nárůstu tržního podílu a posuzovaná fúze tedy nebude mít negativní dopad na hospodářskou soutěž. Rozhodnutí již je pravomocné.“²

Doosan získal úvěr ve výši 2 mld Kč od šesti českých bank, zbytek z celkových 11,5 mld. Kč si Doosan zajistil z vlastních prostředků. K 22. prosinci 2009 se tedy korejská společnost stala novým vlastníkem se 100% majetkovým podílem. Doosan Škoda Power (aktuální plný název společnosti) si zachovala prestižní značku ŠKODA a hlavní provozní základnu v České republice. Personální obsazení vrcholového vedení společnosti zůstalo beze změny, pouze se připojili někteří členové řídicího týmu společnosti Doosan.

1.3.1 Důvody akvizice

Touto akvizicí Doosan Škoda Power získala přístup k moderním technologiím výroby turbín a rozšířila tak své portfolio a pole působnosti. Posílila tím svojí tržní pozici a rozvinula škálu svých schopností.

Pro skupinu Doosan to znamenalo posun na přední pozici v globálním měřítku mezi výrobci zařízení pro elektrárny, a to jak ve výrobě turbín, tak i kotlů a generátorů. Do této doby měla skupina Doosan technologie pouze na trhy, které fungují na 60 Hz síti. Tato akvizice jí přinesla technologie potřebné k 50 Hz síti, na které funguje zhruba 70% celosvětového energetického trhu. Výrazně tak rozšířila své portfolio a zajistila si přístup na nové trhy. Nyní je Doosan také schopen poskytovat ucelená řešení včetně návrhu, dodávky a výstavby. To výrazně posílilo konkurenceschopnost skupiny.

² Zdroj: <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/aktuality-z-hospodarske-souteze/uohs-povolil-prevzeti-spolecnosti-skoda-power/>

2 Analýza prostředí

Následující kapitola analyzuje prostředí, ve kterém společnost působí jak z pohledu externího, tak i interního. Ukazuje možnosti realizace strategického záměru. Kapitola bude shrnuta SWOT analýzou, které definují příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky organizace.

2.1 Externí analýza

Externí prostředí je rozděleno na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí ovlivňuje strategický záměr společnosti, podnik však není schopný jeho aspekty sám ovlivnit. Jde o vliv legislativy, demografie, ekonomiky, technologie a ekologie. Mezoprostředí je společnost schopna prostřednictvím marketingových prvků částečně ovlivnit. Portrův model 5 sil definuje konkurenci, potenciální konkurenty, substituty, zákazníky a dodavatele. (Šulák 2005)

2.1.1 Analýza makroprostředí

2.1.1.1 Legislativa

Doosan Škoda Power se řídí platnou legislativou České republiky, Evropské Unie i zemí, kam vyváží své výrobky a kde působí.

V České republice musí dodržovat především Nový Občanský zákoník (č. 89/2012 Sb), Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích – č. 90/2012 Sb), Zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb), Daňové zákony, jako například Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb, Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb a ostatní právní předpisy.

Výrobky společnosti jsou umístěny na energetickém trhu. Energetický trh České republiky se řídí pravidly stanovenými Evropskou unií. Mezi hlavní zákony, které firmu ovlivňují, patří zákon č. 458 o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a tzv. energetický zákon. Ten upravuje podmínky podnikání v energetických odvětvích. Vychází z důsledného uplatnění Směrnice 96/92/ES a 98/30/ES v oblasti společných pravidel pro vnitřní obchod s elektřinou a zemním plynem. V souvislosti se schválením Směrnic 2003/54/ES a 2003/55/ES Evropského parlamentu a rady z června 2003 o společných pravidlech vnitřního trhu s elektřinou a plynem, kterými se zároveň ruší Směrnice 96/92/ES a 98/30/ES, byla připravena

i novela energetického zákona. Dále existuje tzv. Energetická charta, ze které vycházejí legislativy EU.³

V roce 2014 vyšla v České republice Aktualizace státní energetické koncepce, která upravuje budoucí vývoj na trhu energií až do roku 2030. V souladu s EU a jejich směrnicemi 2006/32/ES a 2001/77/ES prohlašuje, že v následujících letech se musí energetický trh ubírat především směrem výroby energie z obnovitelných zdrojů a eliminaci produkce CO₂. Tento trend lze očekávat i na dalších kontinentech.⁴

Významný vliv na společnost mají také závěry Mezinárodní klimatické dohody z Paříže z roku 2015, ve které se smluvní strany Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu (UNFCCC) dohodly na omezení emisí skleníkových plynů a omezení energetických náročností jednotlivých ekonomik. Následkem této dohody je od roku 2017 také omezena státní podpora exportu související s projekty do uhelných elektráren.

Protože se společnost zabývá zejména exportem, platí pro ni i normy platné v zemích odběratelů. Jelikož společnost působí po celém světě, je velmi náročné analyzovat legislativu každé země zvlášť. Lze pouze předpokládat, že trend vývoje, a to zejména v oblasti výroby energie z obnovitelných zdrojů a eliminace produkce CO₂ bude na všech kontinentech podobný jako v Evropské Unii. Doosan Škoda Power má v šestnácti zemích světa založeny stálé provozovny, tj. je zde registrována k dani z přidané hodnoty a musí tedy dodržovat zejména místní daňové zákony.

2.1.1.2 Demografie

Dle Populační prognózy Českého statistického úřadu dochází ke stárnutí populace, což může vést z dlouhodobého hlediska k nedostatku pracovních sil.

České strojírenství rostlo napříč segmenty v roce 2016 o 2,7 % a růstový trend se předpokládá i v roce 2017. Právě ve strojírenství je očekáván nejrychlejší růst nových pracovních příležitostí (až 0,9 % ročně). To vyvolává velkou poptávku po nových profesích, které budou propojovat strojní inženýrství se znalostí elektroniky, kybernetiky a informatiky. Poptávka bude třeba po specialistech na mechatroniku, robotiku, po návrhářích a konstruktérech. Obecně lze konstatovat, že jedním

³Zdroj: <http://www.mojeenergie.cz/cz/energeticka-legislativa-eu>

⁴Zdroj: http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/SEA_MZP148K

z klíčových rizik růstu strojírenství je právě nedostatek kvalifikovaných pracovníků a navíc obecně klesá zájem o technické obory.⁵

Výhodou západočeského regionu je existence Západočeské univerzity, která se snaží podporovat technické obory a každý rok zásobuje trh jejich čerstvými absolventy. Na druhou stranu lze v oblasti nalézt i významné strojírenské firmy a celé průmyslové zóny, které mezi sebou o tyto absolventy a hlavně již zkušené pracovníky bojují.

2.1.1.3 Ekonomika

Jelikož se společnost pohybuje na celosvětovém trhu, velkou roli hraje vývoj světového hospodářství a HDP jednotlivých zemí. V případě recese se staví méně elektráren z důvodu horšího přístupu k finančním zdrojům.

Aktuálně ale dochází k růstu v některých zemích Jihovýchodní Asie. Například Indonésie se vyznačuje rychlým ekonomickým růstem, a to o více než 55 %. Ve 3. čtvrtletí roku 2016 se dokonce jednalo o 3. nejrychleji rostoucí ekonomikou po Číně a Indii. Navíc místní vláda si stanovila za cíl rozšíření infrastruktury a rozvodu elektřiny tak, aby do roku 2020 mělo připojení k elektřině 90 % domácností, a dále je očekáván růst poptávky po elektrické energii o 11 % ročně. (CzechTrade 2017)

Podobná situace nastává i v některých zemích Blízkého a Středního Východu, např. Jordánsko aktuálně usiluje o vybudování jaderného zdroje energie, protože země je teď z 95 % závislá na dovozu elektrické energie. (CzechTrade 2017)

Nelze ale rozhodovat pouze na základě ekonomického vývoje. Odvětví energetiky je silně ovlivněno ekologickou lobby a odklonem od fosilních a jaderných elektráren, a to zejména po implementaci opatření vyplývajících z již zmíněné Klimatické dohody z Paříže v roce 2015 včetně následného omezení státní podpory při financování elektráren na fosilní palivo.

Neméně důležitým faktem pro společnost je vývoj kurzů měn, obzvláště vývoj koruny vůči euru a americkému dolaru. Nepříznivé výkyvy měnových kurzů společnost eliminuje zajišťováním kurzů pro všechny milníky projektů pomocí finančních derivátů, především měnových forwardů a měnových swapů. Jako vývozce společnost v posledních letech využívala výhody intervenčních zásahů České národní banky

⁵ Zdroj: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/>

a udržování kurzu EUR/CZK na hranici 27,- Kč za 1 Eur. Po ukončení intervencí ČNB může případně posilující koruna nepříznivě ovlivnit konkurenceschopnost společnosti ve srovnání s konkurenty, pro které je EUR domácí měnou.

Makroekonomické predikce jsou na následující roky vesměs pozitivní, ve všech odvětvích lze očekávat mírný nárůst.

Co se týče daňové zátěže pro právnickou osobu v České republice, pak lze říci, že je relativně nízká. V mnohých vyspělých západních státech se daňová sazba šplhá až k 30% (někdy i přes 30%), takže ČR je na tom se svými 19%, které platí od 1. ledna 2010 poměrně dobře – myšleno z pohledu podniku.

2.1.1.4 Technologie

Obor výroby takto náročných zařízení, jako jsou turbíny či tepelné výměníky, vyžaduje velice vyspělé technologické postupy. Významné technologické změny si vyžaduje i stále intenzivnější zapojování obnovitelných zdrojů. V tomto směru může mít na společnost negativní vliv také výroba elektrické energie, která nevyužívá turbíny, jako jsou například větrné elektrárny.

V mezinárodním měřítku lze také pozorovat trend k decentralizaci energetického trhu, který vede i ke změně struktury poptávky po turbínách, kdy roste především poptávka po malých turbínách nižšího výkonu.

Výroba turbín je obecně kapitálově velmi náročným odvětvím, zvyšují se požadavky na kvalitu a výkonnost turbín, což vyžaduje zvyšování investičních výdajů na výzkum a vývoj. Výhodou společnosti je, že využívá svoje vlastní postupy, které se za více jak stoletou tradici osvědčily. Ovšem v konkurenčním boji je třeba veškeré činnosti a používané materiály inovovat, snižovat tak náklady a získávat výhodu nad konkurencí.

2.1.1.5 Ekologie

Z ekologického hlediska jsou nároky na výrobu turbín vysoké především z hlediska šetrnosti na vnější okolí a společnost musí dodržovat legislativu vztahující se k ochraně životního prostředí. Při výrobě turbín nejsou využívány žádné nebezpečné odpady. Rizika nastávají při samotné montáži na místě zákazníka. Ty je ale možné eliminovat dodržováním správných pracovních postupů. Ty jsou v oblasti ekologie jednoznačně

definovány ve standardech EMS. V roce 2006 získala společnost certifikát systému environmentálního managementu, ISO 14001.⁶

2.2 Analýza mezoprostředí

2.2.1 Konkurence

Největšími konkurenty Škody Power jsou společnosti Siemens a GE. Podíl těchto firem na trhu je cca 15% každé, podíl Doosan Škoda Power dosáhl v loňském roce na dostupném trhu 11%. Přestože jsou výrobky Doosan Škoda Power z technického hlediska konkurenceschopné, musí být pro zákazníka výhodné hlavně cenově. Uvedení konkurenti totiž mají oproti Doosan Škoda Power více referencí a jejich jméno je známější, tudíž jsou pro zákazníka přitažlivější.

Do skupiny menších konkurentů patří zejména Ansaldo a japonští výrobci, jako například Hitachi či Mitsubishi. Tito konkurenti jsou přibližně stejně velcí. Ansaldo se však více zaměřuje na plynové turbíny a proto pro Doosan Škoda Power tak významným konkurentem není.

Hlavními konkurenty na českém trhu jsou G-Team, a.s., Siemens Industrial Turbomachinery, s.r.o. a EKOL energo, s.r.o.

Vznik nového výrobce turbín by byl velmi kapitálově náročný, udržení na trhu vyžaduje velké investice do inovací. Každý nový výrobce by musel získat potřebné licence, technické know how, vyhovující prostory, technologie, kontakty a reference. Vstup nových konkurentů je tedy velmi nepravděpodobný. Lze ovšem předpokládat, že snahu zvyšovat svůj podíl na trhu bude projevovat každá z výše uvedených společností. Výhodou Doosan Škoda Power se stala spolupráce s Doosanem. Jako skupina je Doosan schopen nabízet ucelená řešení. V zahraničí má Doosan velmi silné jméno a jeho značka může pozitivně působit na případné nové zákazníky.

2.2.2 Substituty

Parní turbíny jako generátory energie není prakticky možné něčím nahradit. Ať už je elektrárna vodní, jaderná, na biomasu či jiné palivo, využívá parní turbínu a tepelné výměníky. Jediný typ, který tyto produkty nevyužívá, je větrná elektrárna. Jejich využití však vzhledem k narušování rázu krajiny vyvolává opovržení u běžných obyvatel a od

⁶ Zdroj: <http://www.doosanskodapower.com/cz/csr/certification.do>

jejich využívání se ustupuje. Ani jejich produktivita není nijak významná a v celosvětovém měřítku nehraje podstatnou roli.

Lze predikovat tendence výroby energie čistými způsoby, jako je voda. Její možnosti jsou ovšem ve většině zemí Evropy již vyčerpané.

2.2.3 Zákazníci

V minulosti až 70% zakázek putovalo do elektráren skupiny ČEZ. Proces nové výstavby i modernizace tepelných elektráren v ČR byl však ukončen a ČEZ z hospodářských důvodů zrušil i akvizice do zahraničí.

Na českém trhu se vykytuje mnoho elektráren využívajících turbíny Škoda, ve kterých se nyní může uplatnit spíše úsek Servis. Patří mezi ně JE Temelín, elektrárna Ledvice, elektrárna Pruněřov, Plzeňská teplárenská, Energetika Třinec, teplárna Otrokovice, Dalkia Morava atd.

Současné i budoucí zakázky společnosti tedy směřují převážně do zahraničí k soukromým investorům. Českým zákazníkem může být EPC z ČR, dodávka však ve finále putuje na zahraniční trh. Mezi nejvýznamnější zákazníky např. v roce 2016 patřili SK Engineering & construction (Jižní Korea), Proyecto CCC Empalme (Mexiko), Meghnaghat Power limited (Bangladěš), ŠKODA PRAHA Invest s.r.o. (Česká republika) a HITACHI ZOSEN INOVA LTD (UK). (Doosan Škoda Power 2016c)

2.2.3.1 Modely spolupráce se zákazníky

Při realizaci dodávek využívá Doosan Škoda Power především tyto modely:

Subdodavatel EPC dodavatele

EPC - Engeneering, Procurement & Construction, neboli realizace projektu od návrhu základního designu až po celkové dokončení díla.

V tomto modelu dodává Doosan Škoda Power zařízení hlavnímu dodavateli -EPC. Jedná se o nové dodávky turbín, turbosoustrojí a strojoven pro elektrárny založené na vlastním výzkumu a vývoji.

Hlavní dodavatel investora

Odpovědnost za plný rozsah strojovny nese Doosan Škoda Power, je v přímém kontaktu s investorem. Toto schéma se využívá zejména při realizaci modernizací a retrofitů

OEM zařízení (OriginalEquipmentManufacturer – zařízení, které bylo původně v Doosan Škoda Power vyrobeno) při dodávkách průmyslových parních turbín do tepláren, spaloven... a při servisních službách.

Konsorcium

V některých případech zákazník požaduje po dodavateli, aby byl členem konsorcia. Obecně je preferován v případech konverzí na kombinované cykly, či při rekonstrukcích stávajících elektráren. Zákazník se tak v podstatě snaží získat jednoho dodavatele pro balíček komponentů, např. plynovou i parní turbínu a jejich příslušenství. Pro členy konsorcia je pak ale složité dohodnout se např. na ručení za případné vady společné dodávky (jeden nechce ručit za chyby druhého), Doosan Škoda Power z těchto důvodů tento model nepreferuje.

2.2.4 Dodavatelé

Výběr kvalitních dodavatelů ze všech hledisek probíhá na úrovni Doosan Škoda Power i na úrovni skupiny. Jelikož postavení firmy a velikost energetického trhu výrazně převyšují postavení firem produkujících hutní materiály, je vyjednávací síla dodavatelů takřka zanedbatelná. Společnost Doosan Škoda Power si tak může stanovovat podmínky dodávek a vybírat si mezi nejlepšími, případně využívat spolehlivosti již prověřených dodavatelů. Nejvýznamnějšími dodavateli v roce 2016 byli Siemens AG (Německo), Heinrich Georg GmbH (Německo), NUM solution s.r.o. (Česká republika), Doosan Heavy Industries & Constructions (Jižní Korea), Saarschmiede GmbH (Německo), ABB s.r.o. (Česká republika), Brush SEM s.r.o. (Česká republika), Elektrobudowa SA (Polsko), G-Team a.s. (Česká republika), Armatury Group a.s. (Česká republika). (Doosan Škoda Power 2016c)

2.3 Interní analýza, analýza mikroprostředí

Z analýzy interního prostředí vyplývá seznam silných a slabých stránek, které jsou zpracovány z následujících hledisek: management, marketing, výroba a služby, výzkum, vývoj a inovace a finanční analýza. (Šulák, 2005)

2.3.1 Integrovaný systém řízení

Prioritou společnosti Doosan Škoda Power je efektivní dodávka vysoce kvalitních a bezpečných produktů a služeb. Nezbytnou podmínkou je i šetrnost k životnímu

prostředí. Zaměřuje se na plnění svých závazků a předávání produktů ve stanovených termínech. Stěžejní je kvalita a bezpečnost. K naplnění těchto požadavků firma úspěšně zavedla certifikované systémy řízení zajišťující shodu s požadavky zákazníka i třetích stran, přičemž stále zachovává rostoucí trend ve zlepšování výsledků a snižování nákladů ve všech výše zmíněných oblastech.

V rámci řízení kvality (QMS), ochrany životního prostředí (EMS) a bezpečnosti práce (BOZP) si společnost stanovila tyto cíle:

QMS:

- dodávky bez reklamací,
- dobrá pověst jako dodavatele,
- nulové selhání výrobků nebo služeb,
- nulové selhání procesů.

EMS:

- splňovat všechny legislativní požadavky,
- zajišťovat a pracovat dle nejlepší praxe v oblasti ochrany životního prostředí,
- zlepšovat účinnost výrobků – parních turbín, a tím šetřit přírodní zdroje a snižovat emise do ovzduší,
- být dobrým sousedem zaměstnancům, zákazníkům a partnerům.

BOZP:

- ochrana zaměstnanců, zmenšování pracovních rizik,
- vytvářet a používat nejlepší dostupnou praxi v oblasti zdraví a bezpečnosti při práci,
- zavazovat zaměstnance i zákazníky k neustálému zlepšování v oblasti zdraví a bezpečnosti při práci.⁷

2.3.2 Organizační struktura

Obecně lze charakterizovat organizační strukturu této velké společnosti jako kombinovanou, konkrétně pak liniově štábní typ. V čele společnosti stojí generální ředitel. Pod jeho zodpovědnost spadají další oblasti, jako je Personální úsek, úseky Finance, Nové Projekty, Průmyslové parní turbíny, Servis, Realizace, Turbíny (výroba),

⁷ zdroj: <http://www.doosanskodapower.com/cz/csr/healthsafety.do>

Výzkum a vývoj a další. Tyto štáby fungují jako samostatné celky s vlastním vedením a strukturou. Struktura společnosti je zobrazena v příloze A. (Doosan Škoda Power 2016a)

Nejvyšším organizačním útvarem společnosti je úsek v čele s ředitelem. Jeho působnost zahrnuje komplexní soubor činností v určité oblasti. Úseky jsou dále členěny na odbory, které jsou základním organizačním útvarem podniku zaměřeným na konkrétně vymezenou oblast, a jejichž řízením jsou pověřeni vedoucí odborů.

Nejnižší úroveň členění pak představují oddělení, vykonávající agendu zaměřenou na užší okruh odborných činností, vyplývajících z působnosti odboru, v jejichž čele jsou vedoucí oddělení.

Slabinou výše uvedené struktury bývá její administrativně úkolová orientace – řeší se především otázky „kde, co, kdy a jak“. Může tak docházet k nesouladu mezi liniovým vedením a jednotlivými štáby, špatnému pochopení úloh a rozdělení pravomocí nebo neochotě spolupracovat.

Díky stálé přítomnosti zástupců vlastníka veškerá jednání projektových týmů probíhají především v angličtině. Projevují se i rozdíly v mentalitě a způsobu jednání dvou odlišných kultur.

Vzhledem k dále popsané metodě tvorby plánu je nutné zmínit zejména rozdělení obchodní části společnosti. Úsek Nové Projekty je zaměřen na získávání dodávek nových turbín, turbosoustrojí a strojoven do nových elektráren. Jedná se o turbíny o výkonu cca 50 – 350 MW. Ve společnosti je spíše vžitý anglický název úseku New Build, dále je tento název používán také v této práci.

Úsek Průmyslové Parní Turbíny je pověřen získáváním zakázek na dodávku turbín o nižším výkonu, cca do 50 MW, které se hodí v papírnách, spalovnách, teplárnách..., tj. tam, kde pára vzniká jako vedlejší produkt a investor se snaží ji využít pro výrobu tepla, nebo elektrické energie pro uzavřené areály apod. Tento úsek je obecně nazýván IST. Tento název opět vychází z anglického názvu úseku Industrial Steam Turbines a je dále používán v této práci.

Třetím obchodním úsekem na straně prodejní je ve společnosti úsek Servis, který zabezpečuje dodávky modernizací a retrofitů, dále údržbu a opravy turbín, které jsou již v provozu, a to včetně dodávek náhradních dílů. Samostatnou částí úseku Servis je pak

odbor Dlouhodobá údržba, která zajišťuje všechny servisní činnosti pro nově instalované turbíny a uzavírá se zákazníky smlouvy o komplexní údržbě až na období 25 let.

2.3.3 Marketing

Společnost dodržuje základní 4P marketingového mixu. Produkty společnosti nejsou určeny širší veřejnosti, proto se v podstatě nepřistupuje k tradičním marketingovým nástrojům. Škoda Power se pravidelně účastní odborných veletrhů, kde se setkává s potencionálními odběrateli a kde může prezentovat své výrobky a služby. Dalším informačním zdrojem jsou reklamní kampaně v odborných celosvětových tiskovinách. Propagační materiály a články společnost šíří prostřednictvím internetových aplikací, jako je YouTube a Twitter. Nejdůležitějším a nejkomplexnějším zdrojem informací jsou ale samozřejmě internetové stránky, kde si může každý zjistit všechny potřebné informace o nabídce společnosti, o její historii, o referencích společnosti atd. Doosan Škoda Power spolupracuje s mezinárodními agenturami, jako jsou např. Enerdata, McCoy, UDI Platts. (Doosan Škoda Power 2016a)

2.3.4 Výroba a služby

Výroba turbín probíhá v renovované montážní hale. Ta je rozdělena do jednotlivých úseků podle jednotlivých pracovních činností, takzvaných lodí. Mezi klíčové činnosti patří výroba lopatek, opracování rotorů a montáž lopatek, opracování těles a statorových částí turbín a montáž parních turbín. Prostory můžeme označit za dostatečné pro plnění několika projektů současně. Samotná montáž pak probíhá přímo na místě zakázky.

Společnost nabízí veškeré služby potřebné pro bezproblémový provoz svých produktů. Konkrétně byly jmenovány v první kapitole.

2.3.5 Výzkum, vývoj, inovace

Vlastní výzkum a vývoj produktů je zásadní součástí činnosti podniku. Vývoj turbín je zaměřen na zvyšování vstupní teploty a tlaku, flexibilitu a spolehlivost provozu, použití nových materiálů a na zvyšování účinnosti průtočných částí, které může být docíleno třemi způsoby. Buďto optimalizací proudového řešení stupňů, nebo novým konstrukčně-technologickým řešením průtočné části nebo dokonalejším těsněním rotačních částí. Teoretické závěry se pak průběžně ověřují ve vlastní experimentální

laboratoři s dvěma turbínami, třemi aerodynamickými tunely, zařízeními pro výzkum regulace, přestupu tepla a separace vodní páry.

Ve svých experimentálních laboratořích společnost také hledá nové způsoby, jak co nejlépe eliminovat ekologickou stopu vlastních produktů. Klade stále větší důraz na realizaci projektů, které vyrábějí elektřinu čistým způsobem a podporuje tak snižování nátlaku na životní prostředí.

Doosan Škoda Power každoročně navyšuje finanční prostředky na aktivity spojené s výzkumem a vývojem. Díky spolupráci s jihokorejským Doosanem se nyní využívají i poznatky z výzkumného centra v Changwonu.

2.3.6 Finanční situace

Na základě dat z rozvahy a výkazů zisků a ztrát z let 2014, 2015 a 2016 (uvedeny v příloze B - G) je zpracována finanční analýza společnosti. V rámci této analýzy jsou hodnoceny ukazatele rentability a celková zadluženost, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity. Hodnoty jsou porovnávány jednak v čase a jednak jako oborové srovnání.

K výpočtu potřebných hodnot byly použity údaje s účetních závěrek společnosti a vzorce dle následující tabulky: (Šulák 2005)

Tabulka 1: vzorce pro výpočet ukazatelů

Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita aktiv	Rentabilita tržeb	
ROE = zisk po zdanění/vlastní kapitál	ROA = EBIT/celkový vložený kapitál	ROS = zisk po zdanění/tržby	
Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita	
L3 = oběžná aktiva/krátkodobé závazky	L2 = (Oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky	L1 = peníze/ krátkodobé závazky	
Obrat aktiv = tržby/celková aktiva	Obrat zásob = tržby/zásoby	Obrat pohledávek = tržby/pohledávky	Obrat závazků = tržby/závazky
Doba obratu položky = 360/obrat položky			

Zdroj: vlastní zpracování, 2017 (podle Šulák 2005)

Rentabilita

Tabulka 2: ukazatele rentability (v tis. Kč a %)

	2014	2015	2016
EBIT	2 144 740	1 802 793	655 491
EAT	1 742 489	1 451 105	526 166
aktiva celkem	12 384 093	12 246 345	13 552 161
vlastní kapitál	5 866 539	7 416 808	7 765 000
tržby	9 671 151	8 292 956	4 628 220
ROE (%)	29,7	19,57	6,78
ROA (%)	14,07	11,85	3,88
ROS (%)	18,76	19,5	11,37
celková zadluženost (%)	52,63	39,44	42,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnoty z finančních výkazů v tabulce jsou uvedeny v tisících, hodnoty ukazatelů rentability a celkové zadluženosti v procentech.

