

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

**PROCES PLÁNOVÁNÍ INVESTIČNÍCH
A VÝVOJOVÝCH NÁKLADŮ VE
ŠKODA AUTO A.S. PRO POTŘEBY
STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ**

Andrea PROCHÁZKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Monika Randáková, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

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

V Mladé Boleslavi dne 3.12.2015

Obsah

Úvod.....	8
1 Controlling jako nástroj řízení podniku	11
1.1 Začlenění controllingového útvaru v organizační struktuře	12
1.1.1 Štábní pozice controllingu.....	12
1.1.2 Liniová pozice controllingu.....	13
1.1.3 Externí controlling	14
1.2 Základní členění controllingu.....	14
1.2.1 Strategický controlling.....	14
1.2.2 Operativní controlling.....	15
2 Základní funkce controllingového systému řízení	16
2.1 Plánování	16
2.1.1 Investiční plán.....	18
2.1.2 Plán výzkumu a vývoje	20
2.2 Kontrola plnění plánu	21
2.3 Reporting.....	22
3 Struktura podnikového řízení	24
3.1 Strategické řízení a plánování.....	24
3.2 Taktické řízení a plánování.....	27
3.3 Operativní řízení a plánování	27
4 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	29
4.1 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	29
4.1.1 Produktový management.....	30
4.1.2 Controlling.....	33
4.2 Produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s.	36
5 Proces plánování „produktivních nákladů“	37
5.1 Projektový seznam	37
5.2 Přehled „produktivních nákladů“	39
5.2.1 Investiční náklady	39
5.2.2 Vývojové náklady.....	43
5.3 Role odborných oblastí v procesu plánování.....	44
5.4 Příprava odchylkových analýz a identifikace potenciálů úspor.....	45

6	Optimalizace plánovacího procesu	49
6.1	Přínosy zavedení systémového plánovací nástroje.....	50
6.2	Vytvoření podmínek pro implementaci systémového nástroje.....	50
7	Závěr.....	52
	Seznam literatury	54
	Seznam obrázků	56
	Seznam příloh	57

Seznam použitých zkratek a symbolů

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BI	Business Intelligence
BWA	Žádost o povolení investice
č.	číslo
ČR	Česká republika
EC	Controlling
ECA	Controlling zahraničních projektů
ECB	Controlling nákupu, výrobních nákladů a zásob
ECC	Controlling centrálních oblastí, investice a náklady
ECF	Controlling výsledek a finanční plánování
ECP	Controlling odbytu a tvorby cen
ECT	Controlling vývoje a výrobku
ECV	Controlling výroby a logistiky
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GM	Produktový management
GMA	Produktová řada A
GMB	Produktová řada B
GME	Produktová řada A0
GMM	Moduly a platformy
GMN	Produktová řada A-Entry
GMP	Řízení procesů vzniku výrobku
GMS	Plánování výrobků značky

GMU	Produktová řada SUV
IA	Investiční výbor – schvalovací grémium pro investice
IT	Infomační technologie
Kč	Korun českých
KPI	Koordinátor plánování investic
MIS	Manažerský informační systém
mld.	miliarda
např.	například
SNS	Společenství nezávislých států
str.	strana
TE	Oddělení technického vývoje zodpovědné za plánování a koordinaci vývojových a investičních projektů
tis.	tisíc
tzv.	takzvaná (é, ý)
OJ	organizační jednotka
PK	Produktový výbor
PR	Plánovací kolo
PSK	Výbor pro strategii výrobků značky
resp.	respektive
Uniproces	část schvalovacího procesu probíhající v systému pro elektronické vytváření objednacích návrhů a jejich elektronické schvalování
VAP	Výbor představenstva pro plánování výrobků
VSI	Hodnoty nákladů schválené v grémiu
VW	Volkswagen

Úvod

V současném dynamickém prostředí snad neexistuje žádné podnikání, ve kterém by podnik nemusel čelit konkurenci. Ve snaze uspět v tvrdém konkurenčním boji narůstá ze strany mnoha podniků zájem o zdokonalování systémů řízení a zavádění moderních metod. Ať už v odborné literatuře nebo v praxi se v souvislosti se zdokonalováním řízení podniku stále častěji setkáváme s pojmem „controlling“. Protože se jedná o relativně nový pojem, není dosud zcela ustáleno jeho chápání v teoretické i v rovině, natož v běžné praxi. Controlling jako nástroj podnikového řízení je zejména orientovaný na proces plánování, kontrolu plnění plánu a poskytování informací řídicím pracovníkům, na základě kterých činí důležitá rozhodnutí.

Cílem bakalářské práce je popis průběhu plánování „produktivních nákladů“, označované termínem plánovací kolo, na definovanou paletu projektů vycházející z produktového portfolia společnosti ŠKODA AUTO a.s. včetně popisu úskalí tohoto plánovacího procesu. Proces plánování v rámci plánovacího kola je zaměřen zejména na tři základní typy „produktivních nákladů“ – investiční, vývojové a náběhové. Náběhové náklady tvoří jen nepatrnou část „produktivních nákladů“, proto je v bakalářské práci kladen důraz především na náklady investiční a vývojové, jejichž podíl na „produktivních nákladech“ činí téměř 90 %. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je v procesu plánování a rozhodování o finančních prostředcích spojené s investicemi a vývojem užíván pojem „výdaje“, tedy reálné peněžní toky, avšak v oblasti účetnictví je v této souvislosti používán pojem „náklad“, neboť se odepisováním postupně promítají v nákladech. Oba termíny mají svá opodstatnění, proto je v bakalářské práci na termíny „výdaj“ a „náklad“ nahlíženo jako na synonyma.

Proces plánování nákladů je velice rozsáhlou problematikou, jehož jednotlivé fáze zahrnují široké spektrum činností a účast různých odborných útvarů. A proto vzhledem k omezenosti rozsahu bakalářské práce není možné se této oblasti věnovat komplexně. Proces plánování a činnosti s ním související budou popsány z pohledu útvaru produktového managementu (GM), resp. oddělení řízení procesů vzniku výrobku (GMP). Oddělení GMP se na samotném procesu plánování

„produktivních nákladů“ podílí zejména v optimalizační fázi plánování a to ve spolupráci s odděleními controllingu ECC a ECT.

Bakalářská práce je koncipována do dvou základních částí, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První dvě kapitoly budou věnovány problematice controllingu, neboť se významným způsobem podílí na procesu plánování, jehož popisu bude věnována aplikační část bakalářské práce. V úvodní kapitole bude pojem controlling obecně vymezen. Následně budou představeny možné způsoby začlenění controllingového útvaru do organizační struktury podniku. Rozdělením controllingu na dva základní směry (strategický a operativní) se věnuje další, v pořadí druhá subkapitola. Po objasnění rozdílů mezi základními dvěma oblastmi controllingu budou představeny základní funkce a činnosti controllingu v podniku (plánování, kontrola plnění plánu a reporting). Vzhledem k zaměření bakalářské práce (proces plánování „produktivních nákladů“ se zaměřením na investiční a vývojové náklady), bude v rámci subkapitoly popisující plánování podrobněji představen plán investic a plán výzkumu a vývoje. Navazující funkcí controllingu na proces plánování je kontrola plnění plánu (včetně vypracování odchylkových analýz), které se bude věnovat následující subkapitola. Důležitou funkcí controllingu, kterou se bude zabývat poslední část druhé kapitoly je reporting neboli poskytování informací řídicím pracovníkům formou reportů sloužících jako podpora při řízení a rozhodování. Třetí kapitola teoretické části se bude věnovat charakteristice základních stupňů podnikového řízení (strategického, taktického a operativního), neboť „produktivní náklady“, kterým bude věnována pozornost v praktické části, jsou řízeny na nejvyšším stupni podnikového řízení tedy na strategické úrovni.

Jak už jsem předeslala, společností, kterou jsem si zvolila pro zpracování praktické části bakalářské práce, je celosvětově významný výrobce automobilů ŠKODA AUTO a.s. Úvod praktické části bude věnován představení společnosti, její organizační struktura a začlenění útvarů produktového managementu (resp. oddělení GMP) a controllingu (resp. oddělení ECC a ECT), podílejících se na procesu plánování „produktivních nákladů“, do organizační struktury společnosti ŠKODA AUTO a.s. Následně bude představeno produktové portfolio společnosti

ŠKODA AUTO a.s., nikoliv však s detailním popisem a to z důvodu důvěrné povahy informací.

Pátá kapitola je stěžejní vzhledem k cíli bakalářské práce. Bude popsán proces plánování „produktových nákladů“ se zaměřením na investiční a vývojové náklady – od vzniku projektového seznamu, počátečního zadávání dat odbornými oblastmi (nákup, vývoj, výroba a kvalita) přes konsolidaci dat controllingem včetně vypracování odchylkových analýz a hledání možných potenciálů úspor za podpory oddělení GMP. V poslední části se práce bude věnovat navržením možných optimalizačních opatření plánovacího procesu v rámci informačního toku a způsobu zajištění správnosti těchto zdrojových dat.

1 Controlling jako nástroj řízení podniku

Pojem controlling vychází z anglického slovesa „to control“, což je do češtiny nejčastěji překládáno jako ovládat nebo řídit. Zcela mylně a přitom v celé řadě publikací je controlling ztotožňován s kontrolou. Controlling představuje ale mnohem více (Fibířová, 2003).

Controlling je systém moderního způsobu řízení podniku orientovaného do budoucnosti, jehož hlavním úkolem je včasné poskytování dat, resp. informací jako báze pro řízení podniku. V podstatě se jedná o ucelený informační systém, který poskytuje podporu řídicím pracovníkům při jejich rozhodování poskytováním relevantních informací v příslušné kvalitě, rozsahu a čase. Správné zavedení controllingu do praxe vede nejen ke zvýšení výkonnosti, ale i k dlouhodobé prosperitě podniku (Vollmuth, 1990). Controlling svými činnostmi zasahuje do všech oblastí, úseků a úrovní řízení v podniku.

Samotný pojem controlling však není jednoznačně vymezen. V odborných publikacích, které se zabývají controllingem, lze nalézt celou řadu definic. Následující definice nám umožní nahlédnout na tento pojem z různých úhlů pohledů různých autorů.

Jako „soubor zásad, přístupů a metod, které by měly podstatně zkvalitnit dosavadní způsob řízení“ popisuje controlling Vysušil (Vysušil, 1999, str. 6). Vollmuth pohlíží na controlling jako na „nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování“ (Vollmuth, 1990, str. 11).

Mann a Mayer označují controlling jako „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření“ (Mann, Mayer, 1992, str. 15). Freiberg definuje controlling jako „specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu“ (Freiberg, 1996, str. 10).

Z mého pohledu podstatu controllingu nejlépe vystihuje definice Horvátha, který controlling označuje jako „subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje

plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku“ (Horváth, 2009, str. 134).

1.1 Začlenění controllingového útvaru v organizační struktuře

Vzhledem k tomu, že organizaci podniku ovlivňuje celá řada vnitřních i vnějších faktorů, neexistuje jednotný systém controllingu, který by byl optimální pro všechny podniky. Systém controllingu musí být přizpůsoben faktorům, jež jsou specifické pro daný podnik. Jen tak lze v podniku zavést fungující controlling. Jeden z klíčových faktorů, na kterém je způsob organizace controllingu v podniku závislá je velikost podniku (Horváth & Partners, 2004).

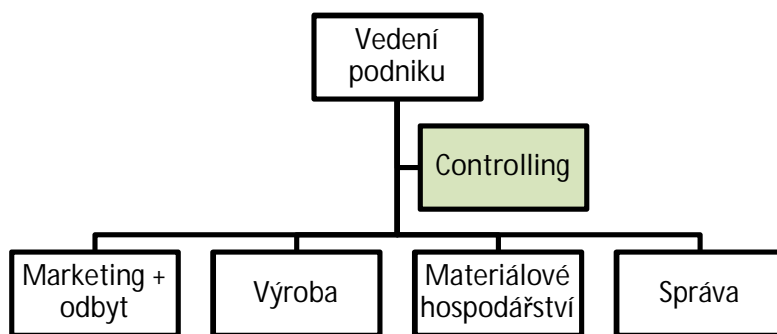
V malých a středních podnicích není mnohdy vytvoření samostatné pozice controllingu z ekonomických důvodů možné. Proto převážně přebírají základní funkce controllingu již stávající útvary v podniku a hlavní koordinační funkci zastřešuje vedoucí finančního oddělení. U velkých podniků je z hlediska funkčnosti controllingu účelné zřídit samostatný controllingový útvar, který bude s předem definovaným souborem kompetencí plnit dané controllingové úlohy. Vnitřní struktura controllingového útvaru bývá často složena z několika dílčích controllingových oddělení, jež jsou většinou organizovány dle zaměření controllingových činností. V útvaru pak mohou vzniknout specializovaná controllingová oddělení, např. oddělení zaměřené na plánování a tvorbu rozpočtu, oddělení orientované na plánování a kontrolu investic, oddělení zajišťující reporting aj. (Horváth & Partners, 2004).

V praxi se lze v podstatě setkat se dvěma základními možnostmi interního organizačního začlenění controllingového útvaru v podniku. Controlling lze zřídit jako štábní nebo liniový útvar, přičemž rozdíl mezi nimi spočívá zejména v rozsahu přidělených pravomocí.

1.1.1 Štábní pozice controllingu

Controlling jako štábní útvar je přímo podřízený podnikovému vedení. Štábní pozice controllingu zastává zejména funkci poradní spočívající zejména v poskytování určité formy podpory řízení. Na rozdíl od liniové pozice controllingu nedisponuje oprávněním rozhodovat ani nařizovat. Jeho činnosti jsou z velké části orientované na přípravu podkladů pro manažerská rozhodování a následnou

kontrolu nad realizací přijatých rozhodnutí. Controlling zřízený jako štáb se vyznačuje relativně vysokou neutralitou vůči ostatním útvarům, což se zejména projevuje vyšší objektivností při analýze informací a při vyhodnocování finančního vývoje podniku (Vollmuth, 1990). Pokud je controlling v podniku zaveden jako štábní útvar, vypadá organizační schéma následovně.

