

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti

**The company business plan on the basis of active marketing
activity**

Markéta Kratochvílová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta KRATOCHVÍLOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0093P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt včetně jeho současné pozice na trhu.
2. Analyzujte vnější a vnitřní prostředí tohoto podniku.
3. Specifikujte obchodní a marketingový plán vybraného podniku.
4. Popište projekt nabídky pro konkrétní produkt a segment.
5. Zhodnoťte situaci a navrhněte případné doporučení ke korekci plánu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. A KOL. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.

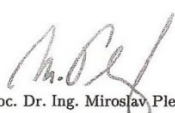
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jarmila Ircingová

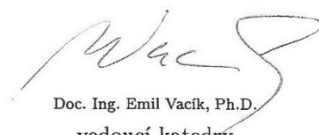
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití parametrů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23-04-2012

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Jarmile Ircingové za vedení mé bakalářské práce, konzultace, cenné rady a pomoc při řešení problémů.

Mé velké poděkování také patří vedoucímu obchodního oddělení pro střední a východní Evropu společnosti ŠKODA JS a.s., Ing. Peteru Luptáčkovi, za poskytnuté informace, materiály a za věcné připomínky.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠKODA JS A.S.	9
1.1 Historie společnosti.....	9
1.2 Předmět činnosti.....	11
1.4 Organizační struktura společnosti.....	14
1.5 Zaměstnanci.....	16
1.6 Projekty ve společnosti.....	16
1.7 Divize společnosti.....	17
2 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	20
2.1 Prostředí podniku	20
2.2 Vnější prostředí.....	20
2.2.1PEST analýza	20
2.2.2Porterův model pěti konkurenčních sil.....	25
2.2.3Současný stav jaderné energetiky ve světě.....	28
2.3 Vnitřní prostředí podniku	29
2.4 Shrnutí vnější a vnitřní analýzy – SWOT analýza.....	34
3 OBCHODNÍ A MARKETINGOVÝ PLÁN PODNIKU	37
3.1 Plánování společnosti a divizí	39
3.1.1Formulace cílů	40
3.1.2Formulace strategie	40
3.1.3Formulace programu a implementace	41
3.1.4Zpětná vazba a kontrola.....	41
3.2 Plánování výrobku	41
3.3 Obchodní plán společnosti ŠKODA JS a.s.....	42
3.4 Marketingový plán ve společnosti ŠKODA JS a.s.	44
4 PROJEKT NABÍDKY PRO KONKRÉTNÍ PRODUKT A SEGMENT.....	46
4.1 Informační systém RAMSES ERP ve společnosti ŠKODA JS a.s.....	46
4.2 Prodej ve společnosti ŠKODA JS a.s.....	46
4.3 Tvorba konkrétní nabídky	48
5 ZHODNOCENÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI ŠKODA JS A.S.	52
ZÁVĚR	53

SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
SEZNAM ZKRATEK	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM PŘÍLOH	60

Úvod

V dnešní době náročného trhu je velmi obtížné stát se a zůstat úspěšným podnikem. Pro úspěšné fungování firmy je nezbytné mít vypracovaný obchodní plán. Dnes se setkáváme s převisem nabídky nad poptávkou, což vede k tomu, že hlavním cílem každého podnikatele je orientace na zákazníka a nutnost uspokojit jeho stále náročnější potřeby. Předvídání a vytváření hodnoty pro zákazníka je nelehkým úkolem firmy, ovšem nejlepší cestou k dlouhodobému zisku.

Jasně stanovený obchodní plán pomůže podniku orientovat své úsilí na činnosti vedoucí k dosažení stanovených cílů. Plán vzniká na základě analýz a jejich výstupů. SWOT analýza je klíčovým podkladem pro stanovení plánu. V této analýze se identifikují silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby pro firmu. Dodržení obchodního plánu by mělo firmě zaručit úspěch v podobě dosažení cílů společnosti.

Ve své bakalářské práci budu popisovat teoretické znalosti nabyté při studiu, a to například o analýze vnějšího prostředí včetně PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil, vnitřního prostředí a shrnutí okolí ve SWOT analýze, dále o důležitosti stanovení cílů, strategií a konkrétních plánů.

Nabyté teoretické znalosti aplikuji do praktické činnosti společnosti ŠKODA JS a.s. Tuto firmu jsem si vybrala z důvodu netypičnosti jejího oboru podnikání a s tím souvisejícími odlišnostmi.

Cílem mé práce je analyzovat současný stav společnosti a navrhnout obchodní plán na základě aktivní marketingové činnosti.

V první části mé bakalářské práce se budu zabývat charakteristikou firmy. Jedná se o stručný popis společnosti, který pomůže pochopit odlišnosti oboru jaderného strojírenství od jiných odvětví. V této kapitole se krátce zmíním o historii této společnosti, předmětu činnosti, významnosti společnosti na trhu, vnitřní struktuře firmy, projektech a divizích, které tvoří společnost.

Ve druhé části popíši vnější a vnitřní prostředí podniku. Vnější prostředí je vysvětleno nejdříve teoreticky, a poté prakticky s tím, že poukáži na nejvýznamnější faktory ovlivňující vybranou firmu. Vypracuji PEST analýzu a Porterův model konkurenčních sil. Následně charakterizuji vnitřní prostředí a na závěr této kapitoly vypracuji SWOT analýzu shrnující vnější i vnitřní prostředí.

Další kapitola se bude věnovat obchodnímu a marketingovému plánu. V rámci teorie vysvětlím důležitost stanovení cíle a formulace strategie, implementace cílů a zpětné vazby. Dále se již budu zabývat konkrétním obchodním a marketingovým plánem ve společnosti ŠKODA JS a.s. V poslední části shrnu cíle konkrétních divizí společnosti.

Ve čtvrté kapitole předvedu projekt nabídky na konkrétním příkladě. Představím systém RAMSES ERP používaný ve firmě a poté se již budu zabývat daným obchodním případem.

V poslední části provedu zhodnocení společnosti. Toto zhodnocení se týká především plnění současných plánů a tvorby plánů do budoucnosti.

1 Charakteristika společnosti ŠKODA JS a.s.

Ve své bakalářské práci představím společnost ŠKODA JS¹ a.s. Jedná se o firmu zabývající se inženýringem pro jaderné elektrárny, výrobou zařízení pro jadernou energetiku a servisem pro provoz těchto elektráren.

1.1 Historie společnosti

Historie společnosti ŠKODA JS a.s. je spjata se založením původní společnosti Škoda v roce 1859 Emilem Škodou. Vlastní jaderný program se však začal ve společnosti rozvíjet až po roce 1956, kdy zde byl založen Odbor jaderných elektráren, který byl předchůdcem současné společnosti. V této společnosti byly zformovány potřebné profesní kapacity a vytvořeny podmínky pro rozvoj a působení firmy v průběhu výstavby první československé jaderné elektrárny A-1, kde Odbor jaderných elektráren byl hlavním dodavatelem. Ukončení výstavby a uvedení elektrárny do provozu se zrealizovalo v roce 1972. Její provoz ovšem provázely neustálé závady, které měly za následek dvě havárie. Při první havárii v roce 1976 zemřeli 2 lidé. Druhá havárie znamenala definitivní konec elektrárny, která pak byla v roce 1977 uzavřena. [16]

Tato společnost přijala na konci sedmdesátých let rozhodnutí o účasti českých firem na programu realizace ruské technologie při výstavbě jaderných elektráren s reaktory typu VVER². V první etapě se jednalo o reaktory VVER 440 a ve druhé o reaktory VVER 1000. Firma postupně realizovala dodávky stěžejních komponentů primárního okruhu a transportně technologickou část s reaktory VVER 440 do těchto jaderných elektráren:

- Paks (Maďarsko),
- Dukovany (Česká republika),
- Bohunice a Mochovce (Slovenská republika),
- Nord (Německo),
- Zarnovjec (Polsko). [16]

Dodávky pro elektrárny s reaktory VVER 1000 byly pro:

- Temelín (Česká republika),

¹ Jaderné strojírenství.

² Vodo-vodní energetický reaktor.

- Belene (Bulharsko). [16]

V roce 1980 – 1992 bylo ve firmě vyrobeno 21 reaktorových kompletů reaktorového zařízení s výkonem 440MWe a tři komponenty s výkonem 1000 MWe. Tyto zakázky naplňovaly téměř veškeré kapacity firmy. Po dokončení jaderné elektrárny Temelín skončila druhá etapa účasti společnosti při realizaci výstaveb jaderných elektráren typu VVER. Poté nastalo velmi složité období z důvodů celosvětového útlumu jaderné energetiky po havárii v Černobylu v roce 1986. V roce 1993 byla společnost ŠKODA privatizována a s tím vznikla dceřiná společnost ŠKODA JADERNÉ STROJÍRENSTVÍ s.r.o., která byla v roce 1998 přejmenována na ŠKODA JS s.r.o. O rok později se společnost transformovala ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. [16]

Po útlumu jaderné energetiky v devadesátých letech 20. století se Evropa i ostatní svět postupně k jaderné energetice vrací. ŠKODA JS a.s. díky znalostem, zkušenostem a schopnostem zaměstnanců podporuje novou etapu renesance jaderné energetiky. Společnost spolupracuje s renomovanými hráči na jaderném trhu. Dále se firma zabývá výrobou zařízení pro skladování vyhořelého paliva či servisem pro jaderné elektrárny. Výrobky společnosti ŠKODA JS a.s. je možno nalézt na pěti různých kontinentech. ŠKODA JS a.s. se snaží přinést vysokou kvalitu a spolehlivost produktů za konkurenceschopnou cenu. [16]

Postupem času byla firma nucena definovat novou strategii s cílem proniknutí na nové trhy s novými výrobky. ŠKODA JS a.s. vyměnila v roce 2000 vedení podniku, což pomohlo uskutečnit potřebnou restrukturalizaci firmy a definovat základní podnikatelské obory pro budoucnost. Společnost se tak stala v těchto oborech plně konkurenceschopnou, a to jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. [16]

V červenci 2004 byla společnost ŠKODA JS a.s. se svojí mateřskou společností ŠKODA HOLDING a.s. odprodána ruské společnosti OMZ³, jako velmi stabilní, se zajištěným velkým objemem zakázek na další léta. Společnost OMZ dohlíží na plnění strategických cílů a podporuje rozvoj obchodních možností ŠKODA JS a.s. OMZ je ruská skupina podnikající ve třech základních oblastech, kterými jsou jaderná energetika, výroba ocele a kovárenství. OMZ zaměstnává asi 17 tisíc zaměstnanců a zaměřuje se na strojírenství, výrobu a dodávky zařízení pro těžký průmysl. [16]

³ Spojené strojírenské závody.

1.2 Předmět činnosti

ŠKODA JS a.s. se zabývá těmito činnostmi:

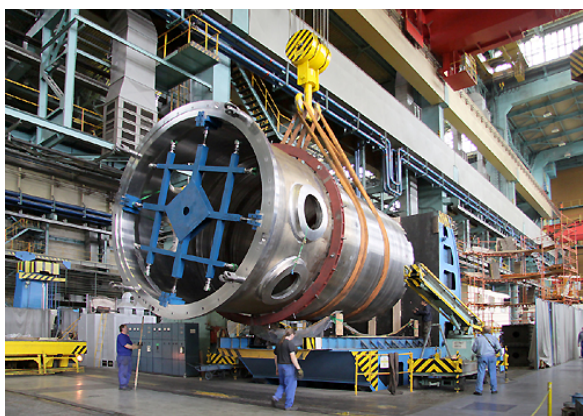
- inženýring jaderných elektráren – výstavba jaderných bloků typu VVER, modernizace a rekonstrukce provozovaných bloků VVER (včetně výměny řídicího systému), mezisklady vyhořelého paliva, výstavba výzkumných a školících reaktorů,
- výroba zařízení pro jaderné elektrárny – zařízení pro jaderné elektrárny typu VVER a RBMK, zařízení pro jaderné elektrárny typu PWR⁴ a BWR⁵, zařízení pro skladování vyhořelého jaderného paliva,
- servis pro provoz jaderné elektrárny – řízení plánovaných odstávek, údržba a opravy zařízení reaktoru, modernizace komponent reaktoru, řízení životnosti zařízení. [16]

„Kombinace investičního inženýringu a výroby zařízení, spolu se servisem poskytovaným během provozu se v portfoliu činností společnosti ukázala jako prospěšné spojení, které vytváří konkurenční výhodu a pomáhá překonávat výkyvy trhu. Vlastní výzkum a vývoj je zárukou neustálého zlepšování produkce ŠKODA JS.“⁶

Výroba se ve společnosti ŠKODA JS a.s. realizuje ve dvou provozech:

- provoz, Reaktorová hala, který je umístěn v centru Plzně a kde se realizuje výroba těžkých svařovaných nádob a konstrukcí (viz Obrázek 1),

Obrázek 1 – Reaktorová hala



Zdroj: Prezentace: ŠKODA JS v roce 2011

⁴ Varný reaktor.

⁵ Tlakovodní reaktor.

⁶ ŠKODA JS a.s. Rozvíjejí jadernou energetiku. *Svět průmyslu*. Šumperk: Smart Connections, s.r.o., 2011, 6-1. ročník, str. 32-33, ISSN 1804-3925.

- provoz Bolevec, který se nachází na okraji Plzně a kde se realizuje výroba malých a středně velkých výrobků (viz Obrázek 2).

Obrázek 2 – Provoz Bolevec



Zdroj: Prezentace: ŠKODA JS v roce 2011

ŠKODA JS a.s. podniká na jaderném a klasickém trhu a její zákazníci jsou elektrárenské společnosti v tuzemsku i zahraničí, ale také světové dodavatelské firmy, působící v oblasti jaderné a klasické energetiky. Jedná se například o tyto společnosti:

- ČEZ, a. s. (Česká republika),
- Slovenské elektrárne (Slovenská republika),
- NAEK „Energoatom“ (Ukrajina),
- EdF (Francie),
- JE Paks (Maďarsko),
- GNS (Německo) atd. [16]

1.3 Pozice na trhu

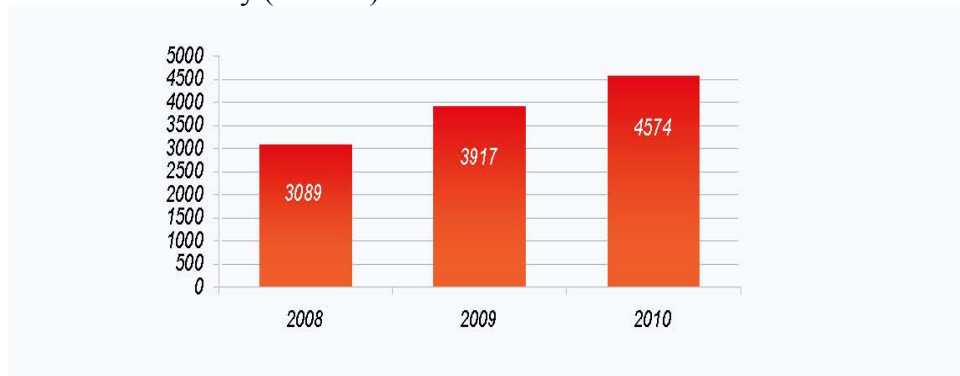
V dnešní době firma realizuje tzv. „Obnovu systému kontroly a řízení všech čtyř bloků jaderné elektrárny (JE) Dukovany.“ Jedná se největší projekt české jaderné energetiky v tomto desetiletí. Společnost obstála ve velmi ostré konkurenci a tento projekt získala jako dodavatel „na klíč.“⁷ Významný podíl na tržbách tvoří také dodávky servisních činností pro

⁷ Výraz pro generálního dodavatele, který zajišťuje veškeré činnosti s provedením díla. Jedná se o činnosti typu projekt, nákup zařízení, dodávka, montáž, koordinace, zkoušky a schvalování. Některé z těchto činností provádí ŠKODA JS a.s. sama a na jiné si najímá dodavatele.

provozované elektrárny typu VVER a výroba zařízení pro skladování vyhořelého jaderného paliva. [16]

Ekonomické výsledky společnosti jsou velmi příznivé. Společnost již několikátý rok dosáhla výrazných tržeb (viz Obrázek 3).

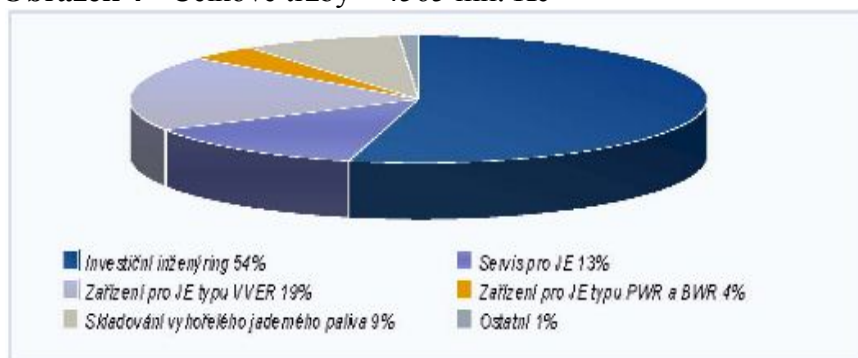
Obrázek 3 – Tržby (mil. Kč)



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

Každá činnost, probíhající ve společnosti ŠKODA JS a.s., má odlišný podíl na celkových tržbách. V roce 2010 přinesl největší podíl investiční inženýring s 54% podílem na celkových tržbách (viz Obrázek 4).

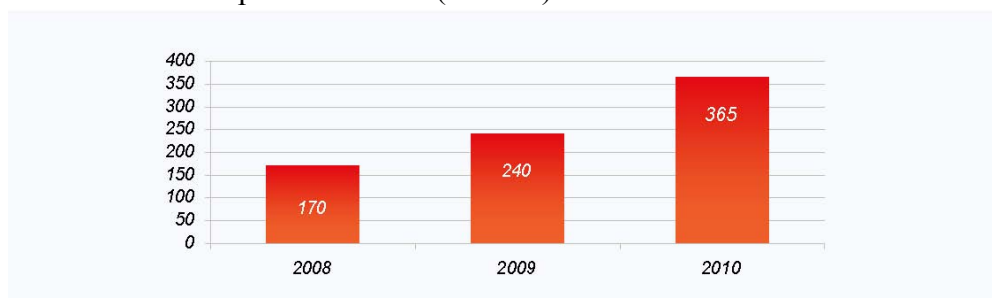
Obrázek 4 - Celkové tržby – 4565 mil. Kč



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

Zisk před zdaněním pro společnost představuje hospodářský výsledek z daného účetního období, snížený o daň z příjmů (viz Obrázek 5).