Rentabilita vlastního kapitálu obecně vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů. V roce 2014 dosahoval tento ukazatel hodnoty 29,7%, v roce 2015 už jen 19,6% a v roce 2016 je jeho hodnota pouze 6,8%. Pokles v období mezi roky 2014 a 2015 je dán mírným snížením zisku, při zvýšeném podílu vlastního kapitálu ve společnosti. Větší podíl vlastních zdrojů tak vedl ke tvorbě nižšího výsledku hospodaření. Ovšem mezi lety 2015 a 2016 nastal mnohem markantnější pokles tržeb (zisku) a tedy i hodnoty ukazatele ROE.

Tento pokles tržeb značně ovlivňuje i další ukazatele z finanční analýzy. Společnost Doosan Škoda Power je projektově orientovaná. Realizace jednotlivých projektů se pohybuje v řádu let, průměrně dochází k prvnímu předání projektu zákazníkovi 2 – 3 roky po začátku projektu. Financování takového projektu je řešeno zálohovými platbami. V roce 2016 byla předání některých objemově zásadních projektů posunuta do dalších let, nicméně byly inkasovány zálohy od zákazníků. Tyto zálohy však nevstupují do tržeb, ale do závazků společnosti. Proto v roce 2016 došlo k tak výraznému poklesu tržeb i jednotlivých ukazatelů rentability. Z výše uvedeného tedy plyne, že tento pokles neznamena pro společnost zásadní riziko. Dá se očekávat, že v následujících letech se tržby opět zvýší díky finalizaci nyní odsunutých projektů.

Rentabilita aktiv má velmi podobný trend jako výše popisovaná rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel popisuje míru zhodnocování majetku společnosti. Na klesající

trend hodnoty ukazatele má opět vliv klesající výsledek hospodaření v jednotlivých letech, v roce 2016 je navíc výraznější pokles tržeb doprovázen rostoucí hodnotou aktiv společnosti.

Rentabilita tržeb představuje podíl čistého zisku na tržbách. Výrazný pokles ROS je ovlivněn zejména skladbou projektů v roce 2016, kdy byly fakturovány zejména projekty průmyslových parních turbín s obecně nižšími maržemi.

Likvidita

Tabulka 3: ukazatele likvidity (v tis. Kč a %)

	2014	2015	2016
oběžná aktiva	9 758 446	9 761 141	11 132 551
zásoby	2 253 350	1 875 826	3 586 140
krátkodobý finanční majetek	4 642 097	4 651 793	4 363 508
Krátkodobé závazky	4 382 567	2 906 221	4 519 896
ČPK	5 375 879	6 854 920	6 612 655
běžná likvidita (%)	2,23	3,36	2,46
pohotová likvidita (%)	1,71	2,71	1,67
okamžitá likvidita (%)	1,06	1,6	0,97

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnoty položek z účetních výkazů včetně ČPK jsou uvedeny v tisících. Hodnoceny jsou tři úrovně likvidity – běžná, pohotová, peněžní. Všechny ukazatele likvidity se ve všech sledovaných letech pohybují na velice dobré úrovni. Nárůst běžné likvidity v roce 2015 je dán snížením krátkodobých závazků (zúčtování záloh) o více než 30% při stabilní hodnotě oběžných aktiv. V roce 2016 se hodnota krátkodobých závazků vrací na úroveň roku 2015, avšak oběžná aktiva rostou, což má ve výsledku za následek pokles hodnoty běžné likvidity na 2,46%. Podobný trend mají ze stejného důvodu i pohotová a okamžitá likvidita. Při hodnocení pohotové likvidity však nebereme v potaz zásoby společnosti, ty však víceméně kopírují trend vývoje oběžných aktiv. Okamžitá likvidita bere v potaz pouze krátkodobý finanční majetek, který společnost drží na stabilní úrovni. Výkyv v roce 2015 je, jak už bylo zmíněno, dán značným poklesem krátkodobých závazků. Míra schopnosti podniku platit své závazky je tedy na velmi dobré úrovni, což je pozitivní jev nejen pro společnost samotnou, ale také pro obchodní partnery nebo banky a jiné finanční instituce.

Pro srovnání s mediány odvětví (výroba strojů a zařízení) byly vybrány ukazatele ROE, ROA a celková likvidita. Ze srovnání je patrné, že i přes výše popsany propad tržeb i zisku se uvedené finanční ukazatele společnosti stále pohybují nad mediány odvětví:

Tabulka 4: srovnání ukazatelů s odvětvím (v %)

	Finanční ukazatele odvětví medián	Doosan Škoda Power 2015	Doosan Škoda Power 2016
ROE	5,5	19,57	6,78
ROA	3,05	11,85	3,88
Likvidita celková	1,84	3,36	2,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Aktivita

Tabulka 5: ukazatele aktivity (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
tržby	9 671 151	8 292 956	4 628 220
aktiva celkem	12 384 093	12 246 345	13 552 161
zásoby	2 253 350	1 875 826	3 586 140
krátkodobé pohledávky	2 631 888	3 024 439	3 099 100
krátkodobé závazky	4 382 567	2 906 221	4 519 896
obrat aktiv	0,75	0,61	0,34
doba obratu zásob	89	92	283
doba obratu pohledávek	113	159	251
doba obratu závazků	172	143	356

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnoty položek z účetních výkazů jsou uvedeny v tisících, doby obratu ve dnech. Ukazatele aktivity říkají, jak dlouho má společnost vázané finanční prostředky v jednotlivých aktivech. Obecně lze říci, že čím méně, tím lépe.

Značně vyšší hodnoty v roce 2016 jsou opět dány výrazným poklesem tržeb při relativně stabilní hodnotě zásob, pohledávek a závazků. Pokles tržeb díky posunu objemově významných fakturačních milníků několika projektů do roku 2017 je již popsán výše u ukazatelů rentabilit.

2.4 SWOT analýza

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice, značka ŠKODA Finanční stabilita Zakázky ušité na míru	Cenová konkurenceschopnost Rozdílná domácí měna od měny nabídek Kulturní rozdíly ve firmě
Příležitosti	Hrozby
Možnost vstupu na nové trhy Příslušnost ke skupině Doosan Průmyslové parní turbíny	Nedostatek kvalifikované pracovní síly Stagnace na standardním energetickém trhu Obrat trhu k alternativním zdrojům

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky Doosan Škoda Power rozhodně patří její dlouholetá historie, známá značka ŠKODA a velmi dobrá reputace společnosti. To vše je předností při získávání zakázek, zvláště v některých teritoriích. Např. v Severní Africe (zvláště Egypt, Alžír) nemá v podstatě společnost konkurenta při získávání servisních zakázek. Velmi důležitá je také její schopnost přizpůsobit se potřebám zákazníků a ušít každou zakázku na míru dle zadání projektu. To vše podtrhuje vysoká finanční stabilita firmy. Oproti tomu lze za slabou stránku označit nižší cenovou konkurenceschopnost, která souvisí i s tím, že společnost ve většině případů nabízí zakázky v jiné než domácí měně a vývoj kurzu tak může hrát významnou roli při srovnání ceny s konkurenty, u nichž je měna nabídky zároveň domácí měnou. Hladkému chodu uvnitř společnosti někdy překáží i leckdy zbytečná nedorozumění pramenící z rozdílných kultur zaměstnanců firmy a vedení skupiny.

Příležitosti se pro Doosan Škoda Power objevují na nových trzích, a to zejména v Jihovýchodní Asii a Blízkém a Středním Východě. Další nové trhy může pomoci nalézt mateřská společnost v Koreji, kde je velmi silné obchodní oddělení. Decentralizace energetiky přináší vyšší poptávky po malých průmyslových turbínách, které má již společnost ve svém portfoliu, tj. poptávky po tomto typu turbíny se teď stávají významnou příležitostí. Naproti tomu jako hrozba může vyznít stagnace na standardním, zejména evropském trhu a nedostatek kvalifikované pracovní síly na pracovním trhu. Obrat trhu k alternativním zdrojům může negativně ovlivňovat společnost, i když se snaží vyvíjet nové technologie, neboť i přes intenzivní vývoj se do

všech typů elektráren parní turbína společností nehodí, nebo je dokonce elektrická energie vyráběna bez turbíny, např. ve větrných elektrárnách.

3 Strategický plán podniku

Společnost Doosan Škoda Power realizuje své zakázky na základě projektů, veškeré aktivity řídí podle podepsaných zakázek. K odvození strategického plánu bude tedy nejprve stanoven trh dostupný pro společnost.

3.1 Analýza trhu

3.1.1 Specifika odvětví

Parní turbíny, turbosoustrojí a strojovny jsou dodávány převážně do fosilních, paroplynových i jaderných elektráren. Řešení každého projektu je třeba optimalizovat v souladu s požadavky zákazníka, zajistit vysokou provozní spolehlivost a provozní pružnost zařízení.

Doosan Škoda Power nabízí zákazníkům i pomoc při zajištění financování za podpory Exportní Garanční a Pojišťovací společnosti (EGAP).

Průmyslové parní turbíny (turbíny nižších výkonů) slouží sice primárně také k výrobě elektrické energie, ale využití najdou i v následujících odvětvích:

- metalurgie,
- textilní průmysl,
- zpracování ropy a plynu,
- zpracování cukrové třtiny,
- zpracování dřeva (papírenský průmysl a výroba celulózy),
- spalovny odpad,
- keramický a cementářský průmysl.

Každá z těchto oblastí má jiné požadavky na dodávané turbosoustrojí, různé nároky a specifika. Nezbytností je, aby bylo řešení tzv. ušito na míru pro konkrétní požadavky daného projektu. V jednotlivých odvětvích lze požadavky určit pouze rámcově, v detailu se ovšem každá zakázka liší.

V hutnictví se parní generátory využívají jako zdroj energie pro vlastní spotřebu. Tyto provozy bývají také napojeny do místní distribuční sítě, což slouží jako ochrana proti výpadku vlastního zdroje. Nejsou tedy kladeny tak vysoké požadavky na spolehlivost turbosoustrojí. Zato například v petrochemii se parní turbíny využívají k ohřevu ropy,

nároky na spolehlivost jsou vysoké. Při zpracování dřeva se turbosoustrojí používá k výrobě technologické páry, která je v provozu využívána například k sušení buničiny, vzniklá elektrická energie je pouze vedlejší produkt. Požadavky na turbosoustrojí tak mohou být velmi odlišné.

Základním požadavkem zákazníka je v těchto odvětvích především rychlost dodání a cena. Na to Doosan Škoda Power reagovala vytvořením dvou klíčových programů - program na snižování průběžné doby výroby, jehož výsledkem by mělo být jak zkrácení dodacích lhůt, tak snížení nákladů. Dalším je program DTC (Design To Costs), jehož cílem je zvýšit cenovou konkurenceschopnost díky snížení výrobních nákladů.

3.1.2 Analýza dostupného trhu

Dostupný trh parních turbín pro Doosan Škoda Power v posledních letech spíše stagnoval, roční objednaný výkon byl v posledních letech v průměru 18GW. Dlouhodobě je však patrný klesající trend především z důvodu masivnějšího zavádění cenově dostupných alternativních zdrojů energie (vítr, fotovoltaika).

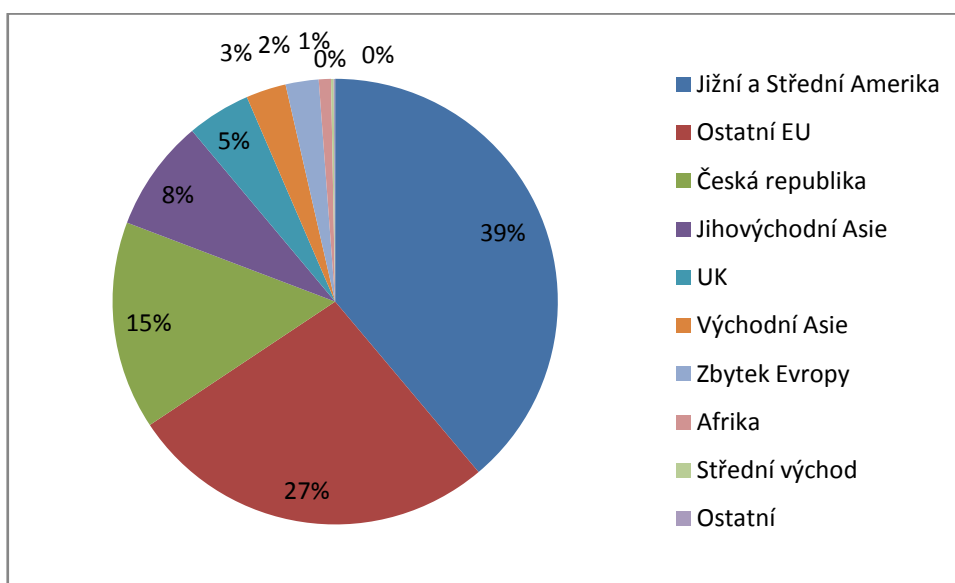
V nových instalacích je pozorován trend směrem k nízko-emisním zdrojům (plyn, biomasa, spalování odpadu) a odklon od uhlí. K tomu přispěla také již zmíněná Mezinárodní klimatická dohoda z Paříže (2015), jejímž cílem je zejména výrazné snížení emisí skleníkových plynů. V důsledku toho se také země OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) dohodly, že omezí poskytování státních garancí pro financování exportu technologií pro uhelné elektrárny.

Doosan Škoda Power dokáže prodávat vyjma Číny a Japonska prakticky do celého světa. Jako nejatraktivnější region vnímá Jihovýchodní Asii, především Indonésii, kde se v následující dekádě plánuje uvést do provozu až 35 GW nových zdrojů.

Následují Blízký a Střední Východ a Latinská Amerika. V delším horizontu i Subsaharská Afrika. Naopak Evropa a Indie by měli spíše stagnovat a to hlavně z důvodu zavádění vládami subvencovaných obnovitelných zdrojů.

V roce 2016 činil podíl Doosan Škoda Power na dostupném trhu cca 11%. (Doosan Škoda Power 2016b)

Obrázek 2: graf podílu DŠP v teritoriích

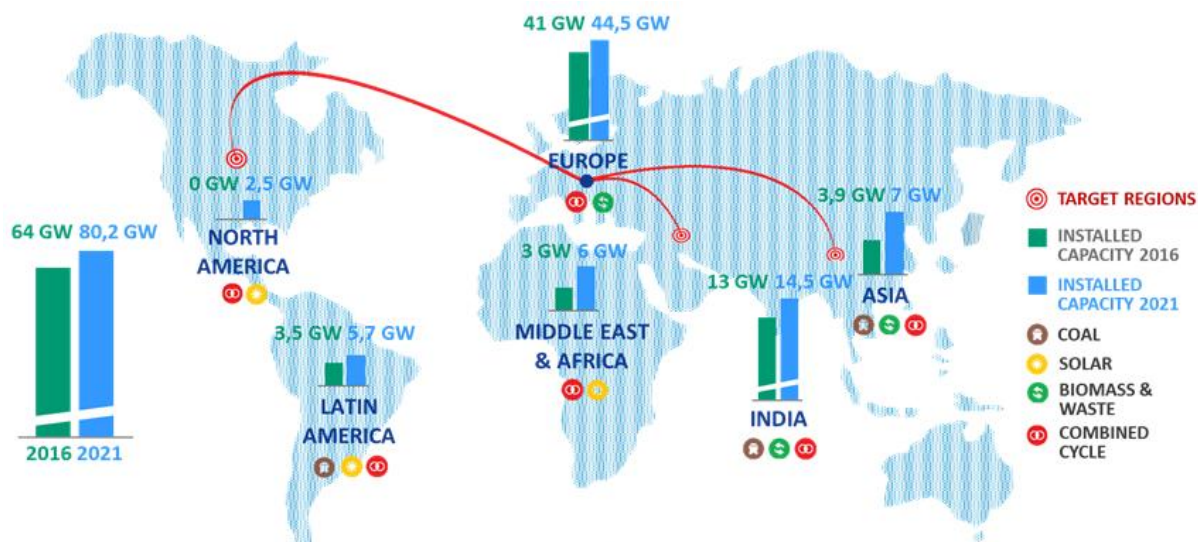


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.1.3 Tržní příležitosti

V rámci přípravy strategického plánu definuje společnost v každém teritoriu příležitosti v závislosti na ekonomickém, geografickém a politickém vývoji daného teritoria.

Obrázek 3: příležitosti dle teritorií



Zdroj: Doosan Škoda Power 2016e

Severní Amerika- Vláda se snaží omezit energie z uhlí, politika snižování emisí přislubuje možnost renovací a retrofitů, rostoucí segment kombinovaných cyklů (CCPP – Combined Cycle Power Plant) díky dlouhodobě nízkým cenám plynu. Omezení uhlí

dává příslib vyššího využití obnovitelných zdrojů. V posledních letech je rozvíjen segment solárních elektráren (CSP – Concentrated Solar Power), což je technologie odlišná od technologie fotovoltaických panelů a uplatňuje se především v pouštích.

Latinská Amerika- zde je také hlavním zdrojem plyn a na vzestupu je i CSP, objevují se nové příležitosti pro biomasu.

- *Mexiko*–trh je stále pod kontrolou místní správy, ale začíná se uvolňovat. Poptávka po elektřině roste, zvyšují se dlouhodobé investice do CCPP.
- *Argentina* - dominuje dovážený plyn, očekává se zvýšení těžby uhlí.
- *Brazílie* - v posledních letech se spotřeba energie zvýšila více než o třetinu v důsledku ekonomického růstu. Extrémní sucha posledních několika letch vedly k revizi portfolia výroby elektřiny. Zvýšil se dovoz plynu z Bolívie a zároveň Brazílie zařadila do svého portfolia pro výrobu energie i biomasu.
- *Chile*–dochází k rozvoji segmentu CCPP a CSP - oba segmenty jsou podporovány zvyšováním hornické činnosti a industriálním rozvojem severu země.

Evropa- největší příležitostí je černé uhlí v Turecku, dále CCPP s parním odsavačem v Polsku, biomasa ve Skandinávii a nárůst dotací, očekáván rozvoj uhlí na Balkáně.

Zaměření na 150 - 250 MW parní turbíny.

- *Belgie* - dosluhující jednotka může být nahrazena novou CCPP jednotkou, díky přetrvávajícím dotacím nízká cena elektřiny, očekávají se tendence k decentralizaci výroby energie.
- *Turecko* - nové investice do hnědouhelných jednotek podporované vládou, předpoklad výstavby nových NPP –Nuclear Power Plant (až 4000 MW), očekávaný nárůst segmentu kogeneračních jednotek.
- *Polsko* - navzdory tlaku na snižování emisí pokračuje výstavba velké hnědouhelné jednotky, očekává se rozhodnutí o výstavbě NPP (2000 - 4000 MW)
- *UK* - rostoucí tendence k výstavbě nových NPP jednotek. Vláda se snaží podporovat rozvoj zbývajících zásob v Severním moři pro budoucí rozvoj CCPP, podpora obnovitelných zdrojů energie, v budoucnu se očekává implementace břidlicového plynu.

- *Německo* - nízká cena elektřiny, nové investice do fosilních paliv, uhlí bude substituovat NPP.

Asie - perspektivní je trh uhlí v Indonésii, na Filipínách a ve Vietnamu, rozvíjí se trh plynu a cukru v Thajsku

Střední Východ - většina příležitostí pro projekty CCPP v Saudské Arábii a Egyptě, očekávaný boom solární energie. (Doosan Škoda Power 2016b)

3.2 Definování strategie

V této kapitole bude vymezena strategie firmy na pětileté období. Bude stanoveno poslání společnosti, vize a strategické cíle.

3.2.1 Poslání podniku

Poslání je krátké a výstižné sdělení, které vystihuje podstatu působení firmy na trhu. Vyzdvihuje přednosti firmy, v čem je výjimečná oproti konkurenci. Popisuje hlavní záměr, který chce podnik naplňovat jak vzhledem ke svým zákazníkům, tak ke svým zaměstnancům. Poslání se v průběhu času nemění. (Kaplan 2001)

Smyslem existence firmy je dodávat produkty a poskytovat služby v oblasti energetického průmyslu. Zároveň chce být důvěryhodným a spolehlivým partnerem pro své zákazníky a vytvářet kvalitní a příjemné pracovní prostředí pro své zaměstnance.

3.2.2 Formulace vize

Vize společnosti přesně a strukturovaně odráží stav, čím chce firma být, čeho chce dosáhnout v plánovaném časovém horizontu s přihlédnutím k charakteru podnikání a vývoji prostředí. Součástí vize jsou i její komponenty, ze kterých se následně definují cíle a postup vedoucí k jejich naplnění. (Fotr 2012)

Vizi společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. je: posilovat renomé respektovaného špičkového světového výrobce parních turbín aktivně zvyšujícího svůj podíl na globálním trhu.

Moto „ORGANICKÝ RŮST“ představuje růst objemu zakázek Doosan Škoda Power výhradně prostřednictvím vnitřních zdrojů firmy (tedy bez vlivu fúzí a akvizic dalších společností).

3.2.2.1 Hlavní komponenty vize

V rámci naplňování vize v období 2017 - 2021 se společnost bude soustředit především na tyto aspekty:

Zákazník

Záměrem společnosti je přinášet svým zákazníkům co nejvyšší přidanou hodnotu každého produktu a to nejen jeho nejvyšší možnou kvalitou, ale i možností přizpůsobení výrobku konkrétním potřebám zákazníka. Prozákaznický přístup je hlavní snahou podniku.

Produkt

Společnost se snaží poskytovat komplexní řešení energetických projektů, tedy připravit kvalitní návrh splňující veškeré požadavky zákazníka a následnou dodávku a montáž při dodržení stanovených termínů. Svoji snahu soustředí na rozšíření portfolia produktů a služeb, aktuálně se zaměřuje zejména na

- dosažení vyššího podílu paroplynových instalací,
- rozšíření segmentu průmyslových parních turbín (cílově v rozmezí 5 – 65MW),
- podporu komplexních dodávek na klíč,
- posílení pozice servisních modernizačních projektů.

Trh

Snahou společnosti je zaujmout významnější postavení na světovém energetickém trhu, a to zejména

- v Jihovýchodní Asii (Indonésie, Filipíny, Thajsko, Vietnam),
- na Středním východě (Jordánsko, Saúdská Arábie, Omán, Kuvajt),
- v Latinské Americe.

V současnosti se podíl společnosti na světovém trhu pohybuje kolem 3%, cílem společnosti je zvýšit tento podíl na 5% a zároveň udržovat pozici jedničky na tuzemském trhu.

Veřejná image

Společnost se může pyšnit více než stoletou tradicí. Může stavět na známosti produktů Škoda, které jsou svojí kvalitou známé po celém světě.

Povědomí veřejnosti o značce Škoda se zvyšuje také díky tomu, že Doosan Škoda Power je hlavním sponzorem fotbalového týmu FC Viktoria Plzeň, který v posledních letech zaznamenal úspěchy v 1. Fotbalové lize i v evropských soutěžích.

Strategie záměru

Svoji strategii definuje společnost jako strategii „2G“ (z anglického Growth of business through the Growth of people), tj. růst společnosti prostřednictvím růstu jedinců. Jedná se o cyklickou vazbu, kde lidé podporují růst společnosti, a ta zase lidem dává možnost jejich růstu a postupu (The Doosan Way). (Doosan Škoda Power 2016a)

Technologické a užité přednosti produktu

Společnost klade stále větší důraz na realizaci projektů, které vyrábějí elektřinu čistým způsobem. Tím podporuje snižování nátlaku na životní prostředí. V tomto ohledu věnuje velké úsilí v experimentálních laboratořích a hledá způsoby, jak co nejvíce eliminovat ekologickou stopu vlastních produktů.

V rámci rozvoje využívání digitálních technologií, se společnost zaměřuje na

- automatizaci a digitalizaci výrobního procesu,
- využívání možnosti konfigurace řešení,
- zavedení jednotné databáze,
- šetření času zvyšováním podílu automatizace výrobních provozů,
- jednotnou správu a ochranu dat a duševního vlastnictví.

Sociální koncepce

Vytváření pozitivního prostředí pro své zaměstnance je ve společnosti Škoda Power samozřejmostí. Zaměřuje se na zvyšování kvalifikace a produktivity. Snahou společnosti je, aby disponovala spokojenými a loajálními zaměstnanci, kteří jsou talentovaní a pozitivně motivovaní. Díky tomuto přístupu si firma vybudovala pozitivní image. Společnost se zaměřuje také na získávání největších talentů v oblasti inženýrství a řízení projektů, snaží se udržovat si vysoce kvalifikované zaměstnance a dlouhodobě je motivovat.

3.3 Strategické cíle

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovávaná vize. Cíle jsou orientovány výsledkově a vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, musí být popsány jasně v měřitelných ukazatelích, které vypovídají o stupni dosažení cíle.“ (Fotr, 2012, s. 36)

Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj.:

- Specific – specifický,
- Measurable – měřitelný,
- Achievable – dosažitelný,
- Resultoriented – realistický, orientovaný na výsledek,
- Timeframed – časově vymezený,
- Ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání,
- Resourced – zaměřený na zdroje. (Fotr, 2012, s. 37)

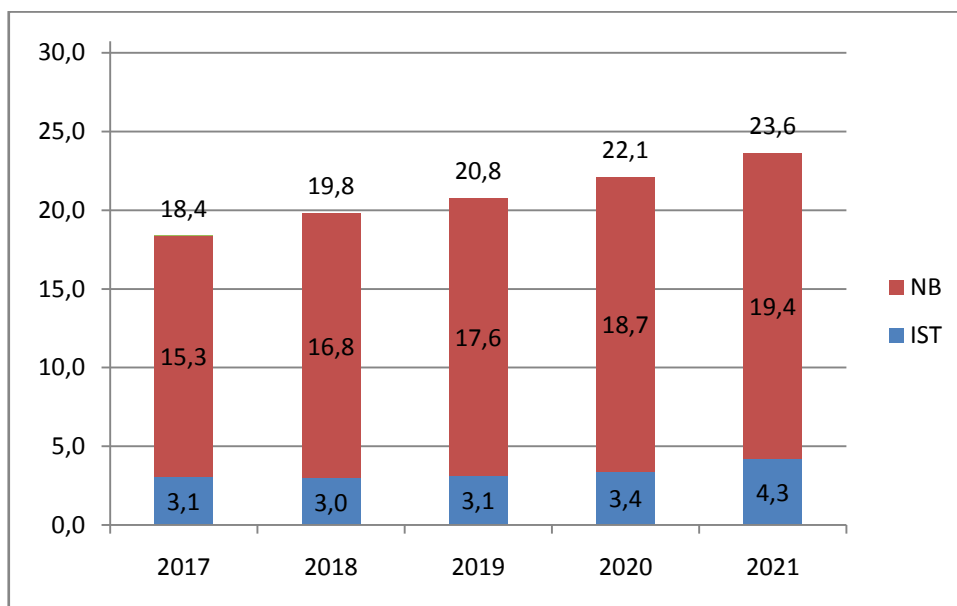
Společnost si stanovila tři základní oblasti cílů - obchodní, výrobní a finanční. Tyto oblasti vytyčují směr k naplnění vize. Cíle jsou tedy definovány ve stejném časovém horizontu jako vize.