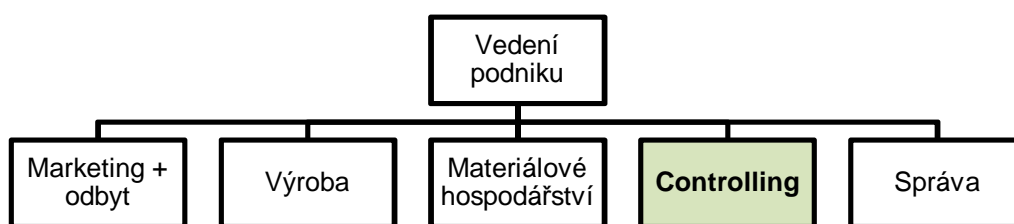


Zdroj: Controlling – nový nástroj řízení, s. 20

Obr. 1 Controlling jako štábní pozice

1.1.2 Liniová pozice controllingu

Liniové uspořádání controllingu se vyznačuje větší samostatností pramenící z vyšších přidělených pravomocí. Současně se podílí větší mírou na řízení a přebírá plnou odpovědnost za svá rozhodnutí. Liniová pozice staví controllera z hlediska hierarchie na stejnou úroveň jako vedoucí ostatních oblastí v podniku. Z tohoto důvodu se mohou controlleři mnohem snadněji dostat k příslušným informacím, čímž se zvyšuje i efektivnost controllingových aktivit. Naproti tomu za nevýhodu této formy organizačního začlenění controllingu označují odborníci značnější orientaci na operativní záležitosti (Freiberg, 1996). Je-li controlling zaveden jako liniová pozice, organigram vypadá následovně.



Zdroj: Controlling – nový nástroj řízení, s. 20

Obr. 2 Controlling jako liniová pozice

1.1.3 Externí controlling

Pokud se zdá být pro podnik zřízení interního controllingu neefektivní, nabízí se možnost využít trvalých služeb externího controllera. Externí controlling s sebou přináší řadu výhod, zejména v podobě rychlejšího zavadení controllingu v podniku. Na druhou stranu je s ním také spojeno i několik úskalí. Jedná se zejména o sníženou bezpečnost tajných a citlivých informací o podniku. Další možné úskalí může pramenit ze špatné komunikace a předávání neúplných informací mezi podnikem a externím controllingem. Na externí controlling lze pohlížet i jako na externího poradce, který v podniku vytvoří a zavede controlling a následně vyškolí vedení podniku a řídicí pracovníky, tak aby byli schopni převzít úkoly controllingu (Vollmuth, 1990).

1.2 Základní členění controllingu

Controlling lze z hlediska cílové orientace rozdělit na dvě základní oblasti – strategickou a operativní. Tyto na první pohled rozdílné dimenze controllingu, nelze vnímat zcela odděleně. Celkový controllingový systém funguje jen za předpokladu propojení obou oblastí - operativní cíle a plánování musí být v souladu s cíli a plány strategickými. Naproti tomu strategické plánování musí být orientováno na operativní cíle, případně musí být podle nich korigováno.

1.2.1 Strategický controlling

Činnost strategického controllingu je zaměřena na podporu strategického řízení podniku. Smyslem strategického controllingu je zabezpečit dlouhodobou prosperitu podniku. Lze tedy říci, že strategický controlling se stará o to, aby nyní

byla přijata taková opatření, která přispějí svým působením k dalšímu rozvoji podniku a zajistí tak jeho budoucí existenci. Úkolem strategického controllingu je také rozpoznat problémy a odchylky od požadovaného cíle, dříve než se rozpustí do operativních čísel (Eschenbach, Siller, 2012).

Strategický controlling lze charakterizovat jako nástroj na podporu procesů plánování a prosazování strategie, přičemž její kvalita a realizovatelnost spočívá zejména v uplatnění základních principů strategického myšlení. V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou těchto principů, např. princip myšlení v čase, princip ve variantách, princip permanentnosti, princip tvůrčího myšlení, princip zpětnovazebního myšlení, princip celosvětového systémového přístupu a mnoho dalších (Lednický, 2006).

1.2.2 Operativní controlling

Operativní controlling je orientován na plnění cílů krátkodobějšího charakteru. Vyznačuje se vysokým stupněm konkretizace a prací převážně s kvantitativními veličinami vyjádřené zejména v peněžních jednotkách a množstvích. Činnost operativního controllingu je zaměřena na **operativní plánování a kontrolu**. Operativní plánování vychází z daných premis a na rozdíl od strategického plánování je velice detailní (Horváth & Partners, 2004).

Operativní controlling si klade za cíl zvýšit účinnost systému řízení prostřednictvím pravidelných kontrol plnění plánů resp. porovnáváním plánovaného stavu se stavem skutečným. Porovnáváním těchto dvou stavů lze identifikovat vzniklé odchylky, jejichž následnou analýzou se zjišťují příčiny jejich vzniku. Analýza odchylek má smysl jen tehdy, pokud se z ní vyvodí patřičné důsledky resp., pokud je východiskem pro přijetí nápravných opatření. Včasným zavedením vhodných nápravných opatření lze příčiny vzniku nežádoucích odchylek postupně eliminovat a operativní cíle tak naplnit (Jung, 2011).

2 Základní funkce controllingového systému řízení

Aby controlling plnil svou funkci – pomáhal uskutečnit stanovené cíle a přispíval tak k dlouhodobé prosperitě podniku – musí být v podniku zavedeno systematické plánování, účinná kontrola a vytvořena vhodná informační základna.

2.1 Plánování

Plánování představuje v podniku činnost orientovanou do budoucnosti. Podstatou plánování je stanovení cílů včetně cest a potřebných zdrojů k jejich dosažení. Základním nástrojem vyjadřujícím omezení zdrojů je rozpočet. Plánování patří mezi prioritní činnosti řídicích pracovníků na všech stupních podnikového řízení, kteří v průběhu plánovacího procesu přijímají celou řadu rozhodnutí, jenž mohou mít na rozvoj podniku pozitivní, ale i negativní vliv. Výsledkem plánovací činnosti je plán (Horváth & Partners, 2004).

Tvorba plánu

Počáteční fází procesu tvorby plánu je zpracování první verze plánu tzv. návrhu, který je předmětem diskusí, připomínek, jednání o změnách, stanovisek atd. S návrhem plánu by měly být seznámeny nejen všechny útvary, které se podílejí na plnění plánu, ale i útvary kterých se záměry plánu dotýkají. Zmíněné útvary vyjádří k návrhu plánu své stanovisko, popř. vnesou připomínky a navrhnou změny. Zpracovatelé plánu tzv. plánovači navrhnuté změny prodiskutují, a pokud se jeví jako opodstatněné, zapracují je do původního návrhu. Upravený návrh je znovu předložen útvarem k projednání popř. k opětovným připomínkám. Definitivní podoba plánu je poslána ke schválení vedoucím pracovníkům na odpovídajícím stupni podnikového řízení. Plán by měl být sestaven tak, aby mohl být průběžně zpřesňován a aktualizován s ohledem na změny probíhající uvnitř podniku i na změny přicházející z vnějšího prostředí (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Typy plánů

Plány lze členit podle různých hledisek. Z hlediska času resp. délky období, pro které je plán sestaven, lze plány rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

- **Krátkodobé plány** jsou sestaveny na období do jednoho roku. Zpravidla pokrývají čtvrtletní nebo měsíční plánovací období. Mohou být však vytvořeny i na kratší období – týdny, dny i na jednotlivé směny.
- **Střednědobé plány** se tvoří na délku časového horizontu dvou až pěti let.
- **Dlouhodobé plány** jsou vytvořeny na období více než pěti let (Horváth & Partners, 2004).

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze plánování rozdělit na tři základní úrovně - strategické, taktické a operativní.

- **Strategické plánování** probíhá na nejvyšší úrovni podnikového řízení. V procesu strategického plánování jsou vrcholovým managementem vytyčeny dlouhodobé cíle, stanovena strategie jejich realizace a určeny zdroje pro dosažení těchto cílů. Strategie je základním plánem podniku, od něhož jsou systémově odvozovány plány taktické a operativní (Horváth & Partners, 2004).
- **Taktické plánování** je záležitostí středního managementu. Na taktické úrovni dochází ke specifikaci strategických cílů formou zadání konkrétních projektů, činností, podnikových aktivit aj. a stanovení potřebných zdrojů k dosažení cílů. Taktické plány jsou sestavovány na konkrétní období (zpravidla pět let) pro jednotlivé funkční oblasti v podniku - výroba, nákup, marketing, lidské zdroje, finance, výzkum a vývoj aj. Plány jednotlivých oblastí musí být vzájemně provázány a tvořit tak jeden celek tzv. celopodnikový plán (Synek a kol., 2002).
- **Operativní plánování** je realizováno na nejnižší úrovni podnikového řízení. Vychází z taktického plánování, konkrétních podmínek a zdrojů. Výstupem jsou detailní operativní plány, které obsahují časové harmonogramy (např. konkrétní termíny, důležité milníky aj.), konkrétní úkoly a činnosti pracovníků, určují osoby zodpovědné za plnění dílčích cílů atd. Z časového hlediska jsou operativní plány sestavovány na dílčí období v rámci roku – čtvrtletí, měsíc, týden, ale i na kratší období (Vollmuth, 1990).

Plány mohou být rozděleny i podle jednotlivých činností v podniku tzv. funkčních oblastí. Mezi standardní okruh plánů patří:

- plán výroby
- plán nákupu
- plán odbytu
- plán výzkumu a vývoje
- investiční plán
- marketingový plán
- personální plán
- finanční plán (Vollmuth, 1990).

Plány jednotlivých funkčních oblastí nelze plánovat odděleně, ale s ohledem na jejich vzájemnou provázanost. Plány musí být vzájemně provázány a dohromady tvořit celopodnikový plán (Synek a kol., 2002).

Vzhledem k tomu, že bakalářské práce je zaměřena na plánování investičních a vývojových nákladů, následující dvě subkapitoly se budou věnovat právě této problematice.

2.1.1 Investiční plán

Sestavení investičního plánu je v kompetenci controllingu zaměřeného na investice, schvalován je na vrcholové úrovni řízení podniku. Investiční plán se tvoří zpravidla na období pěti let. V rámci investičního plánu jsou plánovány investiční náklady, resp. předpokládané finanční prostředky na plánované investiční záměry (tzv. investiční projekty), které se budou realizovat. K vybraným investičním projektům jsou detailně vypracovány studie, které řeší jejich technickou, časovou a ekonomickou stránku. Postupným zpřesňováním technické specifikace projektu (výběr technologie, rozměry a vybavení budov a staveb atd.) se zpřesňují i náklady na pořízení investic (Freiberg, 1996).

Investičními náklady se rozumí náklady na rozšíření majetku podniku v souladu s určitým investičním projektem. Náklady investičních projektů jsou obvykle v investičním plánu strukturalizovány z hlediska svého účelu na obnovovací, racionalizační, opravárenské, na ochranu životního prostředí aj. investice. Roztřídit je lze i podle způsobu pořízení na externí a interní investice. Z hlediska časového jsou náklady v rámci plánovaného horizontu vnitřně uspořádány do jednotlivých

(zpravidla ročních) plánovacích období. V prvním roce jsou náklady členěny podrobněji za účelem jejich možné kontroly vzhledem k čerpání výdajů v tomto roce (Freiberg, 1996).

Na **investice podniku** lze pohlížet jako na „majetek, který není určen ke spotřebě, ale je určen k tvorbě dalšího majetku, a ten podnik pak prodává na trhu“ (Schoellová, 2009, str. 13). V širším pojetí se investicemi rozumí „v současnosti obětované prostředky na pořízení majetku, který bude dlouhodobě pomáhat podniku přinášet vyšší užitky a v důsledku umožní získat i vyšší finanční efekty“ (Schoellová, 2009, str. 13). Dle Valacha jsou investice považovány za „rozsáhlejší peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku“ (Valach, 2006, str. 26). Investice se rozdělují do tří základních skupin, a to na hmotné, nehmotné a finanční.

Hmotnými investicemi se rozumí výdaje na pořízení hmotného dlouhodobého majetku. Do skupiny hmotných investic patří:

- pozemky, budovy, stavby, umělecká díla, sbírky bez ohledu na jejich pořizovací cenu
- samostatné movité věci s pořizovací cenou vyšší než 40 000 Kč – hranice dle zákona o daních z příjmů (lze stanovit i jinou hranici)
- trvalé porosty, základní stádo a tažná zvířata a technické rekultivace
- technické zhodnocení hmotného dlouhodobého majetku (např. rekonstrukce, modernizace, přístavby aj.), které nelze zahrnout do provozních nákladů (Valach, 2006).

Z hlediska účelu lze hmotné investice rozdělit na:

- **rozšiřovací investice** – investice vynaložené na rozšíření výrobní kapacity (např. výstavba nových provozů, nákup nových strojů), na zavedení nové technologie aj.,
- **obnovovací investice** – investice na obnovu nebo výměnu stávajícího výrobního zařízení, např. z důvodu modernizace nebo za účelem snížení nákladů (Synek a kol., 2002)

Nehmotné investice lze charakterizovat jako výdaje na pořízení nehmotného dlouhodobého majetku, jejichž pořizovací cena je vyšší než 60 000 Kč – hranice

dle zákona o daních z příjmů (lze stanovit i jinou hranici), s dobou použitelnosti delší než jeden rok. Nehmotné investice zahrnují:

- ocenitelná práva (know-how)
- licence
- předměty průmyslových a autorských práv
- software
- nehmotné výsledky výzkumu a vývoje (např. receptury, technologické postupy)
- zřizovací výdaje spojené se založení nového podniku, např. soudní a notářské poplatky aj. (Valach, 2006).

