

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

FINANČNÍ TOKY MEZI ŠKODA AUTO a.s. a EMZ (externími montážními závody)

Nikola KORPÁŠOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák, Ph.D

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne 25. 11. 2016

Děkuji Ing. Josefu Horákovi, Ph.D za odborné vedení a podporu při vypracování bakalářské práce a kolektivu oddělení GQD-2 Řízení kvality projektu a produktu za ochotnou spolupráci, konzultace a rady.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teorie řízení společnosti.....	8
1.1 Spojitosti v organizaci.....	8
1.2 Rozpočetnictví.....	9
1.2.1 Formy rozpočtů.....	10
1.2.2 Kontrola rozpočtů.....	12
1.3 Kalkulace.....	13
1.4 Projektový management a řízení projektů	16
1.4.1 Řízení kvality projektu.....	23
2 Společnost ŠKODA AUTO a.s.	27
2.1 Úvodní informace o ŠKODA AUTO, a. s.	27
2.2 Stanovení rozpočtu ve ŠKODA AUTO a.s.	28
2.2.1 Controlling ve ŠKODA AUTO a.s.....	29
2.3 Externí montážní závody (EMZ).....	29
2.3.1 Regiony	29
2.3.2 Finanční hlediska řízení regionů.....	31
2.4 Oddělení Řízení kvality projektu a produktu (GQD-2)	31
2.4.1 Finance oddělení Řízení kvality projektu a produktu GQD-2	32
3 Návrh úsporných opatření.....	36
3.1 Služební cesty (cestovné).....	36
3.1.1 Služební cesty	36
3.2 Jízdní zkoušky.....	40
3.3 Kurzy.....	41
3.4 Úspory mezi evropskými a ruskými projekty	42
3.4.1 Jízdní zkoušky	42
3.4.2 Pořizování dlouhodobého majetku v rámci projektu (investice)	43
3.5 Čerpání zahraničních projektů	45
Závěr	48
Seznam literatury	50
Seznam obrázků a tabulek.....	52
Seznam příloh	53

Seznam použitých zkratk a symbolů

AG	Aktiengesellschaft
ČR	Česká republika
CKD	Completely-Knocked-Down
EMZ	Externí montážní závod
EU	Evropská unie
FBU	Full-build-unit
GM	General Motors
GR	Regionální ředitel Rusko / SNS
ISO	International Organisation for Standardization
K-VAP	Koncern Vorstands Ausschuss Produkt
MKD	Medium-Knocked-Down
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PSK	Produkt Strategie Komitee
QS	Quality Standarts
RF	Ruská Federace
SKD	Semi-Knocked-Down
SNS	Společenství nezávislých států
SVW	Shanghai Volkswagen Automotive
SAIC	Shanghai Automotive Industry Co.
SAIPL	Skoda Auto India Private Limited
Š-VAP	Škoda Vorstands Ausschuss Produkt
ŠA	Škoda Auto
VAP	Vorstands Ausschuss Produkt
VDA	Verband Deutscher Automobilindustrie
VW	Volkswagen

Úvod

Ve společnostech existují vzájemné vztahy, bez kterých by fungování společnosti nebylo možné. Skrze tyto vztahy se od strategií a politik firem přes vrcholový management a informační systémy přesouvají nezbytné informace k řízení společnosti. Tyto informace, obecné a finanční, dávají za vznik systémům manažerského účetnictví, informacím pro výrobu, logistiku, lidské zdroje a další.

Fungování firem a všech jejich vnitřních systémů je podmíněno určitým rozpočtem. Rozpočty vznikají v rámci činnosti rozpočetnictví a úzce souvisejí s plánováním.

Současnost je z hlediska společností dále charakteristická nezměrným množstvím projektů. Vznikají celé řady projektů z různých důvodů, zaměřených na různé cílové skupiny a samozřejmě s různými cíly. Aby projekt mohl být vůbec navržen, je nezbytný právě firemní rozpočet.

Práce bude vycházet právě z teoretických poznatků témat rozpočetnictví, kalkulace, projektový management a řízení kvality projektu, která následně naváží na problematiku praktické části, která se bude zabývat rozpočty, finančními toky a projekty ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. v oblasti oddělení GQD-2 Řízení kvality projektu a produktu a konkrétně zahraničními projekty.