3.3.1 Obchodní cíle

Cílem podniku je udržet se na přední pozici v tuzemsku a expandovat na trhy v Jihovýchodní Asii, na Blízký a Střední východ a do Subsaharské Afriky. Do roku 2021 chce společnost dosáhnout 5% podílu na celosvětovém trhu parních turbín.

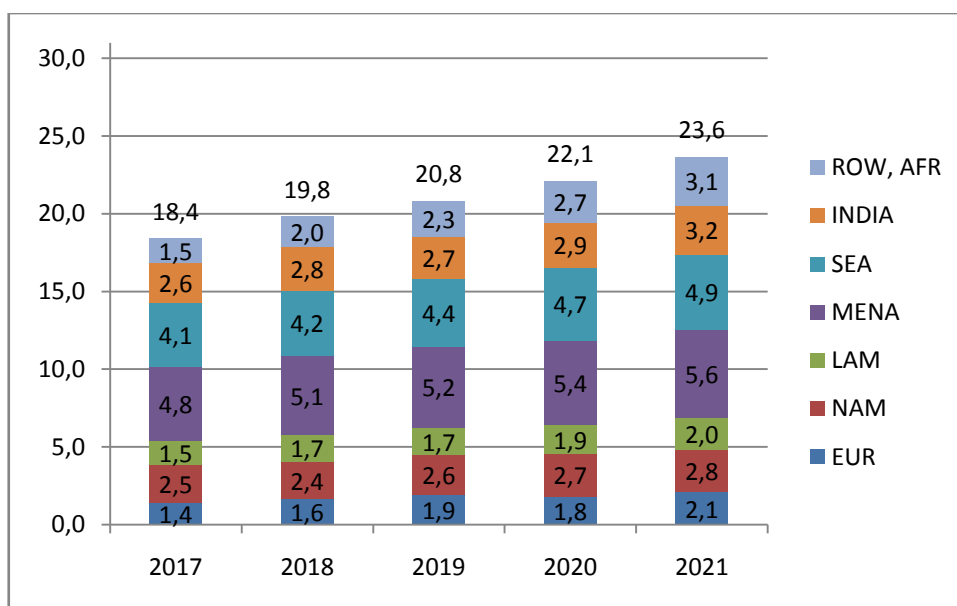
Celosvětový trh parních turbín se pro období 2017 – 2021 odhaduje na 563 GW. Z toho dosažitelný trh pro Doosan Škoda Power činí 104,8 GW. Cílem Doosan Škoda Power je získat 16,8 GW, tedy 16% z celosvětové produkce na dosažitelné trhu. Jako nedosažitelný trh společnost vnímá Čínu, Brazílii – instalace pod 100 MW a trh, který běžně pokrývají sesterské společnosti ze skupiny Doosan, tj. Korea, Japonsko a celosvětově instalace s výkonem nad 350 MW.

Obrázek 4: rozložení nových příležitostí pro New Build a IST



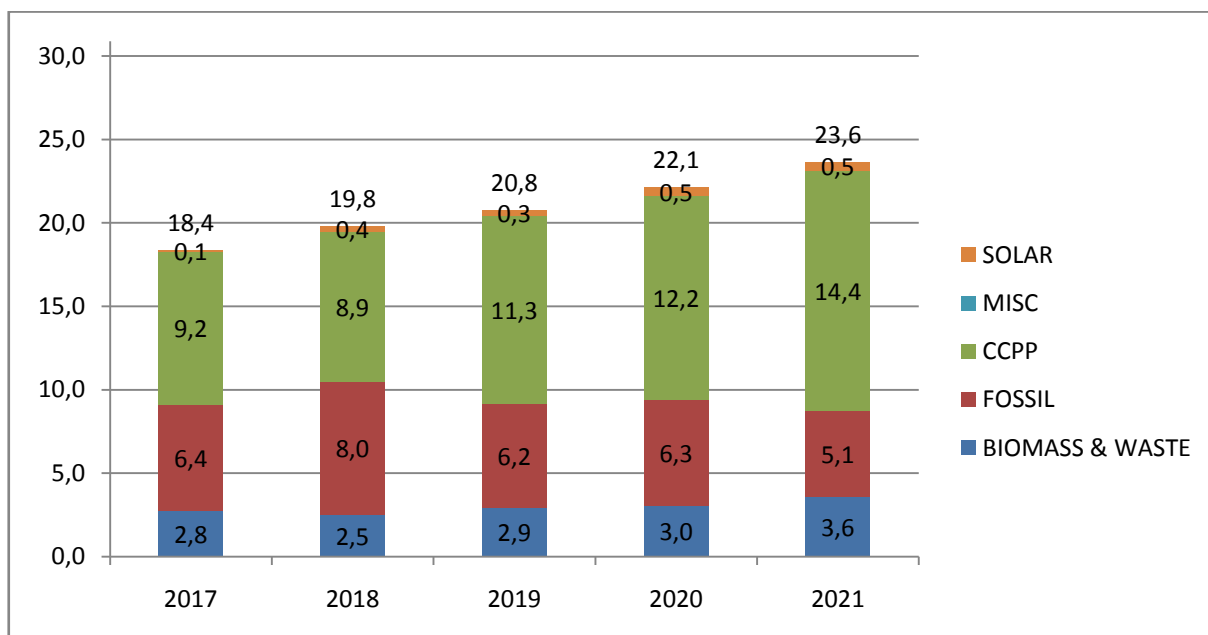
Zdroj: Doosan Škoda Power 2016i

Obrázek 5: dosažitelný trh - rozložení dle teritorií



Zdroj: Doosan Škoda Power 2016i

Obrázek 6: dosažitelný trh - rozložení dle paliva elektráren



Zdroj: Doosan Škoda Power 2016i

Evropským cílem je stát se v tomto teritoriu druhým nejsilnějším hráčem s 35% podílu trhu do roku 2021. K tomu je zapotřebí optimalizovat produktovou nabídku v oblasti nákladů, dodacích lhůt a efektivnosti, rozšířit prodejní kanály, zvýšit projektové nabídky do dalších segmentů a rozvíjet vztahy s koncovým zákazníkem.

V Indii si společnost dává za cíl obsadit třetí pozici na úkor podílů BHEL, Siemens a Shin Nippon a získat zde okolo 20% do roku 2021. Pro naplnění cíle je klíčové řízení výkonu zákazníkem, zaměřit se na oblasti s vyšším výkonem (větší než 40 MW, kde umí Škoda vytvořit výhodnější nabídku než konkurence). V další fázi se pak zaměřit na nižší výkony, jako je cukr. Poskytovat projektové řízení v Indii s dodávkou kritických částí z Plzně.

3.3.2 Výrobní cíle

Společnost bude pokračovat v nábore talentovaných inženýrů a projektových pracovníků.

Dále chce zvýšit produktivitu výroby a to jednak zvyšováním výrobních kapacit, tak i optimalizací výrobních toků.

V neposlední řadě chce snížit náklady působením na články v dodavatelském řetězci.

3.3.3 Finanční cíle

Firma chce udržet u všech projektů hrubý zisk nad 20% a zvyšovat zisk růstem tržeb.

3.3.4 Parametrizace cílů

1. Do roku 2021 navýšit svůj podíl na celosvětovém dosažitelném energetickém trhu na 16%.
2. Vytvářet u všech projektů hrubý zisk nad úrovní 20% trvale od roku 2017.
3. Do roku 2021 snížit náklady o 10% působením na články dodavatelského řetězce

3.4 Nosná strategie pro dosažení cílů

Poslání a cíle stanovují, čeho chce organizace dosáhnout. Stanovená strategie pak určuje hlavní přístupy a způsob, jakým bude těchto cílů dosaženo. (Fotr 2005)

Výběr vhodné strategie je zásadním krokem k naplňování stanovených cílů. Pro Doosan Škoda Power je klíčová strategie **orientace na zákazníka**. Každá zakázka je řešena individuálně a zákazník má své konkrétní požadavky. Úlohou společnosti je těmto požadavkům porozumět a snažit se jim vyhovět. Je třeba vytvářet vztah se zákazníkem, být s ním v dlouhodobém kontaktu a tak získat veškeré potřebné informace a vytvořit tak produkt „ušitý na míru“. Společnost hledá takové optimální řešení, které musí také splňovat požadovanou cenovou úroveň.

Další strategie, na kterou by se měla firma zaměřit je **rozvoj trhu**. V následujících letech bude společnost usilovat o získání zakázek v teritoriích, ve kterých dosud nebyla tak úspěšná. V takto ostrém konkurenčním prostředí je zapotřebí prokázat potenciálním zákazníkům spolehlivost jak v oblasti kvality výrobku, tak i dodržování termínů a servisních služeb.

4 Sestavení finančního plánu

4.1 Postup při tvorbě plánu

Hlavní činností společnosti je realizace projektů v oblasti energetiky. Proces plánování začíná každoročně počátkem třetího čtvrtletí. Výchozí jsou základní ukazatele, jejichž požadované cíle zadává mateřská společnost a je třeba je pomocí projektů naplnit. První prioritou je stanovení požadovaných tržeb, které jsou tvořeny z jedné části z **Backlogu**, tedy přehledu již podepsaných smluv, projektů u kterých dochází v následujících letech k plnění a také z **Pursuit**, tedy ještě nepodepsaných projektů, které společnost plánuje realizovat.

Vzhledem k tomu, že jsou realizovány především projekty, kde je doba dodání vždy delší než jeden rok, je pro následující rok vždy přibližně 80% plánovaných tržeb odvozeno z již podepsaných kontraktů. Zde je podkladem pro plán již sestavený a realizovaný harmonogram projektů, z kterého jasně vyplývá časové i objemové rozložení jednotlivých plánovaných položek.

4.1.1 Výběr nově přijatých zakázek (Pursuit)

Pro část plánu naplněnou z ještě nepodepsaných projektů se vychází z průzkumu trhu, který je proveden na základě informací z externích a interních zdrojů. Za interní zdroj se považuje především obchodní databáze Doosan Škoda Power a mateřské společnosti, za externí pak databáze McCoy, která eviduje data z celosvětového energetického trhu. Jsou analyzovány informace o plánovaných výstavbách elektráren v následujících letech. Z toho pak vyplývá, jaký objem výkonu se bude v tomto období realizovat.

Z výsledné hodnoty jsou postupně odečítány objemy, které nejsou pro Doosan Škoda Power dosažitelné. Jedná se o elektrárny, na jejichž výkon se společnost nespécializuje, není schopná zajistit dostačující technické parametry nebo o teritoria, do kterých není schopna zasahovat. Výsledná hodnota je označována jako **dosažitelný trh**.

Projekty jsou rozděleny na základě teritorií a typu. Pro jednotlivá teritoria je stanoven **HIT RATE** vycházející z historické úspěšnosti v dané oblasti. Je tedy procentuálně definována pravděpodobnost realizace nově identifikovaných projektů a projekty s vysokou pravděpodobností jsou pak zaplánovány dle předpokládaného časového rozložení.

Projekty jsou rozděleny podle teritorií, typu a výkonu. Když mají přiřazeny všechna specifika a parametry, jsou projekty označeny jménem. U blíže nespecifikovaných projektů je stanoveno nekonkrétní interní označení „no name“.

Je vytvořen seznam, kde je projektům přiřazena hodnota kontraktu, časový harmonogram, kalkulace a stanoven fakturační harmonogram a náběhy nákladů. Průběh plnění se zanesse do plánů po jednotlivých měsících. Vychází se z historických zkušeností, jsou definovány modely náběhu nákladů a harmonogramy činností.

Jak projekty z Backlog, tak i Pursuit, lze dle příslušnosti k jednotlivým obchodním či realizačním útvarům dělit na New Build, IST a Servis. Každý útvar má svoji vlastní strukturu a vlastní obchodníky či realizátory. Data získaná z jednotlivých útvarů sjednocuje Controlling společnosti, který celému systému přidává logickou návaznost a dotváří tak celkový plán společnosti. Všechny plánované projekty jsou projednávány na takzvaných kapacitních schůzkách, na kterých se ujasňují kapacitní možnosti výroby a zpřesňují se termíny jednotlivých projektů.

4.2 Finanční plán

„Finanční plán představuje integrující složku strategického plánu, do kterého se promítají jeho finanční efekty a finanční náročnost, a proto je třeba věnovat tvorbě tohoto plánu patřičnou pozornost. Realizace jednotlivých funkčních plánů vyžaduje vynaložení zdrojů, z nichž nejdůležitější roli hrají finanční prostředky. Současně stanovení hodnoty firmy na základě finančního plánu poskytuje jasné vodítko pro tvorbu i korekce funkčních plánů tak, aby vedly k co největšímu růstu této hodnoty při respektování omezených zdrojů. (Fotr 2012, s. 166)

Podstatou finančního plánu je vytvoření výkazu zisku a ztrát, který na základě porovnání tržeb a nákladů poskytne náhled na hospodářský výsledek v jednotlivých letech plánu. Dále pak vytvoření rozvahy s přehledem aktiv a pasiv a výkazu peněžních toků, který slouží jako přehled příjmů a výdajů firmy pro plánované období. (Fotr 2012)

Z vytvořeného seznamu projektů bude nyní sestaven finanční plán pro sledované období. Jak už vyplývá z výběru projektů, plán bude sestaven v členění na Backlog, tedy pro již podepsané kontrakty, kterým budou v následujících letech nabíhat tržby i náklady a Pursuit, tedy projekty, které společnost teprve plánuje podepsat. Dále budou

sledované hodnoty rozděleny podle teritorií. Hodnoty jsou založeny na marketingové analýze provedené společností při přípravě dlouhodobého plánu.

Tabulka 7: hodnoty kontraktů dle teritorií (v tis. Kč)

	Backlog		Pursuit	
	Počet projektů	Zbytková hodnota kontraktů	Počet projektů	Hodnota kontraktů
Česká republika	28	1 033 371	13	552 144
Spojené Království	6	1 391 174	7	1 043 000
Ostatní EU	21	2 726 243	59	16 096 817
Zbytek Evropy	10	1 486 088	8	2 579 916
Afrika	4	279 835	4	584 902
Střední východ	6	1 595 648	21	5 387 626
Jižní a střední Amerika	12	2 427 069	28	6 969 305
Jihovýchodní Asie	12	176 996	62	17 323 757
North Amerika	0	0	17	4 549 305
Ostatní teritoria	3	971 263	8	2 861 375
Celkem	102	12 087 687	227	57 948 147

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.3 Plán tržeb

4.3.1 Tržby za výrobky a služby

Tržby se odvíjí od hodnoty fakturačních milníků již podepsaných kontraktů a očekávaných fakturačních milníků nově přijatých zakázek (dříve uvedeno jako Pursuit).

4.3.1.1 Backlog

Každý projekt má své vlastní parametry a rozložení fakturačních milníků. Budeme vycházet z hodnot fakturačních milníků kontraktů v jednotlivých teritoriích.

Po podpisu každého kontraktu přebírá starost o projekt úsek Realizace, konkrétně projektový tým pod vedením manažera projektu. Plánař vypracuje podrobný harmonogram projektu, včetně jednotlivých fakturačních milníků. Do uskutečnění dodávky jsou po splnění v kontraktu dohodnutých milníků vystavovány zálohové faktury. Ty se zúčtovávají až s vystavením konečné faktury při dodávce kompletního díla a uskutečnění zdanitelného plnění. Do tržeb dle CAS vstupují až tyto konečné faktury. Plán tržeb tedy vychází z časového a objemového rozložení milníků jednotlivých projektů vztahujících se k termínům jejich konečné fakturace.

4.3.1.2 Pursuit

U očekávaných nově přijatých zakázek není zatím znám jejich konkrétní harmonogram. Tržby těchto projektu se tedy plánují pomocí takzvaných **fakturačních křivek**, což jsou v podstatě modelové harmonogramy projektů. Používané fakturační křivky se liší podle teritoria a délky projektu. Rozhodující je také charakter projektu, tj. zda se jedná o dodávku nové turbíny, modernizaci či retrofit, nebo servisní projekt

Tabulka 8: plánované tržby dle obchodních útvarů (v tis Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Backlog	5 139 637	2 625 971	1 011 355	5 851	0
Pursuit	1 670 000	2 476 378	5 657 797	6 830 804	8 367 328
New build celkem	6 809 637	5 102 349	6 669 152	6 836 655	8 367 328
Backlog	1 403 477	167 465	0	0	0
Pursuit	0	1 945 034	1 435 575	2 499 500	2 591 000
IST celkem	1 403 477	2 112 499	1 435 575	2 499 500	2 591 000
Backlog	576 522	73 182	34 836	79 825	33 916
Pursuit	39 144	833 117	897 600	911 100	977 767
Servis celkem	615 666	906 298	932 436	990 925	1 011 683
Celkem	8 828 781	8 121 147	9 037 162	10 327 081	11 970 011

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.3.1.3 Ostatní tržby

Do této kategorie jsou zařazeny tržby za pomocné činnosti zaúčtované na účtech 644, 648, např. prodej šrotu, prodej dřeva z palet, nebo např. penále dodavatelů za pozdní dodávky apod. Tyto položky jsou plánovány adekvátně skutečným tržbám z předchozích let - Prodej odpadu (šrotu, dřeva) ve výši cca 3 mil CZK, penále cca 21 mil CZK.

4.4 Plán nákladů

4.4.1 Interní náklady

Interní náklady se plánují na základě kalkulovaných hodin jednotlivých projektů použitím příslušných hodinových sazeb. Jsou kalkulovány minimálně na úrovni úseků.

Hodinová sazba je stanovena jako podíl plánovaných ročních nákladů příslušného úseku a objem výkonu (v hodinách) přímých zaměstnanců příslušného úseku za rok.

Detail struktury plánu interních nákladů obsahuje náklady primární, které lze přímo alokovat (osobní náklady, odpisy majetku příslušného střediska, služby, cestovné, spotřeba režijního materiálu, nářadí, kancelářský materiál, opravy, ochranné pomůcky, nájemné, náklady na externí zaměstnance, externí služby apod.) a náklady sekundární, které jsou alokovány napříč středisky pomocí alokačního klíče (energie, IT, budovy, podpůrná střediska atd). Používané alokační klíče jsou: počet zaměstnanců, m², odvedené hodiny). Příklad rozpočtu Technického úseku je uveden v příloze H.

Objem výkonu (v hodinách) přímých zaměstnanců se stanoví jako součin plánovaného počtu přímých zaměstnanců příslušného úseku a kalendářního fondu na 1 přímého zaměstnance. Kalendářní fond stanovuje Personální úsek. Je stanoven jako počet pracovních dnů příslušného roku (250 dnů pro rok 2017) poníženy o 25 dnů dovolené a průměrnou nemocnost (4,5% pro rok 2017), vynásobený koeficientem efektivní hodiny (uvažujeme průměrně 3% ztráty pro THZ). Pro vybraná střediska se objem hodin zvyšuje i o předpokládané přesčasy.

Průměrný fond využitelných hodin pro rok 2017 je uveden v příloze I.

Pro 146,75 (průměrný roční stav) zaměstnanců Technického úseku je tedy roční objem výkonu ve výši 232.930h a sazba 780 CZK za hodinu.

4.4.2 Externí náklady

Za externí náklady jsou považovány náklady na nákup všech subdodávek, materiálu, zboží a služeb. Veškeré externí náklady se plánují dle konkrétních cenových nabídek od externích dodavatelů.

4.4.2.1 Spotřeba materiálu a služeb

Backlog

Ke každému projektu jsou sledovány náklady dle velmi podrobné struktury. Náklady projektu jsou v této struktuře členěny dle harmonogramu projektu do jednotlivých období. Na začátku projektu se vychází z jeho kalkulace, která je následně zpřesňována dle již konkrétních objednávek materiálu a služeb.

Pursuit

Zde se podobně jako u plánu tržeb vychází z náběhových křivek, které se odvíjejí od již realizovaných projektů svým rozsahem podobných projektům plánovaným.

Obecně by se dalo shrnout, že u standardních projektů v prvním roce nabíhá přibližně 25% nákladů, v následujícím roce dalších 50% a v roce třetím zbylých 25%.

4.4.2.2 Osobní náklady

Všechny zakázky společnosti se rozepíší do jednotlivých úseků ve firmě, které je pak sladí se svým kapacitním plánem. Ze spotřebovaných hodin je vytvořen plán pracovníků pro jednotlivé úseky. Tyto plány se konsolidují na úrovni personálního útvaru společnosti. Na základě plánovaného počtu pracovníků a průměrných mezd jednotlivých skupin pracovníků je pak vytvořen plán osobních nákladů. Předpokládá se meziroční růst mezd o 2%.

Tabulka 9: plán zaměstnanců a osobních nákladů (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Výroba	365	396	396	396	396
Administrativa	903	890	890	890	890
Celkem	1 268	1 286	1 286	1 286	1 286
Průměrná mzda	69,25	70,76	72,19	73,22	74,33
Osobní náklady celkem	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.4.2.3 Odpisy a amortizace

Odpisy jsou plánovány na základě odpisových plánů jednotlivých položek majetku se zahrnutím nových investic dle termínů jejich pořízení, dokončení a aktivace. Plán dlouhodobého majetku a investic je uveden dále v kapitole Plánování aktiv.

Tabulka 10: odpisy (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
auta	45	20	8	0	0
budovy	38 770	40 141	40 821	42 196	44 736
HW	3 192	3 232	3 738	3 851	3 800
pozemek	0	0	0	0	0
stroje	159 566	187 908	225 439	231 161	250 105
SW	54 174	57 847	60 164	61 136	44 114
známka	95 978	95 978	0	0	0
celkem	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.4.2.4 Ostatní provozní náklady

Do této kategorie patří např. daně z nemovitosti, silniční daň, dary, určité druhy pojištění, příspěvky, sponzoring, bankovní poplatky, poplatek za ochrannou známku Doosan. Daně a bankovní poplatky se plánují dle nákladů minulého roku; dary, příspěvky a sponzoring dle uzavřených darovacích smluv a přepokládaného objemu dle plánu Personálního úseku. Pojištění je stanoveno dle uzavřených smluv (např. pojištění nemovitostí) nebo dle předpokladů jednotlivých projektů; poplatek za ochrannou známku je vypočten jako 0,3% z plánovaných tržeb dle IFRS.

4.4.2.5 Ostatní náklady

obsahují zejména manka, škody, rezervy, kurzové rozdíly, zisky/ztráty z derivátových operací, vytvoření opravných položek k pohledávkám. Jednotlivé kategorie se stanovují takto: rezervy garanční – 1% z naběhlých nákladů dle IFRS, rezervy na rizika – dle předpokladu zvýšení rizika penále na projektech; manka a škody dle skutečnosti minulých let; Opravné položky se stanovují individuálně dle očekávaného rizika nezaplacení pohledávky. Kurzové rozdíly se neplánují. Zisky/ztráty z derivátových operací se plánují u již uzavřených derivátových obchodů jako rozdíl mezi kurzem zajištěným a kurzem plánovaným dle předpokládané maturity a příjmu zajištěné platby.

Z výše uvedených položek lze sestavit plán Výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 11: plánovaný Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za výrobky a služby	8 828 781	8 121 147	9 037 162	10 327 081	11 970 011
Ostatní tržby	24 002	24 000	24 000	24 000	24 000
Tržby celkem	8 852 783	8 145 147	9 061 162	10 351 081	11 994 011
Spotřeba materiálu a služeb	4 511 881	5 805 692	6 662 991	7 810 716	8 502 484
Změna stavu zásob vlastní výroby	1 093 933	-440 171	-539 317	-579 311	149 677
Aktivace	-39 994	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Osobní náklady	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000
Odpisy a amortizace	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
Ostatní provozní náklady a výnosy	371 482	122 575	128 966	131 732	134 434
Ostatní výnosy a náklady	-166 385	27 379	19 930	0	0
Provozní náklady celkem	7 176 388	6 972 600	7 696 741	8 811 481	10 256 349
Provozní výsledek hospodaření	1 676 394	1 172 547	1 364 421	1 539 600	1 737 662
Zisky/ztráty z investic	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	126 002	0	0	0	0
Finanční náklady	-2 450	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 799 946	1 172 547	1 364 421	1 539 600	1 737 662
Daň z příjmů	341 985	343 981	259 240	292 524	330 156
Výsledek hospodaření za účetní období	1 457 962	828 566	1 105 181	1 247 076	1 407 506

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.5 Plánování aktiv

4.5.1 Hmotná a nehmotná aktiva

Již aktivované položky jsou doplněny nově pořízeným majetkem dle termínů jeho očekávané aktivace. Aktiva jsou navyšována o přírůstky pořízených investic a naopak snižována o vyřazený majetek a odpisy.

Hmotná aktiva obsahují převážně pozemky, budovy a zařízení, hardware a stroje.

Tabulka 12: plán hmotných aktiv (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Stavby	1 233 513	1 251 813	1 290 613	1 314 313	1 335 313
Samost. movité věci a soubory	2 432 312	2 673 372	2 961 032	3 177 342	3 405 852
Nářadí do 40 tis. Kč	82 887	82 887	82 887	82 887	82 887
Inventář do 40 tis. Kč	57 949	57 949	57 949	57 949	57 949
Přípravky do 40 tis. Kč	41 279	41 279	41 279	41 279	41 279
Výpoč. technika do 40 tis. Kč	43 920	47 870	51 620	55 370	59 120
Ostatní drobný hmotný majetek	266 344	266 344	266 344	266 344	266 344
Pozemky	227 705	227 705	227 705	227 705	227 705
Umělecká díla a sbírky	29	29	29	29	29
Oprávky ke stavbám	-321 443	-361 952	-403 675	-446 388	-489 932
Oprávky k sam. mov. věcem	-1 673 429	-1 857 565	-2 071 851	-2 296 042	-2 536 006
Oprávky k nářadí do 40 tis.	-77 408	-77 408	-77 408	-77 408	-77 408
Oprávky k inventáři do 40 tis.	-51 836	-51 836	-51 836	-51 836	-51 836
Oprávky k přípravkům do 40 tis.	-40 136	-40 136	-40 136	-40 136	-40 136
Oprávky k výp. tech do 40 tis.	-36 636	-39 782	-43 453	-47 260	-51 125
Oprávky ostatní drobný HM	-227 086	-227 086	-227 086	-227 086	-227 086
Opravné pol. HM úč. 042	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000
Celkem	1 954 964	1 990 484	2 061 013	2 034 061	1 999 949

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 13: plán investic (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Software, Hardware	64 625	24 470	21 510	17 160	10 110
Stroje a zařízení	210 100	255 650	170 700	148 500	148 500
Budovy	29 600	39 800	23 700	83 000	23 000
Výzkum a vývoj	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Výpočetní systém	11 000	10 600	2 200	2 200	2 200
Modely	40 000	42 000	44 000	46 000	48 000
Vybavení	22 910	30 210	10 210	6 110	5 610
Celkem	455 252	479 748	349 339	379 990	314 441

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hlavní položky nehmotných aktiv pak tvoří software a hodnota ochranné známky škoda, která je již téměř odepsaná a tvoří tedy již nepodstatnou část nehmotných aktiv. Plán nehmotných aktiv je uveden v příloze J.