Finanční investice zahrnují výdaje na nákup dlouhodobého finančního majetku, kterými jsou zejména:

- dlouhodobé dluhové cenné papíry (dluhopisy, zástavní listy, dlouhodobé směnky)
- majetkové cenné papíry (akcie, podílové listy, účasti)
- ostatní finanční majetek, např. dlouhodobé půjčky poskytnuté podnikem (Valach, 2006).

2.1.2 Plán výzkumu a vývoje

Náklady na výzkum a vývoj musí korespondovat se strategickými cíli podniku. Jedná se zpravidla o náklady spojené s vylepšením současné nabídky produktů či novými produkty. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje spadají do kategorie nehmotných aktiv.

Náklady na výzkum a vývoj se obvykle dělí na náklady spojené se současným produktovým portfoliem a na náklady nových produktů.

- **Pokračující výzkum a vývoj** – náklady jsou vynakládány na zdokonalování, úpravu designu a na změny (např. změny související s nařízením EU) stávajících produktů. Náklady jsou alokovány konkrétním produktům, kterých se výzkumné a vývojové aktivity přímo týkají.

- **Speciální výzkum a vývoj** – je zaměřen na zcela nové projekty a inovace. Náklady na činnost spojenou s výzkumem a vývojem jsou přiřazeny určitým projektům nebo produktům a alokovány jsou na celý jejich životní cyklus (Doyle, 2002).

2.2 Kontrola plnění plánu

Kontrola má v oblasti podnikového řízení nezastupitelnou roli – je významným prvkem při hodnocení úspěšnosti plnění plánu. Podstata kontroly spočívá v porovnávání veličin, které byly stanoveny v procesu plánování s veličinami, které skutečně nastaly. Porovnáním těchto veličin mohou být zjištěny odchylky, jejichž vznik může být zapříčiněn chybným plánováním nebo chybami a nedostatky v realizaci (Vollmuth, 1990).

V oblasti plánování poskytuje kontrola zpětnou vazbu, která umožňuje identifikovat nepřesné odhady plánovaných veličin a zhodnotit tak reálnost plánu. Včasné přizpůsobení plánu realitě umožní podniku dosáhnout lepších výsledků. Smysl kontroly v oblasti realizace spočívá v identifikaci chyb a nedostatků v podnikovém řízení, odhalení příčin jejich vzniku a navržení příslušných opatření vedoucích k nápravě (Freiberg, 1996).

Odchylková analýza

Jak už bylo řečeno, kontrola se zakládá na porovnávání plánovaných a skutečných veličin. V případě nesouladu těchto dvou veličin vznikají rozdíly tzv. odchylky. Na základě zjištěných odchylek je provedena podrobná odchylková analýza, pomocí které lze identifikovat příčiny jejich vzniku. Odchylky mohou být způsobeny např. chybným plánováním, nereálným stanovením cílů, špatnou organizací, nepředpověditelným působením externích vlivů, zaváděním nových strojů a technologií, chybným rozhodnutím vedoucích pracovníků, chybným zaúčtováním atd. (Vollmuth, 1990).

Zjištěné odchylky by však neměly být vnímány jako pochybení nebo nedbalost ze strany pracovníků, ale měly by sloužit jako základní informační materiál, který je nutný dále zpracovat pro následné potřeby controllingu, resp. řídicích pracovníků a příslušných oddělení, kterých se tyto odchylky týkají. Nedílnou součástí analýzy odchylek jsou návrhy možných alternativ nápravných opatření. Nápravná opatření mají vést ke zmírnění či případné eliminaci vzniklých odchylek a směřovat

k dosažení vytyčeného cíle. Jejich zavedení je podmíněno přepracováním původního plánu. Na změně plánu by se měl podílet pracovník příslušné oblasti společně s pracovníkem controllingu. Finální podoba návrhu opatření obsahuje:

- přesné vymezení, toho co je nutné provést
- stanovení odpovědnosti za realizaci opatření
- určení časového plánu k uskutečnění opatření
- stanovení způsobu realizace
- množství uvolněných prostředků pro realizaci opatření.

Vypracovaná odchylková analýza slouží řídicím pracovníkům jako podklad pro přijetí vhodného nápravného opatření. Účinnost nápravných opatření je prověřována formou zpětné kontroly.

2.3 Reporting

Informace jsou základem podnikového řízení a předpokladem pro kvalitní plánování a účinnou kontrolu. Informační potřeba prostupuje všemi úrovněmi podnikového řízení – operativní, taktickou i strategickou. Jak už jsem naznačila v úvodní kapitole, jedním z nejdůležitějších úkolů controllingu je zajištění plynulého informačního toku mezi organizačními útvary a vytvoření informační základny pro řízení za podpory vhodného podnikového informačního systému. Pomocí informačního systému lze jednotlivé úrovně řízení informačně propojit, což ve výsledku přispívá ke zvýšení kvality řízení (Eschenbach, Siller, 2012). Informační systém zabezpečuje sběr dat, jejich uchovávání v datových skladech a následné zpracování shromážděných dat do podoby informací, které jsou formou reportů předávány příslušným řídicím pracovníkům (Mallya, 2007).

Reporting označován v odborných publikacích také jako manažerský informační systém (MIS) představuje velice důležitou součást controllingového systému. Úlohou reportingu je vytváření zpráv tzv. reportů, které slouží managementu podniku jako podklad pro řízení a k uskutečňování rozhodnutí. Reporting je využíván zejména k vyhodnocování dosavadního vývoje klíčových finančních ukazatelů, k plánování, ke kontrole plnění plánů a v neposlední řadě slouží jako podklad při rozhodování o nápravných opatřeních (Šoljaková, Fibírová, 2010).

Na informace obsažené v reportech jsou kladeny vysoké nároky, neboť bez kvalitních informací nelze učinit kvalitní rozhodnutí. Reporty by měly obsahovat pouze relevantní, přesné, včasné, aktuální a vhodně interpretované informace. Za cíl je tedy kladeno vytvořit srozumitelný report s příslušným obsahem v profesionální kvalitě a rozsahu. Řídicím pracovníkům by měly být poskytnuty pouze takové informace, které jsou relevantní pro jejich činnost, a které potřebují k učinění rozhodnutí. Přístup ke komplexnímu systému informací má pouze management na vrcholové úrovni. Z hlediska grafického zpracování reportů by měla být zajištěna především snadná orientace a jednotná struktura. Design reportů není vhodné často měnit (Vollmuth, 1990).

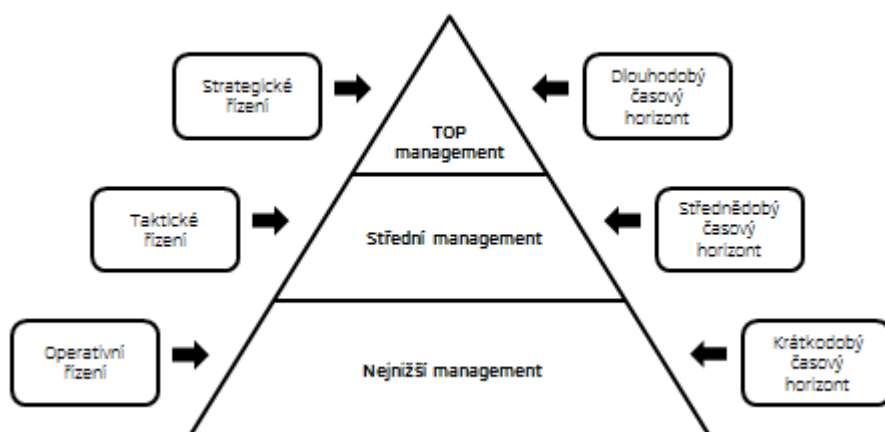
Zpracování konečné podoby reportu pro řídicí pracovníky je mimo jiné ovlivněno i úrovní podnikového řízení (strategické, taktické a operativní). S přibývajícím stupněm jednotlivých řídicích úrovní jsou informace v reportu stále více agregovány. Vrcholovému managementu jsou pak informace předkládány v souhrnné formě. S úrovní podnikového řízení také souvisí i stupeň utajení informací. S přibývajícím stupněm podnikového řízení mají informace důvěrnější charakter.

Reporty, jejichž charakter si to vyžaduje, jsou doplněny vhodným komentářem upozorňující na klíčové informace obsažené v reportu, zejména tedy na vzniklé odchylky. V tomto případě jsou komentářem popsány příčiny vzniku odchylek zjištěné na základě odchylkové analýzy. I když vypracovávání reportů je plně v kompetenci controllingu, na odchylkové analýze představující velice podstatnou část reportu, by se měla podílet i odpovědné oblasti a zainteresovaná oddělení v podniku (Šoljaková, Fibírová, 2010).

Reporty lze z hlediska pravidelnosti jejich vykazování rozdělit na dvě základní skupiny. Rozlišujeme zprávy **standardní**, které jsou sestavovány v pravidelných časových intervalech (ročních, čtvrtletních, měsíčních, aj.) a v předem stanovené struktuře. Druhou skupinu tvoří zprávy **mimořádné** vypracovávané ad hoc, na základě aktuální potřeby odpovědnostních oblastí v podniku. Mimořádné mohou být jak z hlediska termínu vypracování, tak i obsahu (Šoljaková, Fibírová, 2010).

3 Struktura podnikového řízení

Struktura podnikového řízení je rozdělena do tří základních úrovní. Na vrcholové úrovni podnikové pyramidy má řízení strategický charakter. Strategické řízení je z hlediska časového orientováno na dlouhodobé cíle. Pomyslným mezistupněm strategického a operativního řízení je řízení taktické, jenž je realizováno na úrovni středního managementu a pokrývá střednědobý časový horizont. Řízení probíhající v krátkém časovém horizontu uskutečňováno řídicími pracovníky na nejnižším stupni podnikové hierarchie je označováno jako řízení operativní. Mezi strategickým, taktickým a operativním řízením existuje řada odlišností, a to nejen z časového hlediska a stupně řízení, ale jak si dále ukážeme tak i komplexnosti, kvantifikovatelnosti a obsahu (Synek a kol., 2002).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3 Struktura podnikového řízení

3.1 Strategické řízení a plánování

Strategické řízení je základem řízení celého podniku, předpokladem jeho úspěchu, dlouhodobé prosperity a konkurenceschopnosti. Definuje směr, priority a oblasti, kterým se bude podnik v dlouhodobém horizontu věnovat. Úkolem strategického řízení je identifikovat a vyvíjet nové potenciály úspěchu a současně věnovat pozornost stávajícím potenciálům a udržovat je. Strategické řízení je klíčovou manažerskou činností nejvýše postavených členů podnikového řízení (Synek a kol., 2002).

Strategické řízení se pokusilo definovat mnoho autorů. Z mého pohledu nejlépe tento pojem vystihuje definice českého autora Charváta, který strategické řízení popisuje jako „proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Jeho prostřednictvím se hledá a volí optimální **strategie** rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Součástí strategického řízení je zároveň implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocení“ (Charvát, 2006, str. 130).

Strategické řízení je realizováno prostřednictvím podnikových strategií, které jsou vytvářeny řídicími pracovníky na úrovni top managementu. Na základě strategie se formulují cíle, kterých chce podnik dosáhnout v dlouhodobém horizontu. Dlouhodobé cíle mají většinou kvalitativní charakter a jejich časové rozpětí vychází z délky období, na kterou je strategie zpracována. Mezi dlouhodobé cíle podniku patří např. vývoj nových výrobků a služeb, zavedení nových technologií, rozšíření výrobních kapacit, proniknutí na nové trhy aj. Tyto cíle jsou východiskem pro plánování na vrcholové úrovni tzv. strategické plánování a pro sestavení strategického plánu (Synek a kol., 2002).

Strategie by měla být sestavena, tak aby umožňovala pružně reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí a přizpůsobovat se požadavkům zákazníků. Při její tvorbě by měly být brány v úvahu politické, ekonomické, ekologické, vědeckotechnické a sociální aspekty. Jen tak lze zpracovat kvalitní strategii založenou na realitě (Charvát, 2006).

Součástí komplexního procesu strategického řízení je **strategické plánování**, které pomáhá zamýšlené strategii uvést v realizovanou. Podstatou strategického plánování je určení možných cest k dosažení strategických cílů s ohledem na vnější faktory působící na podnik a na kapacity uvnitř podniku. Výsledkem strategického plánování jsou strategické plány. Strategické plány popisují výchozí pozici podniku, strategický cíl (čeho chce podnik dosáhnout) a prostředky (cesty k dosažení stanovených cílů). Strategické plány musí být nejen v souladu s dílčími strategiemi podniku, ale současně musí být i vzájemně koordinovány vzhledem k celkové strategii podniku. V průběhu časového období, na které je strategický plán zpracován, by měl být zpřesňován a upravován s ohledem na měnící se

podmínky v okolí. Co se týče strategického ekonomického plánování, pracuje se na rozdíl od taktického a operativního plánování s hrubými hodnotami, většinou v řádech milionů (Mallya, 2007).

V rámci strategického řízení se náklady člení na:

- **náklady skutečně vynakládané**, s kterými se spojeno faktické čerpání peněžních prostředků podniku,
- **náklady vázané k rozhodnutí**, které představují „náklady, které sice ještě nebyly vynaloženy, ale o jejichž vynaložení již bylo rozhodnuto“ (Šoljaková, 2009, str. 47). O téměř všech nákladech se rozhoduje již ve fázi výzkumu, vývoje a technické přípravy produktu, tedy ještě před samotným zařazením výkonu do produktového portfolia podniku (Šoljaková, 2009).

Nedílnou součástí všech úrovní podnikového řízení, tedy i strategické úrovně, je kontrola. **Strategická kontrola** plní několik zásadních funkcí. Zejména se jedná o schopnost sledovat vývoj realizace zvolené strategie. Kontrola poskytuje manažerům určitou formu zpětné vazby, prostřednictvím které mohou posoudit míru plnění plánovaných záměrů. Strategická kontrola se mimo jiné zaměřuje na hodnocení výsledků implementované strategie a vystupuje zde jako hlavní iniciátor potřebných změn a nápravných opatření. Kontrola také slouží jako určitá forma prevence. Pravidelnými analýzami vnitřních a vnějších faktorů působících na podnik, lze včas identifikovat elementy různého charakteru, které by mohly v budoucnu negativně ovlivnit vývoj strategie a plnění plánů. Jejich včasná identifikace poskytne manažerům možnost patřičně na ně reagovat zavedením preventivních opatření, která tato negativní působení minimalizuje, popř. eliminuje. Kontrola umožňuje korigovat strategii v závislosti na měnících se podmínkách a přizpůsobovat ji podnikovým kapacitám (Synek a kol.).