Původním záměrem práce byla analýza a návrh úsporných opatření všech hlavních zahraničních regionů ŠKODA AUTO, a.s., tedy Ruska, Indie a Číny. Nicméně vzhledem k obsáhlosti celé problematiky bylo zvoleno zúžení tématu pouze na region Rusko. Cílem práce je tedy deskripce vztahů mezi oddělením GQD-2 Řízení kvality projektu a produktu se zaměřením na region Rusko a oddělením kvality v ruských závodech. A následně navržení opatření, která by mohla vést k úspoře nákladů v těchto vztazích na základě analýz a odborných konzultací.

Vzhledem k citlivosti dat týkajících se společnosti bylo přistoupeno k užívání převážně procentuálních vyjádření a modifikaci hodnot z důvodu jejich požadovaného utajení.

1 Teorie řízení společnosti

Tato kapitola se bude týkat teoretického úvodu do problematiky. V základě se bude jednat o vazby v organizaci, které vyústí v podstatné stavební body práce. Kapitola se bude zabývat především rozpočty, kalkulacemi, dále projektovým managementem a okrajově i kvalitou. Jedná se o rozmanitá témata, která však mají jistou návaznost a jsou úvodem k praktické části práce.

1.1 Spojitosti v organizaci

Pro každou organizaci a její fungování je nutné určité řízení a management, který toto řízení provádí. Pod řízením organizace rozumíme „všechny aktivity od nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavení organizační struktury, nastavení a koordinace strategií a strategické řízení až po běžnou denní operativu procesů a výkonnosti.“ Při řízení organizace se používají různé metody: metody strategického řízení, řízení výkonnosti, řízení času, metody z oblasti kvality a řízení efektivnosti a mnohé další (Management Mania, 2016).

K tomu, aby management mohl vykonávat svou řídicí funkci, potřebuje velké množství různých informací, které musí poskytnout podnikový informační systém, jímž se rozumí „neuzavřený, dynamický souhrn všech základních subsystémů či funkčních oblastí podnikového řízení včetně všech v nich vznikajících informací“ (Hálek, Palatová, Škapa, 2005, str. 79).

Na podnikový informační systém přímo navazuje manažerské účetnictví, které je jeho podstatnou a nenahraditelnou součástí a je spojeno s dalšími jeho subsystémy jako např. výroba, prodej, logistika, lidské zdroje a další. Tyto vazby v rámci podnikového informačního systému jsou zdrojem veškerých potřebných informací pro manažerské rozhodování. Manažerské účetnictví je jakýmsi zastřešujícím pojmem pro integraci nejdůležitějších složek, a to nákladového účetnictví, rozpočetnictví a kalkulací (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008).

Informace o minulé, současné i budoucí situaci podniku z finančního hlediska poskytuje finanční a manažerské účetnictví. Finanční účetnictví je striktně regulováno a poskytuje spíše informace o minulých finančních operacích. Naopak manažerské účetnictví poskytuje takové informace, díky kterým je možné dělat rozhodnutí zaměřená na budoucnost firmy, ale také poskytuje informace

o současném stavu a hodnotě podniku. Petřík uvádí, že „manažerské účetnictví je nedílná součást řízení zabývající se zkoumáním, zjišťováním, uspořádáním a interpretací informací používaných pro formulování strategií, plánování a kontrolní činnosti, tvorbu rozhodnutí, optimalizaci využití zdrojů, zobrazení aktuálního stavu firmy vlastníkům, akcionářům a dalším externím uživatelům, zobrazení stavu firmy zaměstnancům a ochranu a zabezpečení aktiv.“ (Petřík, 2009), (Needles, Powers, Crosson, 2013).

Cílem manažerského účetnictví je tedy rozhodování. K tomu, aby manažer dospěl k určitému rozhodnutí, musí nejprve zhodnotit tzv. rozhodovací kritéria. V rámci manažerského účetnictví se těmito kritérii rozumí zhodnocení kapitálu (při dlouhodobém a střednědobém řízení), likvidita (při krátkodobém řízení) a časový faktor (v mimořádných situacích).