Podíly v dceřiných společnostech odrážejí hodnotu stoprocentního podílu Doosan Škoda Power v indické společnosti Škoda PowerPrivate Limited a pětiprocentní podíl ve společném podniku Škoda Jinma v Číně.

4.5.2 Odložená daňová pohledávka

Odložená daňová pohledávka je spočtena z ostatních již naplánovaných položek rozvahy. Je tvořena rozdílem mezi účetním a daňovým zůstatkem majetku, opravných položek k pohledávkám a zásobám, rezerv a přecenění finančních derivátů.

4.5.3 Zásoby

Jak dokládá tabulka níže podstatnou položku tvoří nedokončená výroba která je opět plánována na základě náběhu nákladů jednotlivých projektů (kalkulace zpřesňovaná konkrétními objednávkami materiálu a zboží) sníženého o již vyfakturované dodávky a zisk. Skladové zásoby vstupují do plánu dle skutečného stavu skladů zvýšeného o nákupy materiálu dle požadavků jednotlivých projektů a sníženého o jeho spotřebu (opět vychází z kalkulace projektů). Z kalkulace projektů rozepsané do podrobného rozpočtu nákladů, plánu nákupu jednotlivých položek a stanovení nákupních milníků včetně platebních podmínek jsou vypočteny i zálohy dodavatelům na materiálové zásoby.

Tabulka 14: plán zásob (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Nedokončená výroba	2 137 483	2 577 654	3 116 971	3 696 282	3 546 605
Opravná položka k zásobám	-167 495	-167 495	-167 495	-167 495	-167 495
Materiál vztahující se k projektům	573 685	722 598	903 788	1 064 698	1 124 544
Celkem	2 543 674	3 132 757	3 853 264	4 593 485	4 503 654

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.5.4 Pohledávky

Pohledávky jsou nasčítány z fakturačních milníků jednotlivých projektů. Pro jednotlivá období plánu jsou navýšeny o pohledávky do daného období nově plánované a sníženy o pohledávky, které by již měly být dle platebních podmínek každého projektu uhrazeny. Hodnota pohledávek se také snižuje o opravné položky k pohledávkám.

Tabulka 15: plán pohledávek (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Dohadné položky aktivní	4 927	4 927	4 927	4 927	4 927
Ostatní dlužníci	107 650	107 650	107 650	107 650	107 650
Pohledávky z obchodního styku včetně zádržného	846 208	1 814 137	1 745 927	1 788 492	1 834 830
Opravné položky k pohledávkám	-581 409	-581 409	-581 409	-581 409	-581 409
Vnitroskupinové pohledávky	75 735	33 001	37 319	33 001	33 001
Celkem	453 112	1 378 306	1 314 414	1 352 661	1 398 999

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.5.5 Poskytnuté provozní zálohy

Poskytnuté provozní zálohy obsahují pouze zálohu poskytnutou dceřině společnosti Škoda Power Private Limited v Indii. Jiné provozní zálohy společnost neplánuje.

4.5.6 Pohledávky/závazky na dani z příjmů

Jedná se o daňovou povinnost vypočtenou z plánovaného výsledku hospodaření společnosti, která je porovnána s nastavenými zálohovými platbami daně. Rozdíl je pak dle výsledku plánován jako daňová pohledávka či daňový závazek vůči státu.

4.5.7 Peníze a peněžní ekvivalenty

Peníze a peněžní ekvivalenty jsou plánovány dle cash flow jednotlivých projektů. Na základě fakturačních milníků a platebních podmínek jednotlivých projektů je vytvořen platební kalendář na straně prodejní i straně nákupní a sestaveno cash flow jednotlivých projektů. Toto cash flow je doplněno o neprojektové hotovostní položky (obchodní a administrativní náklady, čisté úroky z půjček, bankovních účtů, příjmy a výdaje v oblasti výzkumu a vývoje, daně včetně DPH, investice, dividendy, mzdy).

Z výše uvedených položek lze sestavit plán aktiv.

Tabulka 16: plán aktiv (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA	12 510 722	14 653 074	16 245 655	18 016 817	19 182 324
Pozemky, budovy a zařízení	1 954 964	1 990 484	2 061 013	2 034 061	1 999 949
Investice do nemovitostí	0	0	0	0	0
Nehmotná aktiva	255 468	140 779	109 509	57 138	15 966
Nedokončený dlouhodobý majetek	183 030	174 681	113 550	134 179	104 308
Goodwill	0	0	0	0	0
Podíly v dceřiných podnicích	3 272	3 272	3 272	3 272	3 272
Podíly v přidružených a společných podnicích	0	0	0	0	0
Realizovatelná finanční aktiva a dlouhodobé půjčky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	68 480	68 480	68 480	68 480	68 480
Finanční deriváty - dlouhodobá část	23 857	2 542	194	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Dlouhodobá aktiva celkem	2 489 072	2 380 239	2 356 019	2 297 131	2 191 976
Zásoby	2 543 674	3 132 757	3 853 264	4 593 485	4 503 654
Pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky	453 112	1 378 306	1 314 414	1 352 661	1 398 999
Poskytnuté provozní zálohy	11 262	11 262	11 262	11 262	11 262
Pohledávky z dlouhodobých kontraktů	0	0	0	0	0
Běžné pohledávky na dani z příjmů	0	0	92 212	39 239	0
Finanční nástroje a půjčky	0	0	0	0	0
Finanční deriváty - krátkodobá část	50 613	21 315	2 348	194	0
Peníze a peněžní ekvivalenty	6 962 989	7 729 195	8 616 136	9 722 844	11 076 433
Oběžná aktiva celkem	10 021 650	12 272 835	13 889 636	15 719 686	16 990 348

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.6 Plánování pasiv

4.6.1 Základní kapitál

Základní kapitál je uveden dle zápisu v obchodním rejstříku, společnost v této položce neplánuje žádné změny.

I v kapitálových fondech nejsou plánovány žádné změny poté, co byly vytvořeny ze zisku do výše 10% z hodnoty základního jmění.

4.6.2 Změna reálné hodnoty u zajištění a kurzových přepočtů

Doosan Škoda Power dodává své výrobky do celého světa a realizuje tak projekty v různých měnách. Rizika pohybu kurzů těchto měn eliminuje uzavíráním příslušných finančních derivátů (měnové forwardy, měnové swapy). Vzhledem k dlouhodobým projektům společnost realizuje zajišťovací účetnictví, tj. finanční deriváty ovlivňují nejen výsledek společnosti, ale i rozvahu. Ve výše uvedené položce se zobrazuje přecenění již uzavřených finančních derivátů a souvztažným zápisem se uvádí v položce finanční deriváty buď jako pohledávka nebo jako závazek společnosti v členění na krátkodobou (deriváty s maturitou do jednoho roku) nebo dlouhodobou (deriváty s maturitou nad jeden rok) část.

4.6.3 Nerozdělený hospodářský výsledek

Nerozdělený hospodářský výsledek obsahuje zisky z předchozích let, které nebyly použity pro tvorbu kapitálových fondů ani nebyly vyplaceny formou dividendy. Pro budoucí období je výše nerozděleného zisku plánována dle plánovaného výsledku společnosti a hodnoty dividend, která je v procesu tvorby plánu dohodnuta s mateřskou společností a odsouhlasena korejským vlastníkem. Hodnota nerozděleného zisku je v posledních letech stále navyšována neboť politikou vlastníka je ponechávat zisk ve společnosti, která jej vytvořila, pro její vlastní rozvoj.

4.6.4 Půjčky a úvěry

Společnost nečerpá žádné půjčky a úvěry a zatím jejich čerpání ani neplánuje. Vzhledem k tomu, že výroba turbíny trvá cca 12 až 18 měsíců a obvyklá celková délka projektů se pohybuje kolem tří let, je pro nezasvěceného tento fakt těžko pochopitelný. Jak je ale již zmíněno výše, Doosan Škoda Power sjednává se svými zákazníky

milníkové zálohové platby. Výroba jednotlivých projektů je tedy financována z těchto záloh od zákazníků, které jsou doplňovány vlastními zdroji společnosti.

Nejvýraznější částí závazků jsou proto přijaté zálohy, které jsou plánovány přesně dle platebních kalendářů již podepsaných kontraktů a na základě fakturačních křivek u projektů Pursuit.

4.6.5 Závazky z obchodního styku

Tyto závazky obsahují převážně neuhrazené závazkové faktury plánované dle platebních kalendářů projektu a objednávek úseku Nákup.

Tabulka 17: plán závazků z obchodního styku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Splatná daň z příjmu	-30 779	-30 779	-30 779	-30 779	-30 779
Krátkodobé granty	6 932	6 932	6 932	6 932	6 932
Ostatní věřitelé	173 652	173 652	173 652	-173 651 886	173 652
Daň ze mzdy	18 433	18 433	18 433	18 433	18 433
Závazky z obchodního styku vztahující se k projektům	309 735	360 773	531 526	579 166	602 932
DPH	-161 979	-146 834	-163 218	-194 700	-204 761
Dohadné položky pasivní	46 399	25 877	677 018	903 176	960 265
Celkem	362 393	408 054	1 213 565	1 455 880	1 526 674

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.6.6 Krátkodobé rezervy

Krátkodobé rezervy obsahují zejména rezervy na garance, případně rezervy na penále tj. jsou opět plánovány v souladu s plány jednotlivých projektů.

Tabulka 18: plán rezerv (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Rezerva na ztrátové projekty	15 255	15 255	15 255	15 255	15 255
Ostatní projektové rezervy	227 544	227 544	227 544	227 544	227 544
Garanční rezerva	701 024	721 493	721 493	721 493	721 493
Celkem	943 823	964 292	964 292	964 292	964 292

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedených položek lze sestavit plán pasiv.

Tabulka 19: plán pasiv (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVA	12 510 722	14 653 074	16 245 655	18 016 817	19 182 324
	0	0	0	0	0
Základní kapitál	3 298 345	3 298 345	3 298 345	3 298 345	3 298 345
Kapitálové fondy	329 835	329 835	329 835	329 835	329 835
Fond z přecenění majetku	0	0	0	0	0
Změna reálné hodnoty u zajištění a kurzových přepočtů	17 975	-10 878	-2 432	-1 394	-1 588
Nerozdělený hospodářský výsledek	5 647 672	6 329 335	7 287 613	8 387 785	9 648 388
Vlastní kapitál celkem	9 293 826	9 946 636	10 913 360	12 014 570	13 274 979
	0	0	0	0	0
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky z finančního leasingu	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
Závazek z plateb založených na kapitálových nástrojích	0	0	0	0	0
Dlouhodobé rezervy	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky celkem	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Závazky z obchodního styku a jiné závazky	362 393	408 054	1 213 565	1 455 880	1 526 674
Přijaté zálohy	1 821 301	3 103 131	3 154 438	3 582 074	3 362 751
Závazky z dlouhodobých kontraktů	0	0	0	0	0
Běžné závazky na dani z příjmů	87 892	230 960	0	0	53 627
Krátkodobé půjčky a úvěry	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky z finančního leasingu	0	0	0	0	0
Krátkodobé rezervy	943 823	964 292	964 292	964 292	964 292
Deriváty - krátkodobá část	1 487	0	0	0	0
Krátkodobé závazky celkem	3 216 896	4 706 438	5 332 295	6 002 246	5 907 344

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.7 Cash Flow

Pro doplnění je uveden plán peněžního toku v návaznosti na výkaz zisků a ztrát a rozvahu.

Tabulka 20: plán cash flow (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků na začátku období	4 363 508	6 962 989	7 729 195	8 616 136	9 722 844
Hospodářský výsledek po zdanění	1 457 962	828 566	1 105 181	1 247 076	1 407 506
+ odpisy stálých aktiv	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
+/- pohledávky	1 793 335	-39 581	-88 748	-57 600	-11 262
+/- zásoby	1 042 466	-589 083	-720 507	-740 221	89 831
+/- Závazky	-1 341 462	1 489 542	625 857	669 951	-94 902
+/- časové rozlišení aktiv	-85 252	-885 168	87 842	75 516	4 163
Peněžní tok z provozní činnosti	3 218 772	1 189 400	1 339 795	1 533 066	1 738 091
+/-změna majetku	-82 203	108 833	24 220	58 888	105 155
Odpisy	-351 724	-385 124	-330 171	-338 343	-342 754
Peněžní tok z investiční činnosti	-433 926	-276 291	-305 951	-279 455	-237 599
+/- základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0	0	0	0
+/- dlouhodobé závazky	-38 462	0	0	0	0
Dividendy	-146 903	-146 903	-146 903	-146 903	-146 903
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-185 365	-146 903	-146 903	-146 903	-146 903
Čistá změna peněžních prostředků	2 599 481	766 206	886 941	1 106 708	1 353 589
Stav peněžních prostředků na konci období	6 962 989	7 729 195	8 616 136	9 722 844	11 076 433

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5 Analýza rizik, strategické scénáře

„Každý strategický plán je založen na souboru předpokladů, které se nemusí naplnit. Podnik proto musí být schopen pružně a včas reagovat na změnu podmínek, což je úkolem managementu rizika a krizového řízení.“ (Fotr 2012, s. 274)

Smyslem analýzy rizik je tedy eliminovat dopad rizikových faktorů do finančního plánu a přiblížit se tak úspěšnému naplnění podnikatelského plánu. K identifikaci rizik poslouží analýza prostředí, která je zpracována v předchozí kapitole.

Pojem riziko je většinou vnímán jako negativní dopad na vývoj plánovaných aktivit. Takové negativní riziko znamená možnou ztrátu, neplánovaný vývoj a ohrožení dosažení cílů. Ovšem riziko může mít i pozitivní vývoj a za mimořádně příznivých podmínek může znamenat pozitivní dopad do plánovaných hodnot. Z toho důvodu je riziko definováno jako volatilita finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn parametrů. (Smejkal 2013)

5.1 Identifikace rizik

Z předchozích analýz lze vyvodit rizikové faktory, které mohou mít vliv na chod společnosti a strategický plán. Práce se bude zabývat těmi nejvýznamnějšími.

1. Kurzové riziko = riziko nekonkurenční ceny - Doosan Škoda Power nabízí své produkty do celého světa a uzavírá tedy kontrakty převážně v cizích měnách, zejména EUR a USD. Ve velké míře ale využívá českých subdodavatelů a za subdodávky tedy platí v CZK. Kalkulace nabízených projektů se počítají v CZK a až výsledná cena se na základě tržního kurzu převádí do měny nabídky. S posilující korunou tedy roste cena v cizí měně, cena se tak může stát nekonkurenceschopnou ve srovnání s konkurenty, jejichž domácí měnou je shodná s měnou nabízeného projektu. Toto riziko narůstá zvláště v aktuálním období po ukončení kurzového závazku České národní banky, kdy se obecně očekává právě posilování koruny.

2. Vyjednávací pozice zákazníků - v silném konkurenčním prostředí Doosan Škoda Power nabízí své výrobky na základě skutečných kalkulací nabízeného zboží. Pro společnost je prioritou zakázku získat a naplnit tak kapacitu výrobní haly, zároveň však musí být dodržena stanovená minimální marže každého projektu. Po nalezení technického řešení a jeho akceptaci zákazníkem vždy v nabídkovém řízení zbývá ještě několik účastníků a cena je pak dalším nejdůležitějším kritériem pro výběr dodavatele.

Zákazník obvykle organizuje ještě několik kol výběrového řízení, jejichž cílem je právě snížení nabízených cen. Stlačení ceny pod limitní hranici pak může pro společnost znamenat ztrátu zakázky.

3. Růst cen materiálů a energií - na jedné straně se společnost potýká s tlakem zákazníků na snižování ceny, na druhé straně musí čelit růstu cen vstupních surovin, materiálů, komponentů a zboží. Jedním z cílů společnosti je tedy stanovování politiky vůči subdodavatelům, v rámci které se hledají cesty k získání například množstevních slev, věrnostních slev, protislužeb a podobně.

4. Omezení financování výstavby uhelných elektráren (pro zjednodušení dále také uvedeno jako „uhlí“) - i když parní turbína může být využita v elektrárnách s různými druhy paliva, výrobky Doosan Škoda Power se realizují převážně při výstavbě nových uhelných elektráren. Země OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) se na zasedání v Paříži v listopadu 2015 z důvodu ochrany životního prostředí rozhodly omezit financování výstavby nových uhelných elektráren. V reakci na toto opatření tak došlo k úbytku projektů v sektoru „uhlí“. Je-li nově výstavba uhelné elektrárny přesto realizována, získávají konkurenční výhodu dodavatelé ze zemí mimo sdružení OECD, které mohou zákazníkovi nabídnout financování se státní podporou své země. Jedná se například o Čínu či Japonsko.

5. Politická rozhodnutí - z tržní analýzy vyplývá, že nejvíc instalací vhodných pro Doosan Škoda Power je očekáváno na trzích Středního východu a Jihovýchodní Asie. Rizikem těchto teritorií jsou možné politické konflikty, jejichž vypuknutí vzhledem k vysokému podílu očekávaných nových instalací může významně ovlivnit množství poptávek po produktech společnosti. Zároveň existují země, které se snaží ochránit domácí trh a preferují dodavatele právě z domácího trhu. Získat takovou zakázku pro Doosan Škoda Power by znamenalo nabídnout mimořádně výhodné technické řešení a hlavně výrazně nižší cenu než konkurent z domácího trhu.

6. Poptávka balíčku plynové a parní turbíny(pro zjednodušení dále také uvedeno jako „balíček“) - zvyšuje se množství poptávek po dodávce plynové a parní turbíny jako jednoho balíčku. Stále více zákazníků z důvodu snižování počtu subdodavatelů a eliminace rizik požaduje dodat oba typy turbíny od jednoho dodavatele. Doosan Škoda Power však vyrábí pouze parní turbínu. Plynovou turbínu ve svém portfoliu nemá. Snižuje se tak počet pro ni vhodných poptávek.

7. Neidentifikovatelnost poptávek - při průzkumu trhu společnost vychází z velké části z analýzy agentury McCoy. Tato analýza uvádí očekávané nové instalace v jednotlivých teritoriích v objemu GW bez dalších informací. Konkrétní poptávku pak Doosan Škoda Power nemusí včas vůbec zaznamenat. V reálu se daří v průměru včas identifikovat pouze cca 54% poptávek z dosažitelného trhu. Ruku v ruce s tím jde úspěšnost Doosan Škoda Power při získávání zakázek. Z porovnání množství podaných nabídek a množství uzavřených smluv je patrné, že úspěšnost Doosan Škoda Power je pouhých cca 16 %. Příčinou je na jedné straně procento skutečně realizovaných zakázek, tj. realizace poptávaných projektů se z různých politických, finančních, legislativních či technických důvodů posouvá do budoucích období, na druhou stranu ale také dochází ke ztrátám zakázek prohrou s konkurenční nabídkou.

5.2 Ohodnocení stanovených rizik

Identifikovaná rizika budou nyní ohodnocena na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzitě dopadu do hospodářského výsledku společnosti.

Matrice hodnocení rizik představuje kvalitativní nástroj vycházející ze zkušeností a znalostí hodnotících subjektů. Podstata tohoto ohodnocení vyplývá ze dvou základních hledisek. První je **pravděpodobnost výskytu** a **druhá intenzita dopadu** např. na velikost zisku nebo výnosnost vložených prostředků. Významnost rizika je pak stanovena jako součin těchto faktorů.

Risk Appetite je hranice identifikovaná firmou jako taková míra rizika, kterou je ochotna podstoupit a toto riziko dokáže vstřebat, aniž by jeho vlivem došlo k ohrožení chodu společnosti. (Hnilica 2009)

Pravděpodobnosti výskytu je přiřazena následující bodová stupnice od 1 do 5:

1. 0 - 20% - nepatrná pravděpodobnost výskytu
2. 20 - 40% - nepravděpodobný výskyt
3. 40 - 60% - pravděpodobný výskyt
4. 60 - 80% - vysoká pravděpodobnost výskytu
5. 80 - 100/ - jistý výskyt

Intenzitě dopadu je přiřazena následující bodová stupnice od 1 do 5:

1. bezvýznamný dopad
2. malý dopad
3. střední dopad
4. velký dopad
5. kritický dopad

Společnost musí stanovit svůj Risk Appetite, tedy takovou míru rizika, jakou je ochotno podstoupit, tedy vstřebat jeho dopad bez zásadních změn požadovaných ukazatelů. Tato hranice je subjektivní, je to pouze číselné vyjádření. Doosan Škoda Power stanovila Risk Appetite na hodnotě 10. Následující tabulka porovnává výsledné rizikové číslo jednotlivých faktorů s touto hranicí.

Tabulka 21: ohodnocení rizikových faktorů

	Pravděpodobnost	Intenzita dopadu	Celková hodnota	Risk Appetite
Kurzové riziko	4	2	8	10
Vyjednávací pozice zákazníků	3	2	6	10
Růst cen materiálů a energií	2	2	4	10
Omezení financování výstavby uhelných elektráren	4	5	20	10
Politická rozhodnutí	1	5	5	10
Poptávka balíčku plynové a parní turbíny	4	4	16	10
Neidentifikovatelnost poptávek	5	3	15	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V reálné situaci se rizikových faktorů vyskytuje mnohem více. Jejich vliv však nehraje roli v rozhodování firmy nebo jejich opatření vyplývají ze samotné činnosti společnosti. Zpracování takového množství rizikových faktorů by vyžadovalo počítačovou simulaci.

Za významné faktory byly zvoleny ty, jejichž celková hodnota překračuje hranici Risk Appetite. Jde tedy o rizika „uhlí“, neidentifikovatelnost poptávky a „balíček“. Další část práce bude pracovat s těmito riziky a jejich vlivem na hospodářský výsledek podniku.

5.3 Vliv klíčových rizik na výsledek hospodaření a možnosti eliminace rizik

Nyní bude posouzen vliv klíčových rizikových faktorů na výsledek hospodaření. K jednotlivým faktorům budou uvedeny možnosti, které mohou eliminovat jejich dopad.

5.3.1 Riziko „uhlí“

5.3.1.1 Vliv rizika „uhlí“ na výsledek hospodaření

Rozhodnutí zemí OECD o omezení financování může mít za následek snížení konkurenceschopnosti Doosan Škoda Power při získávání zakázek v oblasti projektů výstavby uhelných elektráren. Při ověřování podmínek zmíněného rozhodnutí se společnost ujistila, že existují určité výjimky z tohoto opatření. Toto opatření se např. nevztahuje na modernizace a retrofity, jejichž uskutečnění zvyšuje parametry elektrárny a má pozitivní dopad do životního prostředí. Není tedy v rozporu s cílem zemí OECD životní prostředí chránit. Dále existuje výjimka, dle které mohou být financovány uhelné elektrárny na ostrovech, kde je uhlí jediným možným dostupným druhem paliva. Adekvátně byl vliv tohoto rizika tedy zjištěn tak, že z výše stanoveného plánu byly vyňaty projekty s dodávkami do uhelných elektráren s výjimkou těch, kde je země výstavby v oblasti ostrovů v jihovýchodní Asii (ostrovy, kde jediným dostupným zdrojem paliva je uhlí) a s výjimkou servisních projektů, tj. modernizací, retrofitů a dalších servisních služeb pro již existující uhelné elektrárny. Zůstaly tedy projekty, kde existuje vysoká pravděpodobnost, že Doosan Škoda Power bude rovnocenným konkurentem dodavatelů z ostatních zemí a bude moci zákazníkovi nabízet i financování se státní podporou. Z realistického plánu byly tedy pro zjištění vlivu na hospodářský výsledek společnosti vyjmuty projekty do uhelných elektráren za cca 8,9 mld CZK.

Započtení rizika „uhlí“ do realistického plánu ukazuje následující tabulka:

Tabulka 22: vliv faktoru "uhlí" na výsledovku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za výrobky a služby	8 828 781	6 280 638	7 169 139	8 514 058	11 007 461
Ostatní tržby	24 002	24 000	24 000	24 000	24 000
Tržby celkem	8 852 783	6 304 638	7 193 139	8 538 058	11 031 461
Spotřeba materiálu a služeb	4 248 896	3 627 705	5 489 421	6 582 374	7 486 221
Změna stavu zásob vlastní výroby	1 356 918	246 939	-894 558	-828 505	365 873
Aktivace	-39 994	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Osobní náklady	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000
Odpisy a amortizace	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
Ostatní provozní náklady a výnosy	371 482	122 575	128 966	131 732	134 434
Ostatní výnosy a náklady	-166 385	27 379	19 930	0	0
Provozní náklady celkem	7 176 389	5 481 723	6 167 930	7 333 945	9 456 282
Provozní výsledek hospodaření	1 676 394	822 915	1 025 209	1 204 113	1 575 179
Zisky/ztráty z investic	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	126 002	0	0	0	0
Finanční náklady	-2 450	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 799 946	822 915	1 025 209	1 204 113	1 575 179

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vliv rizika „uhlí“ na výsledek hospodaření společnosti před zdaněním:

Tabulka 23: porovnání VH pod vlivem faktoru "uhlí" (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Realistický plán	1 799 946	1 172 547	1 364 421	1 539 600	1 737 662
Riziko "uhlí"	1 799 946	822 915	1 025 209	1 204 113	1 575 179
rozdíl v %	0%	-30%	-25%	-22%	-9%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky je patrné, že riziko „uhlí“ neovlivňuje vůbec rok 2017. Je to z toho důvodu, že v tomto roce jsou realizovány převážně projekty z Backlogu společnosti, tj. projekty již podepsané. Pursuit projekty (teprve se plánují podepsat) do uhelných elektráren ovlivní až roky následující, a to nejvíce rok 2018 - zisk poklesne o 30%.

5.3.1.2 Možnosti eliminace rizika „uhlí“

Jak už bylo zmíněno výše, společnost je ve většině případů dodávek nových turbín pro výstavbu nových elektráren subdodavatelem EPC kontraktora. Nabídkového řízení pro výstavbu jedné elektrárny se obvykle účastní více EPC kontraktorů. Doosan Škoda Power pak může nabízet své subdodávky i několika EPC kontraktorům najednou. Vzhledem k omezeným zdrojům financování je pravděpodobné, že v nabídkovém řízení

při výstavbě uhelných elektráren budou úspěšnější EPC ze zemí, které nejsou členy OECD. Jednou z možností eliminace rizika omezení financování může tedy být zaměření se na EPC kontraktory ze zemí mimo OECD. Znamená to samozřejmě seznámení se s podmínkami těchto EPC kontraktorů, nalezení odpovídajícího technického řešení i sladění komerční části nabídky.