Na strategické řízení navazuje řízení taktické a operativní, jenž doplňuje strategické řízení podrobnějším a krátkodobějším pohledem. Smyslem taktického a operativního řízení je stanovit a řídit postupy a opatření takovým způsobem, který povede k úspěšné realizaci podnikové strategie.

3.2 Taktické řízení a plánování

Podstatou taktického řízení je stanovení a řízení konkrétních postupů, taktik a prostředků k realizaci podnikové strategie, jakož i určení disponibilních finančních zdrojů představujících určitá omezení. Na rozdíl od strategického řízení, které probíhá na úrovni top managementu, taktické řízení je realizováno na úrovni středního managementu.

Základní součástí taktického řízení je plánování směřující k uskutečnění strategických cílů a naplnění strategických plánů. Východiskem **taktického plánování** je strategie podniku. V průběhu taktického plánování dochází ke konkretizaci strategických cílů stanovením realizačních kroků a specifických úkolů u relevantních projektů. Zatímco strategické plánování operuje z velké části pouze s kvalitativními veličinami, taktické plánování mnohem intenzivněji sleduje veličiny kvantitativního charakteru. Prostřednictvím naplňování klíčových veličin stanovených v rámci taktického plánování dochází krok za krokem k realizaci strategie a k postupnému uskutečňování strategických cílů. Současně tyto veličiny slouží ke kontrole strategického plánu.

Výsledkem taktického plánování je taktický plán. Taktický plán představuje jakýsi mezistupeň strategického a operativního plánu, a kryje tak střednědobý časový horizont. Formou taktického plánu jsou stanoveny specifické činnosti a úkoly pro konkrétní období, na které je plán sestaven. Taktický plán je většinou sestavován jako tzv. rolling plan. Což znamená, že plán je každý rok přepracován a rozšířen o další rok. Tato každoroční úprava plánu a průběžná aktualizace plánovaných veličin přispívá k efektivnějšímu plnění plánu a stanovených cílů.

Z hlediska věcné struktury taktické plány většinou odpovídají funkčním oblastem podniku, popř. jeho útvarové podobě. Typickým polem působnosti taktického plánování jsou **investiční plány**, plány obratu, **plánování výzkumu a vývoje** a personální plány. Neznamená to však, že plánovací období musí být pro všechny plány stejné. Vhodné plánovací období lze stanovit na základě specifik daného podniku (Horváth & Partners, 2004).

3.3 Operativní řízení a plánování

Operativní řízení podniku je úkolem managementu na nejnižším stupni podnikového řízení. Jedná se o velice detailní řízení v relativně krátkém časovém

horizontu. Cílem operativního řízení je včas reagovat na měnící se podmínky zaváděním vhodných opatření (Synek a kol., 2002).

Nedílnou součástí operativního řízení je **operativní plánování**. Operativní plánování vychází z konkrétních podmínek a zdrojů, které jsou stanoveny strategickým resp. taktickým plánem. Výstupem operativního plánování jsou velice detailní operativní plány a rozpočty. Prostřednictvím operativních plánů jsou specifikovány náplně jednotlivých činností a stanoveny konkrétní úkoly podle odpovědných středisek a pracovníků. Současně určují, kdo bude úkoly provádět, kde a jak se budou jednotlivé aktivity realizovat, s využitím jakých zdrojů a za jakých podmínek. Součástí operativního plánu je termínový kalendář, kde jsou stanoveny termíny realizace jednotlivých aktivit včetně důležitých milníků (Vollmuth, 1990).

Operativní plán slouží nejen jako nástroj pro realizaci podnikových aktivit, ale také pro zapracování aktuálních změn, popř. nápravných opatření. Operativní plány jsou běžně sestavovány na dílčí období v rámci roku – kvartály, měsíce, dekády, týdny, dny, jednotlivé směny i hodiny. Východiskem operativních plánů je roční plán, jehož časová struktura je zpravidla rozčleněna na jednotlivá čtvrtletí nebo měsíce. K okamžiku plánování je nejbližší plánovací období, tzn. nadcházející čtvrtletí nebo měsíc, detailně rozděleno na kratší úseky, na měsíce popř. dekády. Takto krátké plánovací intervaly umožňují včas aktualizovat a přizpůsobovat plány dle nastalých změn, čímž se zvyšuje jejich reálnost.

Nedílnou součástí operativního řízení je **kontrola**, na základě které jsou podnikové cíle a plány průběžně ověřovány a usměrňovány, tak aby byly na konci úspěšně naplněny. Operativní kontrola probíhá v relativně krátkých časových intervalech. V procesu kontroly má zásadní postavení oblast controllingu. Zajišťuje sběr dat z jednotlivých organizačních jednotek ohledně skutečných hodnot, které následně porovnávají s plánovanými veličinami. Na základě srovnání těchto veličin mohou být odhaleny případné odchylky. Vzniklé odchylky je třeba analyzovat a zjistit příčiny jejich vzniku. Včasné zjištění příčin odchylek umožní včas přijmout potřebná nápravná opatření.

4 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) se sídlem v Mladé Boleslavi patří k nejvýznamnějším průmyslovým podnikům v ČR a k historicky nejstarším automobilkám na světě. Její počátky se datují již k roku 1895, ve kterém Václav Laurin a Václav Klement založili společný podnik, tehdy pod názvem Laurin&Klement. Významným milníkem pro ŠA se stal rok 1991, kdy se stala součástí koncernu VW. Od té doby se nejen podstatně zvýšil objem prodaných vozů, ale také se rozrostlo její produktové portfolio. V současné době je na trhu celkem šest modelových řad značky ŠKODA - Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb a Yeti . Aktuálně Společnost zaměstnává více než 24 600 osob. Od poloviny roku 2014 je výhradním akcionářem ŠA společnost VOLKWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., jenž je součástí mateřské společnosti VOLKSWAGEN AG (koncern VW) se sídlem ve Wolfsburgu.

Předmětem podnikatelské činnosti je především vývoj, výroba a prodej vozů, komponentů, originálních dílů a dalšího příslušenství značky ŠKODA. Svým zákazníkům poskytuje také servisní služby. ŠA má v ČR tři výrobní závody – hlavní závod v Mladé Boleslavi a dva pobočné v Kvasinech a ve Vrchlabí. Automobily značky ŠKODA jsou vyráběny i v dalších šesti zemích světa – v Číně, Rusku, Indii, Kazachstánu, na Slovensku a Ukrajině.

V roce 2014 společnost ŠA dosáhla několika rekordních výsledků. Poprvé byla překročena hranice jednoho milionu vyrobených a prodaných vozů za jeden rok. Do celého světa bylo dodáno celkem 1 037 200 automobilů, což přispělo i k dosažení rekordních hodnot v oblasti financí - provozní výsledek hospodaření dosáhl hodnoty 21,6 mld. Kč a zisk po zdanění činil 18,4 mld. Kč (ŠKODA Výroční zpráva, 2014).

4.1 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost je organizačně rozdělena do sedmi hlavních funkčních oblastí.

- **G** – Oblast centrálního řízení
- **E** – Oblast ekonomie
- **P** – Prodej a marketing

- **V** – Výroba a logistika
- **T** – Technický vývoj
- **Z** – Řízení lidských zdrojů
- **N** – Nákup

Od 1. ledna 2016 dojde ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. ke změně zkratk oblastí, tedy i jednotlivých organizačních jednotek, dle standardu koncernu VW. Účelem je sjednotit zkratky se všemi společnostmi koncernu VW, čímž se zjednoduší proces vyhledávání kolegů ze sesterských společností a celkově se tak usnadní orientace v celém koncernu. Oblasti budou nově označeny takto:

- **G** – oblast centrálního řízení
- **F** – oblast ekonomie
- **V** – prodej a marketing
- **P** – výroba a logistika
- **E** – technický vývoj
- **S** – řízení lidských zdrojů
- **B** – nákup

Nadále budu v mé práci používat současná označení oblastí. V souvislosti se zaměřením bakalářské práce budou popsány hlavní činnosti oddělení **GMP** a organizačních jednotek **ECC** a **ECT**. Oddělení GMP spadá pod útvar produktového managementu (GM), jenž je součástí oblasti centrálního řízení. Nadřazeným útvarem organizačních jednotek ECC a ECT je útvar controllingu (EC) patřící do oblasti ekonomie (Interní zdroj ŠA).

4.1.1 Produktový management

Produktový management (GM) je zodpovědný za plánování, řízení a koordinaci projektů nových vozů, resp. následníků stávajících modelů (např. Fabia třetí generace je následníkem Fabie druhé generace), včetně jejich faceliftů a modelových péčí v rámci celého produktového portfolia. Faceliftem a modelovou péčí rozumíme modernizaci stávajícího modelu jako reakce na neustále se vyvíjející požadavky trhu případně také legislativní změny. Rozsah změn v rámci

modelové péče je přitom mnohem méně výrazný než u faceliftu. Facelift bývá především spojen se změnou designu vozu, což způsobuje mnohem větší náklady než pouze drobné nové designové prvky v rámci modelové péče. Pod modelovou péčí si můžeme představit nové prvky jako např. změna designu klíče od vozu, změna designu přední mřížky, dekorační lišty, chromový paket v interiéru a jiné.

Do operativních činností produktového managementu patří vypracovávání reportů, analyzování projektů z hlediska obsahu, kvality, nákladů a termínů (vymezení důležitých milníků, kontrola jejich dodržování), vypracování jednacích podkladů projektových týmů, vyhodnocování cílů projektu, analýzy investičních požadavků a náběhových nákladů, koordinace průběhu realizace projektu, vypracování podkladů pro rozhodující grémia a představenstvo a koordinace produktových opatření.

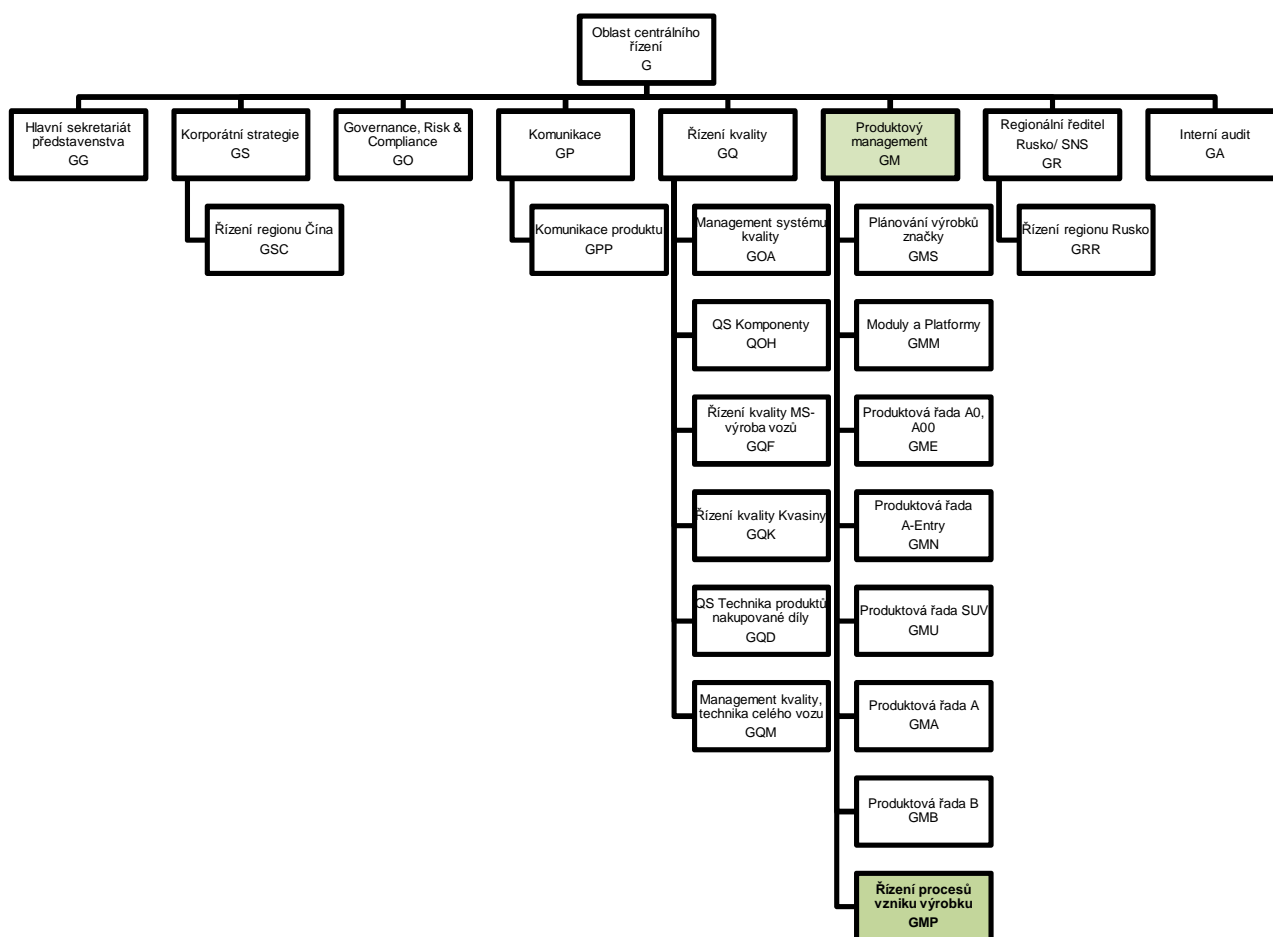
Útvar produktového managementu je složen z celkem osmi oddělení. Pět oddělení odpovídá počtu stávajících modelových řad, přičemž modely Citigo a Fabia jsou řešeny v rámci jednoho oddělení (GME). Šestá oddělení je oddělení pro plánování výrobků značky, řízení a koordinaci přípravy projektů všech tříd (GMS). Modulová a platformová témata jsou zastřešena oddělením GMM. Modul je komponent, který se používá pro více modelových řad, např. rádia, systém pro elektrické nastavení sedadla aj. Platformou se rozumí část společných dílů pro více vozů (např. podvozková platforma). Oddělení pro řízení procesu vzniku výrobku (GMP) je popsáno detailněji níže.