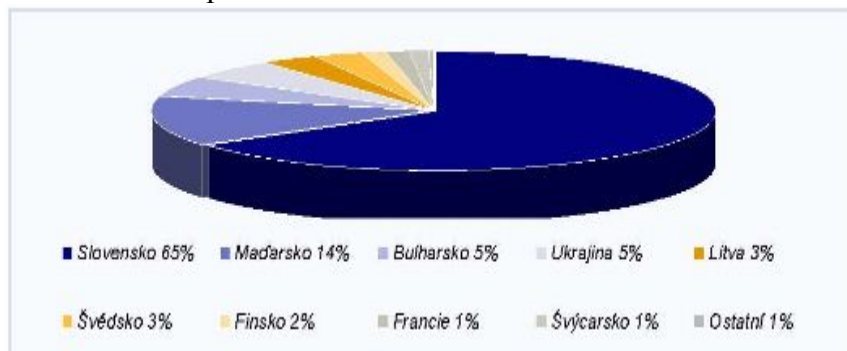
Obrázek 5 - Zisk před zdaněním (mil. Kč)



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

Převážné množství zakázek ve společnosti ŠKODA JS a.s. se týká zahraničních jaderných elektráren. Společnost exportuje především na Slovensko, do Maďarska, Bulharska a do dalších zemí (viz Obrázek 6).

Obrázek 6 - Export dle země určení za rok 2010 – 3540 mil. Kč



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

Společnost se stala partnerem pro mnoho významných světových firem. Jako příklad můžeme jmenovat francouzskou společnost Areva NP, americkou Westinghouse Electric či německou GNS.

1.4 Organizační struktura společnosti

Společnost používá divizionální organizační strukturu (viz Příloha D). Každá divize má svého ředitele, který odpovídá za výstupy své divize.

Ve společnosti ŠKODA JS a.s. existují následující orgány.

Dozorčí rada, která se skládá z:

- předsedy (Daniyar Kamilov),
- místopředsedy (Artur Kashapau),

- čtyř členů (Evrgeny Borisov, Alexander Glukhov, Vladimír Bejvančický, Jaroslav Elijášek).

Představenstvo, které se skládá z:

- předsedy představenstva (Miroslav Fiala),
- dvou místopředsedů představenstva (Manfred M. Nowak, Elena Borisova),
- pěti členů představenstva (Milan Kohout, Jan Kleisner, Josef Perlík, Ilya Novikov, Mikhail Ignatenkov).

Prezidentem je pan Manfred M. Nowak.

Vedení společnosti se skládá z:

- generálního ředitele (Miroslav Fiala),
- zástupce generálního ředitele pro ekonomiku a finance (Elena Borisova),
- zástupce generálního ředitele pro administrativu (Mikhail Ignatenkov),
- ředitele divize Inženýring JE (Josef Perlík),
- ředitele divize Servis JE (Miloslav Provod),
- ředitele divize Jaderné řízení (Otakar Blahut),
- ředitele divize SKŘ JE⁸ (Jiří Janeček),
- obchodního ředitele (Milan Kohout),
- finančního ředitele (Jan Kleisner),
- personálního ředitele (Kateřina Říhová),
- ředitele pro jakost (Roman Zdebor),
- technického ředitele (Jan Zdebor). [10]

Ve společnosti jsou ředitelé jednotlivých divizí, kteří mají na starost specifickou oblast činnosti společnosti (servis, inženýring, výroba atd.). Díky tomuto rozdělení je organizační struktura efektivní a pro společnost ŠKODA JS a.s. plně vyhovující.

⁸ Systémy kontroly a řízení pro jaderné elektrárny.

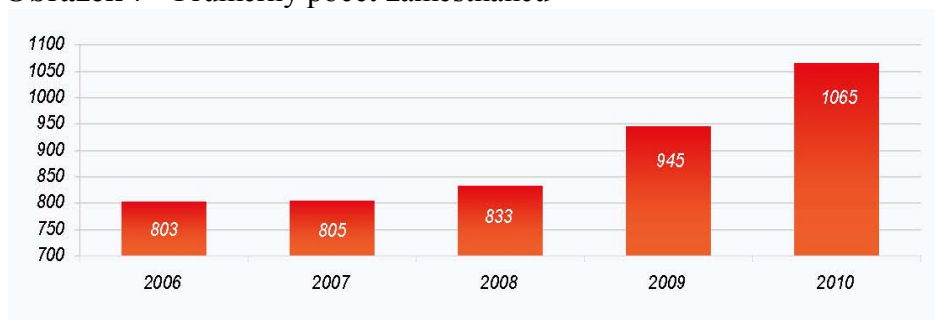
1.5 Zaměstnanci

Za úspěchem společnosti stojí samozřejmě kvalitní lidé, proto se společnost zaměřuje na:

- sblížení firemních, individuálních cílů zaměstnanců, upevnování mezilidských vztahů a na podporu pozitivní firemní kultury,
- vzdělávání zaměstnanců (profesní i osobní růst),
- hodnocení výsledků práce a ocenění výkonnosti a profesionálních úspěchů,
- naplnění veškerých zákonných, společenských a morálních norem. [12]

V posledních letech se počet zaměstnanců stále zvyšuje a již dnes přesahuje číslo 1000 (viz Obrázek 7).

Obrázek 7 - Průměrný počet zaměstnanců



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

V této firmě pracují díky zaměření společnosti především absolventi technických či ekonomických vysokých škol, technických středních škol a učebních strojírenských oborů. Obsazují se hlavně pozice projektantů, konstruktérů, výpočtářů, technologů, obráběčů kovů, svářečů atd. Pro firmu je velmi důležité, aby každý zaměstnanec prokázal svojí profesionalitu, flexibilitu, kreativitu, vysoké pracovní nasazení, loajálnost a schopnost být součástí firemní kultury. [13]

1.6 Projekty ve společnosti

Tato společnost vznikla před více než půlstoletím a v počátku se soustředila na tlakovodní reaktory typu VVER⁹. V posledních letech však získává stále více zájemců i o reaktory typu PWR a BWR. ŠKODA JS a.s. má nyní rozpracováno řadu nových zajímavých projektů. Hlavním je již zmíněná „Obnova systému kontroly a řízení jaderné elektrárny Dukovany.“

⁹ VVER patří do skupiny tlakovodních reaktorů typu PWR.

Od června 2009 se také podílí na dostavbě 3. a 4. bloku JE Mochovce. Zde je firma jedním z pěti dodavatelů. ŠKODA JS a.s. dodává do elektrárny Mochovce, např. systémy primárního okruhu, vnitřní spojovací potrubí a vložené chladicí systémy. [15]

V roce 2009 se ŠKODA JS a.s. stala lídrem mezinárodního konsorcia, které se účastní soutěže na realizaci dostavby 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín. Předmětem této veřejné zakázky je projektové řešení, inženýring, výroba zařízení, zpracování dokumentace, dodávka, montáž, zkoušky a uvedení bloků do provozu. [15]

V současnosti se firma zabývá též výrobou pohonů řídicích tyčí pro regulaci výkonu reaktorů typu VVER440 a 1000. Tato zařízení dodává ŠKODA JS a.s. na trhy v České republice i v zahraničí (Ukrajina, Maďarsko, Slovensko). Důležitá je i výroba komponentů pro tlakovodní a varné reaktory typu PWR a BWR. [15]

Dále je realizována výroba kontejnerů pro transport a skladování vyhořelého jaderného paliva. Tyto kontejnery dodává ŠKODA JS a.s. s německým partnerem (GNS Essen) společnosti ČEZ, a. s. a na další trhy v západní Evropě, Bulharsku a Litvě. [15]

V poslední době narostl počet nových zakázek v servisu pro jaderné elektrárny. Elektrárny je nutné stále kontrolovat a modernizovat. Společnost uzavřela s ČEZ, a. s. dlouhodobou smlouvu na servis reaktoroven všech bloků elektráren Dukovany a Temelín (viz Příloha A). [15]

„Získávání zajímavých a důležitých projektů je velkým úspěchem ŠKODA JS. Podtrhuje to její vedoucí roli mezi českými dodavateli velkých investičních celků. Navíc zaručuje rozvoj a expanzi společnosti v oboru jaderné energetiky na další léta. Umožní také vychovat novou generaci odborníků, kteří následně uplatní své schopnosti a znalosti při plánované výstavbě nových bloků v České republice, na Slovensku a v dalších zemích.“¹⁰

1.7 Divize společnosti

V této společnosti se nacházejí 4 divize:

- D1: inženýring jaderných elektráren,
- D2: servis jaderných elektráren,
- D3: jaderné zařízení,

¹⁰ ŠKODA JS a.s. Rozvíjejí jadernou energetiku. *Svět průmyslu*. Šumperk: Smart Connections, s.r.o., 2011, 6-1. ročník, str. 32-33, ISSN 1804-3925.

- D4: systém kontroly a řízení. [20]

Divize D1 se nazývá inženýring jaderných elektráren. Tato divize má schopnosti a kompetence týkající se projekčních činností pro všechny typy jaderných elektráren. Mezi její činnosti patří, např.: kompletování investičních projektů, řízení realizace dodejky a její zajištění. Cílem této divize je realizace projektu jaderné elektrárny Mochovce, modernizace systému kontroly a řízení jaderné elektrárny Dukovany, dostavba jaderné elektrárny Temelín a účast při výstavbě bloků VVER ve třetích zemích. Hlavním cílovým trhem této divize je střední a východní Evropa. Tržby divizí D1 společně s divizí D4 tvoří více než polovinu všech tržeb. Společnost ŠKODA JS a.s. získává minimálně jednou za 3 až 5 let dlouhodobý investiční projekt, který napomáhá k vyrovnané finanční bilanci a stabilizuje projektové týmy na další roky. [20]

Divize D2 je servis jaderných elektráren, zabývající se činnostmi spojenými se zajišťováním údržby reaktorovny pro jaderné elektrárny v České republice. Jedná se o specifické činnosti na svěřeném zařízení, optimalizaci rozsahu činností, finanční plánování, řízení rozpočtu. Divize dále provádí montážní a kontrolní činnosti. Tyto kontroly se provádí především v jaderných elektrárnách v České republice a v Maďarsku. Cílem této divize je zvýšení podílu servisu v ČR a rozšíření údržby do SR. Cílovým trhem divize jsou především české a slovenské jaderné elektrárny. Pro dosažení cílů se divize drží strategie prodeje, prosazuje české modely údržby na Slovensku, snaží se o využití výhod vlastnictví výrobní dokumentace pro servisní zařízení, využívá know-how a reference z jiných jaderných elektráren. Objem tržeb z této divize činí 15 % celkových tržeb, čímž napomáhá ke stabilizaci stavu firmy. [20]

Divizi D3 rozeberu poněkud podrobněji, protože se jí budu zabývat i v následujících kapitolách. Tato divize pro výrobu jaderného a jiného zařízení má za úkol zajišťovat navrhování, konstrukci, výrobu a zkoušku prototypů kusových zařízení pro jaderné reaktory nebo zařízení pro klasický průmysl. Cílem je dodávat klíčové komponenty pro nové i provozované jaderné elektrárny VVER ve východní Evropě a Asii, dodávat klíčové komponenty pro nově budované a modernizované jaderné elektrárny západního typu, vyrábět zařízení pro skladování vyhořelého paliva a zařízení pro klasický průmysl. Výroba je vybavena unikátním zařízením pro jadernou výrobu a tvoří konkurenční výhodu pro společnost ŠKODA JS a.s. v oblasti obrábění, svařování, tepelného zpracování a kontroly. [20]

Úkolem této divize je zajištění výroby, montáže dílů a funkčních sestav pro domácí i zahraniční zakázky. Jedná se o činnosti jako vývoj, konstrukce, technologická příprava výroby, vlastní výroba, montáž a zkoušky v provozech:

- Bolevec – výroba výrobků menších rozměrů a hmotností,
- Reaktorová hala – výroba velkých komponentů jaderných reaktorů (hmotnost do 400 tun), výroba kontejnerů pro skladování a přepravování vyhořelého jaderného paliva a zajištění tepelného zpracování velkých dílů. [20]

Tato divize disponuje velmi moderním výrobním zařízením s vysoce odborným personálem. Ovšem vyhledat vhodný personál do specifických profesí divize D3 je velmi obtížné. Jejím plánem je především prodloužení životnosti stávajících bloků, modernizace zařízení a zapojení se do výstavby nových bloků. Této divizi je věnována SWOT analýza v kapitole 2.3. [20]

Divize D4, tedy systémy kontroly a řízení jaderných elektráren, se zabývá:

- řízením kontraktů z pozice generálního ředitele,
- tvorbou dokumentace (zajištění jakosti, harmonogramy, dokumentace k licencování, provozní dokumentace, programy zkoušek, analýzy spolehlivosti, průvodní technické dokumentace, dokumentace o školení, technologické postupy),
- kontrolou prováděnou ve výrobě,
- koordinací a realizací montáže,
- zkouškou a uváděním do provozu,
- řízením konfigurace,
- předáním, zkušebním provozem a reklamacemi. [20]

Tato divize má stejné cíle jako divize D1. Cílovým trhem jsou nové i provozované jaderné elektrárny typu VVER, kde je nutná výměna řídicího systému. Do roku 2015 se jedná především o Českou republiku, Slovensko a Maďarsko. Pro dosažení cílů divize nabízí modernizaci systémů kontroly a řízení a snaží se o získání nových projektů na jaderné elektrárně Temelín. Jak již bylo řečeno, tržby divizí D1 a D4 představují více jak polovinu celkových tržeb. [20]

2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Žádný podnik se nenachází v izolaci, ale je obklopen nějakým okolím. Toto okolí podnik velmi ovlivňuje, a proto je důležité věnovat pozornost analýze prostředí podniku.

2.1 Prostředí podniku

Vlivy z prostředí na podnik působí jak pozitivně, tak negativně a rozhodují o současném i budoucím vývoji podniku. Vlivy je nutné analyzovat, identifikovat a navrhnout způsoby přizpůsobení se společnosti současnému prostředí i očekávanému vývoji prostředí. Každý vliv se podílí jinou vahou na rozhodování v podniku. Jestliže chce společnost prosperovat, je nutné, aby se přizpůsobovala změnám včas.

V souvislosti s prostředím je nutné rozlišovat módní výkyvy a trendy. Módními výkyvy se rozumí krátkodobé a nepředvídatelné jevy. Trendy jsou dlouhodobé a dobře předvídatelné jevy.

2.2 Vnější prostředí

Prostředí působící z vně podniku. Jedná se o okolí podniku, na které podnik musí brát ohled a podřizovat mu své činnosti.

2.2.1 PEST analýza

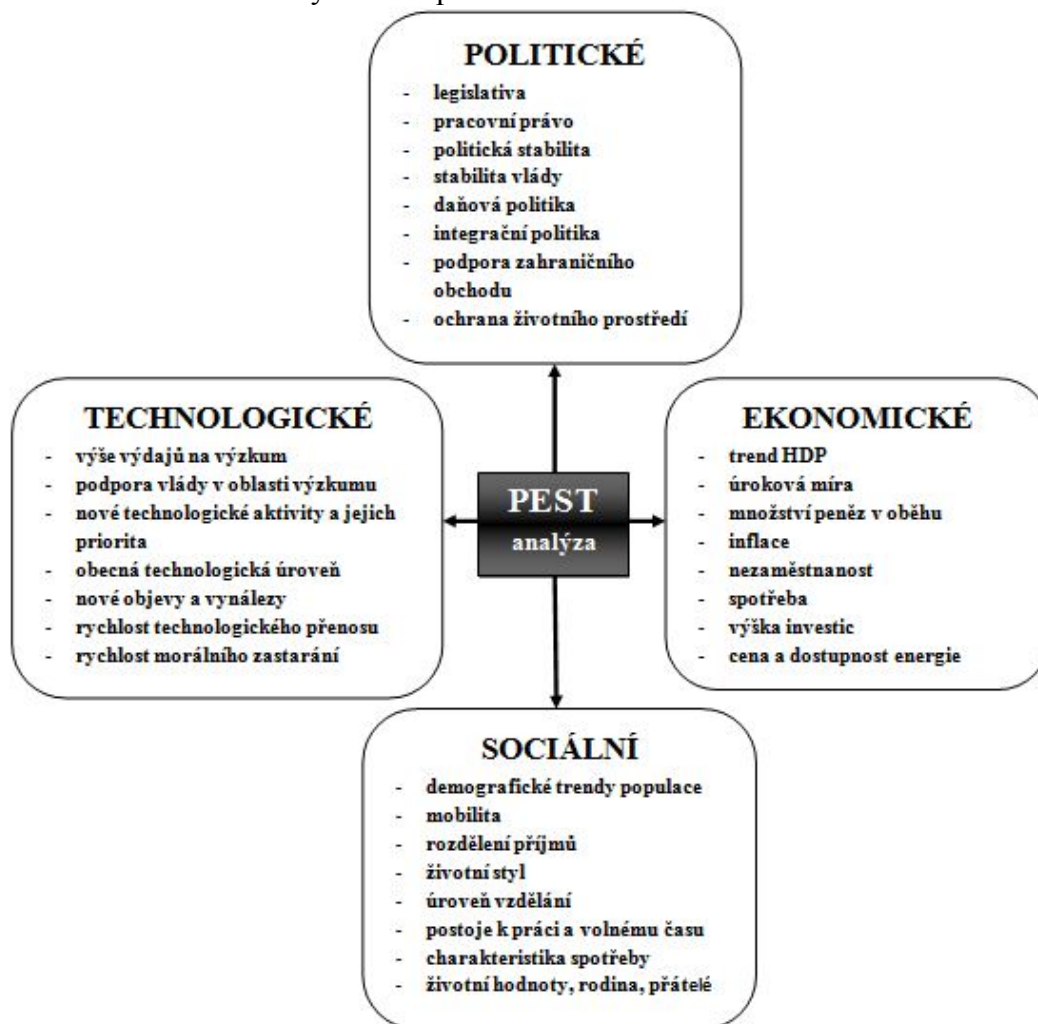
Na společnost působí různé vlivy z okolního prostředí. Můžeme jmenovat např. konkurenci, dodavatele, trh práce, vládu, technologie, demografický vývoj, kapitálové trhy atd. Pro určení konkrétních vlivů na podnik se často používá tzv. PEST analýza. Její název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých oblastí, které jsou základem této analýzy. Jedná se o oblast: politickou, ekonomickou, sociální a technologickou (viz Obrázek 8).

- Ekonomická oblast – zde jde např. o trend HDP¹¹, inflaci, spotřebu, nezaměstnanost, úrokovou míru, množství peněz v oběhu atd.
- Sociální oblast – demografické trendy populace, postoje k práci a volnému času, životní styl, mobility, životní hodnoty, rozdělení příjmů, úroveň vzdělání atd.
- Technologická oblast – obecná technologická úroveň, rychlost technologického přínosu, výše výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy, rychlost morálního zastarání atd.

¹¹ Hrubý domácí produkt.

- Politická oblast – jedná se např. o daňovou politiku, stabilitu vlády, legislativu, pracovní právo, ochranu životního prostředí atd.

Obrázek 8 - PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, kap. 8, str. 200.

V následujícím textu jsou popsány ekonomické, technologické a politické vlivy na společnost ŠKODA JS a.s.