Doosan Škoda Power ale požívá výhody vysokého ratingu u financujících bank a je tedy také její vysokou konkurenční výhodou i nabídka financování, která může doprovázet nabídku technickou. Z tohoto pohledu je pro společnost výhodné soustředit se na projekty modernizací a retrofitů do uhelných elektráren, které zabezpečují zlepšování parametrů elektrárny a financování se státní podporou je zde možné.

Každý z projektů identifikovaných na dosažitelném trhu má individuální podmínky, které není možné dopředu odhadnout. Je tedy nezbytné, aby se společnost zajímala o všechny vypsané poptávky a s dostatečným předstihem kromě technických parametrů ověřovala také možnosti financování. To znamená zjišťovat vlastnické struktury investorů, EPC, strukturu projektů, možné subdodavatele, politická a obchodní rizika v zemích výstavby a všechny získané podmínky s předstihem konzultovat s EGAP i financujícími bankami a zjišťovat možnosti financování i u projektů na první pohled nefinancovatelných.

5.3.2 Riziko „balíček“

5.3.2.1 Vliv rizika „balíček“ na výsledek hospodaření

Poměrně významnou část plánu nově přijatých zakázek tvoří projekty s kombinovaným paroplynovým cyklem. Do těchto projektů jsou poptávány jak plynové, tak parní turbíny. Někteří zákazníci poptávají plynovou a parní turbínu jako balíček, tj. požadují dodání obou turbín od jednoho zákazníka. Doosan Škoda Power vyrábí pouze parní turbíny a není schopná uspět v projektech, kde je dodání obou typů turbín od jednoho dodavatele hlavním požadavkem. Na základě předchozích zkušeností společnosti byly z realistického plánu vyjmuty projekty za cca 1,7 mld. CZK, tj. polovina projektů s kombinovaným paroplynovým cyklem které nebyly označeny jako „no name“ (zahrnuto v riziku neidentifikovatelnost poptávek).

Započtení rizika „balíček“ ukazuje následující tabulka:

Tabulka 24: vliv faktoru "balíček" na výsledovku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za výrobky a služby	8 828 781	7 572 484	7 959 325	10 214 581	11 970 011
Ostatní tržby	24 002	24 000	24 000	24 000	24 000
Tržby celkem	8 852 783	7 596 484	7 983 325	10 238 581	11 994 011
Spotřeba materiálu a služeb	4 328 454	5 144 052	6 319 137	7 767 846	8 473 702
Změna stavu zásob vlastní výroby	1 277 360	-239 324	-1 096 240	-629 141	178 459
Aktivace	-39 994	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Osobní náklady	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000
Odpisy a amortizace	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
Ostatní provozní náklady a výnosy	371 482	122 575	128 966	131 732	134 434
Ostatní výnosy a náklady	-166 385	27 379	19 930	0	0
Provozní náklady celkem	7 176 389	6 511 807	6 795 965	8 718 781	10 256 349
Provozní výsledek hospodaření	1 676 394	1 084 678	1 187 360	1 519 800	1 737 662
Zisky/ztráty z investic	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	126 002	0	0	0	0
Finanční náklady	-2 450	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 799 946	1 084 678	1 187 360	1 519 800	1 737 662

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vliv rizika „balíček“ na výsledek hospodaření společnosti před zdaněním:

Tabulka 25: porovnání VH pod vlivem faktoru "balíček" (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Realistický plán	1 799 946	1 172 547	1 364 421	1 539 600	1 737 662
Riziko "balíček"	1 799 946	1 084 678	1 187 360	1 519 800	1 737 662
rozdíl v %	0%	-7%	-13%	-1%	0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Toto riziko ovlivňuje společnost nejvíce v roce 2019, což je dáno tím, že projekty za horizontem tohoto roku ještě nejsou blíže specifikovány, jsou tedy zařazeny jako „no name“ projekty a jejich možná ztráta je posuzována v hodnocení rizika neidentifikovatelnosti poptávek.

5.3.2.2 Možnosti eliminace rizika „balíček“

Na první pohled by se mohlo zdát, že toto riziko je plně v rukou zákazníka. Předchozí zkušenosti však napovídají, že již výše zmíněné reference a pak zejména cena dokáží dovést zákazníka ke změně původního požadavku a rozdělení zadání zvlášť pro

plynovou a zvláště pro parní turbínu. Cestou je též např. vytváření konsorcií s dodavateli plynových turbín. Proto Doosan Škoda Power velmi pečlivě vyhodnocuje každou poptávku a poptávková komise rozhoduje o vhodnosti a způsobech podání nabídky ke každému vypsánému projektu zvláště.

5.3.3 Riziko neidentifikovatelnosti poptávek

5.3.3.1 Vliv neidentifikovatelnosti poptávek na hospodářský výsledek

Aby byla naplněna plná verze realistického plánu, společnost zjistila, že by musela včas identifikovat 79% všech poptávek, které uvádí agentura McCoy. To znamená, že 25% takových dodávek v tuto chvíli společnost identifikovat nedokáže. Z plné varianty plánu tedy bylo vyjmuto 25% těch očekávaných projektů, které v plánu nemají konkrétní určení (jsou označeny jako „no name“), pouze vycházejí ze skutečnosti, že v dané zemi chybí určitý objem GW k výrobě dostatečného množství potřebné energie. Byly však ponechány „no name“ projekty do uhelných elektráren, neboť riziko nezískání těchto projektů je již započteno ve vlivu rizika „uhlí“. Celkem byly z realistického plánu vyjmuty projekty v celkové hodnotě 8,2 mld. CZK. Předpokládá se, že tento objem zahrnuje i riziko úspěšnosti nabídek společnosti.

Započtení rizika neidentifikovatelnosti poptávek do realistického plánu ukazuje následující tabulka:

Tabulka 26: vliv rizika "neidentifikovatelnost poptávky" na výsledovku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za výrobky a služby	8 828 781	8 121 147	8 110 350	8 470 168	9 773 611
Ostatní tržby	24 002	24 000	24 000	24 000	24 000
Tržby celkem	8 852 783	8 145 147	8 134 350	8 494 168	9 797 611
Spotřeba materiálu a služeb	4 511 881	5 768 654	5 888 870	6 654 169	7 289 346
Změna stavu zásob vlastní výroby	1 093 933	-403 132	-577 889	-1 010 508	-480 605
Aktivace	-39 994	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Osobní náklady	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000
Odpisy a amortizace	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
Ostatní provozní náklady a výnosy	371 482	122 575	128 966	131 732	134 434
Ostatní výnosy a náklady	-166 385	27 379	19 930	0	0
Provozní náklady celkem	7 176 389	6 972 600	6 884 048	7 223 737	8 412 928
Provozní výsledek hospodaření	1 676 394	1 172 547	1 250 302	1 270 432	1 384 683
Zisky/ztráty z investic	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	126 002	0	0	0	0
Finanční náklady	-2 450	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 799 946	1 172 547	1 250 302	1 270 432	1 384 683

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vliv rizika neidentifikovatelnosti poptávek na výsledek hospodaření společnosti před zdaněním:

Tabulka 27: porovnání VH pod vlivem faktoru "neidentifikovatelnost poptávky" (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Realistický plán	1 799 946	1 172 547	1 364 421	1 539 600	1 737 662
Riziko neidentif	1 799 946	1 172 547	1 250 302	1 270 432	1 384 683
rozdíl v %	0%	0%	-8%	-17%	-20%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Riziko neidentifikovatelnosti poptávek ovlivňuje výsledek hospodaření společnosti až v posledních letech sledovaného období, a to narůstajícím způsobem. Je to logické, protože pro roky 2017 a 2018 jsou poptávané projekty již konkretizované, tzv. „no name“ projekty se objevují až koncem sledovaného období.

5.3.3.2 Možnosti eliminace rizika neidentifikovatelnosti poptávek

Dosavadní zkušenosti napovídají, že vyššímu procentu identifikovatelnosti poptávaných obchodních případů může napomoci existence obchodního zástupce v daném teritoriu. Společnost zvažuje zvýšení počtu obchodních zástupců v cizích teritoriích. Nejedná se však o jednoduché rozhodnutí vzhledem k tomu, že najít a získat v zahraničí

spolehlivého zástupce má mnoho překážek, ale také je třeba zvážit ekonomické hledisko.

Zvýšení procenta úspěšnosti získávání zakázek tam, kde se Doosan Škoda Power již tendru zúčastní je pak především otázka ceny a renomé společnosti. Dobré jméno společnosti je důležitým faktorem při získávání servisních zakázek u instalací, které již nesou značku Škoda. To se velmi výrazně projevuje např. v zemích Severní Afriky, kde turbíny instalované před několika desítkami let jsou zárukou četných nových servisních obchodů. Šíření povědomí o společnosti do ostatních zemí světa je jedním z klíčových úkolů společnosti. Toho nelze dosáhnout jinak než množstvím referenčních zakázek odvedených ve vysoké kvalitě a dohodnutém čase. A to je úkolem projektového řízení společnosti, které měsíčně vyhodnocuje průběh každé zakázky a řídí navazující procesy směrem ke včasnému a kvalitnímu naplnění kontraktu.

V neposlední řadě se společnost soustředí na snižování nákladů, které by mělo vést ke snižování nabízených cen a stále silnější konkurenceschopnosti společnosti. Ke snižování nákladů by měla vést například metoda Design to Costs (DTC), tj. společná práce techniků, projektantů a výzkumného oddělení zabývající se odstraněním redundancí, efektivností procesů, identifikací úspor a implementací do výrobních procesů.

5.4 Strategické scénáře

„Strategické scénáře představují vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových faktorů rizika.“ (Fotr 2012, s. 308)

Při jejich sestavování se tedy vychází z analýzy rizik a je zohledňováno působení více rizikových faktorů zároveň.

Scénáře jsou rozděleny na základě očekávaného vývoje. Pravidlem je, že by se nemělo vytvářet zbytečně velké množství scénářů. Uvádí se tedy tři základní:

- Realistický scénář - odráží strategický plán společnosti stanovený na základě analýzy prostředí,
- Pesimistický scénář - předpokládá negativní vývoj rizikových faktorů,
- Optimistický scénář - předpokládá pozitivní dopad definovaných rizik.(Fotr 2012)

5.4.1 Realistický scénář

Za realistický plán společnosti je označen výchozí finanční plán, který je podrobně popsán v předchozí kapitole této práce.

5.4.2 Pesimistický scénář

V pesimistické variantě plánu bylo uvažováno, že nastanou najednou všechna výše popsaná rizika. K vyjmutí z realistické verze plánu tedy byly vybrány následující projekty:

- očekávané nově přijaté zakázky úseku New Built do uhelných elektráren s výjimkou projektů, které jsou plánovány na ostrovech v jihovýchodní Asii, a to v celkové hodnotě 8,9 mld CZK a zároveň,
- očekávané nově přijaté zakázky s kombinovaným paroplynovým cyklem v celkové hodnotě 1,7 mld. CZK a zároveň,
- cca čtvrtina očekávaných nově přijatých zakázek, které zatím nejsou konkretizovány, v celkové hodnotě 8,2 mld CZK.

Při tvorbě pesimistického plánu bylo pečlivě kontrolováno, aby se vyjímání projektů v rámci jednotlivých rizik neprolínaly, tj. každý projekt byl z realistického plánu skutečně odečten pouze jednou.

Z celkového objemu plánovaných nových zakázek 57,9 mld. CZK tedy byly vyjmuty projekty za celkem 18,8 mld. CZK (32% z Pursuit projektů). Jedná se o dlouhodobé projekty s realizací cca 2 - 3 roky, jejichž zahájení je plánováno v různých obdobích v průběhu uvažovaných budoucích pěti let. V jednotlivých letech plánu byly z jednotlivých položek výsledovky odečteny hodnoty spočtené přesně dle plánovaných milníků těchto projektů. Hodnoty, o které byly sníženy základní položky plánu uvádí následující tabulka.

Tabulka 28: vliv rizikových faktorů na vybrané položky výsledovky (v tis. Kč)

		2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	"uhlí"	0	1 840 509	1 868 023	1 813 023	962 550
	"balíček"	0	548 663	1 077 838	112 500	0
	"no name"	0	0	926 813	1 856 913	2 196 400
Výkonová spotřeba	"uhlí"	262 985	2 177 987	1 173 570	1 228 342	1 016 263
	"balíček"	183 428	661 641	343 854	42 870	28 782
	"no name"	0	37 038	774 121	1 156 547	1 213 138
Změna stavu nedokončené výroby	"uhlí"	-262 985	-687 110	355 241	249 194	-216 196
	"balíček"	-183 428	-200 847	556 923	49 830	-28 782
	"no name"	0	-37 038	38 572	431 197	630 282
EBIT	"uhlí"	0	349 632	339 212	335 487	162 483
	"balíček"	0	87 869	177 061	19 800	0
	"no name"	0	0	114 120	269 168	352 980

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z uvedených hodnot je patrné, že hospodářský výsledek společnosti nejvíce ovlivňuje riziko „uhlí“. Uvažujeme o ztrátě z nově přijatých zakázek. Vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobé projekty, v roce 2017 dochází pouze k ovlivnění nedokončené výroby, protože fakturační milníky jsou plánovány až v dalších letech. Dopad rizika „uhlí“ do nákladů, tržeb a tedy i hospodářského výsledku společnosti se projeví postupně až v letech 2018 - 2021. Největší dopad do těchto kategorií v letech 2018 - 2020 odráží skutečnost, že realizace na trhu identifikovaných a do realistického plánu zahrnutých projektů je očekávána právě v tomto období. Pro období přesahující horizont roku 2020 jsou obvykle projekty výstavby elektráren na fosilní palivo uváděny pouze hodnotami očekávaného objemového přírůstku v GW, bez konkretizace konkrétního místa a hodnoty výstavby. Výsledek průzkumu trhu pak tyto projekty označuje jako „no name“ a tyto projekty pokrývá riziko neidentifikovatelnosti poptávek.

Z pohledu významnosti dopadu do hospodářského výsledku společnosti je druhým v pořadí riziko „balíček“. Z tabulky výše je opět patrné, že se jedná o projekty, jejichž realizace je plánována v období let 2017 - 2020. V prvním roce, tj. roce 2017 je opět ovlivněna pouze nedokončená výroba a stejná situace nastává také v roce 2020. Tj. projekty započaté v roce 2017 budou do roku 2020 plně zrealizovány a vyfakturovány. Změna nedokončené výroby v roce 2021 nasvědčuje tomu, že zahájení dalších nových projektů s kombinovaným cyklem je plánováno v roce 2020. Dopad do tržeb a nákladů společnosti již přesahuje horizont posledního hodnoceného roku, tj. roku 2021. Menší vliv tohoto rizika oproti riziku „uhlí“ na hospodářský výsledek společnosti je dán menší celkovou hodnotou rizikových projektů s kombinovaným cyklem.

Nejméně ze stanovených rizik ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti riziko neidentifikovatelnosti poptávek. Celková hodnota projektů, které byly odečteny z realistické verze plánu, je velmi podobná hodnotě rizikových projektů výstavby uhelných elektráren (8,2 mld oproti 8,9 mld). Na rozdíl od rizika „uhlí“ ale riziko neidentifikovatelnosti poptávek na první pohled ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti nejméně. Je však třeba zdůraznit, že se jedná pouze o posun v čase. Je logické, že pro kratší horizont, tj. plně rok 2017 a z větší části i rok 2018, jsou očekávané projekty výstavby nových elektráren již přesně specifikovány, pojmenovány i oceněny a lze je s vysokou pravděpodobností rozfázovat do jednotlivých milníků. V delším horizontu už se pak počet „no name“ projektů zvyšuje. Z tabulky je patrné, že s „no name“ projekty reálný plán společnosti počítá od roku 2018, kdy pro pesimistickou verzi plánu počítáme pro rok 2018 s dopadem do nedokončené výroby, vliv do tržeb, nákladů a tedy i hospodářského výsledku společnosti se začíná projevat až od roku 2019. V souladu s výše uvedeným pak rok od roku vliv na hospodářský výsledek společnosti stoupá.

Procentuální vliv rizik na hospodářský výsledek společnosti v jednotlivých letech připomíná následující tabulka.

Tabulka 29: procentuální vliv faktorů na VH

		2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	"uhlí"	0%	30%	25%	22%	9%
	"balíček"	0%	7%	13%	1%	0%
	"No Name"	0%	0%	8%	17%	20%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 30: Výkaz zisků a ztrát pesimistického scénáře (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za výrobky a služby	8 828 781	5 731 975	5 164 489	6 544 645	8 811 061
Ostatní tržby	24 002	24 000	24 000	24 000	24 000
Tržby celkem	8 852 783	5 755 975	5 188 489	6 568 645	8 835 061
Spotřeba materiálu a služeb	4 065 469	2 929 027	4 371 446	5 382 957	6 244 301
Změna stavu zásob vlastní výroby	1 540 345	484 825	-1 490 053	-1 309 532	-235 627
Aktivace	-39 994	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Osobní náklady	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000
Odpisy a amortizace	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
Ostatní provozní náklady a výnosy	371 482	122 575	128 966	131 732	134 434
Ostatní výnosy a náklady	-166 385	27 379	19 930	0	0
Provozní náklady celkem	7 176 388	5 020 930	4 454 461	5 653 501	7 612 861
Provozní výsledek hospodaření	1 676 394	735 046	734 029	915 145	1 222 200
Zisky/ztráty z investic	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	126 002	0	0	0	0
Finanční náklady	2 450	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 799 946	735 046	734 029	915 145	1 222 200

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.4.3 Optimistický scénář

K optimistické verzi bylo přistoupeno přesně naopak, tj. společnost zrealizuje přijatá opatření k eliminaci rizik a podaří se jí získat nově přijaté zakázky (Pursuit) nad rámec nově přijatých zakázek obsažených v realistickém plánu. Pro tento účel byly zbývající projekty vyplývající z analýzy trhu (ty, které nebyly zahrnuty do realistického plánu) ohodnoceny pravděpodobností realizace. Projekty s nejvyšší pravděpodobností v objemu, který by ještě společnost pokryla kapacitou, byly přesně dle jejich předpokládaných milníků přidány k realistickému plánu. Nově vzniklá optimistická varianta tedy oproti realistické verzi obsahuje navíc očekávané nově přijaté zakázky v celkové hodnotě 10 mld. CZK. Z toho činí projekty do fosilních elektráren 2,1 mld CZK a projekty s kombinovaným cyklem 4,8 mld CZK. Projekty jsou v plánu opět rozloženy dle jednotlivých milníků.

Je patrné, že rok 2017 je již plně pokryt zakázkami zahrnutými do realistické verze plánu. Pokud by se v souladu s výše uvedeným společností podařilo podepsat více kontraktů, tj. další zakázky nad rámec realistického plánu, ovlivnilo by to hospodářský výsledek společnosti až od roku 2018. Vzhledem k tomu, že některé z identifikovaných zakázek nad rámec realistického plánu počítají se zahájením již na počátku roku 2018 a zároveň mají kratší dobu realizace, dojde také k poměrně významnému objemu

fakturace (dopadu do tržeb, nákladů i hospodářského výsledku) ještě v průběhu roku 2018. Opět se ale projevuje celkově dlouhodobý vliv jednotlivých zakázek s nejvýznamnějším dopadem do tržeb v roce 2019. Naopak nově uvažované projekty jsou nejziskovější již v roce 2018.

Výkaz zisku a ztráty pro optimistický scénář:

Tabulka 31: Výkaz zisků a ztrát optimistického scénáře (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za výrobky a služby	8 828 781	9 399 742	11 751 356	11 975 549	12 675 501
Ostatní tržby	24 002	24 000	24 000	24 000	24 000
Tržby celkem	8 852 783	9 423 742	11 775 356	11 999 549	12 699 501
Spotřeba materiálu a služeb	4 511 881	6 904 696	8 400 315	8 691 452	9 003 542
Změna stavu zásob vlastní výroby	1 093 933	-798 484	121 050	-87 433	216 070
Aktivace	-39 994	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Osobní náklady	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000
Odpisy a amortizace	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
Ostatní provozní náklady a výnosy	371 482	122 575	128 966	131 732	134 434
Ostatní výnosy a náklady	-166 385	27 379	19 930	0	0
Provozní náklady celkem	7 176 389	7 713 290	10 094 432	10 184 094	10 823 800
Provozní výsledek hospodaření	1 676 393	1 710 452	1 680 924	1 815 455	1 875 701
Zisky/ztráty z investic	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	126 002	0	0	0	0
Finanční náklady	2 450	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 799 946	1 710 452	1 680 924	1 815 455	1 875 701

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.4.4 Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář nejlépe odráží předpokládaný budoucí vývoj společnosti. Je souhrnem plánu realistického, pesimistického a optimistického. Uvedeného souhrnu bylo dosaženo následujícím způsobem:

1. Byla stanovena pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik v každém scénáři tak, aby byl součet těchto pravděpodobností 1 (100%).
2. Byla vypočtena pravděpodobnost výskytu jednotlivých scénářů jako vážený průměr pravděpodobností výskytu rizik.
3. Stanovení nejpravděpodobnějšího scénáře jako váženého průměru pravděpodobností výskytu stanovených scénářů.

Tabulka 32: pravděpodobnosti scénářů

	Realistický	Pesimistický	Optimistický
Omezení financování výstavby uhelných elektráren	60%	30%	10%
Poptávka balíčku plynové a parní turbíny	70%	25%	5%
Neidentifikovatelnost poptávek	75%	20%	5%
Pravděpodobnost scénáře	68%	25%	7%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výsledek hospodaření společnosti v nejpravděpodobnějším scénáři je pak nejpravděpodobnějším obrazem budoucího vývoje společnosti. V roce 2017 ke změně ve výsledku hospodaření nedochází, v ostatních letech dochází k poklesu oproti realistické verzi plánu.

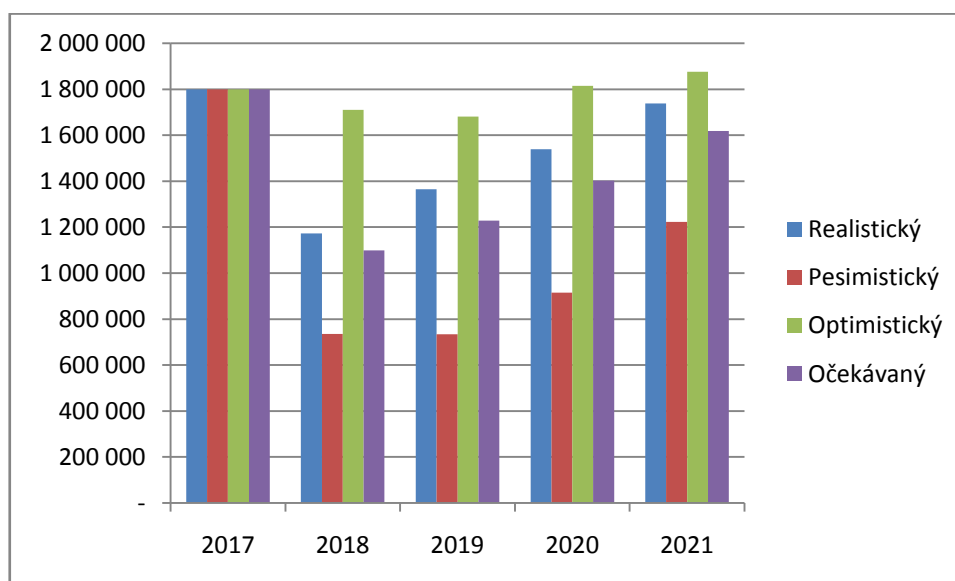
Tabulka 33: Výkaz zisku a ztrát nejpravděpodobnějšího scénáře (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za výrobky a služby	8 828 781	7 609 094	8 249 940	9 491 370	11 227 306
Ostatní tržby	24 002	24 000	24 000	24 000	24 000
Tržby celkem	8 852 783	7 633 094	8 273 940	9 515 370	11 251 306
	0	0	0	0	0
Spotřeba materiálu a služeb	4 400 278	5 159 793	6 205 926	7 262 492	7 971 342
Změna stavu zásob vlastní výroby	1 205 536	-232 809	-732 976	-729 074	57 777
Aktivace	-39 994	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Osobní náklady	1 053 748	1 092 000	1 114 000	1 130 000	1 147 000
Odpisy a amortizace	351 724	385 124	330 171	338 343	342 754
Ostatní provozní náklady a výnosy	371 482	122 575	128 966	131 732	134 434
Ostatní výnosy a náklady	-166 385	27 379	19 930	0	0
Provozní náklady celkem	7 176 388	6 534 062	7 046 017	8 113 493	9 633 307
	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	1 676 394	1 099 032	1 227 923	1 401 876	1 617 999
	0	0	0	0	0
Zisky/ztráty z investic	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	126 002	0	0	0	0
Finanční náklady	-898	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 799 946	1 099 032	1 227 923	1 401 876	1 617 999

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Porovnání výsledků hospodaření společnosti jednotlivých variant scénářů v letech 2017 - 2021 ukazuje následující graf.

Obrázek 7: porovnání VH jednotlivých scénářů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je již zmíněno výše, jednotlivá rizika v podstatě neovlivňují rok 2017. Hospodářský výsledek společnosti je tedy ve všech scénářích pro rok 2017 stejný. Pro další roky je hospodářský výsledek společnosti kromě posledních dvou let optimistického scénáře nižší. To je způsobeno mimořádně vysokým plánovaným hospodářským výsledkem v roce 2017. V předchozím roce 2016, kdy byl naopak vykázán mimořádně nízký zisk (526 mil. CZK), došlo k posunu fakturačních milníků objemově významných projektů a tedy i realizovaného zisku do roku 2017. Vzhledem k tomu, že se jedná o zakázky, které jsou již ze strany Doosan Škoda Power splněny a k posunu fakturačních milníků došlo pouze z důvodů, které jsou na straně zákazníků (nepřipravenost stavby), je realizace plánovaného mimořádně vysokého zisku v roce 2017 reálná.

Od roku 2018 již nejsou mimořádné aktivity očekávány a zisk vykazuje rovnoměrný růst. Zajímavý je výsledek pesimistického scénáře, kde se zisk ve všech letech pohybuje na přijatelné úrovni a má také rostoucí tendenci.

6 Implementace střednědobého plánu

Tato kapitola udává parametrizaci krátkodobých cílů a jejich rozpracování pro jednotlivé roky plánu. Budou stanoveny dílčí cíle, klíčové indikátory výkonnosti, mezní termíny pro splnění a zodpovědnost za tyto cíle. To umožní přesné rozdělení pravomocí a alokaci zdrojů. Dále bude posouzena připravenost společnosti z pohledu organizace.

Společnost má stanoveny strategické cíle na pětileté období. Tyto cíle jsou zpřesňovány v ročních plánech společnosti. Výhodou krátkodobých plánů je možnost rozepsat konkrétní měřitelné cíle na jednotlivé úseky, odbory, oddělení, případně i konkrétní zaměstnance, rozdělit pravomoci a přidělit zdroje potřebné k dosažení stanovených cílů. Nezanedbatelnou součástí strategického plánování je i zhodnocení připravenosti z hlediska organizace a řízení lidských zdrojů.