Řízení procesů vzniku výrobku (GMP)

Oddělení GMP je součástí útvaru produktového managementu. Z pohledu GM resp. GMP budu též pohlížet na proces plánování „produktivních nákladů“, kterému je věnovaná praktická část bakalářské práce. Náplní oddělení GMP jsou následující činnosti:

- optimalizace procesů vzniku výrobku včetně návazných procesů, zejména plánování,
- řízení projektů vozových tříd (priorizace, optimalizace, reporting),
- řízení interních projektů GM včetně zapojení odborných oblastí,
- rozvoj manažerských informačních systémů (BI-Reporting, iTeamWeb),

- koordinace předsériového a sériového změnového řízení za technický vývoj (Interní zdroj ŠA).



Zdroj: Interní zdroj ŠA

Obr. 4 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. – oblast G

4.1.2 Controlling

Útvar EC je zejména zodpovědný za poskytování včasných informací jako základ pro řízení a směr vedení podniku. Činnost útvaru EC je dále zaměřena na vypracovávání plánů a rozpočtů, na jejich kontrolu a přípravu příslušných analýz. Útvarem EC jsou taktéž sledovány všechny strategické produktové a projektové záměry z důvodu zajištění jejich hospodárnosti. Své zastoupení má v hlavních grémiích, které se týkají řízení podniku (např. Komise pro řízení investičních činností Škoda, Strategie výroby aj.). Útvar EC se skládá celkem ze sedmi specializovaných oddělení orientovaných na činnosti související s **odbytem** (řízení odbytového procesu se zaměřením na tvorbu cen, vypracování analýz a vyhodnocování projektů z hlediska hospodárnosti), **nákupem** (plánování výrobních nákladů a zásob), **finančním plánováním** (sestavování krátkodobých a střednědobých plánů, zejména výkaz zisků a ztrát, cash flow, devizový plán aj., sledování jejich plnění, zpracování odchylkových analýz včetně určování hlavních příčin vzniků odchylek a předkládání návrhů opatření k odstranění negativního vývoje), **zahraničními projekty** a **výrobou a logistikou**, jenž se mimo jiné zabývá plánováním, kontrolou a analýzou hospodárnosti náběhových nákladů, které jsou součástí „produktových nákladů“ a jsou tedy plánovány v rámci tzv. plánovacího kola (Interní zdroj ŠA). Hlavní činnosti controllingu **investic** a **vývoje** jsou specifikovány níže.

Controlling centrálních oblastí, investice a náklady (ECC)

Mezi hlavní úkoly oddělení ECC patří:

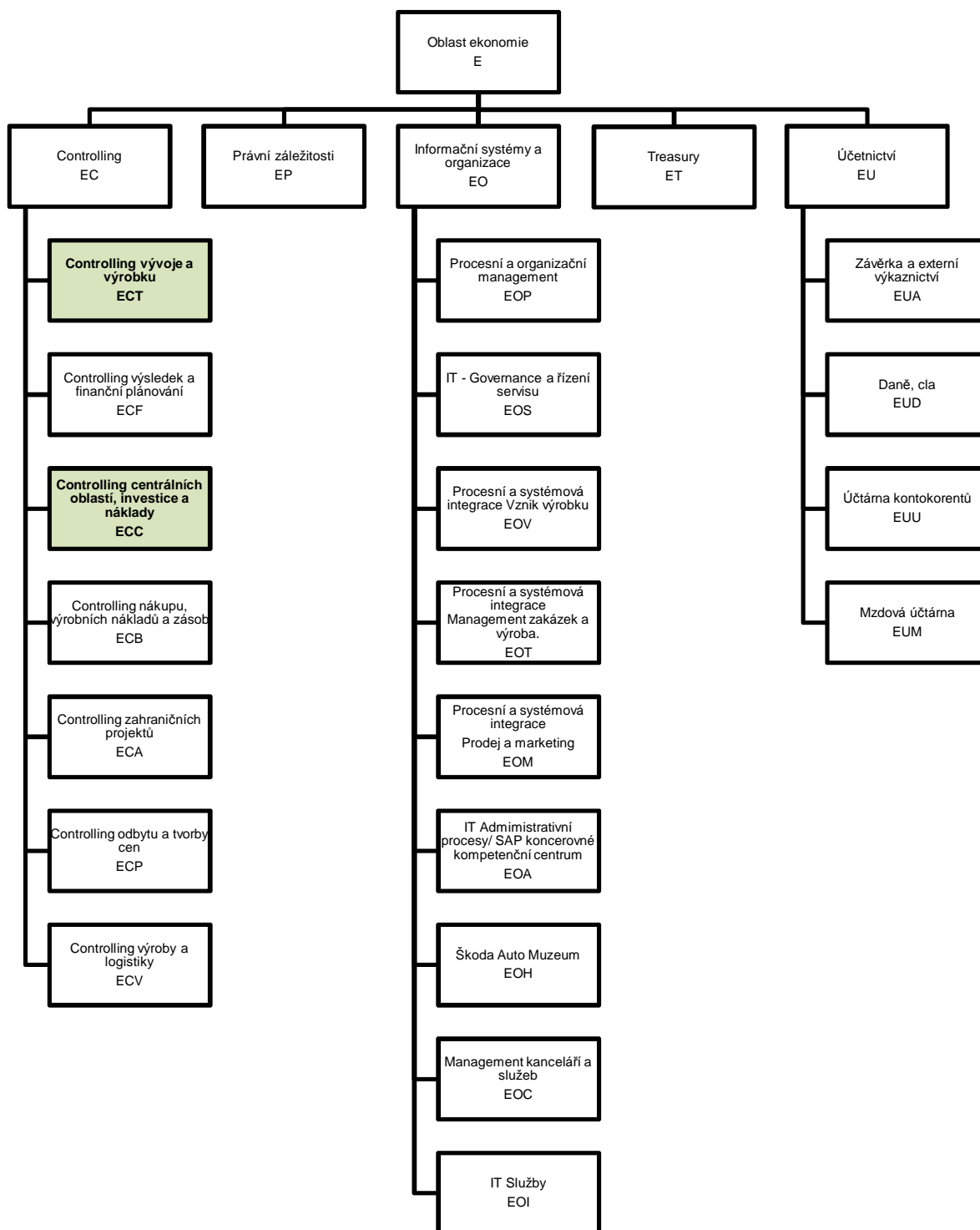
- plánování produktových a neproduktových investic, jejich uvolnění, sledování čerpání investičního plánu s ohledem na jednotlivé investiční projekty – tzv. projektová kontrola a plánování odpisů,
- plánování, kontrola a řízení fixních personálních nákladů, režijních nákladů a odpisů s ohledem na stanovené cíle, včetně přiřazení nákladů k projektům,
- vyhodnocování požadavků na změnu hloubky výroby (Make or Buy včetně vyčleňování výroby),
- vyhodnocování leasingových případů pro všechny organizační jednotky v rámci ŠA,

- koordinace všech investičních požadavků v rámci ŠA a organizace investičního výboru,
- organizace a příprava podkladů pro jednání koncernového investičního výboru,
- příprava, stanoviska a prezentace k předloze pro představenstvo s dopadem na investice, režijní a personální náklady,
- vyřazování dlouhodobého majetku,
- koordinace a poskytování poradenství při vyřazování dlouhodobého majetku (Interní zdroj ŠA).

Controlling vývoje a výroby (ECT)

Činnost ECT se sestává z následujících úloh:

- řízení ziskovosti projektů nových modelů vozů, agregátů atd. včetně stanovování finančních targetů,
- příprava zacnění nových modelů pro uvedení na trh,
- řízení materiálových nákladů projektů včetně jejich targetingu,
- controlling vývojových nákladů včetně nákladů podílových,
- finanční ohodnocení technických změn,
- nákladová analýza vybraných komponent výroby,
- analýzy, scénáře, kalkulace, porovnání a reporting pro jednání grémií, zejména pro VAP a PSK (Interní zdroj ŠA).



Zdroj: Interní zdroj ŠA

Obr. 5 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. – oblast E

4.2 Produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Samotnému plánování nákladů na produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s. předchází definování dlouhodobé strategie firmy zajišťující naplnění cílů automobilky a to jak ambice kontinuálního nárůstu odbytu, tak zajištění finanční ziskovosti a rozvoje firmy. Jelikož samotný vývoj produktu v automobilovém průmyslu probíhá několik let, je nutnost a snaha porozumět potřebám trhu nejenom ve střednědobém, ale též v dlouhodobém horizontu, a to převážně v oblasti technologického vývoje a vývoje směru v dnešní době rychle se měnících požadavků zákazníků. Právě dlouhodobá strategie automobilky je klíčová pro koncového zákazníka a představuje především definování produktového portfolia, budoucího designového trendu a moderního vybavení.

Vedle požadavků zákazníků a technologického vývoje musí ŠA neustále pozorovat své konkurenční hráče na trhu a předvídat jejich vývoj a jejich případné nasazení takových výbavových prvků či využití technologických novinek, které mohou pozitivně ovlivnit atraktivitu těchto konkurentů. Při sestavování produktového portfolia vedení automobilky nezvažuje pouze samotné modely vozů jako takové, ale též projekty jako nezbytná opatření týkajících se např. splnění zákonných norem (zprůsňování emisních norem CO₂).

Za klíčová rozhodnutí vedení automobilky odvíjející se od tržního vývoje můžeme považovat např. vstup do jiného tržního segmentu (SUV, Coupé) nebo naopak ukončení výroby méně populárního modelu, vstupu do nového regionu, případně opuštění regionu z důvodu nízkého odbytu a negativní ziskovosti, rozhodnutí ohledně výroby nových motorů a další strategicky významná opatření.

Produktové portfolio ŠA je aktuálně složeno z modelů Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb a Yeti. Dokument obsahující detailní informace současného produktového portfolia včetně plánovaných produktů je označován jako tzv. cycle plán. Z důvodu utajené povahy informací týkajících se produktového portfolia nelze produkty blíže specifikovat.

5 Proces plánování „produktových nákladů“

Strategickým nástrojem pro plánování „produktových nákladů“ ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je proces tzv. **plánovacího kola**. Plánovací kolo slouží k plánování nákladů na veškeré plánované projekty na horizont následujících 5 let. Z hlediska časové struktury plánu je rozdělen do ročních plánovacích období. Tento 5-ti letý plán je tvořen každý rok a období 5-ti let se posouvá vždy o jeden rok dopředu. Plánovací kolo je označeno zkratkou PR (z německého slova „Planungsrunde“).

Celý proces plánování je možné rozdělit do tří fází, přičemž první z nich je příprava a schválení seznamu projektů, který je bází pro plánování nákladů. Druhou fází plánovacího procesu je plánování nákladů na jednotlivé projekty v projektovém seznamu a konsolidace dat oddělením controllingu. Třetí a zároveň poslední fázi můžeme nazvat fází optimalizací. Optimalizací rozumíme snahu identifikovat úsporná opatření, snižování nepřiměřeně naplánovaných nákladů u některých projektů a jejich možný přesun k pokrytí financování jiných projektů, které se potýkají s nedostatečným výdajovým krytím.

Jak již bylo zmíněno, základem pro plánování nákladů je vytvoření projektového seznamu. Na začátku každého plánování, na přelomu prosince a ledna, dochází k aktualizaci tohoto projektového seznamu.

5.1 Projektový seznam

Projektový seznam obsahuje pro všechny modelové řady seznam projektů, již neaktuálních pro plánování s dobíhajícími výdaji, schválených i nových. V projektovém seznamu vystupují projekty jak modelů vozů, tak i některých komponent vozu (např. motorů, převodovek, modulů), softwarových opatření a další. Projektový seznam dále obsahuje několik zásadních informací nutných pro plánování. Především musí být každý projekt označen unikátním identifikačním kódem pro jednoznačnou a nezaměnitelnou identifikaci projektu. Kód je sestaven z čísel a písmen, na základě kterých lze přesně projekt identifikovat. Vzhledem k počtu projektů pohybujících se v řádech stovek (přesný počet nelze vzhledem důvěrné povaze informace uvést) je jejich označení identifikačními kódy nezbytné.

Dále musí být u každého projektu uvedeno datum uvedení do výroby, což je důležité pro rozplánování nákladů v čase. U projektů, které již byly schváleny představenstvem v příslušném grémiu, je uvedeno i datum jejich představení v tomto grémiu. Uvedení data výstupu v grémiu je důležité z důvodu dohledání potvrzení o schválených prostředcích pro daný projekt, případně dohledání informací ohledně dalších konkrétních rozhodnutí. Dále mezi důležité informace patří status projektu a jeho rozsah (např. počet aplikačních variant motoru). Při plánování „produktových nákladů“ zodpovědné oblasti využívají interních benchmarků, porovnání s předchozími projekty stejného typu, svého know-how a vlastních interních odhadů.

Projektový seznam může obsahovat i spoustu dalších dodatečných informací, ne nezbytně nutných pro plánování, ale za účelem následných analýz a lepší orientaci v seznamu (např. segment, region, zahraniční/domácí projekt). Takové informace umožňují kategorizovat projekty do jednotlivých skupin podle různých hledisek.

Při aktualizaci projektového seznamu jsou vyškrtnuty staré projekty, u některých dříve vyškrtnutých projektů dochází k jejich znovuoživení a jsou přidány nové projekty. Projektový seznam je diskutován s produktovými manažery zodpovědnými za jednotlivé modely. Produktoví manažeři mohou žádat o úpravy názvu projektu nebo o doplnění dalších projektů (mohou mít již informace o příchodu dalších nových projektů).