Ekonomická oblast. Všichni jistě víme o havárii, která se přihodila v nedávné době v jaderné elektrárně Fukušima v Japonsku. Před touto havárií přitahovala jaderná energetika zájem mnoha zemí, které chtěly např. zlepšit energetickou bezpečnost či diverzifikovat dodávky energie. Na havárii ve Fukušimě zareagovaly především země Evropy (Německo, Švýcarsko, Itálie), a to rozhodnutím o zastavení provozu jaderných bloků, nebo zmražením dalšího

vývoje. Vyskytly se zde různé problémy - např. s likvidací jaderného odpadu, se šířením jaderných zbraní, s rostoucími náklady na výstavbu a investiční rizika. Hlavně nedůvěra veřejnosti v jadernou energetiku se kvůli těmto problémům neustále zvyšuje a brání rozvoji tohoto oboru. [18]

V poslední době došlo k poklesu ceny zemního plynu a přetrvává opatrnost bank v poskytování dlouhodobých úvěrů pro výstavbu nových bloků, což chápeme jako brzdu pro další rozvoj jaderné energetiky. Dříve byly vytvořeny optimistické vyhlídky pro jadernou energii. Současné studie ale potvrdily, že vývoj jaderné energetiky bude o mnoho pomalejší, než se očekávalo ve studiích vypracovaných minulé roky. Odhad pro globální výrobu elektřiny, který byl učiněn pro rok 2030, se však ve srovnání s odhadem v předchozím roce zvýšil o 9 %. Současný odhad, který byl vytvořen pro následujících 25 let, předpokládá, že globální spotřeba elektřiny vzroste o 2 % ročně (evropské státy OECD v průměru o 0,8 %, Rusko o 3,3 %, Asie o 7,7 % ročně). [18]

Předpovědi pro jadernou výrobu, které jsou prováděny v Evropě, prošly ve srovnání s předešlým rokem přezkoumáním. Německo, ostatní německy mluvící země spolu s Itálií se ubírají směrem k odstavení již fungujících jaderných elektráren. Oproti tomu Švédsko změnilo svůj negativní postoj a umožní jaderným elektrárnám pracovat po delší dobu, což bude znamenat vysoké investice do daných bloků pro zvýšení jejich efektivity a bezpečnosti. Důsledkem tohoto prodloužení provozní doby jaderných bloků dojde ke zvýšení potřeby skladování vyhořelého paliva. Jiné země se rozhodly, že začnou s rozvojem jaderné energetiky nebo v něm budou pokračovat. [18]

Evropské země, které se rozhodly investovat do rozvoje jaderné energetiky, k tomu vedou především tyto důvody:

- snaha o zvýšení energetické bezpečnosti pro jednotlivé země po nedávných zkušenostech plynové krize či skokovému zvýšení cen fosilních paliv v roce 2008,
- snaha o vyrovnání se závěry Kjótského protokolu¹² a s náklady, které jsou spojené se systémem emisních povolenek,
- nutné investice do zdrojů s vyšším výkonem s ohledem na velké množství dostupných zdrojů,

¹² Kjótský protokol je protokol vztahující se k Rámcové úmluvě OSN o klimatických změnách. Průmyslové země se v něm zavazují ke snížení emisí skleníkových plynů o 5,2 %.

- snaha o zlepšení nákladové struktury energetického mixu v celé Evropě s ohledem na rychlý nárůst obnovitelných zdrojů s vysokou cenou výroby elektrické energie. [18]

V této souvislosti se velké množství zemí začalo zabývat výstavbou nových jaderných bloků či připravují jejich výstavbu.

Technologická oblast. V dnešní době je nezbytné, aby firma využívala nejmodernější technologie, které existují na trhu. K tomu, aby se firma přizpůsobovala měnícím se technologiím, je velmi užitečné předvídaní směrů technologického rozvoje. Společnost ŠKODA JS a.s. disponuje velmi významným technickým a technologickým zázemím.

Na základě vývoje technologie s tlakovodními reaktory vznikl projekt MIR. 1200. Vývoj modernizovaného mezinárodního reaktoru se zvýšeným výkonem byl zahájen v roce 2006. Tento projekt odpovídá mezinárodním normám a doporučením Mezinárodní agentury pro atomovou energii. Klade velký důraz na bezpečnost a technicko-ekonomické parametry. MIR. 1200 je založen na využití těchto evolučních technologiích:

- digitální systém řízení a kontroly,
- zvýšená účinnost turbíny,
- vyšší využití paliva,
- optimalizace konfigurace bezpečnostních systémů (čtyři bezpečnostní řetězce). [14]

Politická oblast. Společnost ŠKODA JS a.s. se řídí legislativou platnou na území České republiky. Základem je Obchodní zákoník, ze kterého pramení právní forma společnosti. Dále je to např.: zákon o účetnictví, zákoník práce, daňové zákony atd. Zákon, který upravuje podmínky pro navrhování, výrobu, instalaci a uvádění jaderných zařízení do provozu se nazývá tzv. Atomový zákon č. 18/1997 Sb. spolu s navazujícími vyhláškami Státního úřadu pro jadernou bezpečnost. Zde musíme zmínit především vyhlášku č. 132/2008 Sb. „O systému jakosti při provádění a zjišťování činnosti související s využíváním jaderné energie a radiačních činností a o zabezpečení jakosti zařízení s ohledem na jejich zařazení do bezpečnostních tříd“ a vyhlášku č. 309/2005 Sb. „O zajišťování technické bezpečnosti vybraných zařízení.“ [17]

Zahraniční dodávky se musí řídit dle národních zahraničních konstrukčních a výrobních kódů a norem pro konstrukci, výrobu a zabezpečování kvality při výrobě jaderných reaktorů:

- PNAEG (Rusko),
- směrnice KTA (Německo),
- kód RCC-M (Francie),
- směrnice YVEL (Finsko),
- předpisy ABOS (Maďarsko),
- BNS (Slovensko),
- KBM a TBM (Švédsko),
- ASME Code (USA). [17]

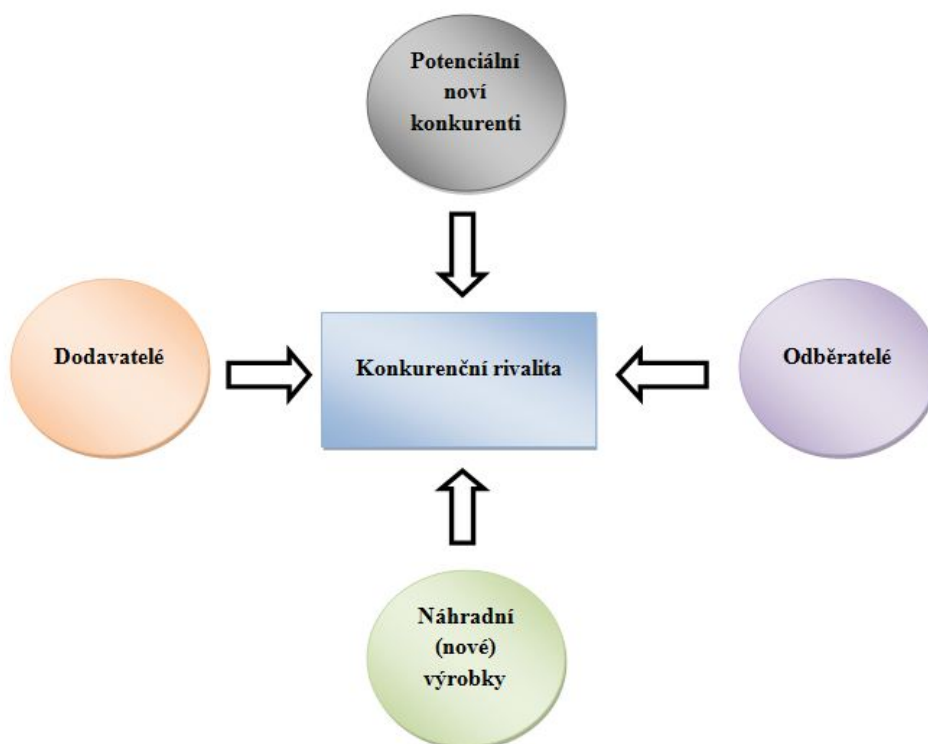
Sociální oblast. Ve společnosti pracují zejména absolventi technických, ekonomických vysokých škol, technických středních škol a učebních strojírenských oborů. Nalézt kvalitní personál je pro společnost klíčová záležitost, proto uvolňuje finanční a časové prostředky do konání výběrových řízení na konkrétní pozice. V důsledku hospodářské krize prošla řada firem rozsáhlými změnami. Zaměstnanci různých firem byli propouštěni či jim byl snížen plat. Společnost ŠKODA JS a.s. nebyla v tomto směru krizí příliš zasažena. Přestože se počty uchazečů o zaměstnání zvýšily a může se na první pohled zdát, že je z čeho vybírat, tak ne všechny pozice se obsazují snadno a rychle. Společnost ŠKODA JS a.s. má problémy nalézt odborníky. Jedná se především o pracovníky do specifických výrobních profesí (projektant, konstruktér, výpočtář, obráběč kovů). Svým zaměstnancům ŠKODA JS a.s. nabízí práce ve vysoce odborném týmu, perspektivní uplatnění v podniku s dlouholetou tradicí, možnosti profesního rozvoje, příležitosti pro kariérový růst, využití nejmodernější techniky, nadprůměrné zaměstnanecké výhody a jiné. Ve společnosti existuje tzv. adaptační proces, jehož cílem je snadné zařazení pracovníka do pracovního procesu. Pracovník nejprve podstoupí vstupní školení z bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Následně nový zaměstnanec obdrží nástupní balíček, ve kterém jsou obsaženy základní informace o společnosti. Pracovník je uveden na pracoviště. V průběhu prvního měsíce musí každý zaměstnanec podstoupit adaptační kolečko. Jedná se o poznání klíčových útvarů společnosti, seznámení se s organizací firmy, pracovním prostředím a pracovníky. Tento proces končí vyplněním dotazníku spokojenosti, který slouží personálnímu oddělení k vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu. [12]

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“¹³

Model určuje stav konkurence v odvětví, která je závislá na působení pěti základních sil (viz Obrázek 9)

Obrázek 9 - Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování

Smluvní síla odběratelů. Společnost ŠKODA JS a.s. má za dobu svého působení již několik stálých, dlouhodobých zákazníků. Jak již bylo zmíněno, je velmi kvalifikovaným dodavatelem např. pro firmy ČEZ, a. s., Slovenské elektrárne, NEAK Energoatom atd. S těmito i dalšími odběrateli probíhá jednání o možnosti snížení ceny, tedy snížení ziskové marže pro dodavatele.

Vyjednávací síla zákazníků je omezená, protože společnost vyrábí unikátní výrobky s nevelkou možností substituce.

¹³ STŘELEČ, J. Porterův model konkurenčních sil. [online] *Vlastní cesta* [cit. 2012-02-14] Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

Smluvní síla dodavatelů. ŠKODA JS a.s. má převážně stálé dodavatele, kteří mají silnou pozici na trhu. Společnost obchoduje s:

- Böhler Edelstahl GmbH (výkovky, výlisky, nástrojové oceli),
- Schoeller-Bleckmann s.r.o. (trubky),
- PILSEN STEEL s.r.o. (výkovky),
- Bossard CZ s.r.o. (spojovací materiál),
- Fabory CZ Holding s.r.o. (spojovací materiál),
- Ferona a.s. (plechy, výkovky, trubky),
- ITALINOX s.r.o. (plechy),
- ArcelorMittal a.s. (plechy, trubky, tyče) atd.

Společnost má vypracované všeobecné podmínky pro nákup, které jasně stanovují povinnosti a práva dodavatele i odběratele (viz Příloha L). V případě porušení jakékoliv podmínky má ŠKODA JS a.s. možnost přejít od stávajících dodavatelů k jiným.

Síla dodavatelů je vyšší díky závislosti firmy na dodavatelích. Firma v případě problémů volí z alternativních dodavatelů především v zahraničí.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů. V odvětví jaderné energetiky má ŠKODA JS a.s. v České republice významné postavení a není tedy příliš ohrožena ze strany potenciální konkurence.

Na trhu jaderné energetiky existují bariéry pro vstup podniků.

- Legislativa. Výstavba či provoz jaderných elektráren je omezen zákony. Zákony též omezují obchod s jadernými technologiemi a zabraňují výstavbě úložiště radioaktivního odpadu pro více států najednou. Čím déle trvá legislativní schvalovací proces, tím se zvyšuje cena.
- Finanční kapitál. Výstavba reaktoru je velmi finančně náročná. Tato stavba je velmi riziková díky dlouhému trvání její realizace. Je vhodné, aby prostředky vložené do stavby jaderné elektrárny tvořily pouze malou část investičního portfolia investora.
- Lidský a technický kapitál. Jedná se o nedostatek odborníků v technicky méně vyspělých státech. Pro jadernou energetiku je také důležitá dostatečná zásoba technického kapitálu a kvalita průmyslové výroby.
- Cenová regulace a dotace. Obnovitelné zdroje energie jsou přímo či nepřímo finančně zvýhodňovány. Jedná se o stanovení pevných výkupních cen, které eliminují

podnikatelské riziko a přinesou vyšší výnos. Tyto zdroje jsou pro investory atraktivnější než jaderná energetika.

- Záporné a kladné externality. Cena jaderné energetiky je srovnatelná s cenou fosilní zdroje energie¹⁴. Do ceny fosilní energie se nezapočítávají externality - jako emise skleníkových plynů, ztráty na životech atd. Tímto jsou fosilní zdroje zvýhodněny. Jaderná energetika je zvýhodněna nezávislostí na dovoz energií. [9]

Tato hrozba není pro podnik nijak významná právě díky bariérám vstupu na trhu či nákladům spojeným s případným ukončením podnikání.

Rivalita mezi současnou konkurencí. Společnost ŠKODA JS a.s. má konkurenty převážně v zahraničí, ale několik i v České republice. Konkurentem společnosti ŠKODA JS a.s. je v České republice například společnost EVRAZ VÍTKOVICE STEEL a.s. Za hranicemi České republiky je konkurence vysoká. Je to například firma AREVA (Francie), Westinghouse (USA) atd.

Na společnost ŠKODA JS a.s. nepůsobí značné konkurenční tlaky, protože se snaží držet krok s konkurencí.

Hrozba substituce výrobků. Jedná se o to, že vyrobené produkty a poskytnuté služby mohou být nahrazeny podobným výrobkem či službou, které je možné na trhu nalézt za přijatelnější cenu. Zde provádíme analýzu věrnosti zákazníků vůči značce nebo typu produktu, náchylnost zákazníků k hledání substitutů, náklady zákazníka na přechod na substitut atd.

Jak již bylo řečeno konkurentem společnosti ŠKODA JS a.s. je v České republice EVRAZ VÍTKOVICE STEEL. Tato firma vyrábí podobné tlakové nádoby reaktoru. Tedy zákazník může substituovat tlakovou nádobu společnosti ŠKODA JS a.s. za tlakovou nádobu společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL.

Společnost ŠKODA JS a.s. hodnotí a kvantifikuje vlivy těchto sil i vlivy vzniklé mezi nimi. Těmito vlivy se zabývají vzdělání manažeři, kteří znají firemní hodnoty. Pro hodnocení vlivů se tvoří týmy.

Ačkoliv může být analýza vnějšího prostředí velmi náročná na získání a vyhodnocování informací, určitě se tento čas vyplatí. Provedeme-li kvalitní analýzu vnějšího prostředí, můžeme předvídat vývoj trhu a využít nových příležitostí.

¹⁴ Fosilní palivo je uhlí, ropa a zemní plyn.

2.2.3 *Současný stav jaderné energetiky ve světě*

Společnosti ŠKODA JS a.s. se dotýká liberalizace trhu, což s sebou přináší tlak na snižování výdajů jednotlivých provozovatelů jaderných elektráren na výrobu elektrické energie. Takovýto tlak se přenáší na dodavatele a na výrobní zařízení. Společnost se proto snaží plně využít již provozovaných bloků a správně investovat do nových bloků. [19]

U již provozovaných bloků je nutné:

- prodloužit životnost,
- zkrátit délku odstávek,
- zvýšit nominální výkony bloků,
- zvyšování bezpečnosti a získání licencí pro další provoz,
- snížení provozních nákladů. [19]

Životnost bloků se pohybuje mezi 30 - 40 lety. Pokud chceme danému bloku prodloužit životnost, lze toho dosáhnout, např. modernizací, která může prodloužit životnost až o 70 let. Po uplynutí projektové životnosti je nutné získat povolení k dalšímu provozu. Takovéto povolení můžeme získat až po určení skutečného stavu zařízení pomocí různých výpočtů, měření, vyhodnocováním bezpečnosti, analýzou stavu materiálů atd. Každé prodloužení životnosti předpokládá výměnu většiny prvků bloků. [19]

Spolu se stárnutím jaderných bloků se u provozovatelů hromadí vyhořelé jaderné palivo, které je nutno bezpečně skladovat. Takovéto palivo některé země nechávají přepracovat na vysokoaktivní odpad (Německo, Francie, Japonsko atd.), který skladují v silnostěnných kontejnerech. Jiné země (Česká republika) skladují celé vyhořelé palivové soubory v kontejnerech. V období studené války se jaderné palivo přepracovávalo pro získání vojenského materiálu, ale dnes se stále více prosazuje skladování v kontejnerech. Odborníci předpokládají, že se toto palivo v budoucnosti stane cennou surovinou, kterou bude možno využít. ŠKODA JS a.s. vyrábí kontejnery typu Castor a Constor pro oba typy skladování (viz Příloha H). Castor jsou kontejnery s tělesem z tvárné litiny. Constor jsou železobetonové kontejnery. Společnost také vyvinula konstrukci vlastní vnitřní vestavby kontejneru, která je považována za nejlepší konstrukční řešení kontejnerů na palivo VVER 440. Tyto kontejnery byly vyvinuty pro jadernou elektrárnu Dukovany a Kozloduj. [19]

U nových bloků je nutné:

- tvořit globální partnerství s cílem získání většího podílu na trhu a rozšíření portfolia dodávaných typů reaktoru (PWR i BWR) a eliminovat rizika,
- investovat do nových technologií (vývoj),
- usilovat o zjednodušení licencování nových projektů spolu se státními orgány. [19]

Výstavba nových bloků se provádí především v Rusku, Indii a Číně. Ve zmíněném Rusku probíhá dostavba sedmy bloků typu VVER-1000 a VVER-1200. V plánu jsou zahrnuty další výstavby bloků typu VVER-1200. V Indii a Bulharsku se staví dva bloky tohoto typu a v Íránu probíhá výstavba jednoho bloku. [19]

2.3 Vnitřní prostředí podniku

Analýza interních podnikových zdrojů je důležitou součástí analýzy prostředí. Vnitřní prostředí je specifické pro každou společnost. Dle Keřkovského a Vykypěla [2] existuje pět základních vnitřních podnikových faktorů:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční a rozpočtové faktory.