6.1 Stanovení krátkodobých cílů

Krátkodobé cíle jsou odvozeny od cílů dlouhodobých, popsanych v kapitole Strategické cíle této práce. Následující přehledy rozepisují strategický plán společnosti do jednotlivých pěti let a určují:

- konkrétní dílčí cíl
- měřítko, pomocí kterého je plnění cíle hodnoceno
- cílová hodnota dílčího cíle
- termín očekávaného splnění dílčího cíle
- úsek, který je za splnění konkrétního dílčího cíle zodpovědný

Tabulka 34: cíle pro rok 2017

	měřitko	cílová hodnota	termín	úsek
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	4 275 mil. Kč	konec roku 2017	New Build
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	1 366 mil. Kč	konec roku 2017	IST
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	2 090 mil. Kč	konec roku 2017	Servis
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	101%	konec roku 2017	New Build
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	41,5%	konec roku 2017	IST
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	160,8%	konec roku 2017	Servis
úspora nákladů	úspora na nakupovaných projektových položkách oproti předchozímu roku	1,7%	konec roku 2017	Nákup
struktura zaměstnanců	nábor nových odborníků - počet dle úseků	Finance 1 Realizace 7 Nákup 1	konec roku 2017	Personální
*) Marže je pro společnost velmi citlivým údajem a podléhá obchodnímu tajemství. Pro účely této práce je tedy v tabulce uveden plánovaný podíl jednotlivých úseků na plánované hodnotě celkové hrubé marže společnosti v daném roce				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 35: cíle pro rok 2018

	měřitko	KPI	termín	úsek
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	4 498 mil. Kč	konec roku 2017	New Build
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	1 487 mil. Kč	konec roku 2017	IST
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	2 052 mil. Kč	konec roku 2017	Servis
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	101%	konec roku 2017	New Build
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	41,5%	konec roku 2017	IST
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	169,9%	konec roku 2017	Servis
úspora nákladů	úspora na nakupovaných projektových položkách oproti předchozímu roku	1,7%	konec roku 2017	Nákup
struktura zaměstnanců	změna počtu zaměstnanců dle úseků	Finance 3 QHSE 4 Realizace 23 Nákup 7 Výroba 9	konec roku 2017	Personální
*) Marže je pro společnost velmi citlivým údajem a podléhá obchodnímu tajemství. Pro účely této práce je tedy v tabulce uveden plánovaný podíl jednotlivých úseků na plánované hodnotě celkové hrubé marže společnosti v daném roce				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 36: cíle pro rok 2019

	měřítko	KPI	termín	úsek
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	5 228 mil. Kč	konec roku 2017	NB
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	1 680 mil. Kč	konec roku 2017	IST
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	2 185 mil. Kč	konec roku 2017	Servis
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	103%	konec roku 2017	NB
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	47,8%	konec roku 2017	IST
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	147,3%	konec roku 2017	Servis
úspora nákladů	úspora na nakupovaných projektových položkách oproti předchozímu roku	2,0%	konec roku 2017	Nákup
*) Marže je pro společnost velmi citlivým údajem a podléhá obchodnímu tajemství. Pro účely této práce je tedy v tabulce uveden plánovaný podíl jednotlivých úseků na plánované hodnotě celkové hrubé marže společnosti v daném roce				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 37: cíle pro rok 2020

Cíl 2020	měřítko	KPI	Termín	Úsek
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	5 750 mil. Kč	konec roku 2017	NB
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	1 840 mil. Kč	konec roku 2017	IST
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	2 349 mil. Kč	konec roku 2017	Servis
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	104%	konec roku 2017	NB
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	53,3%	konec roku 2017	IST
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	144,6%	konec roku 2017	Servis
úspora nákladů	úspora na nakupovaných projektových položkách oproti předchozímu roku	2,1%	konec roku 2017	Nákup
*) Marže je pro společnost velmi citlivým údajem a podléhá obchodnímu tajemství. Pro účely této práce je tedy v tabulce uveden plánovaný podíl jednotlivých úseků na plánované hodnotě celkové hrubé marže společnosti v daném roce				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 38: cíle pro rok 2021

Cíl 2021	měřítko	KPI	Termín	Úsek
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	6 331 mil. Kč	konec roku 2017	NB
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	2 238 mil. Kč	konec roku 2017	IST
nově přijaté zakázky	minimální hodnota nově přijatých zakázek	2 931 mil. Kč	konec roku 2017	Servis
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	102%	konec roku 2017	NB
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	51,9%	konec roku 2017	IST
hrubý zisk*)	hrubá marže nově přijatých zakázek	140,7%	konec roku 2017	Servis
úspora nákladů	úspora na nakupovaných projektových položkách oproti předchozímu roku	2,5%	konec roku 2017	Nákup
*) Marže je pro společnost velmi citlivým údajem a podléhá obchodnímu tajemství. Pro účely této práce je tedy v tabulce uveden plánovaný podíl jednotlivých úseků na plánované hodnotě celkové hrubé marže společnosti v daném roce				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Doosan Škoda Power rozepisuje konkrétní dílčí krátkodobé cíle na všechny své úseky, odbory, oddělení a v některých případech i na jednotlivé pracovníky. Na začátku každého kalendářního roku v tomto členění stanovuje konkrétní strategické iniciativy pro daný rok, které jsou odladěny s konečnými vlastníky skupiny a jsou tak zajištěny návaznosti na ostatní společnosti v ekonomicky spjaté skupině a na cíle skupiny jako celku. Rozepsání strategických cílů společnosti na následující pětileté období do všech konkrétních dílčích cílů jednotlivých organizačních článků společnosti by vzhledem k velikosti a členité struktuře společnosti mnohonásobně překročilo rozsah této práce a v některých případech i technické znalosti zpracovatele. V tabulkách výše jsou tedy strategické cíle společnosti, tj. nárůst podílu na dosažitelném trhu, úroveň hrubého zisku projektů a úspora projektových nákupů, rozepsány pouze do jednotlivých obchodních úseků společnosti a Personálního úseku, aby byla prokázána vazba na lidské zdroje.

6.2 Rozdělení kompetencí

Hlavní role vybraných úseků společnosti pro podporu dosažení výše uvedených cílů jsou alespoň stručně popsány níže:

6.2.1 Úseky New Build, IST, Servis

Prodejní obchodní úseky jsou dále členěny dle teritorií. Obchodní manažeři vyhledávají ve spravovaných teritoriích nově vypsané zakázky, účastní se veletrhů v oblasti energetiky, spolupracují s obchodními zástupci společnosti ve vybraných teritoriích

a řídí celou nabídkovou fází každého projektu, jehož se společnost pro vyhovující technické i komerční parametry rozhodla účastnit a nabízí zde technické řešení. Parametrizované cíle odpovídají požadavku na nárůst úspěšnosti nabídek z 16 % na 25 % i nárůstu úspěšnosti při vyhledávání nových poptávek z 54% na 79 %. Uvedené objemy nově získaných zakázek jsou konkrétně rozepsány do jednotlivých konkrétních zakázek v zásobníku pursuit projektů. Konkrétní zakázky mohou být v průběhu roku změněny, a to poptávkovou komisí společnosti s ohledem na vývoj na trhu. Pokud například dojde k odložení realizace již poptaného projektu, je konkrétní odložený projekt nahrazen jiným projektem s aktuálně nejvyšší pravděpodobností realizace na dostupném trhu.

6.2.2 Úsek Realizace

Jak už napovídá samotný název, tento úsek je zodpovědný za úspěšnou realizaci již podepsaných zakázek. Realizaci každého projektu řídí manažer projektu, který má k dispozici projektový tým, jehož členy jsou hlavní inženýr projektu, plánař, nákladář, projektový nákupčí, řídicí zakázky, vedoucí stavby, technik kvality. Prostřednictvím jednotlivých členů projektového týmu je tým napojen na ostatní útvary společnosti. Manažer projektu v průběhu realizace projektu také spolupracuje s ostatními útvary, které nejsou v týmu pevně zastoupeny, tj. např. spolupráce s útvarem Finance při řešení bankovních produktů souvisejících s projektem. Vazbu na Controlling společnosti a tedy celkové finanční výsledky společnosti zajišťuje plánař a nákladář týmu.

Hlavním cílem tohoto úseku je úspěšná realizace již podepsaných projektů, tj. projektů uvedených v Backlogu společnosti. Při převzetí projektu po podpisu kontraktu manažer projektu přebírá také vstupní rozpočet projektu, plánovanou marži a z kontraktu vyplývající rozložení a obsahovou náplň jednotlivých milníků. Cílem projektového týmu je tyto milníky dodržet co do času i kvality provedení a dodržet i plánovanou marži projektu. Včasné a kvalitní provedení projektu má významný dopad na reputaci firmy a umožňuje vytvořit seznam referenčních zakázek, které pak obchodní útvary používají při představení firmy na nových trzích anebo obecně novým zákazníkům. Dobrá realizace zakázky tak nejen napomáhá naplňování finančních plánů společnosti, ale napomáhá i získávání nových zakázek a nových trhů. Konkrétní rozpis realizovaných projektů členěný dle milníků projektů do měsíčních plánů je obsažen v Backlogu společnosti a konkretizován v přesných rozpočtech jednotlivých projektů.

6.2.3 Úsek Nákup

Nákupní úsek zajišťuje materiál a ostatní subdodávky pro realizované projekty. Jeho hlavním cílem při průniku společnosti na nové trhy je zajistit v této oblasti dodavatele pro místní dodávky, a to podobně jako na straně prodejních obchodních úseků za pomoci existujících databází, lokálních obchodních zástupců společnosti, aktivní účastní na veletrzích apod. Stanovené úspory nákladů dosáhne úsek vhodně organizovanými výběrovými řízeními mezi subdodavateli pro konkrétní projekty, jejichž cílem je právě zajištění optimálního poměru mezi kvalitou a cenou subdodávky.

6.2.4 Úsek Finance

V úseku Finance probíhá finalizace plánu společnosti v podobě finančních výkazů a sledovaných finančních ukazatelů a ve stejné struktuře se zde sbíhají i veškeré činnosti všech útvarů společnosti. Úsek Finance jednak průběžně vyhodnocuje výsledky společnosti a dává společnosti zpětnou vazbu o plnění plánu a podněcuje k nápravným opatřením v průběhu roku, a jednak také přispívá k naplňování dílčích cílů jednotlivých úseků a podporuje úspěšnou realizaci projektů. Úsek Finance např. zajišťuje financování jednotlivých projektů, a to zejména zajištěním exportního financování, bankovních záruk a dokumentárních akreditivů. Zajišťuje veškeré daňové otázky související s projekty společnosti, které jsou realizovány po celém světě a v neposlední řadě také prostřednictvím odboru Inovace procesů podporuje projekty společnosti správným nastavením informačního systému společnosti a všech souvisejících systémů, které společnost využívá.

Dílčím cílem úseku pro rok 2017 je zajistit exportní financování pro minimálně 10 projektů a toto financování realizovat ještě v roce 2017 pro minimálně dva projekty. Získat nové zdroje financování v hodnotě min. 500 mil. CZK a zajistit faktoring ve výši min. 200 mil. CZK. Zároveň úsek proškolí realizační útvary v oblasti exportního financování a v oblasti zakládání zahraničních stálých provozoven a souvisejících daňových aspektů. Dále finanční úsek zajistí zprovoznění „Project Status Report“ (měsíční vyhodnocování projektů cca v rozsahu výsledovky projektu) v prostředí nově instalovaného informačního systému společnosti.

6.2.5 Úsek Personalistika

Mezi vybranými úseky popsanými v této práci je rozhodně třeba zmínit i úsek Personalistika, který zabezpečuje firmu lidskými zdroji, tj. provádí nábor nových zaměstnanců, organizuje hodnocení a vzdělávání stávajících zaměstnanců dle potřeb společnosti. Pro následujících pět let má tento úsek za cíl zvýšit počet zaměstnanců společnosti o 39 kmenových zaměstnanců s tím, že v některých úsecích se skutečně jedná o navýšení počtu zaměstnanců, v jiných jde naopak o úspory v této oblasti. Nejvíce pracovníků má úsek Personalistika za úkol zabezpečit pro úsek Realizace (30), úsek Turbíny (9) a úsek Nákup (7).

7 Analýza výkonnosti

Pro posouzení výkonnosti strategického plánu Doosan Škoda Power se tato kapitola zaměří na vybrané ukazatele ze základních typů analýz. Pro porovnání minulých hodnot s budoucím vývojem budou vypočteny stejné poměrové ukazatele jako v kapitole finanční analýza. Další část bude zaměřena na výkonnost z pohledu tvorby hodnoty za pomoci ukazatele EVA.

7.1 Poměrové ukazatele

Sestavený pětiletý plán je podroben finanční analýze obdobně jako data z rozvahy a výsledovky z minulých let. V rámci této analýzy jsou opět hodnoceny ukazatele rentability a celková zadluženost, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity.

Rentabilita

Tabulka 39: ukazatele rentability plánu (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	1 799 946	1 172 547	1 364 421	1 539 600	1 737 662
EAT	1 457 962	828 566	1 105 181	1 247 076	1 407 506
aktiva celkem	12 510 722	14 653 074	16 245 655	18 016 817	19 182 324
vlastní kapitál	9 293 826	9 946 636	10 913 360	12 014 570	13 274 979
tržby	8 852 783	8 145 147	9 061 162	10 351 081	11 994 011
ROE (%)	15,69%	8,33%	10,13%	10,38%	10,60%
ROA (%)	11,65%	5,65%	6,80%	6,92%	7,34%
ROS (%)	16,51%	10,20%	12,23%	12,08%	11,76%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících, hodnoty ukazatelů rentability a celkové zadluženosti v procentech.

Všechny ukazatele rentability vykazují v roce 2018 pokles, což je dáno nižším plánovaným výsledkem hospodaření ve srovnání s ostatními roky. Od roku 2018 roste plánovaný zisk a společně s ním mírně rostou i jednotlivé ukazatele rentability. Rentabilita tržeb vykazuje střídavý trend, protože tržby a zisk nerostou konstantně. Z hlediska rentability lze říci, že jsou plánované hodnoty v pořádku.

Likvidita

Tabulka 40: ukazatele likvidity plánu (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
oběžná aktiva	10 021 650	12 272 835	13 889 636	15 719 686	16 990 348
zásoby	2 543 674	3 132 757	3 853 264	4 593 485	4 503 654
krátkodobý finanční majetek	6 962 989	7 729 195	8 616 136	9 722 844	11 076 433
Krátkodobé závazky	3 216 896	4 706 438	5 332 295	6 002 246	5 907 344
ČPK	6 804 754	7 566 397	8 557 341	9 717 440	11 083 004
běžná likvidita	3,12	2,61	2,60	2,62	2,88
pohotová likvidita	2,32	1,94	1,88	1,85	2,11
okamžitá likvidita	2,16	1,64	1,62	1,62	1,88

Zdroj: vlastní pracování

Hodnoty položek z plánovaných výkazů včetně ČPK jsou uvedeny v tisících. Hodnoceny jsou opět tři úrovně likvidity – běžná, pohotová a peněžní.

S rostoucími krátkodobými závazky úměrně rostou i jednotlivé složky oběžného majetku. Ukazatele likvidity se tedy drží na relativně konstantní úrovni. Hodnoty všech ukazatelů jsou v čase na dobré úrovni, pohotová likvidita je dokonce velmi dobrá. Ani z analýzy likvidity neplynou žádná rizika plánovaného budoucího vývoje společnosti a jejího hospodaření.

Aktivita

Tabulka 41: ukazatele aktivity plánu (v tis Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
tržby	8 852 783	8 145 147	9 061 162	10 351 081	11 994 011
aktiva celkem	12 510 722	14 653 074	16 245 655	18 016 817	19 182 324
zásoby	2 543 674	3 132 757	3 853 264	4 593 485	4 503 654
krátkodobé pohledávky	453 112	1 378 306	1 314 414	1 352 661	1 398 999
krátkodobé závazky	3 216 896	4 706 438	5 332 295	6 002 246	5 907 344
obrat aktiv	0,71	0,55	0,56	0,57	0,62
doba obratu zásob	105	141	156	162	137
doba obratu pohledávek	19	62	53	48	43
doba obratu závazků	133	212	215	212	180

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnoty položek z účetních výkazů jsou uvedeny v tisících, doby obratu ve dnech.

Hodnoty ukazatelů aktivity jsou docela vysoké, nicméně z historického hlediska a z oborového hlediska pro společnost standardní. V čase hodnoty kolísají kolem konstantní výše.

7.2 Tvorba hodnoty

„Současný trend finančního managementu ukazuje snahu o provázání finanční analýzy s hodnocením tvorby hodnoty pro akcionáře. Cílem tohoto trendu je sjednotit strategii a rozhodování managementu se zájmy akcionářů a vytvořit tzv. hodnotové řízení (Value Based Management).“ (Šulák 2007, s. 74)

Ukazatel EVA (economic value added) je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu (vlastního i cizího). Základní obecná podoba vzorce pro výpočet EVA je: (Mařík 2011)

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t * NOA_{t-1}$$

kde: NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) ... čistý provozní hospodářský výsledek po zdanění,

NOA (Net Operating Assets) ... čistá provozní aktiva,

WACC (Weighted Average Cost of Capital) ... vážené průměrné náklady kapitálu:

7.2.1 WACC

Vážené průměrné náklady kapitálu (WACC) vycházejí z váženého aritmetického průměru nákladů vlastního a cizího kapitálu. Jako váhy jsou zde brány jejich poměry vůči celkovému kapitálu. V případě použití účetní hodnoty kapitálu může dojít ke zkreslení a poskytnuté informace nebudou relevantní. Do výpočtu se tedy využívá tržní hodnota těchto položek. Hodnota WACC je ovlivněna způsobem užití zdrojů a kapitálovou strukturou společnosti. Je dána vztahem: (Mařík 2011)

$$WACC = n_v * VK/K + n_c * (1 - s_{dp}) * CK/K$$

kde: n_v ... náklady vlastního kapitálu (%)

VK ... hodnota vlastního kapitálu

n_c ... náklady cizího kapitálu (%)

s_{dp} ... sazba daně z příjmu

CK ... výše cizího úročeného kapitálu

K ... celkový kapitál

7.2.1.1 Náklady vlastního kapitálu

K výpočtu nákladů vlastního kapitálu byla zvolena komplexní stavebnicová metoda. Autory této metody jsou prof. Ing. Miloš Mařík, CSc. a Ing. Pavla Maříková, CSc. Podstatou této metody je vypočítat kumulovanou úrokovou míru jako součet výnosnosti bezrizikových cenných papírů (tj. desetiletých státních dluhopisů) a přírážky za riziko. Tato metoda zjišťuje celkovou rizikovou přírážku jako součet několika dílčích. Základním postupem je vymezení konkrétních rizikových faktorů, ohodnocení stupně rizika pro jednotlivé faktory a následná transformace na rizikovou přírážku. (Mařík 2011)

Je třeba vytvořit škálu pro hodnocení jednotlivých rizik. Stupnice bude stanovena se čtyřmi možnými úrovněmi rizika - nízké, přiměřené, zvýšené a vysoké riziko. Pro názornost bude uveden příklad pro dílčí rizikový faktor „závislost na hospodářském cyklu“:

Tabulka 42: příklad dílčího rizikového faktoru

Situace	Stupeň rizika
Obor nezávisí na hospodářském cyklu	1 - nízké riziko
Obor mírně závisí na hospodářském cyklu	2 - ořiměřené riziko
Obor je značně závislý na hospodářském cyklu	3 - zvýšené riziko
Jedná se o obor s typickou cyklickou produkcí	4 - vysoké riziko

Zdroj: vlastní zpracování, 2017 (dle Mařík 2011)

Pro výpočet rizikové přírážky je použit funkční vztah (Mařík 2011):

$$RP = r_f * (a^x - 1)$$

kde : RP ... riziková přírážka,

a ... konstanta,

x ... stupeň rizika,

r_f ... bezriziková úroková míra.

Výraz $(a^x - 1)$ je definován jako koeficient rizikové přírážky a dále bude značen jak Z .

Spodní hranice rizikové přírážky je stanovena jako bezriziková výnosová míra. Ta odpovídá výnosu státních desetiletých dluhopisů. K 31.12.2016 byla hodnota tohoto výnosu 0.53.⁸

Horní hranice byla zvolena jako maximální náklady vlastního kapitálu. To jsou takové náklady, které by nastaly v případě, že by podnik dosáhl u všech kritérií nejvyššího možného rizika, tedy $X = 4$. Literatura (Mařík 2011) stanovuje tuto hranici jako šestinásobek bezrizikové míry. Výnosnost státních dluhopisů je ale v současné době taková, že by byla horní hranice na příliš nízké úrovni. Tato hranice byla tedy nastavena na hodnotu 25.

Pro dopočítání konstanty a budeme vycházet ze vztahu: (Mařík 2011)

$$a = \sqrt[x]{\frac{n_{v \max}}{r_f}}$$

kde: $n_{v \max}$... náklady vlastního kapitálu,

V tomto případě tedy: $a = \sqrt[4]{\frac{25}{0,53}} = 2,597$

Tabulka 43: riziková přírážka pro jednotlivé stupně rizika

X - stupeň rizika	a^x	$z = (a^x - 1)$	RP pro 1 faktor = $z * r_f/n$
1 Nízké riziko	2,597	1,597	0,0258%
2 Přiměřené riziko	6,742	5,742	0,0926%
3 Zvýšené riziko	17,506	16,506	0,2662%
4 Vysoké riziko	45,455	44,455	0,7170%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Při stanovení celkové rizikové přírážky bude hodnoceno celkem 32 rizik. Každému riziku bude přidělena váha dle významnosti (Mařík 2011).

Při hodnocení bylo vycházeno ze závěrů strategické analýzy s přihlédnutím k finanční analýze a finančnímu plánu.

⁸ Zdroj: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

Tabulka 44: váhy kritérií hodnocení rizika

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet * Váha
OBCHODNÍ RIZIKO	25		25
Riziko oboru	4	1	4
Riziko trhu	3	1	3
Rizika konkurence	7	1	7
Management	3	1	3
Výrobní proces	4	1	4
Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,3	9,1
Počet kritérií	32		34,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ohodnocení jednotlivých rizik ukazuje tabulka uvedená v příloze K. V příloze L jsou uvedeny propočty dílčích rizikových přírážek.

7.2.1.2 Náklady cizího kapitálu

Náklady cizího kapitálu jsou stanoveny jako úroková sazba z úvěrů a půjček. Společnost v budoucnu neplánuje využívat žádné úvěry. Náklady cizího kapitálu budou tedy nulové.

Výpočet WACC znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 45: výpočet WACC

	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady vlastního kapitálu	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%
Náklady cizího kapitálu	0	0	0	0	0
Hodnota vlastního kapitálu	9 293 826	9 946 636	10 913 360	12 014 570	13 274 979
Výše cizího úročeného kapitálu	0	0	0	0	0
Celkový kapitál	9 293 826	9 946 636	10 913 360	12 014 570	13 274 979
Sazba daně z příjmů	19%	19%	19%	19%	19%
WACC	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.2.2 Propočet NOA

Pro výpočet Eva musí být aktiva v rozvaze upravena na čistá operační aktiva. Z celkových aktiv je třeba vyčlenit neoperační aktiva, snížit je o neúročený cizí kapitál, vyloučit mimořádné položky a účetní aktiva převést na aktiva skutečná. Tyto úpravy vyžadují aktivování nákladů, ze kterých plyne společnosti efekt po delší dobu, jelikož v podstatě mají povahu pořízení nehmotného aktiva. Jedná se o náklady na vzdělání, marketing, náklady spojené se vstupem na nové trhy či náklady spojené

s restrukturalizací podniku. Dále je třeba aktiva upravit o majetek pořízený na leasing. (Mařík 2011)

Společnost nevyužívá žádný majetek pořízený na leasing. Marketingové náklady jsou vnímány jako jednorázové. Jako náklady, ze kterých plyne efekt, jsou vnímány pouze náklady na vzdělání. Bylo stanoveno, že tyto náklady přinášejí efekt po tři roky.

Tabulka 46: aktivace nákladů na vzdělání

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady na vzdělání	11 530	11 066	14 659	14 668	14 677	14 686
Lineární odpis 2016	3 843	3 843	3 843			
Lineární odpis 2017		3 689	3 689	3 689		
Lineární odpis 2018			4 886	4 886	4 886	
Lineární odpis 2019				4 889	4 889	4 889
Lineární odpis 2020					4 892	4 892
Lineární odpis 2021						4 895
Roční odpis celkem	3 843	7 532	12 418	13 464	14 668	14 676
Kumulované výdaje	11 530	22 596	37 255	51 923	66 600	81 286
Kumulované odpisy	3 843	11 375	23 794	37 258	51 926	66 602
ZC nákladů	7 687	11 221	13 461	14 665	14 674	14 684

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dále jsou vyloučena neoperační aktiva. Jedná se o vyloučení peněžních prostředků nad limit potřeby pro zabezpečení provozu. Peněžní prostředky nutné pro zabezpečení provozu jsou uvažovány jako prostředky do výše okamžité likvidity, v případě společnosti Doosan Škoda Power jsou nulové. Vyloučíme nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, protože ten nepřispívá k tvorbě hodnoty.

Jako neúročené cizí zdroje můžeme označit krátkodobé a dlouhodobé závazky společnosti. V případě Doosan Škoda Power se jedná převážně o zálohy poskytnuté odběrateli. Za neprovozní finanční majetek je považován podíl v dceřiné společnosti Škoda Power Private Limited.

Tabulka 47: výpočet NOA

	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	13 552 161	12 510 722	14 653 074	16 245 655	18 016 817
+ Aktivované náklady na vzdělání	7 687	11 221	13 461	14 665	14 674
- Neúročené cizí zdroje	4 519 896	3 216 896	4 706 438	5 332 295	6 002 246
- Nedokončený DHM	17 466	183 030	174 681	113 550	134 179
- Provozně nutný dl. fin. Majetek	3 272	3 272	3 272	3 272	3 272
NOA	9 019 214	9 118 744	9 782 144	10 811 202	11 891 793

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.2.3 Výpočet NOPAT

Za NOPAT považujeme čistý provozní zisk po zdanění. Výpočet je proveden z provozního výsledku hospodaření. Ten je upraven o náklady na vzdělání a jejich odpisy.

Tabulka 48: výpočet NOPAT

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní výsledek hospodaření	1 676 394	1 172 547	1 364 421	1 539 600	1 737 662
+ Náklady na vzdělání	11 066	14 659	14 668	14 677	14 686
- Odpisy nákladů na vzdělání	7 532	12 418	13 464	14 668	14 676
NOPBT	1 679 928	1 174 787	1 365 625	1 539 609	1 737 672
Daň 19%	318 515	222 784	259 240	292 524	330 156
NOPAT	1 361 413	952 004	1 106 385	1 247 085	1 407 516

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.2.4 Výpočet EVA

Ekonomická přidaná hodnota je vypočítána na základě vzorce uvedeného na začátku kapitoly.