Jakmile je tento předběžný seznam vytvořen, je prezentován na hromadném workshopu, kde jsou diskutovány především specifické projekty. Těmito projekty mohou být např. modulová témata, která jsou relevantní pro všechny modelové řady. U takových témat se může do projektového seznamu vytvořit nová separátní položka pro každou modelovou řadu nebo pouze jedna položka společná pro všechny modelové řady.

Na začátku plánování jsou zároveň všichni zodpovědní (plánovači) seznámeni s termínovým plánem a plánovacími premisami. Plánovací premisy představují jasně daná pravidla (např. paušály) pro plánování, které by měly být při ohodnocování projektů zohledněny a dodržovány. Cílem procesu plánovacího kola je nalézt financování pro všechny relevantní projekty, vyvarování se chybných

alokací, zvyšovat rentabilitu výdajů a finanční přínos pro společnost ŠKODA AUTO a.s. V této fázi se provádí ještě několik úprav před zasláním projektového seznamu odborným oblastem pro jejich vyhodnocení.

K projektovému seznamu jsou třeba doplnit roky, na které budou v rámci plánovacího kola plánovány náklady a doplnit referenční hodnoty, pokud jsou k dispozici. Referenčními hodnotami rozumíme hodnoty nákladů schválené v minulém plánovacím kole, případně hodnoty schválené v příslušném grémium. Tyto hodnoty mohou sloužit při plánování a zadávání hodnot jako reference a kontrola. Takto upravený projektový seznam, označován jako „Data-Request“, je rozeslán na všechny příslušné odborné oblasti k ohodnocení. Vzhledem k důvěrnému charakteru informací obsažených v projektovém seznamu nelze jeho obsah zveřejnit.

5.2 Přehled „produktových nákladů“

Čtyři základní odborné oblasti (nákup, vývoj, výroba a kvalita) ohodnocují projekty z pohledu několika následujících nákladových typů:

- investice včetně investic podílových investic
- vývojové náklady včetně vývojových nákladů podílových
- náběhové náklady včetně náběhových nákladů podílových

5.2.1 Investiční náklady

Investiční náklady se v investičním plánu strukturalizují na produktové a neproduktové investice. **Produktové investice** jsou ty záměry, které jsou úzce spojeny se zaváděním nového produktu do výroby, resp. se změnami které jsou nutné zavést v již existujícím výrobním programu. Produktové investice se dělí do tří základních skupin.

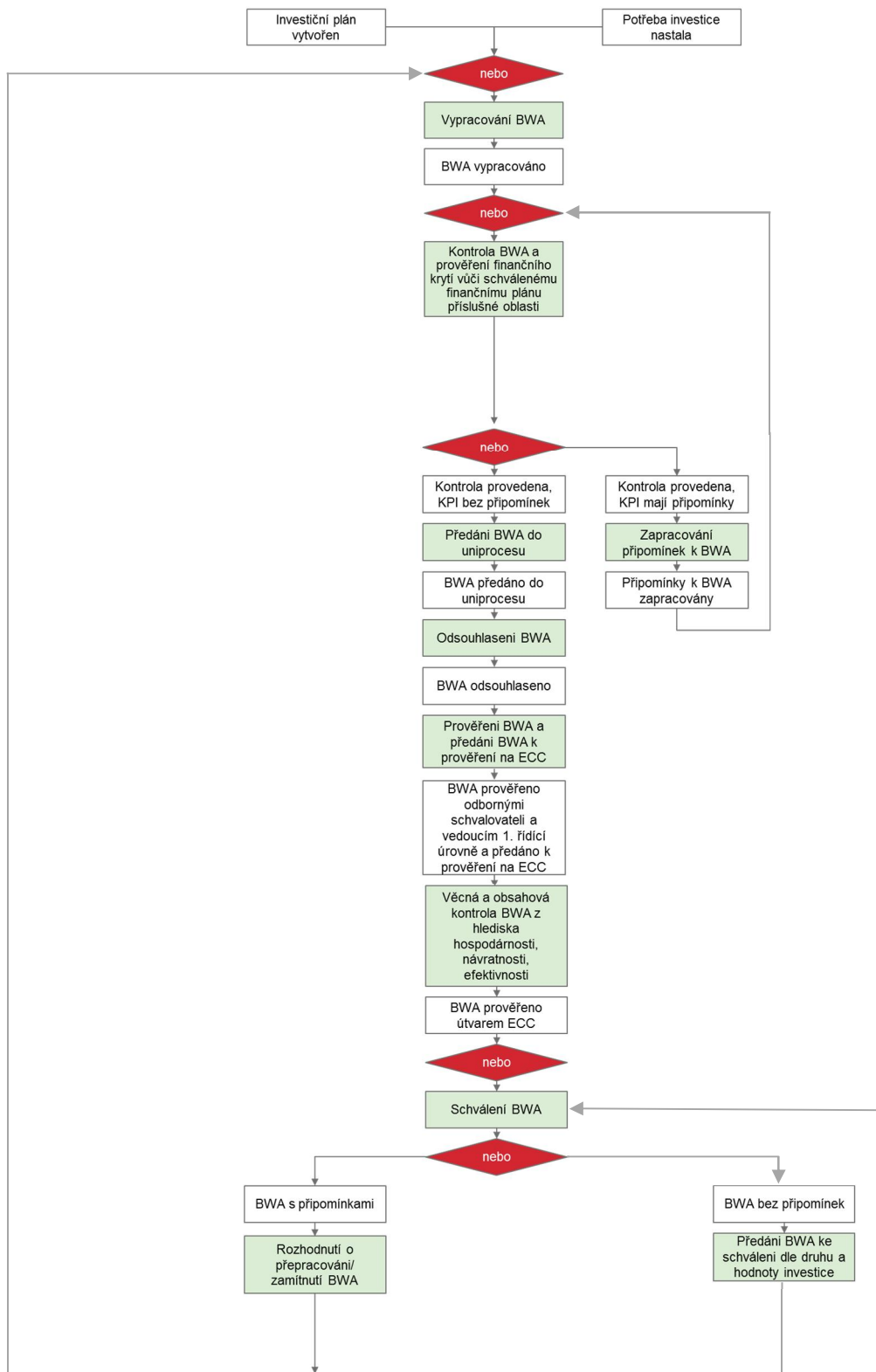
- **Nové výrobky** – investice související s vybudováním výrobních hal pro nové produkty. Jedná se o produkty, které buď nahradí stávající produkty (např. model Fabia třetí generace nahradí model Fabie druhé generace) nebo o zcela nové produkty, které budou nově zařazeny do výrobního programu a rozšíří tak produktové portfolio společnosti (nový model).

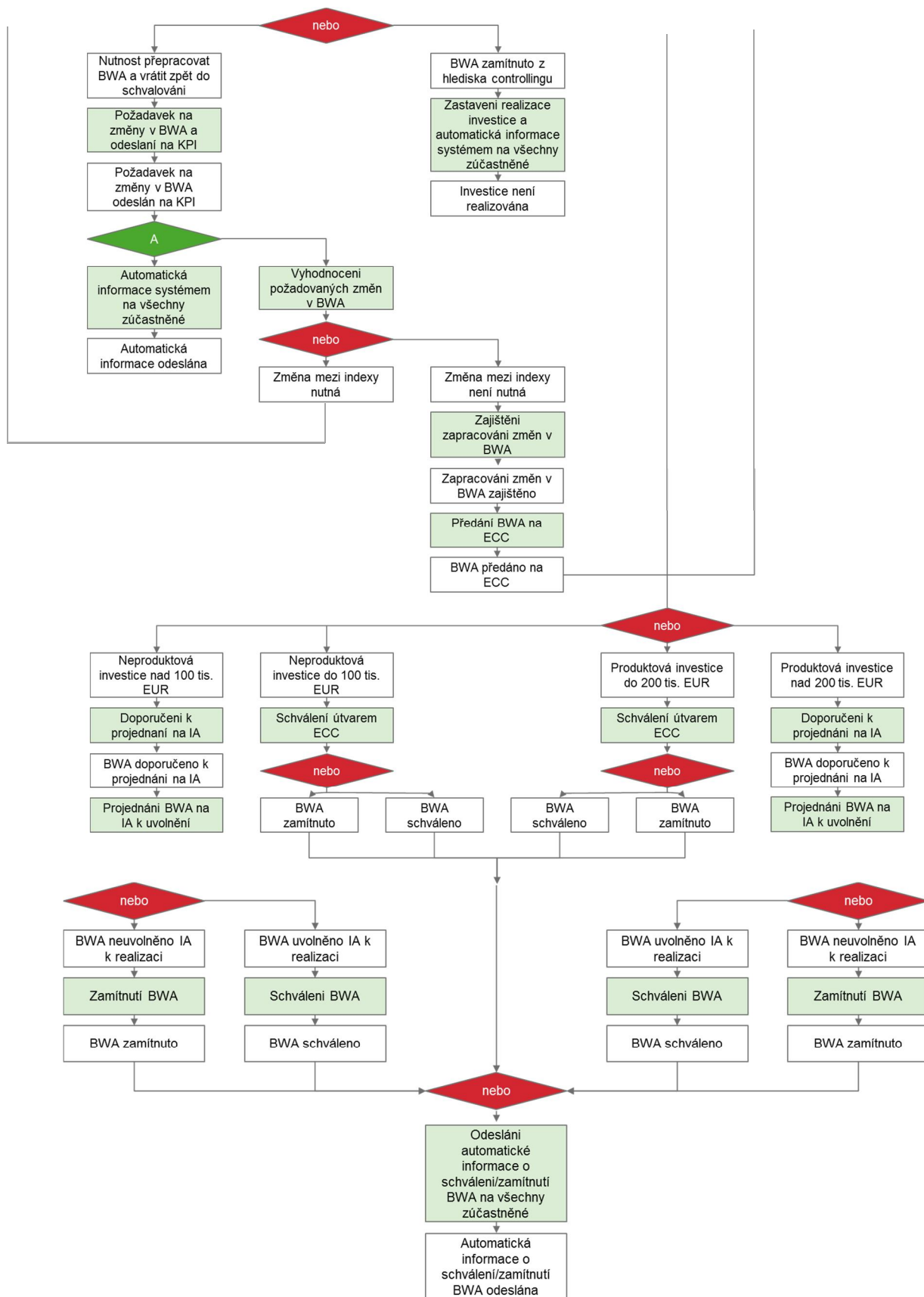
- **Péče o výrobek** – investice na výstavbu nebo změnu výrobních zařízení sloužící k výrobě pozměněných produktů, které jsou již ve stávajícím výrobním programu.
- **Produktu blízká struktura** – investice spojené s pořízením obecné techniky a zařízení (např. roboty, elektrické šroubováky, manipulační přístroje), techniky pro média aj.

Do **neproduktivých investic** řadíme investice strukturální, kapacitní a podpůrné.

- **Strukturální investice** – investice související s koncepčními změnami v samostatných provozech (např. hutě, lisovna, lakovna, nástrojárna). Mají za následek zlepšování procesu výroby a stavební infrastruktury.
- **Kapacitní investice** – investice sloužící k rozšíření výrobní kapacity z důvodu rostoucího objemu výroby a investice na budování samostatných funkčních a výrobních oblastí (např. lakovny).
- **Podpůrné investice** – investice sloužící k nahrazení zastaralých a opotřebovaných zařízení, ke změně výrobních postupů a metod z důvodů zvýšení kvality nebo z důvodu zavádění úsporných opatření, dále investice k zajištění legislativních opatření (např. investice na pořízení nových technologií na ochranu životního prostředí předepsané zákonem) a investice ke zlepšování kvality sociálních podmínek, jako příklad lze uvést investice do technického vybavení sloužící ke vzdělávání zaměstnanců (Interní zdroj ŠA).

V níže uvedeném schématu je znázorněn proces schvalování investic.