Během rozhodovacího procesu manažer může hodnotit například, zda je rozhodnutí investiční či neinvestiční, zda jeho efekt bude či nebude ocenitelný penězi, zda bude efekt rozhodnutí krátkodobý či dlouhodobý, zda bude rozhodnutí vyžadovat rozšíření výrobních kapacit či nikoli, zda bude nutná změna sortimentu a v neposlední řadě nutnost cenového rozhodování (Čechová, 2006).

1.2 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví je jedním ze subsystémů manažerského účetnictví a je velmi důležitou součástí podnikového řízení, protože jak už bylo výše naznačeno, jedná se o nástroj, který se orientuje na budoucnost a mimo to umožňuje i kontrolu stavu a vývoje podniku.

Řada autorů se shoduje v tvrzení, že často chybně dochází ke ztotožňování pojmů *rozpočetnictví* a *plánování* a to z toho důvodu, že v obou případech se jedná o pohled do budoucnosti a o kvantifikaci očekávaných skutečností. Kolektiv autorů Hradecký, Lanča a Šiška definují plán jako „vyjádření úkolů v naturálních jednotkách“ a rozpočet jako „kvantifikaci vyjádřenou v peněžních jednotkách“. Tedy rozpočet je plán vyjádřený v peněžních jednotkách (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 124).

Při snaze o stručné vymezení úkolů rozpočetnictví kolektiv Hradecký, Lanča a Šiška shrnuly myšlenky několika dalších autorů do následujících bodů. Úkolem rozpočtů je:

- **zefektivnit řídicí proces** - především v oblasti plánování a rozhodování a volit tak nejvhodnější postupy k dosažení vytyčených cílů,
- **koordinovat podnikové činnosti** - například formou zjišťování nedokonalostí a komplikací a jejich včasného odstranění a sladění všech podnikových činností,
- **poskytnout podklad pro průběžnou kontrolu** - průběžným porovnáváním skutečného stavu s rozpočty mohou být zjištěny odchylky, které je nutné dále odstranit či eliminovat,
- **motivovat k dosažení cílů podniku** - možnost kontroly plnění rozpočtů může být spojena i s odměňováním odpovědných pracovníků dle míry plnění rozpočtu (Hradecký Lanča, Šiška, 2008).

1.2.1 Formy rozpočtů

Pro rozpočty je tedy charakteristické následující: „sestavují se na určité časové období, vycházejí jednak z propočtených veličin, ale také z odhadovaných veličin, stanovují hodnotové ukazatele vyjádřené v penězích a stanovují určité konkrétní úkoly“ (Čechová, 2006, str. 98).

Rozpočet může být sestaven za podnik jako celek – celopodnikový rozpočet, nebo za jeho jednotlivé útvary – vnitropodnikový nebo také střediskový rozpočet. Tyto rozpočty jsou vzájemně velmi úzce propojené, podnikový rozpočet představuje vyjádření podnikových cílů a vnitropodnikové rozpočty jsou jeho konkretizací. (Čechová, 2006)

Celopodnikové rozpočty jsou tvořené třemi částmi, rozpočtovou výsledovkou, rozpočtovou rozvahou a rozpočtem peněžních toků. Soubor těchto tří rozpočtů vytváří tzv. hlavní podnikový rozpočet (master budget), který „vyjadřuje základní hodnotové cíle firmy pro takticky vymezené, obvykle roční období (Král, 2008, str. 275).

Střediskové rozpočty „se omezují na stanovení úkolů pro konkrétní středisko na kontrolu plnění tohoto úkolu“ (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 126).

V rámci středisek se dají rozpočty dále členit podle různých kritérií a hledisek. Jedním z nich jsou rozpočty dle charakteru rozpočtových veličin na:

- **rozpočty nákladů a výnosů**, představující objem penězi vyjádřené spotřeby ekonomických zdrojů a vytvořených výkonů,
- **rozpočty stavových veličin**, vyjadřující plánovaný stav jednotlivých položek majetku a závazků k určitému budoucímu okamžiku,
- **rozpočty příjmů a výdajů**, vyjadřující plánovaný objem přijatých a vydaných peněžních prostředků.