Tabulka 49: výpočet EVA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
$NOPAT_t$	1 361 413	952 004	1 106 385	1 247 085	1 407 516
$(WACC_t^* NOA_{t-1})$	438 854	443 697	475 977	526 048	578 628
EVA	922 559	508 306	630 408	721 036	828 888

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jedním z cílů společnosti je získání většího podílu na trhu. Předpokladem k naplnění tohoto cíle je posílení konkurenceschopnosti a tedy i stabilita a růst, který bude vyhodnocen na základě tohoto ukazatele.

EVA ukazuje, jakou hodnotu společnost vytvořila oproti očekávání vlastníků. Ve všech letech plánu je hodnota EVA kladná, dokonce stále dochází k jejímu nárůstu. Není tomu tak jen mezi lety 2017 a 2018, což je dáno poklesem provozního výsledku hospodaření, který byl již objasněn v předchozích kapitolách práce.

7.3 Vyhodnocení analýzy výkonnosti.

Cílem analýzy výkonnosti bylo zjištění přidané hodnoty pro vlastníka, jinými slovy řečeno stanovení efektivity vypracovaného plánu společnosti. Byly porovnány poměrové ukazatele finanční analýzy, hodnota společnosti byla vypočtena dle ukazatele EVA a byly vytvořeny konkrétní cíle, kterými může společnost naplnění stanoveného plánu dosáhnout.

Porovnání finančních ukazatelů i hodnota společnosti vykazují pozitivní hodnoty i pozitivní vývoj. Závěrem je tedy možné konstatovat, že plán společnosti byl stanoven dobře, a to jak v souladu s cíli společnosti, tak i se záměry vlastníka a může dojít k naplnění vytýčených cílů.

Poměrně vysoká ekonomická přidaná hodnota je dána zavedeným způsobem financování bez použití úvěrů a také faktem, že si vlastník již několik let téměř nevybírá dividendu (odváděna pouze pro firmu zanedbatelná hodnota) a ponechává téměř celý realizovaný zisk společnosti na její vlastní rozvoj. Společnost tak nemá žádné úrokové náklady, i když realizuje dlouhodobé zakázky a nakupuje nové stroje dle nezbytných požadavků výroby.

Velmi důležitým faktorem je ale také dlouhodobá úspěšná historie a zkušenosti společnosti pohybující se na atraktivním energetickém trhu. Stagnace energetického trhu v posledních několika letech však prokázala, že není možné se spoléhat jen na jeho atraktivitu. Rozhodujícím faktorem pro naplnění cílů společnosti je hledání nových tržních příležitostí, které však s sebou přinášejí vyšší politicko-ekonomická rizika, vyšší nároky na technologická řešení, nižší marže.

Výhodou společnosti je vlastní výzkumná základna, jejíž pomocí se daří nacházet správná technická řešení vyhovující požadavkům jednotlivých zákazníků. Nalezení správného technického řešení však musí být zároveň podporováno snižováním nákladů, a to ve všech útvarech společnosti, aby bylo dosaženo i cenové konkurenceschopnosti.

Jak je blíže popsáno v příslušné kapitole této práce, i v případě pesimistického scénáře je možné realizovat přijatelnou výši zisku (nad 700 mil. CZK). To dokládá, že stanovené plány dokážou rizika absorbovat, je však nutná podpora všech útvarů společnosti k jejich co nejvyšší eliminaci. Uvědomění si všech rizik, možností jejich eliminace a plnění stanovených dílčích cílů jednotlivými útvary pak může v případě příznivé situace na trhu vést i k naplnění optimistického scénáře.

Závěr

Cílem práce bylo stanovit střednědobý strategický plán a analyzovat jeho výkonnost ve společnosti Doosan Škoda Power. Informace poskytnuté touto společností bylo opravdu zajímavé analyzovat. Ve firmě působí více než 1300 zaměstnanců a všichni své úsilí směřují ke stanovenému cíli. Vyrobení parní turbíny na zakázku vyžaduje řadu specifických kompetencí a znalostí, kterými firma disponuje za podpory rozsáhlého výzkumu a vývoje. Působení na celosvětovém trhu s sebou přináší mnohá úskalí, se kterými je třeba se vypořádat. I přes to Doosan Škoda Power dosahuje stanovených cílů a je rovnocenným konkurentem na poli energetického trhu. Zajímavostí je přístup k financování. Za posledních více než deset let působení společnost nevyužila žádné úvěry a veškeré aktivity jsou financovány ze zisku. Společnost realizuje své zakázky projektově dle konkrétních požadavků zákazníka, což přináší neobvyklé aspekty při zpracování strategického plánu.

Výchozím bodem práce bylo vymezit působnost podniku na trhu. Díky spojení se skupinou Doosan získala společnost přístup k moderním technologiím výroby turbín a rozšířila tak své portfolio a pole působnosti. Posílila tím svojí tržní pozici a připravila si tak pole pro budoucí růst. Externí analýza uvádí vliv legislativy na činnost podniku, dále demografické a technologické faktory. Z hlediska vývoje ekonomiky jsou hodnoceny oblasti, které mohou v budoucím období vykazovat růst. Za perspektivní jsou považovány trhy Jihovýchodní Asie, Střední a Blízký Východ a Latinská Amerika. Zajištění zakázek na těchto trzích je příležitostí pro společnost. Z vyhodnocení analýzy interního prostředí vyplynulo, že společnost může těžit především z finanční stability, nabídek na míru zákazníkovi a spolupráce v rámci skupiny Doosan. Nevýhodou jsou především vyšší náklady výroby a střet kultur ve vedení společnosti, který komplikuje komunikaci.

K sestavení strategického plánu společnosti byl nejprve vyhodnocen celkový dostupný trh na plánované období. Z tohoto vyhodnocení bylo následně možné stanovit strategický záměr společnosti. Za dostupný je považován trh o objemu 104,8 GW. Z analýzy vyplývá, že společnost chce získat 16% podílu na tomto trhu a dosáhnout tak na zakázky o objemu 16,8 GW. Pro upřesnění tohoto cíle byl dosažitelný trh rozdělen podle regionů a paliva elektráren. Díky tomu je společnost schopná soustředit své úsilí na konkrétní zakázky. K podpoření tohoto cíle je nutné vytvářet u všech projektů hrubý

zisk nad úroveň 20 % a snížit náklady o 10 %. Jako nosná strategie pro naplnění těchto cílů byla zvolena orientace na zákazníka a zaměření na rozvoj trhu.

Finanční plán byl sestaven jednak na základě zbytkové hodnoty již podepsaných projektů a jednak z hodnoty projektů, které si společnost naplánovala podepsat. Vzhledem k tomu, že jsou projekty realizovány v delším časovém horizontu (v průměru 3 let), ovlivňuje podepsaný kontrakt plán průběžně na základě fakturačních milníků. Dle těchto milníků byl následně vytvořen plán tržeb. Nejinak tomu je i při plánování nákladů. Veškeré variabilní náklady vyplývají až z kalkulací podepsaných zakázek. Plán nákladů byl sestaven s přihlédnutím na interní a externí náklady. Osobní náklady byly plánovány s přihlédnutím k počtu zaměstnanců potřebného k realizaci plánovaných projektů a meziročnímu růstu mezd. K sestavení rozvahy bylo vycházeno z plánu majetku společnosti a s ním souvisejícími odpisy. Byl také sestaven plán peněžních toků.

V kapitole analýza rizik byly na základě předchozích analýz vyhodnoceny tři klíčové rizikové faktory: omezení financování výstavby uhelných elektráren, poptávka balíčku plynové a parní turbíny a neidentifikovatelnost poptávky. Tyto faktory mají vliv na budoucí objem podepsaných zakázek. Získání potřebného počtu zakázek je klíčové k naplnění stanoveného plánu. Pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu překračují hranici stanovenou společností. Byl vyhodnocen vliv těchto rizik na výsledek hospodaření v plánovaném období a navrženy možnosti eliminace těchto rizik. Vzhledem k tomu, že výsledky pro rok 2017 vyplývají z již podepsaných kontraktů, nejsou hodnoty v tomto roce nijak ovlivněny. S přihlédnutím k rozdílnému charakteru různých typů elektráren má nejvyšší vliv na výsledek v roce 2018 riziko „uhlí“, na poslední rok plánu pak riziko neidentifikovatelnosti poptávky, které může ovlivnit výsledek hospodaření v roce 2021 až o 20 %. Dále byly sestaveny strategické scénáře ve verzi realistický, pesimistický a optimistický. Jako vážený průměr těchto scénářů byl stanoven scénář nejočekávanější, který nejlépe odráží budoucnost. Všechny scénáře vykazují kladný pozitivní výsledek. I v případě působení všech rizikových faktorů vykazuje společnost velmi dobré hodnoty.

Parametrizace cílů poskytla podklad pro implementaci střednědobého plánu. Hodnoty klíčových ukazatelů výkonnosti KPI určují, kam bude společnost směřovat své aktivity a poslouží ke sledování postupného naplňování cílů. Následně byla stanovena

odpovědnost za tyto dílčí ukazatele jednotlivým úsekům. K vyhodnocení výkonnosti stanoveného plánu byly použity poměrové ukazatele. Jejich hodnoty potvrzují finanční stabilitu podniku v plánovaném období. Jako ukazatel tvorby hodnoty ve firmě byla vypočítána ekonomická přidaná hodnota, která je ve všech letech plánu kladná a vykazuje rostoucí trend.

Společnost by si měla uvědomit, že je zapotřebí pracovat s riziky již nyní a soustředit se na možnosti jejich eliminace s předstihem. Například, i když se společnosti dosud daří vyjednat velmi příznivé platební podmínky jednotlivých projektů a společnost tak nemusí čerpat úvěry, je třeba si uvědomit, že penetrace na nové trhy může znamenat změnu těchto platebních podmínek. To může přivést firmu do stavu, kdy bude muset začít úvěry pro financování konkrétních zakázek využívat. Už teď je možné sjednat s bankami příslušné úvěrové limity, které budou připravené k využití v případě poptávky zajímavého projektu, kde nebude možné dosáhnout příznivých platebních podmínek. Riziko „uhlí“ také například ukázalo, že existují výjimky v omezení financování uhelných elektráren. Společnosti se tedy vyplatí zabývat se projekty i na první pohled nerealizovatelnými. Po podrobném prověření struktury projektu je možné řešení nalézt a přinést tak firmě novou zakázku.

Seznam tabulek

Tabulka 1: vzorce pro výpočet uklazatelů	24
Tabulka 2: ukazatele rentability (v tis. Kč a %)	25
Tabulka 3: ukazatele likvidity (v tis. Kč a %)	26
Tabulka 4: srovnání ukazatelů s odvětvím (v %)	27
Tabulka 5: ukazatele aktivity (v tis. Kč).....	27
Tabulka 6: SWOT analýza.....	28
Tabulka 7: hodnoty kontraktů dle teritorií (v tis. Kč).....	43
Tabulka 8: plánované tržby dle obchodních útvarů (v tis Kč).....	44
Tabulka 9: plán zaměstnanců a osobních nákladů (v tis. Kč).....	46
Tabulka 10: odpisy (v tis. Kč)	46
Tabulka 11: plánovaný Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč).....	48
Tabulka 12: plán hmotných aktiv (v tis. Kč)	49
Tabulka 13: plán investic (v tis. Kč).....	49
Tabulka 14: plán zásob (v tis. Kč)	50
Tabulka 15: plán pohledávek (v tis. Kč).....	50
Tabulka 16: plán aktiv (v tis. Kč)	51
Tabulka 17: plán závazků z obchodního styku (v tis. Kč).....	53
Tabulka 18: plán rezerv (v tis. Kč)	53
Tabulka 19: plán pasiv (v tis. Kč).....	54
Tabulka 20: plán cash flow (v tis. Kč).....	54
Tabulka 21: ohodnocení rizikových faktorů	58
Tabulka 22: vliv faktoru "uhlí" na výsledovku (v tis. Kč).....	60
Tabulka 23: porovnání VH pod vlivem faktoru "uhlí" (v tis. Kč).....	60
Tabulka 24: vliv faktoru "balíček" na výsledovku (v tis. Kč)	62
Tabulka 25: porovnání VH pod vlivem faktoru "balíček" (v tis. Kč).....	62

Tabulka 26: vliv rizika "neidentifikovatelnost poptávky" na výsledovku (v tis. Kč).....	64
Tabulka 27: porovnání VH pod vlivem faktoru "neidentifikovatelnost poptávky" (v tis. Kč)	64
Tabulka 28: vliv rizikových faktorů na vybrané položky výsledovky (v tis. Kč)	67
Tabulka 29: procentuální vliv faktorů na VH.....	68
Tabulka 30: Výkaz zisků a ztrát pesimistického scénáře (v tis. Kč)	69
Tabulka 31: Výkaz zisků a ztrát optimistického scénáře (v tis. Kč).....	70
Tabulka 32: pravděpodobnosti scénářů	71
Tabulka 33: Výkaz zisku a ztrát nejpravděpodobnějšího scénáře (v tis. Kč).....	71
Tabulka 34: cíle pro rok 2017	74
Tabulka 35: cíle pro rok 2018.....	74
Tabulka 36: cíle pro rok 2019.....	75
Tabulka 37: cíle pro rok 2020.....	75
Tabulka 38: cíle pro rok 2021	76
Tabulka 39: ukazatele rentability plánu (v tis. Kč).....	80
Tabulka 40: ukazatele likvidity plánu (v tis. Kč).....	81
Tabulka 41: ukazatele aktivity plánu (v tis. Kč).....	81
Tabulka 42: příklad dílčího rizikového faktoru	83
Tabulka 43: riziková přírážka pro jednotlivé stupně rizika	84
Tabulka 44: váhy kritérií hodnocení rizika	85
Tabulka 45: výpočet WACC.....	85
Tabulka 46: aktivace nákladů na vzdělání	86
Tabulka 47: výpočet NOA	87
Tabulka 48: výpočet NOPAT	87
Tabulka 49: výpočet EVA	87

Seznam obrázků

Obrázek 1: mapa realizovaných projektů Doosan Škoda Power	11
Obrázek 2: graf podílu DŠP v teritoriích	32
Obrázek 3: příležitosti dle teritorií	32
Obrázek 4: rozložení nových příležitostí pro New Build a IST	38
Obrázek 5: dosažitelný trh - rozložení dle teritorií	38
Obrázek 6: dosažitelný trh - rozložení dle paliva elektráren	39
Obrázek 7: porovnání VH jednotlivých scénářů.....	72

Seznam zkratek a značek

2G - Growth of business through Growth of people

4P - product, place, price, promotion

a.s. - akciová společnost

AG - akciová společnost

atd. - a tak dále

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CAS - České účetní standardy

CCPP - Combined Cycle Power Plant - kombinovaný cyklus využívající plynovou i parní turbínu

CO₂ - kysličník uhličitý

CSP - Concentrated Solar Power - elektrárny využívající solární energii

CZK - Koruny české

ČEZ - České Energetické Závody

ČNB - Česká národní banka

ČPK - čistý pracovní kapitál

ČR - Česká republika

DPH - daň z přidané hodnoty

DTC - Design To Cost - metoda pro úsporu nákladů

EAT - zisk po zdanění

EBIT - zisk před úroky a daní

EGAP - Exportní a garanční společnost

EMS – systém environmentálního managementu

EPC - Engeneering, Procurement & Construction

EU - Evropská Unie

EUR - Euro

EUR - Evropa (region)

EVA - economic value added

FC - fotbalový klub

GE - General Electric

GmbH - společnost s ručením omezeným

GW - Giga Watt

h - hodina

HM - hmotný majetek

HW - hardware
Hz - Herz
IFRS - Mezinárodní účetní standardy
ISO – mezinárodní organizace pro normalizaci
IST - Industrial Steam Turbines, Průmyslové parní turbíny - název úseku společnosti
IT - Intelligent technology
JE - jaderná elektrárna
Kč - Koruny české
L1 - okamžitá likvidita
L2 - pohotová likvidita
L3 - běžná likvidita
LAM - Latinská Amerika
m2 - metry čtvereční
MENA - Blízký a Střední Východ
mil. - milion
mld - miliardy
MW - Mega Watt
NAM - Severní Amerika
např. - například
NB - New Build - Nové projekty - název úseku společnosti
NOA - Net Operating Assets
NOPAT - Net Operating Profit After Taxes
NOPBT - Net Operating Profit Before Taxes
NPP - Nuclear Power Plant, jaderná elektrárna
OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OEM - Original Equipment Manufacturer - původní výrobce zařízení
OSN - Organizace spojených národů
QMS - systém řízení jakosti
ROA - rentabilita aktiv
ROE - rentabilita vlastního kapitálu
ROS - rentabilita tržeb
s. - strana
s.r.o. - společnost s ručením omezeným
Sb - sbírky

SEA - Jihovýchodní Asie

SMARTER - specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově vymezený, etický, zaměřený na zdroje

SW - software

THZ - technicko-hospodářský zaměstnanec

tis. tisíce

tj. - to je

UK - United Kingdom

UNCFCCC

UNFCCC - United Nations Framework Convention on Climate Change) je mnohostranná úmluva o ochraně klimatického systému

USD - americký dolar

WACC - Weighted Average Cost of Capital

Použitá literatura

DOOSAN ŠKODA POWER. General overview - Interní materiál. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016a.

DOOSAN ŠKODA POWER. LRP_07082016 - Interní materiál. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016b.

DOOSAN ŠKODA POWER. Market Shares 2016 - Interní materiál. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016c.

DOOSAN ŠKODA POWER. SPWR_PL_GAP_LRP_2017-21_v04 - Interní materiál. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016d.

DOOSAN ŠKODA POWER. ŠPWR Statements LRP_2017-21 v04 - Interní materiál. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016e.

DOOSAN ŠKODA POWER. Řízení rizik na projektech DSPW_20170328 - Interní materiál. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016f.

DOOSAN ŠKODA POWER. Směrnice - Kalkulace nabídek - Interní materiál. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016g.

DOOSAN ŠKODA POWER. Směrnice - vedení projektu. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016h.

DOOSAN ŠKODA POWER. IHS CERA Europe Market 2016; DSPW strategy & marketing; IIR Data. Plzeň: Doosan Škoda Power, s.r.o., 2016i.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Execution Premium*. Boston : Harvard Business School Publishing, 2001. 316 s. ISBN 978-1-4221-2116-0.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.

MAŘÍK, Miloš a kol. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2007. 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 466 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007. 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.

Internetové zdroje

DOOSAN HEAVY INDUSTRIES. The Doosan Way. Doosan Vina [online]. ©2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: http://www.doosan.com/doosanvina/en/about/way/index.do?cmd=way_index7

DOOSAN ŠKODA POWER. Historie. Doosan Škoda Power [online]. ©2017a [cit. 12.1.2017]. Dostupné z: <http://www.doosanskodapower.com/cz/intro/history.do>

CZECHTRADE. Energetická politika EU a její nástroje. *BusinessInfo.cz* [online]. ©1997-2017 [cit. 14.3.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/energeticka-politika-eu-nastroje-5132.html>

CZECHTRADE. Teritoriální informace-země. *BusinessInfo.cz* [online]. ©1997-2017b [cit. 14.3.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicniobchod-eu/teritorialni-informace-zeme.html>

ÚOHS. ÚOHS povolil převzetí společnosti Škoda Power. *uohs.cz* [online]. Praha: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [cit. 10.4.2017]. Dostupné z:

<http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/aktuality-z-hospodarske-souteze/uohs-povolil-prevzeti-spolecnosti-skoda-power/>

KURZY. Ekonomika. *kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 10.4.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

MOJE ENERGIE. Energetická legislativa EU. *mojeenergie.cz* [online]. Praha: Done, s.r.o. [cit. 10.4.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

INFORMAČNÍ SYSTÉM SEA. Posuzování koncepcí. *portal.cenia.cz* [online]. Praha: CENIA [cit. 10.4.2017]. Dostupné z: http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/SEA_MZP148K

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura Doosan Škoda Power s.r.o.

Příloha B: Rozvaha 2014

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2014

Příloha D: Rozvaha 2015

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha F: Rozvaha 2016

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty 2016

Příloha H: Rozpočet Technického úseku

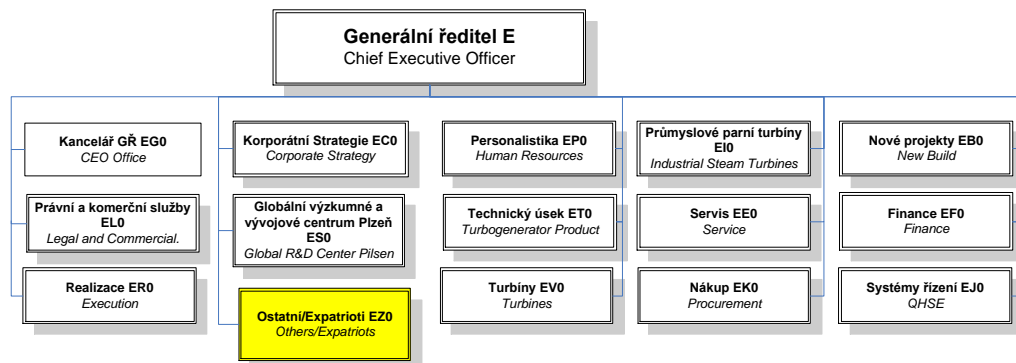
Příloha I: Průměrný fond využitelných hodin 2017

Příloha J: Plán nehmotných aktiv

Příloha K: Ohodnocení rizik

Příloha L: Propočty dílčích rizikových přírážek

Příloha A: Organizační struktura Doosan Škoda Power s.r.o.



Příloha B: Rozvaha 2014

		31.12.2014			31.12.2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA		Doosan Škoda Power s.r.o.			
v plném rozsahu		IČO 491 93 864			
k datu		Tylova 1/57			
31.12.2014		301 28 Plzeň			
(v tisících Kč)					
AKTIVA CELKEM		15 774 225	3 390 132	12 384 093	14 326 789
B.	Dlouhodobý majetek	5 352 131	2 746 432	2 605 699	2 758 384
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 523 743</i>	<i>861 830</i>	<i>461 913</i>	<i>539 974</i>
B.I.1.	Zřizovací výdaje	418	418		
B.I.3.	Software	289 217	262 556	26 661	45 692
B.I.4.	Ocenitelná práva	960 766	576 856	383 910	479 888
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	22 000	22 000		262
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	51 342		51 342	14 132
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>4 025 364</i>	<i>1 884 502</i>	<i>2 140 862</i>	<i>2 215 855</i>
B.II.1.	Pozemky	227 705		227 705	227 705
B.II.2.	Stavby	1 163 863	207 823	956 040	966 374
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 521 868	1 673 679	848 189	932 026
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	31		31	8
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	88 707	3 000	85 707	78 623
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	23 190		23 190	11 119
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>3 024</i>	<i>100</i>	<i>2 924</i>	<i>2 555</i>
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	2 924		2 924	2 555
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	100	100		
C.	Oběžná aktiva	10 402 146	643 700	9 758 446	11 546 456
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>2 376 242</i>	<i>122 892</i>	<i>2 253 350</i>	<i>2 998 868</i>
C.I.1.	Materiál	304 040	119 352	184 688	430 777
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 819 239	3 540	1 815 699	2 201 665
C.I.3.	Výrobky	3 195		3 195	1
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	249 768		249 768	366 425
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>231 111</i>		<i>231 111</i>	<i>1 136 455</i>
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				890 545
C.II.7.	Jiné pohledávky	211		211	9 241
C.II.8.	Odloužená daňová pohledávka	230 900		230 900	236 669
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>3 152 696</i>	<i>520 808</i>	<i>2 631 888</i>	<i>2 885 783</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 413 619	520 808	892 811	1 999 451
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 542 503		1 542 503	615 000
C.III.6.	Štát - daňové pohledávky	89 381		89 381	1 023
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	23 356		23 356	19 320
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	81 013		81 013	234 880
C.III.9.	Jiné pohledávky	2 824		2 824	16 109
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>4 642 097</i>		<i>4 642 097</i>	<i>4 525 350</i>
C.IV.1.	Peníze	77		77	57
C.IV.2.	Účty v bankách	4 642 020		4 642 020	2 484 884
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				2 040 409
D. I.	Časové rozlišení	19 948		19 948	21 949
D.I.1.	Náklady příštích období	19 948		19 948	21 949

		31.12.2014	31.12.2013
	PASIVA CELKEM	12 384 093	14 326 789
A.	Vlastní kapitál	5 866 539	5 096 482
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>3 298 345</i>	<i>3 298 345</i>
<i>A.I.1.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>3 298 345</i>	<i>3 298 345</i>
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>-369 712</i>	<i>-393 280</i>
<i>A.II.3.</i>	<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	<i>-369 712</i>	<i>-393 280</i>
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	<i>329 834</i>	<i>329 834</i>
<i>A.III.1.</i>	<i>Rezervní fond</i>	<i>329 834</i>	<i>329 834</i>
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>865 583</i>	<i>676 379</i>
<i>A.IV.1.</i>	<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	<i>865 583</i>	<i>676 379</i>
<i>A.V.1.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>1 742 489</i>	<i>1 185 204</i>
B.	Cizí zdroje	6 517 554	9 230 307
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>2 025 015</i>	<i>2 269 796</i>
<i>B.I.3.</i>	<i>Rezerva na daň z příjmů</i>		<i>235 918</i>
<i>B.I.4.</i>	<i>Ostatní rezervy</i>	<i>2 025 015</i>	<i>2 033 878</i>
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>109 972</i>	<i>122 178</i>
<i>B.II.1.</i>	<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>32 077</i>	<i>31 246</i>
<i>B.II.9.</i>	<i>Jiné závazky</i>	<i>77 895</i>	<i>90 932</i>
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>4 382 567</i>	<i>6 838 333</i>
<i>B.III.1.</i>	<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>193 215</i>	<i>351 408</i>
<i>B.III.5.</i>	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>46 968</i>	<i>47 292</i>
<i>B.III.6.</i>	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	<i>25 676</i>	<i>25 995</i>
<i>B.III.7.</i>	<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	<i>118 930</i>	<i>109 564</i>
<i>B.III.8.</i>	<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	<i>3 099 602</i>	<i>5 497 670</i>
<i>B.III.10.</i>	<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>419 250</i>	<i>539 391</i>
<i>B.III.11.</i>	<i>Jiné závazky</i>	<i>478 926</i>	<i>267 013</i>