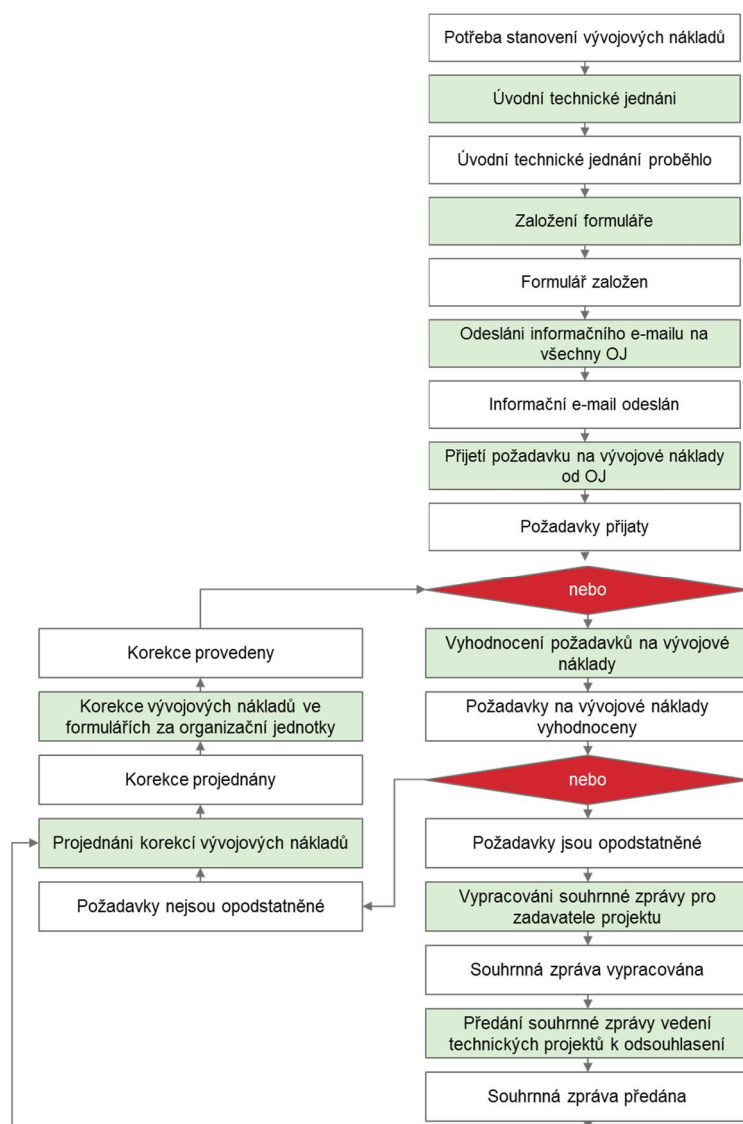


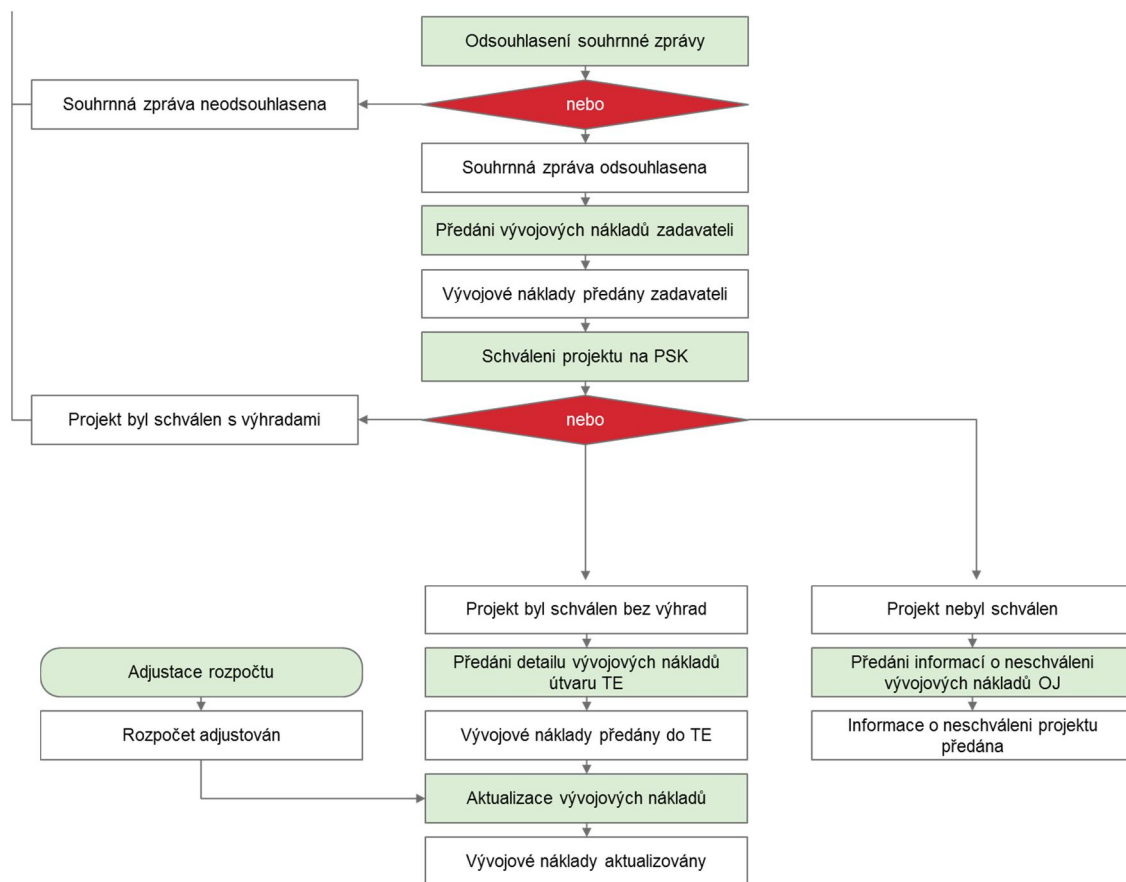
Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje ŠA

Obr. 6 Proces schvalování investic

5.2.2 Vývojové náklady

Vývojové náklady jsou spojené s přípravou konceptu, konstrukce a testování prototypů před uvedením produktu do výroby a jsou stanoveny nejdříve po představení nového projektu, jeho obsahu a termínového plánu. Na základě technické specifikace výrobku je možné plánovat vývojové náklady včetně jejich rozložení v čase a je možné ohodnocovat oprávněnost požadavků (Interní zdroj ŠA). Následující schéma znázorňuje proces stanovení vývojových nákladů projektu.





Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje ŠA

Obr. 7 Proces stanovení vývojových nákladů projektu

5.3 Role odborných oblastí v procesu plánování

Mezi základní odborné oblasti podílející se na procesu plánování patří nákup, vývoj, výroba a kvalita. Oblasti provádí během dvou týdnů ohodnocení relevantních projektů, přičemž při svém plánování by měly zohlednit plánovací premisy a referenční hodnoty. Konsolidaci dat provádí oddělení controllingu.

Oddělení controllingu je též zodpovědné za přípravu první odchylkové analýzy nově zapláňovaných hodnot vůči referenčním hodnotám za podpory oddělení zodpovědného za optimalizaci procesů označovaného zkratkou **GMP**. Oddělení pro optimalizaci procesů podporuje celý průběh plánovacího kola až do schválení finálního stavu.

Jak již bylo zmíněno, je možné provést dvě odchylkové analýzy. První z nich je porovnání naplánovaných nákladů v rámci aktuálního plánovacího kola vůči minulému, respektive schválenému platnému plánovacímu kolu. Toto porovnání je možné provést na základě unikátních projektových kódů. Úskalí odchylkové analýzy se skrývá při porovnání nákladů plánovaných v rámci plánovacího kola s hodnotami schválených v grémiu.

Pro porozumění tohoto úskalí si popíšeme nejdůležitější aktivity dvou hlavních oddělení controllingu zúčastněných v plánovacím procesu.

- Controlling centrálních oblastí, investice a náklady označován zkratkou **ECC**
 - zodpovídá za plánování produktových a neproduktových investic, čerpání investičního plánu
 - posuzuje druh, objem a oprávněnost požadovaných finančních prostředků
 - zodpovídá za řízení personálních, režijních nákladů a odpisů.
 - organizuje pravidelný investiční výbor za účelem vyhodnocení a odsouhlasení všech investičních požadavků.
- Controlling vývoje a výroby označován zkratkou **ECT**
 - řídí ziskovost projektů, stanovování targetů za účelem dosažení strategických finančních cílů.
 - zodpovídá za řízení materiálových a vývojových nákladů včetně podílových.
 - připravuje kalkulace, analýzy a porovnání pro grémia.

5.4 Příprava odchylkových analýz a identifikace potenciálů úspor

Jelikož oddělení ECT sleduje ziskovost projektů, je pro něj klíčová ziskovost za jeden projekt/model jako celek. Přičemž základní projekt může být rozdělen např. na projekt základní, projekt konkrétního typu motoru a projekt modelové péče. Jako příklad můžeme uvést základní projekt Rapid Facelift, který v sobě obsahuje jak projekt pro Facelift Sedan, tak i krátkou verzi označovanou jako „Spaceback“.

Toto rozdělení vnímání projektů a sledování projektů v odlišné datové granularitě dvou výše zmíněných oddělení controllingu má za následek nemožnost vytvořit odchylkovou analýzu založenou na porovnání projektů 1:1. Pokud bychom se drželi příkladu Rapid Facelift, aktuální plánované hodnoty jsou k dispozici jak pro Sedan, tak Spaceback (úroveň ECC). Hodnoty nákladů schválené v grémiu, ale mohou být k dispozici pouze jako suma pro Sedan a Spaceback bez rozdělení mezi tyto dva projekty (úroveň ECT). Aby bylo možné provést odchylkovou analýzu mezi aktuálně plánovanými hodnotami a hodnotami schválených v daném grémiu, je nutné vytvořit převodníkový můstek tzv. mapping pro tyto projekty.

V roce 2014 byla pro tyto účely vytvořena Excelová systémově zpracovatelná databáze všech projektů včetně převodníkového můstku. Nadstavbou nad touto databází je report vytvořený právě pro účely snadného porovnání projektů. V reportu je možné zobrazit všechny projekty nebo jen vybrané. Pro projekty s rozdílnou úrovní granularity je odchylková analýza prováděna na úrovni součtů přes relevantní projekty a nákladové typy.

Tato odchylková analýza je prezentovaná na tzv. nákladových workshopech. Na každém nákladovém workshopu se prochází všechny projekty relevantní pro danou modelovou řadu. Pokud jsou hodnoty příliš odlišné od svých referenčních hodnot, je třeba předložit argumenty pro naplánované náklady k jejich opodstatnění. Prioritně jsou řešeny projekty, u kterých vznikly odchylky v řádech milionů eur, neznamená to však, že odchylky pod touto hranicí jsou přehlíženy. Nárůst investičních a vývojových nákladů a tedy vznik odchylek může být zapříčiněno snahou uspokojit požadavky zákazníků (např. nahrazení manuálního nastavování sedadel elektrickým bylo plánované až za dva roky, ale trh si je žádá už teď, avšak finanční prostředky na tuto změnu nejsou zaplánovány v tomto období), respektováním rozhodnutí představenstva (např. požadovaná změna ze strany představenstva ohledně designu už vyvinutého nárazníku, se změnou tohoto charakteru jsou spojeny dodatečné investice na nové nářadí nebo na jeho úpravu), změnami v legislativním opatření v souvislosti s ochranou životního prostředí (např. snižování emisí CO₂) nebo zákon týkající se přísnějších pravidel v oblasti ochrany chodců při srážce s automobilem (např. se předpokládalo, že tato změna nepovede k velkým úpravám na kapotě, avšak po

provedení testování se zjistí, že kapota nesplňuje zákonem stanovené standardy a je nutné vyvinout zcela novou kapotu)

V následujících několika týdnech a měsících probíhá několik kol optimalizací nákladů v plánovacím kole. Optimalizace nákladů, respektive hledání možných úspor v naplánovaných nákladech je potřeba především proto, že celkové náklady naplánované pro všechny projekty v daném plánovacím kole téměř vždy převyšují koncernem stanovený cíl. Proces optimalizace je v první řadě orientován na investice.

Mnohdy vznikají velké odchylky chybnou neefektivní alokací nákladů, kdy odborné oblasti mají tendenci hlásit na některé projekty mnohem větší náklady, než dané projekty vyžadují. Odborné oblasti již předpokládají, že jako každý rok dostanou za úkol najít úsporná opatření v určité výši, což pro odborné oblasti není příliš velký problém právě z důvodu vytvořených rezerv u některých projektů. Pokud jsou ale rezervy tvořeny u velkého množství projektů, dochází k neefektivní alokaci finančních prostředků, které by mohly být použity pro financování ostatních projektů.

Najít financování pro všechny žádoucí projekty je cílem každého plánovacího kola. Pokud ale proběhlo několik kol optimalizací a již není u žádných projektů prostor pro snížení nákladů, je třeba některé neprioritní projekty vyškrtnout z plánovacího kola. Výše zmíněné rezervy by ale mohly být použity pro financování těchto neprioritních projektů. Identifikace možných úspor probíhá při diskuzích s produktovými manažery zodpovědných za jednotlivé modelové řady. Takovéto potenciály se mohou týkat například duplicitně zaplánovaných projektů (separátně zaplánovaný derivát, který je zároveň součástí základního projektu). Dále oddělení EC prověřuje mimo jiné neprioritní projekty s příliš vysokými náklady.

Ne vždy ale platí, že jsou identifikovány pouze projekty, u kterých je možno optimalizovat a snižovat náklady. V plánovacím kole mnohdy figurují projekty, které se naopak potýkají s nedostatečným finančním krytím. Takové projekty je potřeba prověřit a případně náklady zaplánovat. Tím dochází k navýšení celkových nákladů v plánovacím kole a jdou proti optimalizačním úsporným opatřením. Stav plánovacího kola je představen za zasedání představenstva, kde jsou též prezentovány uskutečněné a další plánované optimalizační opatření. Až

poté, co jsou náklady schváleny představenstvem ŠA, je možné aktuální stav odevzdat koncernu ke schválení. Plánovací proces trvá šest měsíců daného roku, přičemž finální stav plánovacího kola bývá zpravidla uvolněn v průběhu září.

6 Optimalizace plánovacího procesu

V předchozí kapitole byl detailně popsán průběh plánovacího kola, tedy proces, při kterém jsou během jednoho roku plánovány „produktové náklady“ pro definovanou paletu projektů. Přičemž tento projektový seznam nezahrnuje pouze projekty jednotlivých modelů (Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Yeti a Superb), ale též projekty týkající se jednotlivých komponent vozu (např. motorů, převodovek, modulů a dalších). I přesto, že proces plánování „produktových nákladů“ je jedním ze stěžejních faktorů fungování automobilky, potýká se tento proces s problémovými místy, které nabízí prostor pro jejich optimalizaci.

Prvním tímto prvkem může být nepravidelná a v žádném systému fungující správa projektového seznamu. Je nutno zmínit, že velká část práce s daty probíhá v komplexním Excelovém prostředí s nejednotnou strukturou. Správa projektového seznamu mimo systémový nástroj má několik důsledků. Tím, že projekty nejsou udržovány v centrální databázi, není možné k nim snadno přiřazovat jiné atributy a to i z jiných zdrojů. Informace o projektech udržované v Excelovém souboru neumožňují jejich snadné zpracování a použití jako vstup do jiných procesů.

Projektový seznam je navíc v současnosti udržován v Excelovém souboru v takovém formátu, který není systémově zpracovatelný. I přesto, že projektový seznam funguje jako vstup do jiných procesů, probíhá jeho aktualizace pouze jednou ročně, a to na začátku každého plánovacího kola. Přitom je více než žádoucí provádět pravidelnou kontinuální údržbu tohoto seznamu při změnách v něm uvedených informací. Může se jednat např. o změnu termínu zahájení výroby daného modelu, případně změnu názvu projektu a další. Jedním z dalších nedostatků projektového seznamu může být chybějící stručný popis daného projektu. Informace o rozsahu projektu bývá vyjádřena pouze v názvech projektů a v mnoha případech nedostatečně. Informace o rozsahu projektu (např. počet aplikačních variant) jsou přitom klíčové pro odborné oblasti, které jsou zodpovědné za plánování nákladů na projekty.