Faktory vědecko-technického rozvoje jsou založeny na využívání výsledků vědecko-technického pokroku a používání jej ve strategii. Tyto faktory vedou ke zlepšení stávajícího či vytvoření nového výrobku nebo ke zlepšení výroby. Ovšem mohou i ohrožovat stávající výrobky a technologie. Vědecko-technický rozvoj se skládá ze základního výzkumu a jeho aplikací. Důležitými kritérii je analýza schopnosti základního výzkumu uvnitř podniku, analýza shody požadavků zákazníků s finálním výrobkem, možnosti lepšího užití starých (nových) materiálů, schopnosti ve výzkumu a vývoji výrobků, zkušenosti vědeckého a technického personálu atd. [2]

Pomocí **marketingových a distribučních faktorů** analyzujeme, např. konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu, účinnost cenové strategie, hospodárnost a účinnost prodejní síly, vztahy se zákazníky,

fáze životního cyklu výrobků, kvalitu výrobků a služeb, sílu vedoucího postavení výrobků, účinnost reklamy atd. [2]

Analýza faktorů výroby a řízení výroby zkoumá výrobní náklady v porovnání s náklady konkurence, flexibilitu výroby, dodatečné výrobní kapacity k uspokojení tržní poptávky, spolehlivost výrobních systémů, hospodárnost při využívání výrobních zařízení a při využití energií, surovin, polotovarů atd. [2]

Při **analýze faktorů podnikových a pracovních zdrojů** se pak zkoumá image podniku, prestiž podniku, organizační struktura, účinnost struktury, kultura podniku, velikost podniku v oboru, zkušenosti řídicích pracovníků a práce v týmu, kvalita zaměstnanců a vztahy s odbory atd. [2]

Analýza finančních a rozpočtových faktorů řeší posouzení „finančního zdraví“¹⁵ firmy a posouzení, zda je uvažovaný strategický rozvoj finančně reálný. Při finanční analýze používáme následující ukazatele.

- Ukazatele likvidity. Likviditou rozumíme schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům.
- Ukazatele efektivnosti užití zdrojů. Využívají se pro posouzení efektivnosti využití zdrojů firmy.
- Ukazatele ziskovosti. Říkají, jak efektivně podnik pracuje. [2]

V rámci **vědecko-technického rozvoje** pracuje společnost ŠKODA JS a.s. dlouhodobě na výzkumu a vývoji nových výrobků s cílem získání konkurenční výhody. Pro tyto účely firma využívá své vlastní prostředky schválené vlastníkem, podpory z různých zdrojů státního rozpočtu ČR a dotace z EU. Společnost se zaměřuje především na zvýšení projektové životnosti vyráběných výrobků, přizpůsobení těchto výrobků novým parametrům (například obohacení jaderného paliva) a vývoj nových výrobků umožňující zkrácení plánované odstávky.

Forma realizace **marketingu a distribuce** je ve společnosti ŠKODA JS a.s. odlišná a to právě kvůli oboru jaderné energetiky, ve kterém působí. Společnost má v každé zemi zpravidla jednoho zákazníka (vlastníka jaderné elektrárny). Velmi podrobně zná potřeby zákazníka v dlouhodobém časovém horizontu dopředu. Vzhledem k tomu, že společnost používá název

¹⁵ Finanční východiska firmy.

a logo ŠKODA, jsou v povědomí celého světa vzhledem k reklamním aktivitám ŠKODA Auto. Specifičtí zákazníci společnost ŠKODA JS a.s. velmi dobře znají vzhledem k dlouhodobé spolupráci. Nový zákazník vzniká v momentu přípravy výstavby nové jaderné elektrárny, což je věc dlouhodobě dopředu připravovaná. V oblasti marketingu se ŠKODA JS a.s. zaměřuje na šíření kladného PR¹⁶ (Public Relations) na základě úspěchů této firmy.

Co se týče **výroby a řízení výroby** jedná se opět o velmi specifickou záležitost v oboru jaderného průmyslu. Protože nejde o sériovou výrobu, je problematické porovnávat jednotlivé charakteristiky efektivity. Vzhledem k tomu, že se společnosti daří navyšovat objem získaných zakázek a celkového zisku je zřejmé, že se na pozici vůči konkurenci zlepšuje.

K **podnikovým a pracovním zdrojům** lze říci, že společnost ŠKODA JS a.s. je známou firmou v ČR a mezi odbornou veřejností po celém světě. Často se objevuje v různých žebříčích TOP 100 (minulý rok se společnost ŠKODA JS a.s. umístila na 1. místě v kategorii exportér roku v části navýšení exportu). Firma je na trhu práce žádaným zaměstnavatelem (stabilita, jedna s nejvyšších průměrných mezd v západních Čechách atd.). Vztahy s odbory jsou korektní a kolektivní smlouva včetně mzdových ukazatelů je podepisována bez nátlakových akcí.

Co se týče **financí a rozpočtu**, je ŠKODA JS a.s. ziskovou firmou a po dobu, kdy je vlastněná společností OMZ, vždy splnila plánované finanční ukazatele. V každé účetní závěrce společnost ŠKODA JS a.s. zveřejňuje tržby za prodané zboží, vlastní výrobky a služby, tržby za zaměstnance, zisk po zdanění, produktivitu práce atd. (viz Příloha B).

- Tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb. Výnosy jsou peněžní částky získané za určité období, které podnik získal ze své činnosti, bez ohledu na to, zda došlo k jejich úhradě. Tržby jsou výnosy získané z provozně-hospodářské činnosti podniku.
- Tržby na zaměstnance. Tyto tržby firma vypočítává jako podíl tržeb z prodeje zboží, vlastních výrobků, služeb a počtu zaměstnanců.
- Zisk před zdaněním (EBT). Jedná se o hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmů.
- Produktivita práce z přidané hodnoty. Vypočítá se jako podíl množství produkce za dané období a přidané hodnoty.

¹⁶ Volně lze přeložit jako vztahy s veřejností. Jedná se o nástroje, pomocí kterých firma udržuje vztahy se svým okolím a veřejností. Je nutné poskytování informací a zároveň získání zpětné vazby.

- Export. Výše prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb do zahraničí.
- Rentabilita tržeb. Společnost vypočítává jako podíl výsledku hospodaření a tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb. Tento ukazatel je někdy označován jako zisková marže, protože vyjadřuje procentní podíl výsledku hospodaření na tržbách. Na tento ukazatel má vliv změna ceny, nákladů, výše tržeb či změna struktury prodejního sortimentu.

Pro výpočet dalších finančních ukazatelů jsem využívala hodnot uvedených v účetní závěrce společnosti ŠKODA JS a.s. pro roky 2008, 2009 a 2010 (viz Příloha I, J, K). Dalšími takovými ukazateli může být například **běžná a pohotová likvidita** (viz Tabulka 1). V širším slova smyslu se jedná o schopnost firmy získat prostředky pro úhradu svých závazků, a to proměnou složek majetku do hotovostní formy. V užším slova smyslu se jedná o tzv. likvidnost, což je schopnost aktiv přeměnit se bez větších ztrát v peníze a tím posloužit k úhradě závazků. Výpočty likvidit jsou provedeny pro rok 2008 - 2010.

Do oběžných aktiv se započítávají krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a zásoby. Do krátkodobých dluhů patří krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Hodnota běžné likvidity (Current ratio) by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Pohotová likvidita (Quick asset ratio) by měla být kolem 1,0. Zásoby se berou jako nepříliš likvidní složka, a tak je u pohotovostní likvidity odčítáme.

$$QAR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Tabulka 1 – Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,7	1,44	1,64
Pohotová likvidita	1,47	1,32	1,49

Zdroj: vlastní výpočet

Výsledky běžné likvidity říkají, že společnost byla schopná uspokojit pohledávky věřitelů v jednotlivých letech 1,7 krát, 1,44 krát a 1,64 krát v případě, že by proměnila svá aktiva v peněžní prostředky. Hodnota měla v jednotlivých letech stoupající charakter, což značí zvyšující platební schopnost společnosti.

Ukazatel pohotové likvidity říká, že v jednotlivých letech 1,47 Kč, 1,32 Kč a 1,49 Kč pohledávek a finančních prostředků společnosti ŠKODA JS a.s. pokrývalo 1 Kč krátkodobých dluhů. Na pohotové likviditě je znát, že společnost drží likvidní položky. Podnik je s krátkodobého hlediska likvidní a z dlouhodobého hlediska platebně schopný.

Celková zadluženost (viz Tabulka 2) neboli věřitelské riziko charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \times 100 [\%]$$

Tabulka 2 – Celková zadluženost

Ukazatel	2008	2009	2010
Celková zadluženost	59,84 %	72,54 %	63,02 %

Zdroj: vlastní výpočet

Tento ukazatel by se měl pohybovat do 50 %. Majetek společnosti ŠKODA JS a.s. byl v přiměřené míře kryt cizími zdroji. Vyšší celková zadluženost může přinášet vyšší míru věřitelského rizika, ovšem na druhou stranu financování z cizích zdrojů zvyšuje rentabilitu.

Rentabilita (viz Tabulka 3) neboli ziskovost je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, tedy dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Výpočty se provádí pro rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu atd. Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu je opět vypočtena pro roky 2008 – 2010.

Rentabilita aktiv ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk bez ohledu na to, zda byl zisk tvořen z vlastních či cizích zdrojů. Zisk vyjadřujeme jako EBIT, tedy zisk před zdaněním a úroky.

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho akcionáři či vlastníci. V čitateli se uvádí čistý zisk po zdanění. Míra zisku je ukazatel, který říká, zda kapitál přináší dostatečný výnos. Investor požaduje, aby cena, kterou přijímá za vložený kapitál, byla vyšší než cena, kterou by obdržel při jiné formě investování.

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka 3 – Ukazatelé rentability

Ukazatel	2008	2009	2010
Rentabilita aktiv	0,05	0,05	0,09
Rentabilita vlastního kapitálu	0,1	0,14	0,19

Zdroj: vlastní výpočet

Dle výsledků rentability aktiv mohu konstatovat, že společnost ŠKODA JS a.s. efektivně využívala svojí majetkovou bázi.

Ukazatelé rentability kopírují rostoucí trend. V rámci odvětví se hodnoty ROE v roce 2008 pohybovaly okolo 12,1 %, v roce 2009 okolo 11,4 % a v roce 2010 okolo 11,2 %. [8] V porovnání s odvětvím mohu konstatovat, že vlastní kapitál přinášel společnosti dostatečný výnos.

Výše provedená finanční analýza společnosti ŠKODA JS a.s. ukazuje optimální běžnou likviditu a méně optimální pohotovou likviditu. Míra zadluženosti je větší než optimum, přestože by se mohlo zdát, že tomu tak nebude vzhledem k tomu, že společnost v současnosti nemá žádné bankovní úvěry. Ukazatelé rentability jsou větší než průměr v odvětví.

2.4 Shrnutí vnější a vnitřní analýzy – SWOT analýza

„SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí všech přecházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.“ [1]

V dalším textu je popsáno, co může být příležitostí a hrozbou.

Příležitostí rozumíme zájem či potřebu poptávajícího. Hlavní zdroje tržních příležitostí jsou:

- vyrábět to, čeho je nedostatek,
- vyrábět něco novým či lepším způsobem,
- vyrábět zcela nový výrobek či službu. [4]

Hrozbou rozumíme nepříznivý trend nebo vývoj, které mohou vést k poklesu obrátu či zisku.

Hrozby rozdělujeme podle závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu. [4]

Při analýze silných a slabých stránek nemusíme napravovat veškeré slabé stránky, ani nemusíme dávat najevo radost ze stránek silných. Velmi důležité je rozhodnutí firmy, zda se omezovat na příležitosti, které korespondují se silnými stránkami, nebo zvažovat také příležitosti, pro něž by společnost musela silné stránky získat nebo je vytvořit. Důležité je uvědomit si, že společnost tvoří zaměstnanci. Netvoří-li zaměstnanci firmy tým, není možné, aby si firma vedla dobře. [4]

V kapitole 1.8 jsem popsala divizi D3 (jaderné řízení). V následujícím textu je popsána SWOT analýza této divize včetně silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb (viz Obrázek 10)

Jak již bylo také řečeno, vnější prostředí působí na podnik příležitostmi a hrozbami. Příležitostí pro divizi D3 může být získání zakázky na výstavbu nového bloku. Jedná se např. o projekt MIR.1200, kdy se firma ŠKODA JS a.s. spolu s dalšími firmami bude podílet na výstavbě 3 nových jaderných bloků.

Další příležitostí je skladování vyhořelého paliva. Společnost ŠKODA JS a.s. rozšiřuje svůj sortiment vyráběných kontejnerů spolu s rostoucí poptávkou na trhu. Tím společnost zvyšuje i své vývojové, konstrukční a výrobní kapacity.

Další příležitostí může být například prodlužování životnosti stávajících bloků a potřeba modernizace zařízení, která byla popsána v kapitole 2.2.4.

Jako hrozba se v poslední době projevuje politika Německa, Rakouska a dalších zemí proti jaderné energetice. Jedná se především o období po havárii ve Fukušimě, kdy v mnoha zemích došlo ke zmrazení vývoje jaderné energetiky. Tento problém je popisován v kapitole 2.2.4.

Další hrozbou je změna kurzu české koruny. Nejvíce ovlivněný je kontrakt na dostavbu JE Mochovce, protože jeho hodnota přesahuje 400 milionů EUR. Z daného kontraktu jsou za rok tržby cca 90 milionů EUR. Rozdíl kurzu např. 24,50 – 25,70 by měl na společnost dopad v desítkách milionů. Nesmím zapomenout na hrozbu ve formě případné další havárie typu Fukušima.

Vnitřní prostředí tvoří silné a slabé stránky divize. Silnou stránkou je jistě výroba vlastních výrobků pro technologii VVER 1000 a VVER 400. V Evropě a Asii je v provozu více než padesát reaktorů typu VVER a desítky dalších jsou ve výstavbě. Díky výrobě kvalitních reaktorů získává firma spokojené zákazníky.

Silnou stránkou může být také vysoce odborně kvalifikovaný personál. ŠKODA JS a.s. vybírá pouze kvalitní pracovníky, které přichází především z technických či ekonomických vysokých škol, z technických středních škol a učebních strojírenských oborů. Společnost se stala lídrem v oblasti dodávek pro jaderné elektrárny ve střední Evropě.

Za slabou stránku lze považovat například chybějící vlastní výrobky pro západní typy reaktorů. Zde se firma musí spolehnout na své dodavatele.

Slabou stránkou se může stát i obtížné vyhledávání pracovníků do specifických výrobních profesí. Nejčastěji se jedná se o projektanty, konstruktéry, technology, výpočtáře, obráběče kovů a svářeče. Společnost není lídrem v oblasti dodávek pro všechny země, pro které by chtěla být.

Obrázek 10 - SWOT analýza pro divizi D3

Vnitřní prostředí	Silné stránky: <ul style="list-style-type: none"> ✓ vlastnictví projektu VVER 1000 a VVER 440 ✓ vysoce odborný personál ✓ leader v oblasti dodávek pro JE ve střední Evropě 	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none"> ✓ chybí vlastní výrobky pro západní typy reaktorů ✓ obtížné hledání pracovníků do specifických výrobních profesí ✓ není leader v oblasti dodávek pro více zemí Evropy
Vnější prostředí	Příležitosti: <ul style="list-style-type: none"> ✓ zapojení se do výstavby nových bloků ✓ skladování vyhořelého paliva ✓ možnosti prodloužení životnosti stávajících bloků, modernizace zařízení 	Hrozby: <ul style="list-style-type: none"> ✓ politika Německa, Rakouska proti jaderné energetice ✓ změna kurzu české koruny (posílení) ✓ další havárie (typu Fukušima)

Zdroj: vlastní zpracování

Tato analýza je završením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a poskytuje nám základní obraz pro tvorbu obchodního a marketingového plánu ve společnosti ŠKODA JS a.s.

3 Obchodní a marketingový plán podniku

Cílem každé společnosti je vytvoření takového produktu (služby), který uspokojí přání a potřeby zákazníka a současně přinese společnosti požadovaný zisk. Pro dosažení tohoto cíle musíme mít zpracovaný plán. Plán je výstupem plánování, které lze definovat jako vytvoření určitého postupu pro dosažení cíle podniku.

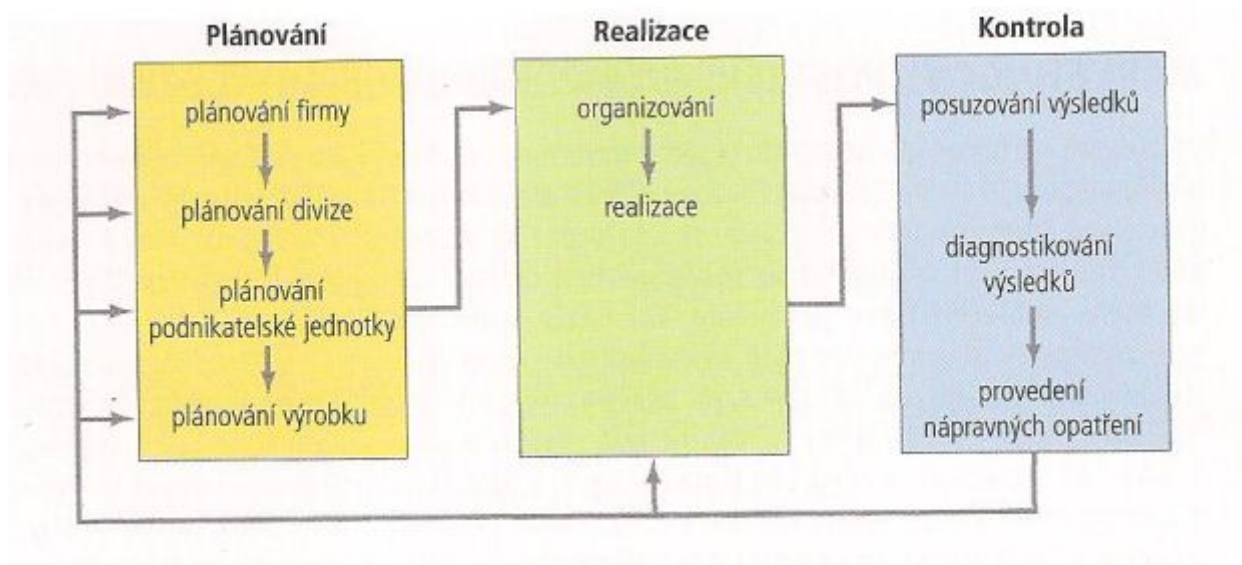
Pokud chce společnost vytvořit plán, který bude vysoce efektivní, je nutné se držet určitého postupu při jeho formulaci. Doporučený postup je následující:

- Vytyčení cíle - cíl musí být popsán co nejasněji, aby byl všem pochopitelný. Z cíle je patrný užitek.
- Hodnota vytyčeného cíle - každý cíl představuje určitou hodnotu (kvantifikace).
- Následky – každý cíl má své pozitivní a negativní stránky.
- Cílová skupina – každý jednotlivec je jiný a má odlišné potřeby. Společnosti si musí důkladně promyslet okruh (skupinu) lidí, na které bude působit.
- Myšlení a jednání cílové skupiny – pokud společnost chce, aby se výrobky dobře prodávaly, musí rozumět zákazníkům.
- Myšlení a jednání cílové skupiny podle nás – aby lidé kupovali to, co my prodáváme, je zapotřebí, abychom změnili jejich myšlení.
- Popis vlastní práce – firma musí být schopná velmi detailně popsat to, čím se zabývá.
- Výjimečnost naší nabídky – schopnost pár větami popsat, co je naší předností.
- Přínos nabídky – jedná se především o motivování zákazníků, jak rozumově, tak citově.
- Kdo vlastně jsme – jaká je osobnost firmy.
- Komunikace s cílovou skupinou – sdělení jsou předávána cílové skupině. Komunikovat můžeme formou rozhlasu, kina, televizních reklam, inzerce v tisku, plakátů, internetu atd.
- Peněžní prostředky – jedná se o stanovení marketingového rozpočtu. Je nutné jeho důkladné promyšlení před vypracováním.
- Zdroje – prostředky, které napomáhají k dosažení cíle.