Dále se rozpočty mohou členit také podle způsobu řízení na:

- **strategické**, které zobrazují v penězích vyjádřené důsledky strategických plánů, tedy kroků vedoucích ke strategickým cílům. Jedná se o celopodnikové rozpočty s menším počtem položek sestavovaných zpravidla na období 3-10ti let,
- **operativní**, které navazují na strategické rozpočty a jsou jejich podrobnou konkretizací pro každý hospodářský rok. Údaje ze strategických rozpočtů jsou zpřesněny pro jednotlivá střediska a tyto údaje operativních rozpočtů jsou rozloženy do jednotlivých měsíců (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 127-128).

Aby rozpočet plnil již výše zmíněnou kontrolní a motivační funkci, může být upraven také na základě toho, zda jsou náklady střediska závislé na míře jeho aktivity či nikoli. Rozlišuje se tedy také rozpočet:

- **pružný**, který se používá ve střediscích, jež mají jak fixní náklady, tak i náklady spojené s mírou jeho aktivity (objemu výkonů); část rozpočtu je tedy stanovena fixními náklady a část kvantifikovaným odhadem nákladů variabilních,
- **pevný**, který se používá ve střediscích, které mají pouze režijní fixní náklady, a rozpočet tedy představuje limit těchto fixních nákladů. Středisku nevznikají žádné další náklady spojené s jeho aktivitou (Hradecký Lanča, Šiška, 2008).

Existuje mnoho dalších členění rozpočtů dle různých potřeb organizací, různých hledisek apod. Příkladem dalšího členění může být:

- rozpočty pevné nebo variantní,
- rozpočty přírůstkové nebo tzv. od nuly,
- rozpočty klouzavé nebo časově vymezené,
- rozpočty sestavené na dílčí aktivity nebo rozpočet celkové činnosti,
- rozpočet limitní nebo rozpočet nelimitovaný (Čechová, 2006).

1.2.2 Kontrola rozpočtů

Podstatou kontroly rozpočtu je porovnání předpokládaného stavu se stavem skutečným, kvantifikace a analýza rozdílů a následné rozhodnutí o opatřeních.

Informace o předpokládaném stavu poskytuje pro každé středisko rozpočet režijních nákladů. Informace o skutečném stavu pak tzv. odpočty režijních nákladů. Kdy struktura rozpočtu a odpočtu je totožná a tedy i vhodná k porovnání (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008).

Existují různé typy těchto odchylek, například:

- **kvalitativní odchylky** představující rozdíl mezi plánovanou a skutečnou cenou,
- **kvantitativní odchylky** představující rozdíl mezi plánovanou a skutečnou spotřebou,
- **sortimentní odchylky** představující rozdíl mezi předpokládanou a skutečnou skladbou poptávaného a prodávaného zboží a
- **odchylky z výtěžnosti a úspornosti** (Král, 2008, str. 307).

Odchylky mohou být buď pozitivní v podobě úspory, kdy předpokládané náklady byly vyšší než skutečné, nebo negativní v podobě překročení, kdy předpokládané náklady byly nižší než skutečné. Odchylka by správně měla podávat informace o tom, kde přesně vznikla (v jaké položce rozpočtu, v jaké fázi procesu), jak ovlivnila výsledek hospodaření a kdo je za ni zodpovědný. Díky těmto informacím se mohou manažeři zaměřit na problémové položky náchylné ke vzniku odchylek a předcházet tak příčinám jejich vzniku. Tím mohou získané informace podniku přinést vysoké úspory a přispět tak k jeho ekonomickým cílům.

Při zjišťování odchylek platí, že údaje v rozpočtu a odpočtu musí být srovnatelné, aby bylo možné odchylku odhalit a vyhodnotit. Proto existují různé způsoby zjišťování odchylek, například tzv. pevným rozpočtem, lineárně přepočteným pevným rozpočtem či pružným rozpočtem pro skutečnou úroveň vytížení. Účelem všech těchto způsobů je převod nákladů na skutečnou míru výkonnosti střediska a tím zajištění srovnatelnosti údajů (Hradecký Lanča, Šiška, 2008).