Plánování nákladů v Excelovém prostředí probíhá manuálně v několika krocích, je časově náročné a má za následek náročnou datovou konsolidaci. Jelikož je během roku vydáno několik verzí plánu a jelikož dochází k častým změnám v naplánovaných nákladech, musí být vytvářeny datové extrakty, které jsou zpět

zasílány jednotlivým odborným útvarům z důvodu prověření požadavků a aktualizace. Odborné oblasti tedy dostávají projektový seznam v obdobném formátu jako na začátku plánovacího kola, ale již předvyplněný jimi naplánovanými náklady. Po aktualizaci jsou emailem komunikovány na útvar controllingu, který znovu provádí datovou konsolidaci.

6.1 Přínosy zavedení systémového plánovací nástroje

Toto těžkopádné vytváření Excelových souborů, rozesílání a jejich zpětná konsolidace by mohla být nahrazena nasazením systému. Tento systém by umožňoval jak centrální správu projektového seznamu, tak možnost plánovat náklady online. Plánování by probíhalo pomocí zadávacího formuláře vytvořeného na základě požadavků jednotlivých odborných útvarů. Zadaná data by byla automaticky ukládána do databáze. Příspěvatelé by měli přístup k zadávacímu formuláři vždy v určitý časový okamžik na základě definového workflow.

Mezi výhody systémového plánovacího nástroje patří i možnost vytváření reportů. Odborné útvary by měly možnost nadefinovat si několik způsobů zobrazení dat. Controlling ECT by mohl velmi dobře tuto funkcionalitu použít při přípravě přehledů aktuálních stavů projektů, které jsou ve standardizované podobě prezentovány v grémiích a vkládány do předloh. Aktuálně nejsou navíc hodnoty nákladů schválené v grémiu udržovány v databázi, nýbrž v Excelových souborech. Z důvodu náročné údržby takovýchto souborů není umožněna archivace verzí dat a hodnoty jsou přepisovány. Není tedy možné rychle a jednoduše zobrazit vývoj nákladů konkrétního projektu v čase.

6.2 Vytvoření podmínek pro implementaci systémového nástroje

Zavedení systémového plánovacího nástroje vyžaduje detailní popis současného plánovacího procesu. Vyžaduje popis procesu z pohledu všech odborných oblastí včetně analýzy navazujících procesů a aktivit na operativní úrovni. Pro nasazení takového systému je tedy nezbytné připravit podrobný popis požadavků a technické specifikace. Poté může dojít k realizaci, testování a nasazení. Doba trvání takového projektu se pohybuje kolem jednoho roku, a proto je žádoucí provést vedle dlouhodobého optimalizačního opatření i opatření krátkodobá. Mezi krátkodobá opatření mohou patřit například standardizace formátů souborů se zdrojovými daty, změna procesu mapování projektů, vytvoření a pravidelná údržba

projektových atributů a další opatření, která by podpořila plánovací proces v příštím roce a umožnila snadnější realizaci dlouhodobých opatření.

Dle mého názoru jsou jak krátkodobá opatření, tak dlouhodobá opatření dobrým krokem ke zlepšení a usnadnění procesu konsolidace dat v rámci plánovacího kola, zajištění jejich kontinuální aktualizace a možnosti zobrazení dat v jakémkoliv časovém okamžiku oprávněným osobám. Právě jednotná databáze a aktuálnost v ní uložených dat by byl velkým posunem v oblasti okamžité a transparentní dostupnosti dat. Je třeba mít ale na paměti možná rizika spojená s nasazením výše zmíněných nástrojů, kde jedním z nich mohou být problémy spojené s výběrem a implementací IT-řešení.

7 Závěr

Bakalářská práce si kladla za cíl popsat proces plánování investičních a vývojových nákladů, jež jsou součástí „produktivních nákladů“, na definovanou paletu projektů společnosti ŠKODA AUTO a.s. Na procesu plánování „produktivních nákladů“ se podílejí zejména oddělení controllingu ECC a ECT, oddělení GMP spadající pod útvar produktového managementu a odborné oblasti (nákup, vývoj, výroba a kvalita). Vzhledem k participaci oddělení controllingu na procesu plánování a jeho zastávanou důležitou funkcí v podniku jsou první dvě kapitoly teoretické části věnovány právě problematice controllingu.

Investiční a vývojové náklady, na které je bakalářská práce zaměřena, jsou řízeny na strategické úrovni, tedy na nejvyšším stupni podnikového řízení. Charakteristikou a základním rozdílem mezi strategickým, taktickým a operativním stupněm podnikového řízení se zabývala třetí kapitola.

Úvodní kapitola praktické části byla věnovaná charakteristice společnosti ŠKODA AUTO a.s. a začleněním útvaru produktového managementu resp. oddělení GMP a útvaru controllingu resp. oddělení ECC a ECT do organizační struktury podniku. Dále bylo obecně představeno produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s., které je aktuálně složeno z modelů Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb a Yeti.

Celý proces plánování „produktivních nákladů“ (tzv. plánovací kolo) je možné rozdělit do tří fází. První z nich je vytvoření seznamu projektů, který je základem pro plánování „produktivních nákladů“. Druhou fází plánovacího procesu je ohodnocení relevantních projektů odbornými oblastmi (zadávatel dat do projektového seznamu) a konsolidace dat oddělením controllingu. Třetí a zároveň poslední fáze procesu plánování se nazývá fází optimalizací. Její součástí je vypracování odchylkové analýzy oddělením controllingu a hledání možných potenciálů úspor za podpory oddělení GMP. Takto naplánované „produktivní náklady“ jsou předloženy představenstvu ŠA ke schválení. Po jejich odsouhlasení jsou odevzdány koncernu ke schválení.

Při analýze procesu byl zjištěn potenciál pro zlepšení plánovacího procesu, který se týká převážně zlepšení kontinuální správy centrálních projektově relevantních dat, zavedení systémového plánovacího nástroje a tím zjednodušení složitého Excelového prostředí, minimalizace rizika chybovosti zadávaných dat, definice pracovního postupu při zadávání a schvalování dat (workflow) a vytvoření návazných reportů. Hlavním přínosem efektivního procesu plánovacího kola je zajištění financování všech projektů v definovaném strategickém produktovém portfoliu a zamezení chybných alokací finančních prostředků (neefektivních investic).

Seznam literatury

DOYLE D., P. *Strategické řízení nákladů*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-189-7.

ESCHENBACH, R., SILLER, H. *Profesionální controlling*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X.

FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, P. *Finanční analýza a plánování podniku*. VŠE, 1999.

HORVÁTH, P. *Controlling*. 11. vyd., München: Vahlen, 2009. ISBN 978-3-8006-3521-4

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-002-2.

Interní dokumentace společnosti ŠKODA AUTO a.s.

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

LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

MANN, R., MAYER, E. *Controlling: Metoda úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.

SCHOELLOVÁ, H. *Investiční controlling*. Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2952-7

SYNEK a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

ŠKODA *Výroční zpráva 2014* [online]. 2014 [cit. 25. 9. 2015]. Dostupný z URL:<<http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>>.

ŠOLJAKOVÁ, L. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 987-80-7261-199-7.

ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOLLMUTH H., J. *Controlling. Nový nástroj řízení*. 2. vyd. Profess Consulting s.r.o., 1990. ISBN 80-85235-54-4.

VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu – výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-7259-007-3.

Seznam obrázků

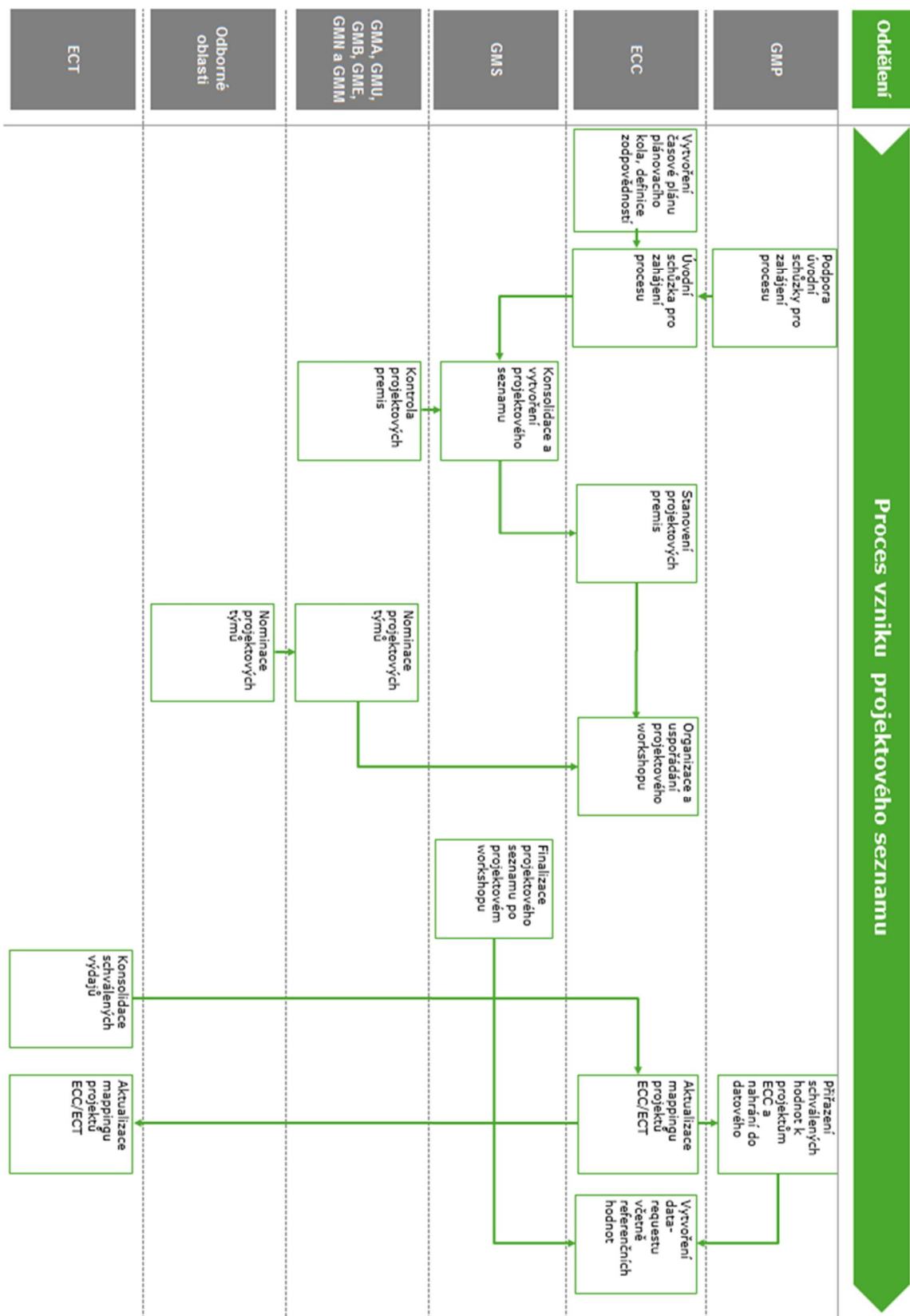
Seznam obrázků

Obr. 1 Controlling jako štábní pozice.....	13
Obr. 2 Controlling jako liniová pozice	14
Obr. 3 Struktura podnikového řízení.....	24
Obr. 4 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. – oblast G	32
Obr. 5 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. – oblast E	35
Obr. 6 Proces schvalování investic	42
Obr. 7 Proces stanovení vývojových nákladů projektu	44

Seznam příloh

Příloha č. 1 Proces vzniku projektového seznamu	58
---	----

Příloha č. 1 Proces vzniku projektového seznamu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje ŠA

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Andrea Procházková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Proces plánování investičních a vývojových nákladů ve ŠKODA AUTO a.s. pro potřeby strategického řízení		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Monika Randáková, Ph.D.		
KATEDRA	KFMU - Katedra finančního a manažerského účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	60		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na proces plánování „produktových nákladů“, především investičních a vývojových, na definované produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem bakalářské práce je popis procesu plánování - od vzniku projektového seznamu, počátečního zadávání dat odbornými oblastmi (nákup, vývoj, výroba a kvalita) přes konsolidaci dat útvarem controllingu, vypracování odchylkových analýz po hledání potenciálů úspor za podpory oddělení řízení procesu vzniku výrobku. Při analýze procesu byl zjištěn potenciál pro zlepšení plánovacího procesu a to zejména v oblasti správy centrálních projektově relevantních dat. Jedním z navrhovaných optimalizačních řešení je implementace systémového plánovacího nástroje umožňující centrální správu produktového portfolia, kontinuální plánování nákladů a jejich okamžité ukládání do databáze.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Controlling, plánování, investiční náklady, vývojové náklady, produktový management, produktové portfolio, projektový seznam, strategický management		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Andrea Procházková		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	The planning process of investment and development costs at ŠKODA AUTO plc for the need of strategic management		
SUPERVISOR	Ing. Monika Randáková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFMU - Department of Financial and Managerial Accounting	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	60		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>Bachelor thesis is focused on the planning process of "product costs", above all investment and development costs, on defined product portfolio of ŠKODA AUTO plc. The aim of this thesis is to describe the planning process - creation of the project list, initial entering of data by specialist departments (purchasing, development, production and quality), data consolidation by controlling department, preparing analyses of budget variance and finding potential savings in support of the product process steering department. During the analysis of the planning process we identified potential improvement, especially in the management of central project relevant data. One of the proposed optimization solution is the implementation of planning tool allowing centralized management of the product portfolio and continual cost planning and direct data load in the database.</p>		
KEY WORDS	Controlling, planning, investment costs, development costs, product management, product portfolio, list of projects, strategic management		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			