- Vyhodnocení plánu – hodnotí se dle dosažených tržeb či prodejů, tržního podílu podniku (získání, co nejvíce zákazníků), pověsti na trhu (snaha o preferenci naší firmy zákazníkem, zaměstnancem, distributory a investory).
- Kroky, které budou následovat – jasná představa o činnostech, které budou následovat, abychom dosáhli vytyčeného cíle. [3]

Marketingový plán je nástrojem k řízení a koordinaci marketingových činností. Tento plán se skládá ze dvou úrovní, a to strategické a taktické. Strategický marketingový plán se zaměřuje na cílové trhy a nabídku, která bude nabízena na základě analýzy tržních příležitostí. Taktický marketingový plán se zaměřuje na marketingové taktiky včetně tvorby cen, vlastností výrobku, propagace, obchodování a prodejních kanálů. Plány se realizují na příslušných úrovních společnosti a pracovníci na vyšších pozicích podávají informace týmům připravující plán. Po plánování se přistupuje k samotné realizaci a kontrole (viz Obrázek 11). Veškeré výsledky se ve společnosti sledují a v případě potřeby jsou napravnými opatřeními. [4]

Obrázek 11 - Realizace strategického plánování a kontrolní procesy



Zdroj: KOTLER, P.; KELLER, L. K. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 82. ISBN 978-80-247-1359-5.

3.1 Plánování společnosti a divizí

Každá společnost vzniká za účelem vykonávání nějaké činnosti. Touto činností realizuje své poslání. „*Poslání určuje účel společnosti. U zrodu firmy stojí často jasné poslání v mysli jejího zakladatele. Když se pak společnost začne věnovat novým produktům a trhům, poslání se postupně vytrácí. Může být jasné a přesto na ně mohou manažeři zapomínat.*“ [5] Poslání tedy musí být upravováno tak, aby vždy odpovídalo prostředí, ve kterém se společnost nachází. Vyjádřeným posláním vyjadřujeme účel podnikání, tedy to, čeho chce společnost dosáhnout. Poslání se projednává jak s manažery, tak i se zaměstnanci. Jasně stanovené poslání dodá zaměstnancům pocit smysluplné práce. Každé takovéto poslání se musí soustředit pouze na omezený počet cílů, zdůrazňovat politiku, hlavní hodnoty společnosti a určit konkurenty. Jestliže má být poslání společnosti dobře definované, musí určit:

- odvětví,
- výrobek,
- přednosti podniku,
- tržní segment,
- počet úrovní kanálů od surovin ke konečnému výrobku a distribuci,
- oblasti či země, ve kterých bude firma působit. [4]

Poslání společnosti vychází z vize. „*Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí. Aby ale opravdu naplňovala svůj účel, musí být vedením trpělivě ošetřována, vysvětlována a šířena ke všem členům firmy. Společně sdílený cíl je mocným prostředkem mobilizace lidského potenciálu firmy, soustředění energie lidí stejným směrem. Vize musí stát v podtextu všech našich strategických úvah.*“¹⁷ Vize společnosti ŠKODA JS a.s. je popsána v kapitole 3.3.

Pro dosažení vize a poslání, je nutné mít dobře formulované cíle a strategie pro dosažení těchto cílů. Následně strategii realizujeme a nakonec provedeme kontrolu.

¹⁷ KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8, str. 11.

3.1.1 Formulace cílů

Cílem rozumíme popis úkolů, které jsou specifické a berou ohled na rozsah a potřebný čas. Pro efektivní definování konkrétních cílů se využívá souhrn pravidel SMART. Tento souhrn pravidel říká, že cíle musí být:

- Specific (specifické) – cíl musí být přesně popsán. Zde je nutné znát odpověď na otázku: „Co je konkrétním problémem a jak jej hodláme vyřešit?“
- Measurable (měřitelné) - jedna z otázek, která nám pomůže určit, zda cíl splňuje toto pravidlo, může znít: „Jak poznáme, že cíl je splněný?“
- Agreed (odsouhlasené) – zainteresované osoby souhlasí s danou potřebou s tím, že pro naplnění cíle něco udělají.
- Realistic (realistický) – klademe si otázku: „Je vůbec možné navrhované řešení realizovat a dosáhnout daných výsledků?“
- Timed (časově omezené) – cíle by se měly slučovat s časovým harmonogramem.

Hlavní cíle společnosti ŠKODA JS a.s. jsou rozděleny do cílů pro jednotlivé divize. Konkrétními cíli divize D1 a D4 jsou realizace projektu jaderné elektrárny Mochovce (projekt za více než 10 miliard Kč) do roku 2013 a modernizace systému kontroly a řízení jaderné elektrárny Dukovany do roku 2016 s cílem udržet image ŠKODA JS a.s. jako schopného dodavatele technologií. Dále se plánuje dostavba jaderné elektrárny Temelín do roku 2020 a účast při výstavbě bloků VVER ve třetích zemích.

Cílem je dodání klíčových komponentů pro nové i provozované jaderné elektrárny VVER ve východní Evropě a Asii, dodání klíčových komponentů pro nově budované a modernizované jaderné elektrárny západního typu a vyrábět zařízení pro skladování vyhořelého paliva (zahájit spolupráci s Ruskem či provést vývoj vlastního kontejneru).

3.1.2 Formulace strategie

Strategii můžeme vysvětlit jako plán, jak dosáhnout cílů. Strategie nám tedy řekne, co udělat, aby bylo daného cíle dosaženo. Dle Michaela Portera je členění strategií následující:

- celkové vedoucí postavení v nákladech – dosáhnout co nejnižších výrobních a distribučních nákladů, nižších cen než konkurence a vyššího tržního podílu,
- diferenciací – působení v oblasti, která přináší kupujícím užitek oceněný velkou částí trhu,
- zaměření – úzké seznámení s určitými segmenty trhu. [4]

3.1.3 Formulace programu a implementace

Jestliže máme hotovou strategii, musíme zapřemýšlet nad její realizací. Jedná se o tvorbu programů. Na každý takový program musí být vypracována kalkulace nákladů dle jednotlivých aktivit. [4]

3.1.4 Zpětná vazba a kontrola

Završením celého plánování je marketingová kontrola. Úkolem kontroly je zachytit odklony od plánu a tyto odklony eliminovat. Je nutné vrátit se zpět do určité části, kde odklon vznikl a provést úpravu. Taková kontrola se provádí v pravidelných termínech (měsíc, čtvrtletí). Pro případ modifikací jsou často vypracovány plány pro nepředvídatelné události. [4]

3.2 Plánování výrobku

Manažeři produktů vypracovávají plány na produkty, produktové značky, distribuční kanály či skupiny zákazníků. Každý z těchto stupňů musí vytvořit plán pro dosažení svých cílů.

Marketingový plán je tedy dokument o všem, co jsme se dozvěděli o trhu. V současné době se plány stále více přizpůsobují zákazníkům a konkurenci, jsou více realistické, čerpají z více informací a jsou výsledkem týmové práce. [4]

Může zde nastat otázka: „Co tedy vše musí plán obsahovat?“ Jedná se především o:

- stručné shrnutí (cíle, doporučení) a obsah,
- situační analýzu (podklady pro SWOT analýzu),
- marketingovou strategii (poslání, marketingové aktivity, finanční cíle),
- finanční plánování (prognóza obrátu, výdajů a analýza ziskovosti),
- kontrolu plnění. [4]

3.3 Obchodní plán společnosti ŠKODA JS a.s.

Vizi společnosti je být důvěryhodným a spolehlivým partnerem zákazníků v oboru dodávek pro jadernou energetiku.

Ve společnosti ŠKODA JS a.s. se každým rokem schvaluje obchodní plán. Současný obchodní plán je sestaven do roku 2016. V tomto plánu jsou vypsány základní úkoly od vlastníka společnosti (OMZ). Jako hlavní úkol je uveden specifikovaný objem zakázek pro následující rok, který je nutné splnit. Zákazníky společnosti jsou vlastníci jaderných elektráren, kterým dodává určité zařízení a je si vědoma jeho životnosti. Tedy společnost má celkem jasnou představu, kdy bude nutná výměna tohoto zařízení. Díky tomu si společnost může naplánovat řadu obchodních případů, které v daném roce nastanou (viz Tabulka 4). V tomto plánu dochází každý měsíc k aktualizaci cen, termínů a pravděpodobností vzniku obchodního případu.

Tabulka 4 - Projekty jaderných elektráren ve výstavbě

Evropa	Jaderná elektrárna	Počet bloků	Typ reaktoru	Participace (možnost participace) ANO/NE	Uvedení do provozu
Finsko	Olkiluoto 3	1	EPR (Areva)	ANO	2013
Francie	Flamanville 3	1	EPR (Areva)	ANO	2/2013
Rumunsko	Cemavoda 3,4	2	CANDU 6 (AECL)	NE	2016, 2017
Slovensko	Mochovce 3,4	2	VVER 440/V-213	ANO	2012, 2013
Bulharsko	Belene 1,2	2	VVER 1000/V-466	ANO	2014, 2015
Ukrajina	Chmelnická 3,4	2	VVER 1000/V-392	ANO	2016, 2017
Rusko	Kalinská 4	1	VVER 1000/V-320	ANO	10/2011
	Rostovská 3, 4	2	VVER 1000/V-320	ANO	2014, 2016
	Novovoronežská II-1,2	2	VVER 1200/V-392M	ANO	2012, 2016
	Leninská II-1,2	2	VVER 1200/V-491	ANO	10/2013, 2016
	Baltská 1	1	VVER 1200	ANO	2016
Ostatní země	Jaderná elektrárna	Počet bloků	Typ reaktoru		Uvedení do provozu
Čína	různé lokality	16	CPR-1000 (replika Daya Bay = franc. PWR)	NE	2011 - 2016
	Sanmen 1, Haiyang 1	2	AP-1000 (WEC)	NE	11/2013, 5/2014
	Sanmen 2, Haiyang 2	2	AP-1000 (WEC)	NE	9/2014, 3/2015
	Taishan 1	1	EPR (Areva)	ANO	12/2013,
	Taishan 2	1	EPR (Areva)	ANO	11/2014
Korea	Shin Kori 1,2, Shin Wolsong 1,2	4	OPR-1000 (korejský PWR)	NE	12/2010, 12/2011, 3/2012, 1/2013
	Shin Kori 3,4, Shin Ulchin 1,2	4	APR-1400 (korejský PWR)	NE	9/2013, 9/2014, 12/2015, 12/2016
Japonsko	Shimane 3, Ohma 1	2	ABWR (GE+Toshiba+Hitachi)	NE	12/2011, 11/2014
Indie	Kaiga 4	1	PHWR (indický projekt)	NE	11/2010
	Kudankulam 1,2	2	VVER 1000/V-392	NE	12/2010, 2011
Tchaj-wan	Lungmen 1,2	2	ABWR	ANO	2011, 2012

Zdroj: tabulka převzata z nucnet.com a upravena dle potřeb ŠKODA JS a.s.

Firma plánuje projekty jaderných elektráren pro následující roky (viz Tabulka 5). Jedná se pouze o odhady, protože tyto dodávky zatím nebyly objednány.

Tabulka 5 – Plánované projekty jaderných elektráren

Evropa	Jaderná elektrárna	Počet bloků	Typ reaktoru	Participace (možnost participace) ANO/NE	Uvedení do provozu
ČR	Temelín 3,4, Dukovany 5	3	MIR 1200/EPR/AP-1000-vítěz tendru 2013	ANO	2020 – 2025?
Slovensko	Bohunice II-1,2	2	MIR 1200/EPR/AP-1000 vítěz tendru 2013	ANO	2025?
Maďarsko	Paks 5,6	2	VVER1000/EPR/Atmea AP-1000 – vítěz tendru 2012	ANO	2020,2025
Rusko	Seversk 1,2, Leninská II-3,4, Nižgorod 1,2, Tver 1,2, Central 1,2	10	VVER 1200	ANO	
Bělorusko	Ostrovec 1,2	2	VVER 1200	ANO	2016, 2018
Litva	Visaginas 1, 2?	2?	dosud neurčen	ANO	2020+
Polsko	Zamowiec 1, 2	2	dosud neurčen	ANO	2022
Finsko	Olkiluoto 4	1	EPR, ABWR, ESBWR, EU-APWR or APR-1400	ANO	
Francie	Northern 1	1	EPR, Kerena, or ABWR	ANO	2020
	Penly 3	1	EPR	ANO	2017 (projekt pozastaven)
V Británii	Hinkley Point C 1,2	2	EPR	ANO	2017, 2019
	Sizewell C 1,2	2	EPR	ANO	2020, 2022
	Oldbury B 1 až ?	2 nebo 3	2 x EPR nebo 3 x AP1000	ANO	2020+
	Wylfa B 1 až ?	3 nebo 4	3 x EPR nebo 4 x AP1000	ANO	2020+

Ostatní země	Jaderná elektrárna	Počet bloků	Typ reaktoru	Participace (možnost participace) ANO/NE	Uvedení do provozu
Arménie	Armenia 3 (Metsamor)	1	VVER 1000/V-392	ANO	zahájení výstavby 2012
Turecko	Akkuyu 1-4	4	VVER 1200	ANO	2016, 17, 18, 19
	Sinop 1-4	4	APR-1400 (KEPCO)	NE	2019 -
SAE	Braka 1-4	4	APR-1400 (KEPCO)	NE	2017, 18, 19, 20
Jordánsko	Aqaba 1,2	2	shortlist: Atmea-1 (Areva/MHD), Candu EC6 (AECL), AES-92 (ASE)	NE	2020, 2025
Vietnam	Ninh Thuan 1,2	2	VVER 1000 nebo VVER 1200	ANO	2020, 2025
Venezuela	?	2	VVER 1200	ANO	?

Čína	různé lokality	15	CPR-1000 (čínská replika Daya Bay = franc. PWR)	NE	2015 -
	různé lokality	16	AP-1000 (WEC)	NE	2015 - 2018
	Tianwan 3,4	2	VVER 1000/AES-91/V-428	NE	2016 -
	Tianwan 5,6	2	VVER 1200?	NE	?
Indie	různé lokality	10	PHWR (indický projekt)	NE	2015 -
	Kudankulam 3 až 6	4	VVER 1000/V-392 nebo VVER 1200	ANO	2016, 17, 19, 21
	Jaitapur 1,2	2	EPR (Areva)	ANO	2018, 2019
	Kaiga 5,6	2	EPR (Areva) nebo ABWR (GE-Hitachi) nebo AP-1000 (WEC)	ANO	?

Zdroj: tabulka převzata z nucnet.com a upravena dle potřeb ŠKODA JS a.s.

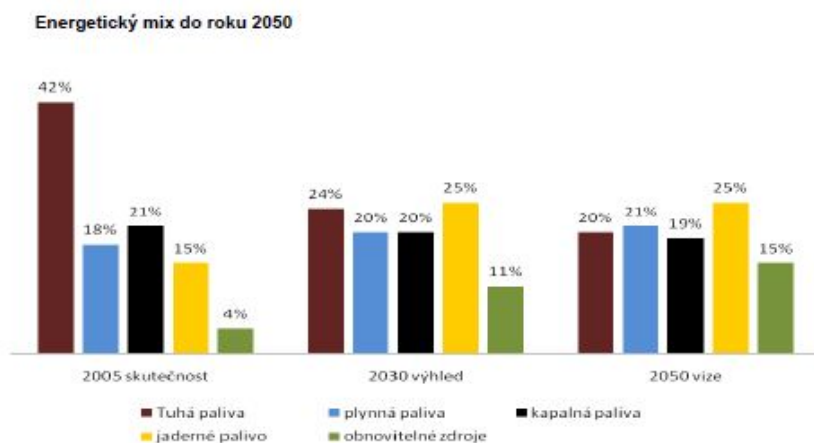
Společnost ŠKODA JS a.s. se domnívá, že v průběhu následujících let se zvýší poptávka po jaderné technologii a zařízení. Toto tvrzení se zakládá na faktu, že se počet firem, které jsou schopné vyrábět zařízení pro jaderné elektrárny, výrazně zmenšil. Tento problém firmy dohání velkorysími investicemi (Francie, Velká Británie, Rusko, Korea, Indie, Čína). ŠKODA JS a.s. se s vysokou pravděpodobností stane velkým dodavatelem technologických celků pro nové reaktorové bloky typu VVER a PWR. Pro účast na projektu s reaktorovými bloky typu VVER má klíčový význam partnerství s ruskými firmami. Předpokladem tohoto projektu je však úspěšná dostavba tendru v jaderné elektrárně Temelín. Dále se ŠKODA JS a.s. uplatní jako dodavatel komponentů a palivového hospodářství pro společnost AREVA NP a Westinghouse Electric. Společnost se také bude angažovat na trhu prodlužování životnosti jaderných bloků. S prodlužováním životnosti je spojená i výměna komponentů reaktoru. Pro výrobu kontejnerů, které jsou nutné pro přepravu a skladování jaderného paliva, je nutné spolupracovat s partnery z Ruské federace.

Společnost respektuje Státní energetickou koncepci. Je to dokument, k jehož aktualizaci se přistupuje jednou za pět let a formuluje cíle české energetické politiky do roku 2050. Energetická politika v České republice musí reagovat na globální soupeření o primární zdroje energie. Díky růstu rozvojových zemí a jejich energetických potřeb je nutné více omezit závislost na externích zdrojích. Hlavními cíli této koncepce je:

- redukce emisí CO₂, k čemuž má přispět výstavba nových jaderných zdrojů energie,
- snížení energetické náročnosti české ekonomiky,
- zvýšení energetické bezpečnosti. [11]

Do roku 2050 by měl poklesnout podíl tuhých a kapalných paliv při výrobě energií (viz Obrázek 12). [11]

Obrázek 12 - Energetický mix do roku 2050



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/file/edee/cs/mir-1200/fakta-a-cisla.pdf>

Původní zdroj: Tomáš Hüner, náměstek ministra průmyslu a obchodu

3.4 Marketingový plán ve společnosti ŠKODA JS a.s.

Jak jsem již zmiňovala, zákazníci společnosti ŠKODA JS a.s. jsou vlastníci jaderných elektráren, kteří o společnosti velmi dobře vědí díky značce ŠKODA. Pro společnost tedy není nutné vytvářet konkrétní marketingové akce pro hledání nových zákazníků. Zahraniční zákazníci znají značku ŠKODA a nevidí rozdíl, např. mezi společnostmi ŠKODA JS a.s. a ŠKODA AUTO. Toto zajišťuje společnosti zájem zákazníků bez konkrétních marketingových akcí. Přesto společnost občas svolí k marketingové akci, ovšem jedná tak pouze na základě žádosti o sponzoring. Například před dvěma roky byla společnost sponzorem Viktorie Plzeň, či se chystá v tomto roce sponzorovat cyklokros. K 50. výročí

spuštění jaderného programu ve společnosti ŠKODA byla zorganizována akce pro zákazníky ve Smetanově síni Obecního domu v Praze. Co však společnost považuje za velmi prospěšné, je účast na všech odborných konferencích. Seznam konferencí a důvody jejich návštěvy jsou uvedeny v následujícím textu.