Zvlášť dochází také ke kontrole hlavního podnikového rozpočtu. Zde už jsou složitější metody kontroly, protože obecně platí, že snadněji se provádí kontrola u krátkodobých rozpočtů. Čím delší je pak časový horizont, tím větší jsou komplikace v podobě přesné kvantifikace odchylek, určení jejich příčiny a odpovědné osoby (Král, 2009).

1.3 Kalkulace

Kalkulace je jedním z dalších nezbytných nástrojů řízení podniku, pro jeho rozhodování a plánování. Mezi kalkulacemi a rozpočtem existují důležité vazby. Pro tvorbu rozpočtů kalkulace poskytují informace o přímých nákladech a rozpočty naopak poskytují kalkulacím informace o režijních nákladech. Přesto, že rozpočet a kalkulace jsou spolu úzce spjaté, mají zásadní rozdílnosti, které jsou shrnuté v následující tabulce č. 1.

Tab. 1 Hlavní rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací

Rozpočet	Kalkulace
- vypočítává se pro určité období	- vypočítává se pro určitý počet výrobků
- je zaměřen na náklady a výnosy	- je zaměřen na náklady
- u nákladů je prvořadé hledisko odpovědnosti	- u nákladů je prvořadé hledisko účelu jejich vynaložení a místa vzniku
- týká se vnitropodnikového útvaru	- týká se výkonů (výrobků, služeb)
- je podrobnější i v režijních nákladech	- režijní náklady shrnuje do globálních položek (tím nevypovídá, kolik režie výrobek skutečně vyvolal, ale kolik mu bylo přiřazeno)

Zdroj: Manažerská ekonomika, Synek a kol., str. 124

Většina autorů se shoduje na stejné či podobné definici pojmu kalkulace, například Popesko říká: „Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy“ (Popesko, 2009, str. 55). Zjednodušené definice mluví o kalkulaci jako o „přehledu jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici“ (Synek, 2011, str. 101).

Autoři se také shodují v tvrzení, že pojem kalkulace má hned několik významů, může to být:

- „činnost vedoucí ke zjištění či stanovení nákladů na výkon, který je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen;
- výsledek této činnosti;
- vydělitelná část informačního systému podniku (tvořící součást manažerského účetnictví)“ (Král, 2008, str. 120).

Kalkulace jsou základním nástrojem řízení z pohledu výkonnosti společnosti (střediska) a představují podstatný zdroj informací pro plánování a kontrolu v operativním řízení, rozhodování o složení prodávaného sortimentu výkonů a o vnitropodnikových cenách. Na jejich základě jsou zpracovávány rozpočty nákladů, výnosů a zisku. Kalkulace jsou také nástrojem pro řízení hospodárnosti a oceňování veškerých výkonů.

V rámci kalkulací se operuje s pojmy kalkulační jednice, kalkulační vzorec či rozvrhová základna. Kalkulační jednice představuje určitý výkon vymezený měřicí jednotkou (ks, kg, h), který je používán jako základní prvek kalkulace. Kalkulační vzorec je vzorcem pro kalkulaci nákladové ceny a obsahuje jednotlivé složky nákladů na výkon. Všeobecný kalkulační vzorec, který je široce užívaný, je zobrazen níže v tabulce č. 2. Způsobů neboli metod stanovení těchto jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici je několik. V základu existují kalkulační metody dělení (které se dále dělí na prostou, stupňovitou a poměrovými čísly), přírážkové, rozdílové a kalkulace ve sdružené výrobě (což jsou dále metoda zůstatková, rozčítací a metoda kvantitativní výtěže). Rozvrhová základna představuje veličinu, která pomáhá přiřazovat nepřímé náklady na jednotku výkonu. Při operování s kalkulacemi se také používá tzv. kalkulační členění nákladů, kde figurují náklady přímé, které souvisí s určitým druhem výkonu,