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Doosan Škoda Power s.r.o. IČO 491 93 864	
období končící k 31.12.2014 (v tisících Kč)		Tylova 1/57 301 28 Pízeň	
		Období do 31.12.2014	Období do 31.12.2013
II.	Výkony	9 287 111	9 313 162
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9 671 151	9 443 124
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 385 127	- 132 150
II.3.	Aktivace	1 087	2 188
B.	Výkonová spotřeba	5 500 809	5 425 370
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	3 028 545	2 970 075
B.2.	Služby	2 472 264	2 455 295
+	Přidaná hodnota	3 786 302	3 887 792
C.	Osobní náklady	1 020 817	994 980
C.1.	Mzdové náklady	745 449	731 231
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	246 492	241 204
C.4.	Sociální náklady	28 876	22 545
D.	Daně a poplatky	8 964	3 649
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	355 198	361 851
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	- 9 652	- 9 479
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 495	1 357
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	8 157	8 122
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	8 695	8 324
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	648	224
F.2.	Prodáváný materiál	8 047	8 100
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 17 668	1 055 196
IV.	Ostatní provozní výnosy	76 577	344 336
H.	Ostatní provozní náklady	154 673	270 567
*	Provozní výsledek hospodaření	2 341 852	1 547 040
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	168 275	19 668
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		- 2 445
X.	Výnosové úroky	66 863	63 574
N.	Nákladové úroky	2	21
XI.	Ostatní finanční výnosy	643 075	258 969
O.	Ostatní finanční náklady	1 075 323	419 432
*	Finanční výsledek hospodaření	-197 112	-74 797
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost	402 251	287 039
Q.1.	- splatná	402 010	439 793
Q.2.	- odložená	241	- 172 754
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 742 489	1 185 204
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 742 489	1 185 204
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 144 740	1 472 243

Příloha D: Rozvaha 2015

		31.12.2015				31.12.2014	
		Brutto	Korekce	Netto	Netto		
ROZVAHA		Doosan Škoda Power s.r.o.					
v plném rozsahu		IČ 491 93 864					
k datu		Tylova 1/57					
31.12.2015		301 00 Plzeň					
(v tisících Kč)							
AKTIVA CELKEM		15 974 293	3 727 948	12 246 345		12 384 093	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál						
B.	Dlouhodobý majetek	5 536 735	3 063 179	2 473 556		2 605 699	
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 450 735</i>	<i>981 754</i>	<i>468 981</i>		<i>461 913</i>	
B.I.1.	Zřizovací výdaje	418	418				
B.I.3.	Software	326 844	286 502	40 342		26 661	
B.I.4.	Ocenitelná práva	960 767	672 834	287 933		383 910	
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	22 000	22 000				
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	140 706		140 706		51 347	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>4 082 729</i>	<i>2 081 325</i>	<i>2 004 404</i>		<i>2 140 862</i>	
B.II.1.	Pozemky	227 705		227 705		227 705	
B.II.2.	Stavby	1 174 833	245 076	929 757		956 040	
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 588 735	1 833 249	755 486		848 189	
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	29		29		31	
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	65 827	3 000	62 827		85 707	
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25 600		25 600		23 190	
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>3 271</i>	<i>100</i>	<i>3 171</i>		<i>2 924</i>	
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	3 171		3 171		2 924	
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	100	100				
C.	Oběžná aktiva	10 425 910	664 769	9 761 141		9 758 446	
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>2 013 568</i>	<i>137 742</i>	<i>1 875 826</i>		<i>2 253 350</i>	
C.I.1.	Material	274 294	132 138	142 156		184 688	
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 490 582	5 604	1 484 978		1 815 699	
C.I.3.	Výrobky					3 195	
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	248 692		248 692		249 768	
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>209 083</i>		<i>209 083</i>		<i>231 111</i>	
C.II.7.	Jiné pohledávky	43 919		43 919		211	
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	165 164		165 164		230 900	
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>3 551 466</i>	<i>527 027</i>	<i>3 024 439</i>		<i>2 631 888</i>	
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 590 672	527 027	1 063 645		892 811	
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 580 067		1 580 067		1 542 503	
C.III.6.	Stat - daňové pohledávky	169 248		169 248		89 381	
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 336		13 336		23 356	
C.III.8.	Dobudné účty aktivní	160 863		160 863		81 013	
C.III.9.	Jiné pohledávky	37 280		37 280		2 824	
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>4 651 793</i>		<i>4 651 793</i>		<i>4 642 097</i>	
C.IV.1.	Peníze	3		3		77	
C.IV.2.	Účty v bankách	3 896 124		3 896 124		4 642 020	
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	755 666		755 666			
D. I.	Časové rozlišení	11 648		11 648		19 948	
D.I.1.	Náklady přístích období	11 648		11 648		19 948	

		31.12.2015	31.12.2014
	PASIVA CELKEM	12 246 345	12 384 093
A.	Vlastní kapitál	7 416 808	5 866 539
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>3 298 345</i>	<i>3 298 345</i>
A.I.1.	Základní kapitál	3 298 345	3 298 345
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>-160 928</i>	<i>-369 712</i>
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 160 928	- 369 712
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	<i>329 834</i>	<i>329 834</i>
A.III.1.	Rezervní fond	329 834	329 834
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>2 498 452</i>	<i>865 583</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 498 452	865 583
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období(+ -)	1 451 105	1 742 489
B.	Cizí zdroje	4 829 837	6 517 554
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>1 869 843</i>	<i>2 025 015</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	1 869 843	2 025 015
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>53 473</i>	<i>109 972</i>
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	32 526	32 077
B.II.9.	Jiné závazky	20 947	77 895
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>2 906 221</i>	<i>4 382 567</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	366 921	193 215
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	49 556	46 968
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	24 862	25 676
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	62 263	118 930
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 914 843	3 099 602
B.III.10.	Dobudné účty pasivní	358 037	419 250
B.III.11.	Jiné závazky	129 739	478 926

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Doosan Škoda Power s.r.o. IČ 491 93 864	
období končící k 31.12.2015 (v tisících Kč)		Tylova 1/57 301 00 Plzeň	
		Období do 31.12.2015	Období do 31.12.2014
I.	Tržby za prodej zboží	526 431	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	526 431	
II.	Výkony	7 442 599	9 287 111
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7 766 525	9 671 151
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 331 877	- 385 127
II.3.	Aktivace	7 951	1 087
B.	Výkonová spotřeba	4 197 741	5 500 809
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	2 561 769	3 028 545
B.2.	Služby	1 635 972	2 472 264
+	Přidaná hodnota	3 244 858	3 786 302
C.	Osobní náklady	996 925	1 020 817
C.1.	Mzdové náklady	730 872	745 449
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	246 535	246 492
C.4.	Sociální náklady	25 518	28 876
D.	Daně a poplatky	24 750	8 964
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	343 728	355 198
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 608	9 652
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 168	1 495
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	3 440	8 157
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 532	8 695
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15	648
F.2.	Prodáný materiál	3 517	8 047
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 134 102	- 17 668
IV.	Ostatní provozní výnosy	94 104	76 577
H.	Ostatní provozní náklady	88 292	154 673
*	Provozní výsledek hospodaření	2 021 445	2 341 852
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	68 576	168 275
X.	Výnosové úroky	60 495	66 863
N.	Nákladové úroky		2
XI.	Ostatní finanční výnosy	507 536	643 075
O.	Ostatní finanční náklady	855 259	1 075 323
*	Finanční výsledek hospodaření	-218 652	-197 112
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	351 688	402 251
Q.1.	- splatná	334 926	402 010
Q.2.	- odložená	16 762	241
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 451 105	1 742 489
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 451 105	1 742 489
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 802 793	2 144 740

Příloha F: Rozvaha 2016

		31.12.2016			31.12.2015
		Brutto	Korektura	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		17 658 522	4 106 161	13 552 361	12 246 245
A	Dlouhodobý majetek	5 747 915	3 241 046	2 496 869	2 472 556
A.1	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 489 769	1 109 243	381 526	469 981
A.1.1	Identifikační práva	1 458 283	1 086 243	364 060	328 275
A.1.1.1	Softwar	689 536	217 622	172 104	60 243
A.1.1.2	Osamělé ocenovací práva	960 787	768 811	191 956	287 932
A.1.2	Osamělé dlouhodobý hmotný majetek	22 000	22 000		
A.1.5	Podlymsné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedobývaný dlouhodobý nehmotný majetek	17 466		17 466	149 706
A.1.5.1	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17 466		17 466	149 706
A.1.5.2	Dlouhodobý hmotný majetek	4 254 774	3 222 793	3 022 871	2 001 484
A.2	Podzemky a stavby	1 418 116	282 672	1 135 444	1 157 462
A.2.1	Podzemky	227 704		227 704	227 704
A.2.1.1	Stavby	1 182 611	282 672	899 739	929 757
A.2.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	2 611 908	1 947 021	664 877	755 685
A.2.4	Osamělé dlouhodobý hmotný majetek	29		29	29
A.2.4.1	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	29		29	29
A.2.5	Podlymsné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedobývaný dlouhodobý hmotný majetek	222 201	3 000	219 201	88 437
A.2.5.1	Podlymsné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	26 225		26 225	25 600
A.2.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	206 676	3 000	203 676	62 837
A.3	Dlouhodobý finanční majetek	2 272	100	2 272	2 171
A.3.1	Podily - ovládaná nebo ovládaná osoba	2 272		2 272	2 171
A.3.2	Osamělé dlouhodobé cenné papíry a podily	100		100	
C	Oběžná aktiva	11 897 666	785 115	11 112 551	9 761 141
C.1	Zásoby	2 753 634	167 494	2 586 140	1 875 826
C.1.1	Materiál	225 507	145 487	190 020	142 156
C.1.2	Nedokončená výroba a polotovary	2 221 616	22 007	2 209 609	1 684 978
C.1.5	Podlymsné zálohy na zásoby	186 711		186 711	268 692
C.2	Pohledávky	5 789 524	597 621	5 191 903	3 223 522
C.2.1	Dlouhodobé pohledávky	82 863		82 863	209 082
C.2.1.1	Odloučená daňová pohledávka	65 680		65 680	165 166
C.2.1.5	Pohledávky - osamělé	15 223		15 223	43 919
C.2.2	Jiný pohledávky	15 223		15 223	62 915
C.2.2.1	Krátkodobé pohledávky	3 696 721	597 621	3 099 100	3 024 439
C.2.2.1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	1 785 911	597 621	1 188 290	1 062 645
C.2.2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	1 285 000		1 285 000	1 593 067
C.2.2.4	Pohledávky - osamělé	625 810		625 810	288 727
C.2.2.4.1	Stát - daňová pohledávky	529 507		529 507	169 243
C.2.2.4.2	Krátkodobé podlymsné zálohy	7 992		7 992	12 226
C.2.2.4.3	Dobrádné účty ústavní	77 688		77 688	160 263
C.2.2.4.4	Jiný pohledávky	10 623		10 623	37 280
C.2.2.5	Krátkodobé finanční majetek				755 666
C.2.2.5.1	Osamělé krátkodobý finanční majetek				755 666
C.3	Finanční prostředky	4 243 508		4 243 508	2 896 127
C.3.1	Peněžní prostředky v pokladně	61		61	2
C.3.2	Peněžní prostředky na účtech	6 243 667		6 243 667	2 896 125
D	Časové rozlišení	12 741		12 741	11 648
D.1	Náklady příštích období	12 741		12 741	11 648

		31.12.2016	31.12.2015
	PASIVA CELKEM	13 552 161	12 246 345
A.	Vlastní kapitál	7 765 000	7 416 808
A.I.	Základní kapitál	3 298 345	3 298 345
A.I.1.	Základní kapitál	3 298 345	3 298 345
A.II.	Akcie a kapitálové fondy	-199 820	-160 928
A.II.2.	Kapitálové fondy	-199 820	-160 928
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-199 820	-160 928
A.III.	Fondy ze zisku	329 834	329 834
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	329 834	329 834
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	3 810 475	2 498 452
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	3 810 475	2 498 452
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	526 166	1 451 105
B.+C.	Cíť zdroje	5 787 161	4 829 537
B.	Rezervy	1 228 803	1 869 843
B.IV.	Ostatní rezervy	1 228 803	1 869 843
C.	Závazky	4 558 358	2 959 694
C.I.	Dlouhodobé závazky	38 462	53 473
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	36 697	32 526
C.I.9.	Závazky - ostatní	1 765	20 947
C.I.9.3.	Jiné závazky	1 765	20 947
C.II.	Krátkodobé závazky	4 519 896	2 906 221
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 960 642	1 914 843
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	771 419	366 921
C.II.8.	Závazky ostatní	787 835	624 457
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	48 418	49 556
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	26 055	24 862
C.II.8.5.	Stat - daňové závazky a dotace	74 961	62 263
C.II.8.6.	Dohadné účty pasívní	535 485	358 037
C.II.8.7.	Jiné závazky	102 916	129 739

Stránka 1

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty 2016

v druhovém členění		IČO 491 93 864	
období končící k 31.12.2016 (v tisících Kč)		Týlová 1/37 301 00 Přestř.	
		31.12.2016	31.12.2015
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 628 220	7 766 525
II	Tržby za prodej zboží		526 431
A	Výkonová spotřeba	4 877 989	4 724 172
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží		526 431
A.2	Spotřeba materiálů a energie	2 972 847	2 561 789
A.3	Služby	1 905 142	1 635 972
B	Změna stavu zásob vlastních činovní (-/+)	-1 740 834	321 877
C	Aktivace (-)	-22 516	-7 951
D	Operativní náklady	1 021 911	996 925
D.1	Náhodové náklady	748 181	720 872
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	282 750	266 053
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	247 147	240 525
D.2.2	Ostatní náklady	35 603	25 528
E	Operativní hodnota v provozní oblasti	427 781	264 796
E.2	Operativní hodnota dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	327 255	243 728
E.2.1	Operativní hodnota dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalá	327 255	243 728
E.3	Operativní hodnota zásob	25 725	14 851
E.3	Operativní hodnota pohledávek	70 594	6 219
III	Ostatní provozní výnosy	59 957	99 712
III.1	Tržby z prodání dlouhodobého majetku	107	2 189
III.2	Tržby z prodání materiálu	879	2 400
III.3	Jiné provozní výnosy	58 971	95 124
F	Ostatní provozní náklady	-529 955	-28 598
F.1	Zůstatková cena prodání dlouhodobého majetku	21	15
F.2	Zůstatková cena prodání materiálu	804	2 517
F.3	Daně a poplatky	21 726	26 750
F.4	Expozice v provozní oblasti a kompletní náklady přetěž období	-641 040	-159 172
F.5	Jiné provozní náklady	78 524	88 292
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	664 881	2 021 445
VI	Výnosové úroky a podobné výnosy	195 942	129 871
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	195 101	122 002
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	841	77 869
I	Nákladové úroky a podobné náklady	16 450	
I.1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	16 450	
I.2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	
VII	Ostatní finanční výnosy	766 072	507 526
K	Ostatní finanční náklady	924 854	855 249
**	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-9 290	-218 652
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	655 491	1 802 793
L	Daně a příjmy	129 225	251 688
L.1	Daně a příjmy z příjmů	22 518	224 924
L.2	Daně a příjmy odložené (+/-)	106 707	26 764
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	526 166	1 451 105
***	Výsledek hospodaření za účinné období (+/-)	526 166	1 451 105

Příloha H: Rozpočet Technického úseku

Součet z Kč účet	Název účtu	Typ období
		Rok 2017
50141012	Spotřeba režijního materiálu	24 950
50171022	Spotřeba PHM režie	216 900
50173012	Spotřeba DHM OE	83 600
50175012	Ochranné pomůcky	2 000
50176012	Kancelářský materiál	36 000
50211022	Spotřeba elektrické energie režie	0
51111012	Opravy a údržba HM rež.s	15 000
51121012	Opravy a údržba drob. HM rež.s	4 100
51210012	Cestovné do limitu režie	459 600
51391012	Náklady na reprezentaci režie	157 400
51821022	Výkony spojů režie	93 000
51825022	Nájemné ostatní režie	437 000
51832012	Ex.výkon cizí pracovně. s	4 920 000
51838012	Nákl.náúdr.a podporu IT r.stř	1 299 800
51880022	Ost. službýnematpov režie	19 662 500
51891012	Ostatní služby ND režie	181 200
52111022	Mzdy THZ režie	70 342 000
52111042	Mzdy dohad	0
52112002	Náhr.příjmů při nemoci zaměst.	0
52121032	Prémie a odměny THZ režie	9 721 000
52161012	Ostatní osobní náklady rež.	711 000
52411012	Zákon poj z mezd na SP	27 107 530
52711032	Zásock náklady zdav. péče	0
52721012	Příspěvek na penzijní připojiš	849 000
52731012	Příspěvek na životní připojiš	81 000
52891032	Ostatní sociální náklady	966 600
54391012	Dary ND	0
54811032	Pojištění režie	75 000
55121012	Odpisy HM - 022	2 160 580
55131022	Odpisy inventář 022	102 760
55131052	Odpisy hardware 022	152 130
55181022	Odpisy software 013	1 830 620

<u>55181032</u>	Odpisy software do 60 tis	0
<u>55494062</u>	Tvor. a zúčt. rez.roční odměny	0
<u>56821012</u>	Bankovní poplatky režie	19 350
<u>64811012</u>	Ost. výnosyrefakturace náklad	-78 000
<u>64811092</u>	Ostatní provozní výnosy ext	0
<u>8_312202</u>	N Technická kancelář	4 882 088
<u>8_312480</u>	N Konstrukce	7 546 014
<u>8_312980</u>	N Technický úsek	4 096 809
<u>8_316100</u>	N Společné náklady Praha	477 873
<u>8_346100</u>	N Společné náklady Brno	661 538
<u>8_935110</u>	N Režijní nákup	56 558
<u>8_935999</u>	N Jednicové náklady zakázek	858 000
<u>8_936100</u>	N Budovy	2 061 106
<u>8_936110</u>	N Kantýny	1 244 103
<u>8_936120</u>	N Informatika	31 037 797
<u>8_936200</u>	N Elektrická energie	159 312
<u>8_936201</u>	N Tepelná energie	100 608
<u>8_936202</u>	N Ostatní energie	140 468
<u>80011012</u>	Nákl. dopravyúct. sazbou rež	914 420
<u>9_312480</u>	V Konstrukce	-7 546 014
<u>9_312980</u>	V Technický úsek	-4 096 809
Celkový součet		184 227 490

Příloha I: Průměrný fond využitelných hodin 2017

Průměrný fond využitelných hodin pro r.2017																
	387	395	352	420	0,3325	1555		387,00	397,00	1,00	0,00	0,00				
	Pro 1 THZ															
	II/4	III/4	IV/4	2017												
Effektivní hodnota (EH)	387,03	395,76	352,11	419,7675	1554,668		105,73	150,36	129,01	144,63	90,21	125,13	138,71	148,41	132,69	1555,88
kear. na EH (%)	97%	97%	97%	97%	97%		97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
OH normální-využ. fond	399	408	383	432,75	1603		109	155	133	149	93	129	141	143	153	1604,00
dieta směšy	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5		7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
odprac. dnů	53,2	54,4	48,4	57,7	213,7		14,5	20,7	17,7	19,8	12,4	17,2	18,8	19	20,4	48,3
absences ve dnech	3,6	2,9	1,9	2,7	11,3		1,5	1,2	1,1	0,9	0,6	0,6	0,7	1	1	0,7
% vůči normál. fondu	93,3	94,9	98,2	95,5	95		90,6	94,5	94,4	95,7	95,4	96,6	96,4	95	95,3	96,3
norm. fond	57	57,3	50,3	60,4	225		16	21,9	17,9	20,7	13	17,8	19,5	20	21,4	31,9
šeršní RD	3	3,7	12,7	5,6	26		1	1,1	1,3	1,3	1,6	1,5	1,5	1	0,6	4
kalend. fond prac.doby	60	61	63	66	250		17	23	20	22	19	23	21	21	22	23
počet pracovních směn	0	4	3	3	10		2	2	2	2	2	2	1	1	1	2

Příloha J: Plán nehmotných aktiv

	2017	2018	2019	2020	2021
Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
Software přes 60 tisíc Kč	525 909	568 554	607 774	623 034	637 244
Software do 60 tisíc Kč	5 176	5 176	5 176	5 176	5 176
Ocenitelná práva	960 767	960 767	960 767	960 767	960 767
Ostatní dlouh. nehm. majetek	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000
Oprávky ke zřizovacím výdajům	0	0	0	0	0
Oprávky k software	-366 638	-427 995	-498 485	-566 117	-621 498
Oprávky k software do 60 tis	-4 958	-4 958	-4 958	-4 958	-4 958
Oprávky k ocenitelným právům	-864 788	-960 764	-960 764	-960 764	-960 764
Oprávky k ostatnímu DNM	-22 000	-22 000	-22 000	-22 000	-22 000
Celkem	255 468	140 779	109 509	57 138	15 966

Příloha K: Ohodnocení rizik

1. Dynamika oboru	
stabilní obor	nízké
2. Závislost oboru na hospodářském cyklu	
mírná závislost	přiměřené
3. Potenciál inovací v oboru	
značný technologický růst	zvýšené
4. Určování trendů v oboru	
podnik je schopen rychlé reakce na nové trendy v oboru	přiměřené

1. Kapacita trhu, možnost expanze	
domácí trh nasycen, hledání nových trhů	vysoké
2. Rizika dosažení tržeb	
prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný nárůst tržeb	přiměřené
3. Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy	
zavedené výrobky	přiměřené

1. Konkurence	
Obtížný vstup na nové trhy a segmenty, působení mezi konkurenty	zvýšené
2. Konkurenceschopnost produktů	
parametry a životnost - srovnatelné s konkurencí	nízké
3. Ceny	
ceny a marže zisku obdobné jako u konkurence	přiměřené
4. Kvalita, řízení kvality	
srovnatelné s konkurencí	přiměřené
5. Výzkum a vývoj	
vývoj reaguje na požadavky zákazníků, vylepšování stávajících výrobků	přiměřené
6. Reklama a propagace	
pravidelné náklady odpovídající průměru v odvětví, účinnost obvyklá	přiměřené
7. Distribuce, servis	
neúplná distribuční síť	zvýšené

1. Vize, strategie	
jasná vize, strategie a prostředky jejího dosažení	nízké
2. Klíčové osobnosti	
dostupná přiměřená náhrada	přiměřené
3. Organizační struktura	
složitá organizační struktura, mnohoúčelové řízení	zvýšené

1. Struktura produktů	
zakázková výroba	zvýšené
2. Technologické možnosti výroby	
vyzkoušená technologie, stávající výrobky	přiměřené
3. Pracovní síla	
vyšší podíl specializovaných profesí	zvýšené
4. Dodavatelé	
stabilizovaný okruh dodavatelů	přiměřené

1. Úroveň fixních nákladů	
podíl fixních nákladů na celkových nákladech je malý	nízké
2. Postavení podniku vůči odběratelům	
slabší - rozhodující váhu má několik velkých odběratelů	zvýšené
3. Postavení podniku vůči dodavatelům	
silné - několik větších dodavatelů	přiměřené
4. Bariéry vstupu do odvětví	
velmi silné	nízké

1. Úročený cizí /vlastní kapitál	
nízký podíl cizích zdrojů	nízké
2. Krytí úroků - EBIT / placené úroky dosahuje	
Hodnoty 10 a více	nízké
3. Krytí splátek úvěru z cashflow	
cash flow mnohonásobně převyšuje splátky	nízké
4. Podíl ČPK na oběžných aktivech	
ČPK kryje stálou výši oběžných aktiv	přiměřené
5. Běžná a oběžná likvidita	
vysoká běžná a okamžitá likvidita	nízké
6. Průměrná doba inkasa pohledávek	
přiměřeně převyšuje splatnost faktur	přiměřené
7. Průměrná doba držení zásob	
přiměřená rezerva zásob, mírné předzásobení	přiměřené

Příloha L: Propočty dílčích rizikových přírážek

Rizika oboru	RP (= z * r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,026%	1	1	1	0,026%
Přiměřené	0,093%	2	1	2	0,185%
Zvýšené	0,266%	1	1	1	0,266%
Vysoké	0,717%	0	1	0	0,000%
Součet		4		4	0,477%
Rizika trhu	RP (= z * r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,026%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,093%	2	1	2	0,185%
Zvýšené	0,266%	0	1	0	0,000%
Vysoké	0,717%	1	1	1	0,717%
Součet		3		3	0,902%
Rizika konkurence	RP (= z * r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,026%	1	1	1	0,026%
Přiměřené	0,093%	4	1	4	0,370%
Zvýšené	0,266%	2	1	2	0,532%
Vysoké	0,717%	0	1	0	0,000%
Součet		7		7	0,929%
Management	RP (= z * r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,026%	1	1	1	0,026%
Přiměřené	0,093%	1	1	1	0,093%
Zvýšené	0,266%	1	1	1	0,266%
Vysoké	0,717%	0	1	0	0,000%
Součet		3		3	0,385%
Výrobní proces	RP (= z * r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,026%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,093%	2	1	2	0,185%
Zvýšené	0,266%	2	1	2	0,532%
Vysoké	0,717%	0	1	0	0,000%
Součet		4		4	0,718%
Ostatní faktory	RP (= z * r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,026%	2	1	2	0,052%
Přiměřené	0,093%	1	1	1	0,093%
Zvýšené	0,266%	1	1	1	0,266%
Vysoké	0,717%		1	0	0,000%
Součet		4		4	0,410%

Finanční rizika	RP (= z * r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,026%	4	1,3	5,2	0,134%
Přiměřené	0,093%	3	1,3	3,9	0,361%
Zvýšené	0,266%	0	1,3	0	0,000%
Vysoké	0,717%	0	1,3	0	0,000%
Součet		7		9,1	0,495%

ABSTRAKT

KLIMENT, Martin. *Analýza výkonnosti podnikatelského plánu organizace*. Plzeň, 2017. 102 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: analýza výkonnosti, strategický plán, strategické cíle, finanční plán, analýza rizik, strategické scénáře, EVA

Tématem diplomové práce je analýza výkonnosti podnikatelského plánu konkrétní organizace. Práce byla vypracována ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., která se zaměřuje na výrobu parních turbín. V první části je představena společnost a provedena analýza prostředí. Poté je stanoven strategický plán společnosti a definovány strategické cíle. Následuje sestavení finančního plánu. Dále je provedena analýza rizik, sestaveny strategické scénáře a jsou parametrizovány cíle společnosti. V poslední části je provedena a vyhodnocena analýza výkonnosti finančního plánu.

ABSTRACT

KLIMENT, Martin. Performance Analysis of a Firm's Business Plan. Pilsen, 2016. 102 p. Master's Dissertation. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: performance analysis, strategic plan, strategic objectives, financial plan, risk analysis, strategic scenarios, EVA

The theme of this graduation thesis is Performance Analysis of a Business Plan of a chosen company. The thesis was performed on the company Doosan Skoda Power s.r.o. which is focused on the production of steam turbines. In the opening chapter of the thesis the company is introduced and the environmental analysis is performed. Then the strategic plan of company is determined and the strategic objectives defined, followed by the financial plan building. Then the risk analysis is performed, strategic scenarios built and the company objectives are parameterized. The last part of the thesis focuses on the execution and evaluation of the financial plan performance.