Marketingový plán je schvalován vlastníkem společnosti (OMZ) na začátku každého roku. V tomto plánu je uveden seznam konferencí, které se budou konat následující rok, dále pak je uvedeno, kolik daná konference bude stát, jaký z ní bude mít společnost přínos a kdo je za danou konferencí zodpovědný. Z marketingového plánu pro tento rok jsem vybrala ty největší konference, kterých se společnost ŠKODA JS a.s. zúčastní:

- 7. odborná konference ENEF (Evropské fórum pro jadernou energii) – Slovensko (květen 2012),
- Atom Expo – Moskva (červen 2012),
- 7. zasedání Nuclear Power – Londýn (červen 2012),
- Veletrh Brno (září 2012),
- konference All for power – Praha (listopad 2012).

Na konferenci se setkávají odborníci, kteří zde prezentují a diskutují své poznatky v dané problematice. Toto je pro společnost ŠKODA JS a.s. velmi prospěšné, jak z důvodu rozhodování či řešení konkrétních problémů, tak z důvodu své prezentace. Společnost získává nové znalosti a zkušenosti ze strany nezávislých odborníků a sama své znalosti předává.

Ve společnosti ŠKODA JS a.s. se marketingové oddělení nezabývá typickými marketingovými akcemi. Hlavní náplní tohoto oddělení je tvorba výroční zprávy společnosti.

4 Projekt nabídky pro konkrétní produkt a segment

Nabídkou rozumíme objem určitého výstupu, který chceme na trhu prodat za předem stanovenou cenu. Při tvorbě nabídky bereme v úvahu vložené výrobní náklady, organizaci trhu (existence monopolů), specifické faktory (např. vlivy počasí) a ceny výrobních substitutů (statky, které jsou vyráběné podobnou či stejnou technologií). Nabídka ve společnosti ŠKODA JS a.s. se tvoří pomocí informačního systému, který je popsán v následujícím textu.

4.1 Informační systém RAMSES ERP ve společnosti ŠKODA JS a.s.

Každý proces má svojí posloupnost (sled událostí), které je nutné v průběhu času zrealizovat. Informační systémy tyto procesy zjednoduší, usnadní jejich průběh a tím ušetří cenný čas i náklady. Informační systém nám, kromě jiného, podává důležitý přehled o financích. V jakémkoliv okamžiku je možné zjistit náklady na určitý projekt či výnosy z něj. Velkou výhodou je také vkládání důležitých dokumentů, které mohou být v případě potřeby kdykoliv vyhledány.

Jak již bylo zmíněno, nabídky se ve společnosti tvoří pomocí informačního systému RAMSES ERP. Tento program poskytuje ekonomické, výrobní a materiálové informace pro vnitřní fungování společnosti.

V systému lze vést informace v oblastech popsaných v následujícím textu.

- Finance. V systému mohou být sestavovány účetní výkazy, tzn. rozvaha, výkaz zisků a ztráty a cash-flow. Sledují se odlišnosti plánů od skutečnosti dle jednotlivých zakázek či středisek a vytváří se nové plány a modely v různých verzích. Provádí se finanční analýza a její výsledky jsou zanášeny do grafů a tabulek.
- Controlling nákladů. Jedná se o kalkulace nákladů na produkt, zakázky či zákazníky dle vstupních skutečných a plánovaných hodnot.
- Obchod. Provádí analýzu zákazníků a prodejů.

4.2 Prodej ve společnosti ŠKODA JS a.s.

Společnost rozděluje prodej do dvou základních oblastí. První je střední a východní Evropa, kam se prodávají reaktory typu VVER. Druhou oblastí je zbytek světa. Za každou zemi, kde má společnost zákazníka (vlastníka jaderné elektrárny), je odpovědný jeden prodejce. V zemích, kde jsou velké obraty, má společnost více prodejců. Jedná se například o Českou

republiku či Ukrajinu. Prodejce neustále komunikuje se zákazníky společnosti. Má následující úkoly:

- příprava nabídky,
- komunikace se zákazníkem,
- přesvědčení zákazníka ke koupi,
- příprava smlouvy,
- péče v oblasti komunikaci v rámci realizace obchodního případu.

Jedná se o služby osobního prodeje v jiném smyslu, než je běžné u jiných odvětví trhu.

Jak již bylo řečeno, ŠKODA JS a.s. je kvalifikovaným dodavatel např. pro ČEZ, a. s., Slovenské elektrárne, NAEK „Energoatom“ atd. V rámci prodeje se společnost přizpůsobuje požadavkům svých zákazníků (nemá žádné všeobecné podmínky pro prodej). Každá společnost má specifické požadavky. Například společnost ČEZ, a. s. má své požadavky přesně předem specifikované a ŠKODA JS a.s. se jim zcela přizpůsobuje, pro Ukrajinu či Rusko je třeba podmínky prodeje předem připravit a následně při konzultacích upravovat. Protože společnost dodává většinou podobné výrobky a poskytuje podobné služby do všech jaderných elektráren, jsou vypracovávány i podobné podklady pro prodej.

Základním dokumentem je při prodeji obchodní smlouva. Obchodní smlouva má vždy tyto náležitosti:

- informace o prodávajícím a kupujícím,
- předmět kontraktu,
- množství a kvalita,
- cena,
- platební podmínky (dle INCOTERMS¹⁸) – v ceně je většinou doprava na místo s cenou proclení i pojištění,
- balení a značení balení,
- garance,
- řešení připomínek ke kvalitě a množství (vady),
- způsob přejímky,
- arbitráže a použité právo při sporech,
- sankce,

¹⁸ Soubor mezinárodních pravidel. Zabývají se vztahy vyplývajícími z kupní smlouvy.

- odpovědnosti,
- utajení obchodního případu,
- ostatní podmínky.

Obchodní smlouvu podepisují obě strany dle podpisového řádu. Obchodní případy do 5 milionů korun podepisuje konkrétní prodejce daného obchodního případu, do 20 milionů korun obchodní ředitel a obchodní případy nad 20 milionů korun schvaluje představenstvo společnosti. Představenstvo může provádět úpravy parametrů smlouvy.

4.3 Tvorba konkrétní nabídky

Ve společnosti ŠKODA JS a.s. je zavedený systém řízení nabídky a smlouvy. Daný systém je součástí systému řízení jakosti ISO. Následující text je věnován popisu nabídky na kontrolu stavu pohonů (viz Obrázek 13) pro společnost NAEK Energoatom. Jedná se o ukrajinský státní podnik na výrobu elektřiny na jaderných elektrárnách.

Obrázek 13 - Pohon regulačního orgánu



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/vyrobky-a-sluzby/zarizeni-pro-jaderne-elektrarny-typu-vver-a-rbmk/pohony-ridicich-tyci.shtml>

Nejprve prodejce získal poptávku od firmy NAEK Energoatom. Tato poptávka mu byla zaslána e-mailem. Jiné poptávky mohou být získávány, např. také vzájemným jednáním.

Prodejce posoudil, zda je poptávka pro ŠKODA JS a.s. vhodná z technologického hlediska.

Rozhodnutí znělo, že ano, a tak provedl registraci daného obchodního případu v systému RAMSES (viz Obrázek 14) a vyplnil základní údaje o nabídce pro ostatní složky podílející se na přípravě nabídky. Složky prodejce vybírá podle daného obchodního případu. Tento případ

byl zaslán do divize D3, následně do divize D4, ale i do ostatních divizí, kterých se daný obchodní případ bude týkat.

Obrázek 14 - Registrace obchodního případu v systému RAMSES

The screenshot shows a software interface for quote registration. The main window title is 'OE31 - Vkládání a změny nabídek a poptávek (08.12.2011)'. The form is titled 'Nabídka' and contains the following data:

Druh	NAB	Reg. č.	88-39498	Č.nab.	1	Rev	1	Stav	Zakázkováno
Název	Kontrola stavu pohonů na ROJE			Cena	2.117.420,00	EUR	Stav	PRODEJNÍ	
ID zákazníka	NAEK ENERGOATOM		DIČ		Země	UKRAJINA			
Název	OP "Atomkomplekt" NAEK "Energoatom"								
Adresa	KIJEV		ul. Větrova 3			01032			

Buttons: Akce, Vrať nabídku, Připojené dokumenty, Dokumenty

Navigation tabs: Obchodní, Finanční, Cenové, Ostatní, Přehled, Položky, Pozice

Akce	KONTROLA STAVU POH.	SKP		T. plnění od	28/02/2004	do	28/02/2004
Obor	1114	Lineární krokové pohony LKP		Plati do			
Subsegment	II.2-2	Kontrola stavu zařízení, dodávka ND a prodlužování		Termín počátku realizace			
Země určení	UKR	UKRAJINA		První zakázka vytvořena	18/09/2003		
Provádí	0188	Realiz.střed.	0399				
Objednávka		Datum objednávky		Pravděpodobnost	90	%	
Jednací číslo		Datum jednání	01/08/2003	Pravd. realizace proj.	90	%	
Smlouva	88-38746/03/03	Smlouva		Datum smlouvy	17/09/2003	Hrubý zisk	30,00 %
Garant	LUP	LUPTÁČIK		Peter		8021	
Garant 2							
Poznámka	z.č. 320-569-6029						

Footer: 17. února 2012 10:47:01

Zdroj: systém RAMSES společnosti ŠKODA JS a.s.

Informace o nabídce prodejce zaslal na vstupní určená místa ve firmě.

Jednotlivé složky (divize), které se podílí na přípravě nabídky v zadaném čase, připravily podklady pro nabídku včetně nákladů svých středisek na přípravu nabídky a realizaci případné zakázky.

Obchodní případ byl mimo jiných zaslán do divize D3 střediska konstrukce – elektro a střediska konstrukce strojní. Střediska popsala, co musí být uděláno pro splnění obchodního případu z hlediska konstrukce. Konstrukce (středisko elektro) stanovila počet hodin na vydání konstrukční dokumentace (viz Příloha E). Tato konstrukce zaslala prodejci zprávu o tom, že bude třeba 300 hodin práce. K tomuto obchodnímu případu bylo nutné ještě vyjádření dalšího střediska konstrukce, a to střediska strojního (viz Příloha F). I toto středisko stanovilo počet hodin potřebných k jednotlivým činnostem případného obchodního případu.

Na základě zprávy z konstrukce se vyjádřila divize řízení jakosti (viz Příloha G). Ta stanovila počty hodin na své pracovní úkony.

Takto se k obchodnímu případu vyjádřily veškeré složky, kterých by se v případě přijetí nabídky zákazníkem, daný obchodní případ týkal. Zprávy ze všech těchto oddělení byly

zaslány oddělení nákupu, kde proběhla transformace hodin na jednotlivé úkony do peněžního vyjádření. Vznikl rozpočet, který byl zaslán prodejci obchodního případu.

Po vyjádření všech složek, prodejce připravil předběžnou kalkulaci (viz Příloha C). Tato kalkulace vychází z technickohospodářských norem, z objemu výroby či typu poskytnuté služby a z předpokládaných nákladů.

Kalkulace byla sestavena v následující posloupnosti:

- výrobní materiál,
- nákupy,
- úroky a ostatní finanční náklady,
- výroba,
- montáže,
- konstrukční práce,
- technologické práce,
- kontrolní činnosti,
- technický servis,
- projekční práce,
- ostatní práce,
- kalkulované odpisy.

Všechny položky byly sumarizovány a vyčísleny celkové náklady v nedokončené výrobě. Od nich byly odečteny rezervy na budoucí náklady. K výpočtu celkových nákladů bylo nutné dále přičíst:

- obchodní náklady,
- administrativní náklady.

Celkové náklady byly vypočítány na cca 50 milionů Kč.

Cena byla vypočtena jako:

Cena = náklady na materiál + ostatní náklady + hrubý zisk. Cena byla stanovena ve výši cca 70 milionů korun. Hrubý zisk tvořil 30,41 % ceny.

V průběhu přípravy nabídky až do momentu podepsání smlouvy aktualizoval prodejce informace uvedené v systému RAMSES.

Po získání všech podkladů prodejce připravil nabídku a nechal ji podepsat v souladu s podpisovým řádem společnosti. Nabídku zaslal zákazníkovi.

Před podpisem kontraktu probíhalo ve společnosti ŠKODA JS a.s. schválení obchodního případu.

Zákazník s nabídkou souhlasil, a tak prodejce připravil návrh smlouvy a v souladu s podpisovým řádem ji nechal podepsat. V případě, že by zákazník s nabídkou nesouhlasil, je nutné, aby prodejce vyjednal spolu s podílejšími se složkami možné úspory nákladů, případně zkrácení termínů či se přizpůsobil dalším požadavkům zákazníka.

Po podpisu kontraktu přebral od prodejce odpovědnost za daný obchodní případ manažer zakázky, který obchodnímu případu přidělil zakázkové číslo.

Prodejce může vstoupit do procesu zakázky v případě, že by bylo potřeba domluvit určité změny ve smlouvě se zákazníkem.

V zakázkovém listu jsou popsány technické požadavky kontraktu. Na základě tohoto listu je zpracován limitový list v Kč pro jednotlivá oddělení, která se účastní na zakázce. Tyto limity nesmí být bez důvodu překročeny. Lhůtový plán zakázky pak stanovuje termíny plnění úkolů pro jednotlivá oddělení. V případě nabídky na kontrolu stavu pohonů byl zpracován lhůtový plán již při výrobě daného pohonu.

Cílem přípravy nabídky a realizace služby byla spokojenost společnosti NAEK Energoatom, tedy zákazníka. Spokojenost je dána srovnáním výsledku vytvořeného v zákaznickově představě a skutečným výsledkem. Tedy výsledek je dán tím, jak odpovídá výkon očekávání. Způsob realizace zakázky předčil očekávání společnosti NEAK Energoatom, a tak tento kontrakt přispěl k dobrým dlouholetým vztahům mezi společnostmi. NEAK Energoatom ocenila tuto službu především v rychlosti, jednoduchosti a spolehlivosti vyřízení.

5 Zhodnocení situace ve společnosti ŠKODA JS a.s.

Společnost ŠKODA JS a.s. je velmi úspěšnou firmou již několik desítek let. Společnost plní plány, které jsou zadávány akcionářem, a tak je příznivě ovlivněna stabilita firmy ve všech oblastech. K úspěšnosti přispívá získávání nových kontraktů, a to především ve výrobě jaderného zařízení a servisu pro jaderné elektrárny.

V roce 2009 bylo založeno česko-ruské konsorcium ve složení ŠKODA JS a.s., „JSC Atomstroyexport“ a „JSC OKB GIDROPRESS“, kde společnost ŠKODA JS a.s. vystupuje jako leader. Společnost se přihlásila do výběrového řízení pořádaného společností ČEZ, a. s. a úspěšně prošla kvalifikací. Zahájení prací proběhlo v roce 2011. Z hlediska budoucnosti je pro společnost důležitá orientace těchto tří členů konsorcia při spolupráci při dodávkách projektů typu VVER do třetích zemí.

Plány se ve společnosti tvoří dlouhodobě, a to proto, že má dlouhodobé kontrakty, nejsou závislé na ekonomickém cyklu. Na plány mají vliv globální faktory. Plány se mění dle přání vlastníka na ekonomické ukazatele a dle energetické koncepce České republiky.

V případě, že by vlastník zvýšil plán zisku pro následující rok, znamenalo by to nutnost hledání možných úspor v nákladech pro daný rok a snahu o zvýšení výnosů. V případě, že by vznikly neplánované náklady (příprava nabídky na výstavbu jaderné elektrárny), pak navrhuje společnost vlastníkově změnu plánovaných ekonomických ukazatelů (tržby, zisk, produktivita práce, rentabilita tržeb).

Z dlouhodobého hlediska může dojít ke změně výrobního programu, změně počtu zaměstnanců či například k přizpůsobení mzdové politiky v podniku.

V rámci budoucí strategie se chce společnost zaměřit na pokračování výroby zařízení pro skladování vyhořelého paliva. Také chce dále vyrábět komponenty jaderného zařízení VVER i PWR se základním cílem – obnovit výrobu kompletních jaderných reaktorů typu VVER výkonové řady 1000 MWe a výše.

Závěr

Měla jsem možnost zpracovávat svojí bakalářskou práci ve společnosti ŠKODA JS a.s., a tak poznat úspěšnou firmu v oboru jaderné energetiky. Tato firma se zabývá inženýringem, výrobou a servisem pro jaderné elektrárny. Díky tomu, jsem poznala fungování firmy v netypickém oboru podnikání.

V první části bakalářské práce byla popsána historie společnosti ŠKODA JS a.s., předmět její činnosti, organizační struktura, vývoj a charakteristika zaměstnanců společnosti, realizované projekty a jednotlivé divize. Následně byla vytvořena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, které je stále více dynamické a klade na podniky nemalé požadavky. Firma se v tomto prostředí zaměřuje na silné stránky a příležitosti a nabízí zákazníkům nové výrobky a služby. Díky rychle se měnícímu prostředí je tedy vyvíjen tlak na inovace, které přináší hodnotu pro zákazníka. Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat tyto faktory a sestavit obchodní plán firmy. V následující kapitole je tedy sestaven obchodní a marketingový plán společnosti ŠKODA JS a.s. Dále byl vytvořen konkrétní projekt nabídky na kontrolu stavu pohonů. V závěru své bakalářské práce jsem zhodnotila celkovou situaci podniku. Toto zhodnocení se zaměřuje především na současné a budoucí plány podniku.

Obchodní plán společnosti je velmi důležitým prvkem, který určuje budoucnost firmy. Společnost působí na trhu (tj. jaderná energetika), pro který není typické silné konkurenční prostředí. Konkurenční výhodu společnosti vidím především ve značce ŠKODA, která je známá po celém světě. Společnost je úspěšná, což naznačuje i rostoucí trend tržeb, a s tím spojená rostoucí výkonnost firmy. Firma má vůdčí postavení na trhu ve svém oboru a za dobu svého působení získala spokojené a stále zákazníky.

V této bakalářské práci byl na základě analýzy prostředí sestaven obchodní a marketingový plán společnosti. Na základě toho prohlašuji, že **cíl práce byl z hlediska mého zadání splněn.**

Ve své práci spatřuji dva základní přínosy. Informace použité v této bakalářské práci lze podnikovým managementem vhodně využít v případě nepříznivých vlivů prostředí či v otázkách plánování a tvorby plánů. Druhý přínos, pro sebe, spatřuji v porozumění důležitosti plánování v každé společnosti.

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Ukazatelé likvidity	32
Tabulka 2 – Celková zadluženost	33
Tabulka 3 – Ukazatelé rentability	34
Tabulka 4 - Projekty jaderných elektráren ve výstavbě	42
Tabulka 5 – Plánované projekty jaderných elektráren	43

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Reaktorová hala.....	11
Obrázek 2 – Provoz Bolevec	12
Obrázek 3 – Tržby (mil. Kč).....	13
Obrázek 4 - Celkové tržby – 4565 mil. Kč.....	13
Obrázek 5 - Zisk před zdaněním (mil. Kč).....	14
Obrázek 6 - Export dle země určení za rok 2010 – 3540 mil. Kč.....	14
Obrázek 7 - Průměrný počet zaměstnanců	16
Obrázek 8 - PEST analýza vlivu prostředí	21
Obrázek 9 - Porterův model pěti konkurenčních sil	25
Obrázek 10 - SWOT analýza pro divizi D3	36
Obrázek 11 - Realizace strategického plánování a kontrolní procesy	38
Obrázek 12 - Energetický mix do roku 2050.....	44
Obrázek 13 - Pohon regulačního orgánu.....	48
Obrázek 14 - Registrace obchodního případu v systému RAMSES.....	49

Seznam zkratek

atd.	A tak dále
tzn.	To znamená
tj.	To je
cca.....	Přibližně
JS.....	Jaderné strojírenství
JE.....	Jaderná elektrárna
a.s.....	Akciová společnost
s. r.o.	Společnost s ručením omezeným
VVER	Vodo-vodní energetický reaktor
MWe.....	Jednotka elektrického výkonu
OMZ.....	Spojené strojírenské závody
RBMK.....	Reaktor moderovaný grafitem
BWR.....	Varný reaktor
PWR.....	Tlakovodní reaktor
SKŘE.....	Systémy kontroly a řízení pro jaderné elektrárny
ČR.....	Česká republika
SR.....	Slovenská republika
HDP.....	Hrubý domácí produkt
OECD.....	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
MIR.1200.....	Mezinárodní konsorcium vedené ŠKODA JS
EBT.....	Zisk před zdanění
EBIT.....	Zisk před zdaněním a úroky
CR.....	Běžná likvidita
QAR.....	Pohotová likvidita
ROA.....	Rentabilita aktiv
ROE.....	Rentabilita vlastního kapitálu
PEST analýza.....	Analýza vnějšího prostředí
SWOT analýza.....	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí
EUR.....	Euro
SMART.....	Způsob hodnocení kvality cílů
CO ₂	Oxid uhličitý
ISO.....	System řízení jakosti

ENEF..... Evropské fórum pro jadernou energii
RAMSES ERP..... Informační systém pro finanční řízení a podporu prodeje
INCOTERMS..... Soubor mezinárodních pravidel upravující platební podmínky

Seznam použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [3] KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.
- [4] KOTLER, Philip; KELLER, Lane Keller. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] KOTLER, Philip aj. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [7] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2439-3.

Internetová zdroje:

- [8] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010 [cit. 2012-03-28] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- [9] PROATOM [online] Skutečné nevýhody jaderných elektráren [cit. 2012-03-26] Dostupné z: <http://proatom.luksoft.cz/view.php?cisloclanku=2007022501>
- [10] *Roční zpráva 2010*. [online] Profil společnosti, Roční zprávy [cit. 2012-01-12] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/rocni-zpravy.shtml>
- [11] ŠKODA JS a.s. [online] Fakta a čísla [cit. 2012-03-10] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/file/edee/cs/mir-1200/fakta-a-cisla.pdf>
- [12] ŠKODA JS a.s. [online] Lidé [cit. 2012-01-12] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/lide/index.shtml>
- [13] ŠKODA JS a.s. [online] Lidé ve ŠKODA JS [cit. 2012-03-26] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/lide/lide-ve-skoda-js-as.shtml>

- [14] ŠKODA JS a.s. [online] MIR.1200 [cit. 2012-03-06] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/mir-1200/parametry-projektu-mir-1200/technologie.shtml>
- [15] ŠKODA JS a.s. [online] Profil společnosti [cit. 2012-01-15] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/index.shtml>
- [16] ŠKODA JS a.s. [online] Profil společnosti, 50 let jaderného programu, ŠKODA JS a.s. – 50 let s jadernou energetikou [cit. 2011-12-25] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/50-let-jaderneho-programu/skoda-js-as-50-let-s-jadernou-energetikou.shtml>
- [17] ŠKODA JS a.s. [online] Zajištění jakosti [cit. 2012-01-20] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/zajisteni-jakosti/index.shtml>

Ostatní zdroje:

- [18] *Analýza prostředí*. Interní zdroj společnosti ŠKODA JS a.s.
- [19] *Současné trendy v jaderné energetice*. Interní zdroj společnosti ŠKODA JS a.s.
- [20] *Zaměření divizí*. Interní zdroj společnosti ŠKODA JS a.s.

Seznam příloh

Příloha A: Elektrárna Temelín

Příloha B: Finanční ukazatelé společnosti

Příloha C: Kalkulace obchodního případu

Příloha D: Organizační schéma společnosti

Příloha E: Podklady pro zpracování nabídky

Příloha F: Podklady pro zpracování nabídky 2

Příloha G: Podklady pro zpracování nabídky 3

Příloha H: Ukázka kontejnerů typu Castror a Constor

Příloha I: Účetní závěrka 2008

Příloha J: Účetní závěrka 2009

Příloha K: Účetní závěrka 2010

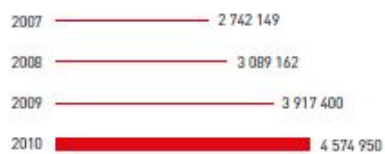
Příloha L: Všeobecné obchodní podmínky pro nákup

Příloha A: Elektrárna Temelín



Příloha B: Finanční ukazatele společnosti

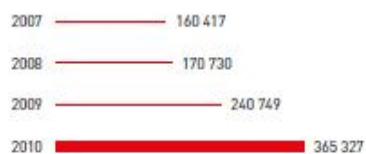
Tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)



Tržby na zaměstnance (tis. Kč)



Zisk před zdaněním (tis. Kč)



Produktivita práce z přidané hodnoty (tis. Kč)



Export (tis. Kč)



Rentabilita tržeb (ROS),
Zisk po zdanění/Tržby (%)



Příloha C: Kalkulace obchodního případu

PLÁNOVÁ KALKULACE OBCHODNÍHO PŘÍPADU

ŠKODA JS a.s.

Registrační číslo/obchodní číslo:	85-50408	Podoba:	Podle:
Název:	Mulieniace kompletní s výměnou konektorů ze LEMO, dodávka převodů a ND		
Základní:	Atomkomplekt		
Poskyteli oddělení:	Real efekt	Operativ:	Lučičák

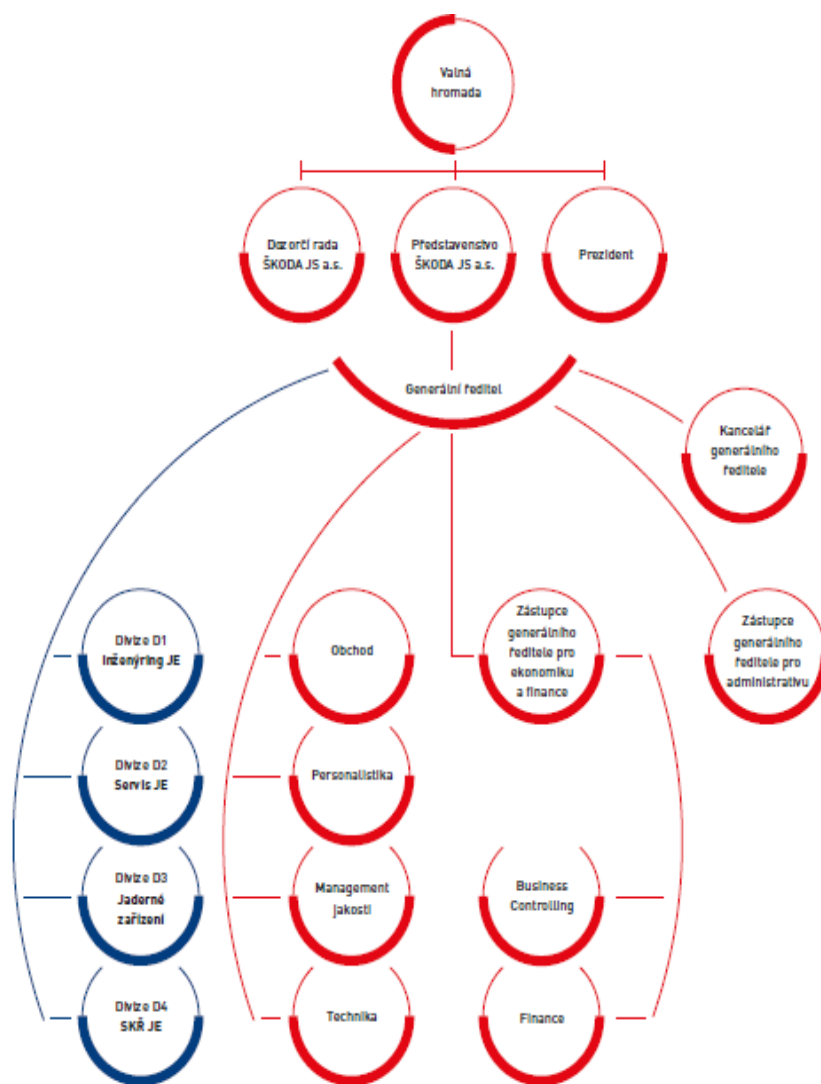
Kalkulační datum:	11.9.2003	Platnost:		Stav:	
Schválení datum:		Inface:			
Přehledí datum:		Upravit:		Datum:	
Poslední:					

Kurz 1 EUR = 32 Kč

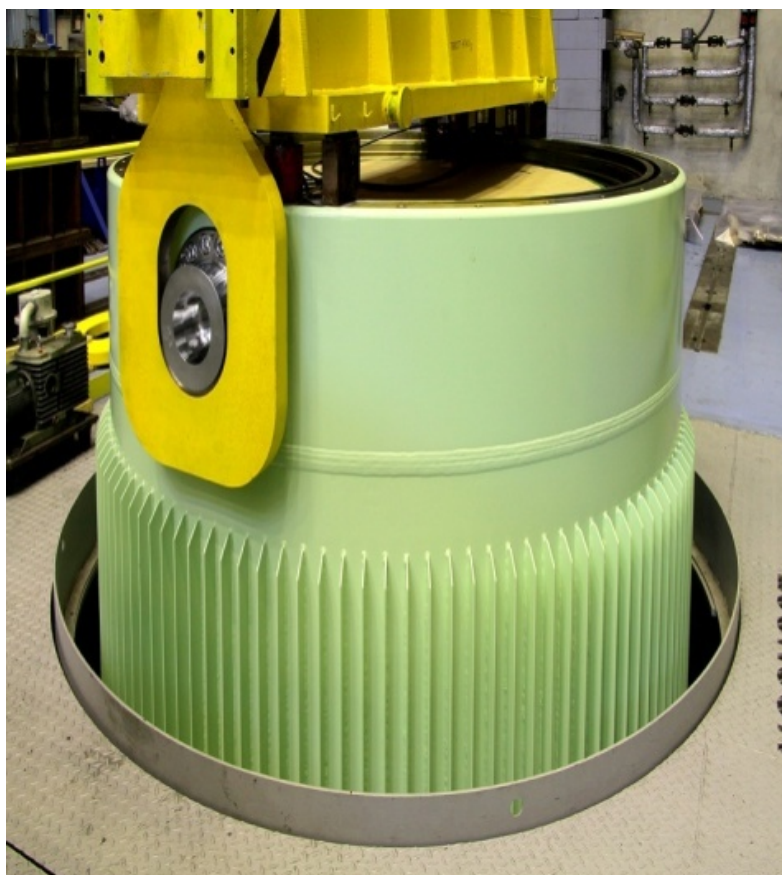
KP	Název	Sazba Kč		Číslo Kč	Popis	Výsledek
101	Výrobní materiál		41%	19.251.178,00		
101	materiál jámouř			42.000,00		
103	Nákus subdodávky					
105	Nákusové montáže					
106	Nákusové kování			52.000,00		
107	Nákusové prvky					
108	Nákusové díly			238.400,00		
109	Čistící nákus skříně			13.551.488,00		
120	Úroky z os. finanční			1.260.417,80		
120	Výroba					Zahmotí i obsah předních kurzových nářků
1-0	4 Q 03	474,00	3.920,00	1.868.080,00		0
1-0	1 Q 04	474,00	8.551,00	3.105.174,00		0
1-1	4 Q 03	474,00	880,00	417.120,00		0
1-1	1 Q 04	474,00	3.135,00	1.480.880,00		0
2		635,00	253,00	160.855,00		0
3		1.201,00	42,00	50.442,00		0
4-0	4 Q 03	588,00	350,00	178.450,00		0
4-0	1 Q 04	588,00	745,00	438.950,00		0
4-1		695,00	33,00	13.855,00		0
4-3		691,00	2,00	1.200,00		0
4-4		581,00	56,00	31.855,00		0
3-2		952,00	158,00	159.936,00		0
3-3		1.048,00	35,00	36.575,00		0
3-4		895,00	292,00	281.340,00		0
131	Montáž			107.885,00		
132	Konstrukční práce 2302	320,00	374,17	119.733,33		
132	Konstrukční práce 2303	340,00	704,31	230.466,67		
133	Technologické práce	340,00	807,35	172.300,00		
134	Kontrolní řízení			0,00		
4052	4 Q 03	300,00	298,67	118.600,00		
4052	1 Q 04	300,00	797,33	238.250,00		
4053	1 Q 04	370,00	3.172,33	1.178.813,33		
4054	4 Q 03	370,00	8.354,67	3.351.228,67		
9050		350,00	83,57	32.750,00		
9-ZKp1 (jámy)		1.850,00	692,00	1.280.200,00		
9-ZK (jámy)	4 Q 03	410,00	628,67	379.933,33		
9-ZK (jámy)	1 Q 04	410,00	1.853,33	738.888,67		
135	Technický servis 4111			0,00		
9-ZTS		410,00	1.012	414.820,00		
136	Projektování práce			0,00		
137	Dělní práce			1.563.000,00		
manažer 2101		330,00	769	262.450,00		
148	Kalkulační výkony			212.851,00		
149	Celkové v. nedok. výř.			52.010.441,80		
150	Riziko na kurz náklady			14.857.785,80		
161	Riziko na obřadu					
162	Obchodní náklady (100%)	0,03	17.142.819	1.714.281,90		10% z KP 130+137
163	Administr. nář. (14%)	0,14	17.142.819	2.399.996,56		14% z KP 130+137
166	Administr. nář. (2,5%)	0,025	51.545.551	12.886,39		2,5% z KP 101+137
169	Náklady celkem			51.524.630,06		součet KP 140+148
170	Celkem výrobní nář.			47.152.678,00		součet KP 140+150
171	Cena			67.757.440,00		
172	Průběž. nář.			20.854.784,00		Pokud je kontrakt v rámci nář. pro přeobět použije pevný kurz vyřádaný Š Holding pro daný nář
173	Průběž. nář. (100%)			30,41%		rozšíř. (cena celkem pro nář.)
174	Čistý nář. (100%)			16.232.809,84		hrubý nář/cena
180	Materiál Costs			33.133.054,00		rozšíř. (cena nář/celkem)
181	Other Production Costs			14.019.812,00		součet KP 101+102
192	Change in Provisions for Loss Orders			0,00		součet KP 130+148+150
						KP 151

Cena v EUR	67.757.440,00	Cena v Kč	2.157.426	Kč/EUR	32,00	EUR/Kč	0,03125
------------	---------------	-----------	-----------	--------	-------	--------	---------

Příloha D: Organizační schéma společnosti



Příloha H: Ukázka kontejnerů typu Castor a Constor



Příloha I: Účetní závěrka 2008

	Bod	2008	2007
AKTIVA			
OBĚŽNÁ AKTIVA			
Peníze a peněžní ekvivalenty	7	386 462	226 325
Pohledávky – finanční	8	398 242	627 215
Nevyfakturované částky odběratelům	8, 9	788 130	429 928
Daňové pohledávky – daň z příjmů splatná		24 679	23 264
Zásoby	10	376 613	292 201
Pohledávky z derivátových operací	8, 26	4 410	51 095
Ostatní nefinanční pohledávky	8	798 671	456 560
Ostatní oběžná aktiva – finanční	8	1 827	2 838
Ostatní oběžná aktiva – nefinanční	8	9 748	10 153
Oběžná aktiva celkem		2 788 782	2 119 579
DLOUHODOBÁ AKTIVA			
Nehmotná aktiva	11	12 406	5 260
Pozemky, budovy a zařízení	12	259 349	179 545
Realizovatelná finanční aktiva	8, 13	45 779	45 779
Dlouhodobé pohledávky z derivátových operací	26	485	10 052
Ostatní dlouhodobé pohledávky – finanční	8	20 746	23 496
Ostatní dlouhodobé pohledávky – nefinanční	8	198 837	418 308
Dlouhodobá aktiva celkem		537 602	682 440
AKTIVA CELKEM		3 326 384	2 802 019
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY			
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY			
Závazky – finanční	14	624 440	440 009
Závazky z derivátových operací	14, 26	15 400	0
Ostatní závazky – finanční	14	14 818	54 641
Ostatní závazky – nefinanční	14	932 337	423 797
Rezervy	16	49 738	52 027
Krátkodobé závazky celkem		1 636 733	970 474
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY			
Ostatní dlouhodobé závazky – finanční	14	769	1 471
Závazky z derivátových operací	14, 26	137	0
Ostatní dlouhodobé závazky – nefinanční	14	274 817	389 302
Odložený daňový závazek	15	77 885	51 323
Dlouhodobé závazky celkem		353 608	442 096
VLASTNÍ KAPITÁL			
Základní kapitál		550 000	550 000
Kapitálové a ostatní fondy		178 201	214 563
Nerozdělený zisk		607 842	624 886
Vlastní kapitál celkem		1 336 043	1 389 449
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY CELKEM		3 326 384	2 802 019
Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty za rok končící 31. prosince 2008			
(údaje v tis. Kč)			
	Bod	2008	2007
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	17	3 089 162	2 742 149
Ostatní tržby		9 333	2 563
Tržby		3 098 495	2 744 712
Spotřeba materiálu a služeb	18	-2 380 378	-2 154 035
Změna stavu zásob hotové a nedokončené výroby		-21 734	17 788
Zaměstnanecké požitky	19	-476 248	-443 252
Odpisy	11, 12	-45 051	-36 140
Ostatní provozní výnosy	20	128 855	104 036
Ostatní provozní náklady	20	-138 985	-80 821
Provozní zisk		164 954	152 288
Finanční výnosy	21	7 167	8 799
Finanční náklady	21	-1 391	-670
Zisk před zdaněním		170 730	160 417
Daň z příjmu	15	-38 903	-27 785
Zisk po zdanění		131 827	132 632
Čistý zisk na akcii	24	240	241

Příloha J: Účetní závěrka 2009

Aktiva	Bod	2009	2008
Oběžná aktiva			
Peníze a peněžní ekvivalenty	7	284 480	386 462
Pohledávky – finanční	8	2 622 562	398 242
Neufakturované částky odběratelům	9	536 634	788 130
Daňové pohledávky – daň z příjmů splatná		0	24 679
Zásoby	10	364 517	376 613
Pohledávky z derivátových operací	8, 25	9 498	4 410
Ostatní nefinanční pohledávky	8	380 644	798 671
Ostatní oběžná aktiva – finanční	8	137 994	1 827
Ostatní oběžná aktiva – nefinanční	8	12 667	9 748
Oběžná aktiva celkem		4 348 996	2 788 782
Dlouhodobá aktiva			
Nehmotná aktiva	11	10 888	12 406
Pozemky, budovy a zařízení	12	309 496	259 349
Realizovatelná finanční aktiva	8, 13	45 779	45 779
Dlouhodobé pohledávky z derivátových operací	25	0	485
Ostatní dlouhodobé pohledávky – finanční	8	30 082	20 746
Ostatní dlouhodobé pohledávky – nefinanční	8	358 604	198 837
Dlouhodobá aktiva celkem		754 849	537 602
Aktiva celkem		5 103 845	3 326 384
Vlastní kapitál a závazky			
Krátkodobé závazky			
Závazky – finanční	14	2 433 704	624 440
Závazky z derivátových operací	14, 25	36 203	15 400
Daňové závazky – daň z příjmů splatná	14	38 180	0
Ostatní závazky – finanční	14	95 083	14 818
Ostatní závazky – nefinanční	14	319 515	932 337
Rezervy	16	104 957	49 738
Krátkodobé závazky celkem		3 027 642	1 636 733
Dlouhodobé závazky			
Ostatní dlouhodobé závazky – finanční	14	24 610	769
Závazky z derivátových operací	14, 25	0	137
Ostatní dlouhodobé závazky – nefinanční	14	591 874	274 817
Odložený daňový závazek	15	58 185	77 885
Dlouhodobé závazky celkem		674 669	353 608
Vlastní kapitál			
Základní kapitál		550 000	550 000
Kapitálové a ostatní fondy a rezervy		159 096	178 201
Nerozdělený zisk		692 438	607 842
Vlastní kapitál celkem		1 401 534	1 336 043
Vlastní kapitál a závazky celkem		5 103 845	3 326 384

	Bod	2009	2008
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	17	3 917 400	3 089 162
Ostatní tržby		2 015	9 333
Tržby		3 919 415	3 098 495
Spotřeba materiálu a služeb	18	-2 854 618	-2 380 378
Změna stavu zásob hotové a nedokončené výroby		-12 396	-21 734
Zaměstnanecké požitky	19	-634 555	-476 248
Odpisy	11, 12	-55 150	-45 051
Ostatní provozní výnosy	20	98 294	128 855
Ostatní provozní náklady	20	-222 785	-138 985
Provozní zisk		238 205	164 954
Finanční výnosy	21	3 835	7 167
Finanční náklady	21	-1 291	-1 391
Zisk před zdaněním		240 749	170 730
Daň z příjmu	15	-47 044	-38 903
Zisk po zdanění		193 705	131 827
Ostatní úplný výsledek			
Kurzové rozdíly z přepočtu zahraničních činností		-443	2 959
Zisky/(ztráty) ze zajištění peněžních toků		-25 608	-44 527
Daň z příjmu vztahující se k položkám ostatního souhrnného výsledku hospodaření		5 877	1 335
Ostatní úplný souhrnný výsledek po zdanění		-20 174	-40 233
Celkový souhrnný výsledek hospodaření za období		173 531	91 594

Příloha K: Účetní závěrka 2010

Aktiva	Bod	2010	2009
Oběžná aktiva			
Peníze a peněžní ekvivalenty	7	646 843	284 480
Pohledávky – finanční	8	986 302	2 622 562
Nezafakturované částky odběratelům	9	758 721	536 634
Zásoby	10	301 396	364 517
Pohledávky z derivátových operací	8, 26	17 715	9 498
Ostatní nefinanční pohledávky	8	642 486	380 644
Ostatní oběžná aktiva – finanční	8	3 224	137 994
Ostatní oběžná aktiva – nefinanční	8	13 867	12 667
Oběžná aktiva celkem		3 370 554	4 348 996
Dlouhodobá aktiva			
Nehmotná aktiva	11	9 919	10 888
Pozemky, budovy a zařízení	12	359 940	309 496
Realizovatelná finanční aktiva	8, 13	45 779	45 779
Ostatní dlouhodobé pohledávky – finanční	8	64 622	30 082
Ostatní dlouhodobé pohledávky – nefinanční	8	277 138	358 604
Dlouhodobá aktiva celkem		757 398	754 849
Aktiva celkem		4 127 952	5 103 845
Vlastní kapitál a závazky			
Krátkodobé závazky			
Závazky – finanční	14	615 661	2 433 704
Závazky z derivátových operací	14, 26	3 958	36 203
Daňové závazky – daň z příjmů splatná	14	64 451	38 180
Ostatní závazky – finanční	14	41 886	95 083
Ostatní závazky – nefinanční	14	1 205 806	319 515
Rezervy	16	127 591	104 957
Krátkodobé závazky celkem		2 059 353	3 027 642
Dlouhodobé závazky			
Ostatní dlouhodobé závazky – finanční	14	30 419	24 610
Závazky z derivátových operací	14, 26	713	
Ostatní dlouhodobé závazky – nefinanční	14	443 384	591 874
Odložený daňový závazek	15	67 430	58 185
Dlouhodobé závazky celkem		541 946	674 669
Vlastní kapitál			
Základní kapitál	17	550 000	550 000
Kapitálové a ostatní fondy a rezervy	17	216 849	159 096
Nerozdělený zisk	17	759 804	692 438
Vlastní kapitál celkem		1 526 653	1 401 534
Vlastní kapitál a závazky celkem		4 127 952	5 103 845
	Bod	2010	2009
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	18	4 574 950	3 917 400
Ostatní tržby			2 015
Tržby		4 574 950	3 919 415
Spotřeba materiálu a služeb	19	-3 373 019	-2 854 618
Změna stavu zásob hotové a nedokončené výroby		-5 798	-12 396
Osobní náklady	20	-685 376	-634 555
Odpisy	11, 12	-56 647	-55 150
Ostatní provozní výnosy	21	152 298	98 294
Ostatní provozní náklady	21	-243 468	-222 785
Provozní zisk		362 940	238 205
Finanční výnosy	22	2 624	3 835
Finanční náklady	22	-237	-1 291
Zisk před zdaněním		365 327	240 749
Daň z příjmu	15	-82 109	-47 044
Zisk po zdanění		283 218	193 705
Ostatní úplný výsledek :			
Kurzové rozdíly z přepočtu zahraničních činností		-1 759	-443
Zisky/(ztráty) ze zajištění peněžních toků		61 752	-25 608
Daň z příjmu vztahující se k položkám ostatního souhrnného výsledku hospodaření		-11 732	5 877
Ostatní úplný souhrnný výsledek po zdanění		48 261	-20 174
Celkový souhrnný výsledek hospodaření za období		331 479	173 531

Příloha L: Všeobecné obchodní podmínky pro nákup

Všeobecné obchodní podmínky ŠKODA JS a.s. pro nákup JAD-NAK/794/01

I. Rozsah platnosti

1. Tyto všeobecné obchodní podmínky řídí veškerý nákup zboží a služeb ŠKODA JS a.s., pokud nejsou v uzavřené písemné smlouvě mezi smluvními stranami stanoveny podmínky jiné.
2. Tyto obchodní podmínky jsou nedílnou součástí smlouvy nebo objednávky a jsou závazné vždy, pokud je na ně uveden odkaz v uzavřené smlouvě nebo v potvrzené objednávce. V případě konfliktu nebo nesouladu mezi ustanoveními v základním dokumentu (smlouvě nebo objednávce) a těmito Všeobecnými obchodními podmínkami, má přednost ustanovení v základním dokumentu.

II. Smluvní strany - definice

1. Kupující: ŠKODA JS a.s.
2. Prodávající: Právnická či fyzická osoba určená v příslušné objednávce nebo písemné smlouvě.

III. Objednací podmínky

1. Pouze písemná objednávka nebo smlouva (případně její písemná revize nebo dodatek) se považuje za závaznou.
2. Prodávající písemně potvrdí objednávku nebo smlouvu a zašle jí na adresu Kupujícího do 14 dnů od data odeslání. Pokud tak neučiní, má Kupující právo tuto objednávku zrušit bez náhrady.
3. Potvrzení objednávky, obsahující podmínky odlišné od těchto Všeobecných obchodních podmínek, musí jasně stanovit všechny odchylky. Kupující má právo zrušit objednávku bez náhrady, pokud nebyly její podmínky akceptovány.
4. Odchylky od Všeobecných obchodních podmínek Kupujícího se považují za neplatné, pokud nejsou v písemné formě Kupujícím potvrzeny.

IV. Cena

1. Smluvní cena je stanovena dohodou mezi Kupujícím a Prodávajícím jako pevná. Cena neobsahuje DPH.
2. Pokud není ve smlouvě nebo potvrzené objednávce stanoveno jinak, cena zahrnuje odpovídající balení, pojištění a náklady na přepravu zboží do místa určení. Žádné dodatečné poplatky jakéhokoliv druhu, pokud tyto nejsou výslovně uvedeny jako součást ceny, nebudou Kupujícím akceptovány.
3. Pokud cena v kupní smlouvě nebo potvrzené objednávce není stanovena jako pevná, nebo je stanovena na základě reimbursních plateb, vyhrazuje si Kupující právo požadovat odpovídající dokumentární evidenci, prokazující oprávněnost fakturované ceny.
4. Každá změna ceny musí být písemně odsouhlasena Kupujícím. Kupující si vyhrazuje právo neakceptovat tyto změny.

V. Platební podmínky

1. Prodávající je oprávněn fakturovat cenu po splnění dodávky a všech podmínek vyplývajících z příslušné objednávky nebo smlouvy.
2. Podkladem pro zaplacení ceny dodaného zboží je faktura. Dnem zdanitelného plnění je den splnění dodávky uvedený na faktuře.
3. Faktura musí obsahovat identifikaci Prodávajícího a Kupujícího, číslo objednávky Kupujícího, předmět plnění, údaje o době vystavení faktury a její splatnosti, množství, hmotnosti, účetní a daňové náležitosti podle účetních předpisů (zákon ČNR č. 588/92 Sb a § 12 zák. o DPH v platném znění), event. číslo železničního vagonu nebo automobilu dopravního zboží. Pokud faktura tyto náležitosti neobsahuje, Kupující si vyhrazuje tuto fakturu vrátit Prodávajícímu.
4. Splatnost faktury je 30 dní od obdržení řádně vystavené faktury Kupujícím, pokud není ve smlouvě nebo objednávce stanoveno jinak.

VI. Dodací podmínky

1. Prodávající je povinen dodat zboží včas a řádně. Dodání zboží je splněno převzetím dodávky a potvrzením dodacího listu Kupujícím.
2. K přechodu nebezpečí škody na věci dochází okamžikem dodání.
3. Záruční doba na zboží je počítána od okamžiku předání zboží.
4. Prodávající je povinen dodat se zbožím veškeré požadované doklady a písemnosti týkající se jakosti a kompletnosti.
5. Pokud to odsouhlasí Kupující, jsou přípustné díleč dodávky zboží.
6. Pokud není stanoveno jinak, zajistí Prodávající přepravu zboží do místa určení na adresu určenou Kupujícím.
7. Pro zboží z dovozu platí dodací podmínky dle INCOTERMS 2000. Zboží musí být vybaveno osvědčením o jeho původu (EUR 1 nebo prohlášení na faktuře).

VII. Zkoušky, kontroly, přejímky

1. Kupující si vyhrazuje právo pro sebe i svého zákazníka a konečného uživatele kontrolovat dodávky a výkony před odesláním a během provádění. Totéž platí pro jakoukoliv část dodávky/výkonu prováděnou subdodavatelem Prodávajícího. Prodávající zajistí při těchto přejímkách na své náklady přístup do příslušných prostorů, patřičnou asistenci a případně dočasné prostory pro účastníky kontroly. Tyto kontroly nezabavují Prodávajícího odpovědnosti provádět dodávky a výkony v souladu s objednávkou nebo smlouvou, neomezují rovněž veškeré případné vzniklé odpovědnostní nároky.
2. Prodávající se zavazuje pravidelně informovat Kupujícího o průběhu plnění předmětu objednávky nebo smlouvy dle obecných zvyklostí, případně na vyžádání Kupujícím.

3. Kupující si vyhrazuje právo na přejímku a přezkoušení zboží, aby zjistil, zda byly splněny všechny požadavky objednávky či smlouvy.

Kupující si vyhrazuje právo na vrácení zboží, které nespěluje tyto požadavky. Náklady za odbavení a přepravu vráceného zboží zpět hradí Prodávající. V případě, že Prodávající nezajistí včasné dodání náhradní dodávky, vyhrazuje si Kupující právo odstoupit od smlouvy a zadat objednávku jinému dodavateli. Všechny z toho vzniklé vícenáklady nese Prodávající.

VIII. Subdodavatelé

1. Předmět plnění nebo jeho část nesmí být předchozího písemného souhlasu přidělována subdodavatelům Prodávajícího.
2. Prodávající je povinen zavázat své subdodavatele k možnosti kontroly práce prováděné těmito subdodavateli. Přidělení dodávek subdodavatelům nezabavuje Prodávajícího jeho závazků a odpovědnosti vůči Kupujícímu.

IX. Obaly

1. Obal musí zajišťovat ochranu dodávaného zboží před poškozením a zcizením. Pokud je obal označen jako vratný, účtuje si Prodávající obal jako samostatnou položku.
2. Po vrácení nepoškozeného obalu Prodávajícímu, je Kupující oprávněn tento obal fakturovat ve vyšší ceny fakturované Prodávajícím, s odkazem na fakturu, na základě které byl Kupujícím zaplacen.

X. Záruka a odpovědnost za vady

1. Prodávající poskytuje na zboží záruku 12 měsíců od data dodání zboží, pokud není ve smlouvě stanoveno jinak.
2. Odpovědnost za vady a nároky z vad zboží se řídí ustanovením § 422 a následných Obchodního zákoníku.
3. Vada musí být oznámena Prodávajícímu písemnou formou a doložena doklady osvědčujícími opodstatněnost reklamace.
4. Pokud dojde k situaci, že zboží bude po nějakou dobu nefunkční vinou Prodávajícího, bude prodloužena záruční doba o dobu, po kterou nebylo možné toto zboží používat k danému účelu. Všechny zaměněné nebo opravené díly zboží mají, v souladu s výše uvedenými záručními podmínkami obnovenou záruční dobu v plném rozsahu.

XI. Majetkové sankce za porušení povinností

1. Je-li Prodávající v prodlení s dodáním zboží, je Kupující oprávněn požadovat smluvní pokutu ve výši 1% z celkové kupní ceny nedodaného zboží za každé započaté období sedmi kalendářních dnů prodlení, až do celkové částky 15% z celkové kupní ceny zboží.
2. Pokud Prodávající nesplní svoje závazky vyplývající z kupní smlouvy nebo potvrzené objednávky, je oprávněn Kupující zvolit následující možnosti:
 - písemně odstoupit od smlouvy bez zaplacení odstupného
 - požadovat okamžitou opravu nebo novou dodávku zboží
 - požadovat úhradu nákladů na provedení opravy zboží
 - požadovat cenovou slevu
 - zajistit si dodávku zboží třetí osobou na náklady Prodávajícího
3. Kupující si vyhrazuje právo na náhradu vzniklých škod, pokud k nim došlo porušením povinností Prodávajícího.

XII. Utálení

Všechny výkresy, specifikace a další technická dokumentace předaná Prodávajícímu Kupujícím zůstává vlastnictvím Kupujícího a nesmí být kopírovány nebo zveřejněny jakékoliv třetí straně bez předchozího písemného souhlasu Kupujícího.

XIII. Řešení sporů

1. V případě vzniklých sporů se obě strany pokusí najít smírné řešení společným jednáním. Pokud nedejde k nalezení smírného řešení, bude spor řešen dle Občanského soudního řádu.
2. Strany se ve smyslu § 89a) občanského soudního řádu dohodly, že případný soudní spor z této smlouvy bude projednáván u příslušného obchodního soudu podle sídla Kupujícího.

XIV. Vysší moc

1. Každé prodlení při provádění objednávky nebo smlouvy kteroukoliv stranou nebude neplněním závazku ani nebude důvodem k vyrovnání škod kteroukoliv stranou, jestliže takovéto zdržení nebo neplnění je způsobeno okolnostmi ve smyslu § 374 a následných Obchodního zákoníku (vyšší moc).
2. Odpovědnost však nevylučuje překážka, která vznikla v době, kdy povinná strana byla již v prodlení s plněním své povinnosti, nebo vznikla v důsledku jejich hospodářských poměrů. Pokud trvání zásahu či okolnosti vyšší moci nepřesáhne tři měsíce, dané plnění bude prodlouženo o dobu trvání takového zásahu. V případě, že stav vyšší moci bude trvat déle než tři měsíce, má druhá strana právo odstoupit od objednávky nebo smlouvy.

XV. Závěrečná ustanovení

Kupující i Prodávající je povinen druhé smluvní straně neprodleně oznámit jakékoliv okolnosti, které by měly vliv na plnění závazků z uzavřené smlouvy nebo potvrzené objednávky.

Abstrakt

KRATOCHVÍLOVÁ, Markéta. *Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2012, 47 s.

Klíčová slova: plánování, vnitřní a vnější prostředí podniku, SWOT analýza, obchodní a marketingový plán

Bakalářská práce je zaměřena na zpracování konkrétního obchodního plánu podniku na základě marketingové činnosti firmy. Nejdříve je charakterizován podnik ŠKODA JS a.s., pro který je obchodní plán zpracován. Následně je popsáno vnější prostředí na základě PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. V další kapitole jsem analyzovala vnitřní prostředí a v závěru kapitoly jsem vypracovala SWOT analýzu pro divizi popsanou v projektu konkrétní nabídky v závěru práce. Navazuje proces plánování ve společnosti a jednotlivých divizích, obchodní a marketingový plán firmy. Dále je uveden již zmíněný příklad konkrétního projektu nabídky na kontrolu stavu pohonů. Závěrem jsem pak provedla zhodnocení situace podniku.

Abstract

Keywords: planning, internal and external business environment, SWOT analysis, business and marketing plan

This thesis is focused on processing a particular company's business plan based on the marketing activities of the company. First, I have characterized SKODA JS a.s. which the business plan was prepared for. Subsequently, the external environment is described, based on PEST analysis and Porter's competitive forces model. In the next chapter I analysed internal environment and in the end there is given SWOT analysis for the division which covers a particular project offers an example of the present work. It is characterized by planning in society and the individual divisions. The following is a process of planning in the company and particulars division, business and marketing company plans. The next chapter describes the above mentioned example of a particular project offers to check the status of drives.