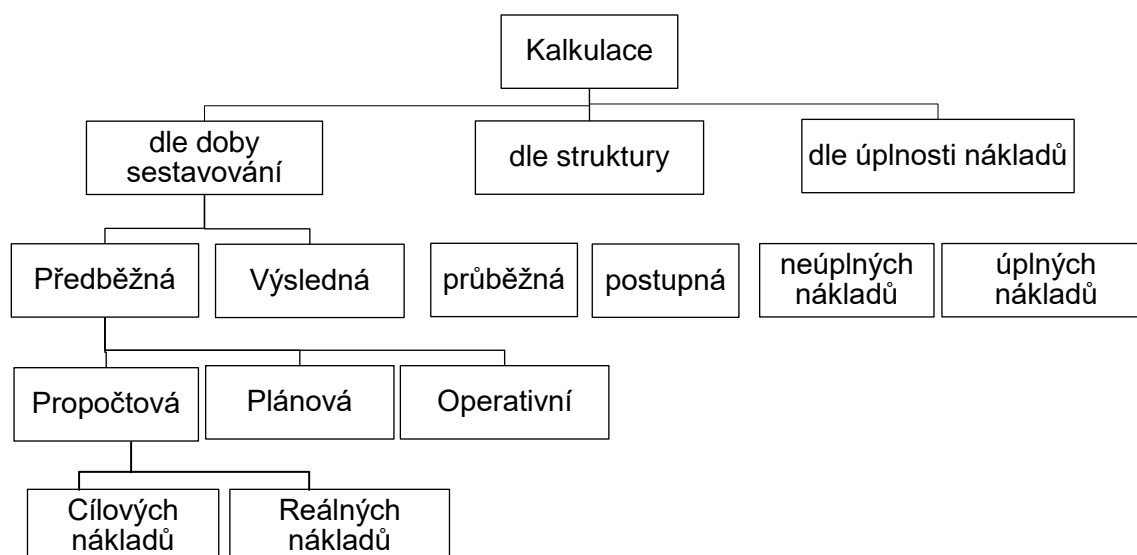
a náklady nepřímé, které nejsou spojeny s jedním druhem výkonu a prolínají se celým procesem tvorby výkonu (Synek, 2011), (Král, 2008).

Tab. 2 Všeobecný kalkulační vzorec

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímé náklady
4. výrobní (provozní) režie
<hr/>
Vlastní náklady výroby
5. správní režie
<hr/>
Vlastní náklady výkonu
6. odbytové náklady
<hr/>
Úplné vlastní náklady výkonu
7. zisk/ztráta
<hr/>
Cena výkonu

Zdroj: Manažerské účetnictví, Čechová, 2006, str. 90

Kalkulace jsou užitečným a nezbytným nástrojem řízení, který poskytuje široké spektrum informací a právě tato rozmanitost poskytovaných informací vede k potřebě vytvoření kalkulačního systému, což je kombinace různých druhů kalkulací prováděných za různými účely a s různými podmínkami. Obecný výčet kalkulací je vyobrazen níže na obrázku č. 1. Kalkulační systém má dvě pojetí, užší a širší. V užším pojetí je považován za nástroj řízení hospodárnosti, jehož účelem je minimalizace variabilních nákladů na jednotku výkonu. V širším pojetí je považován za nástroj ekonomické efektivity, snaží se o maximalizaci užitku plynoucího z ekonomických zdrojů, jejich správného vynaložení a také zhodnocení.



Obr. 1 Kalkulační systém a jeho členění

Vzhledem k tomu, že je nezbytné mít jistou představu o nákladech ještě před zahájením projektu/výroby byl nezbytný vznik tzv. předběžných kalkulací. To jsou takové kalkulace, které probíhají v okamžiku, kdy ještě neexistují informace o konkrétním objemu vstupů na výrobek. Jedná se tedy částečně o odhady těchto nákladů.

Opakem jsou výsledné kalkulace. Výsledné kalkulace se provádějí až po dokončení výkonu/projektu. Důvodem je zhodnocení a porovnání skutečných nákladů s náklady předem odhadovanými a zároveň stanovení konečné ceny výkonu. V této kalkulaci už jsou známy skutečné objemy vstupů a její výsledek je tudíž věrohodně podložen (Popesko, 2009), (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007).

1.4 Projektový management a řízení projektů

Projekty nás provází již od dávné historie, jako příklad lze uvést stavbu pyramid či jiných velkých staveb. Nicméně jako součást managementu se termín projekt začíná objevovat až po 2. světové válce. Právě projektový management je v současnosti stále významnějším prvkem oblasti řízení. Zahrnuje celou škálu činností a znalostí potřebných ke vzniku, vedení a ukončení projektu.

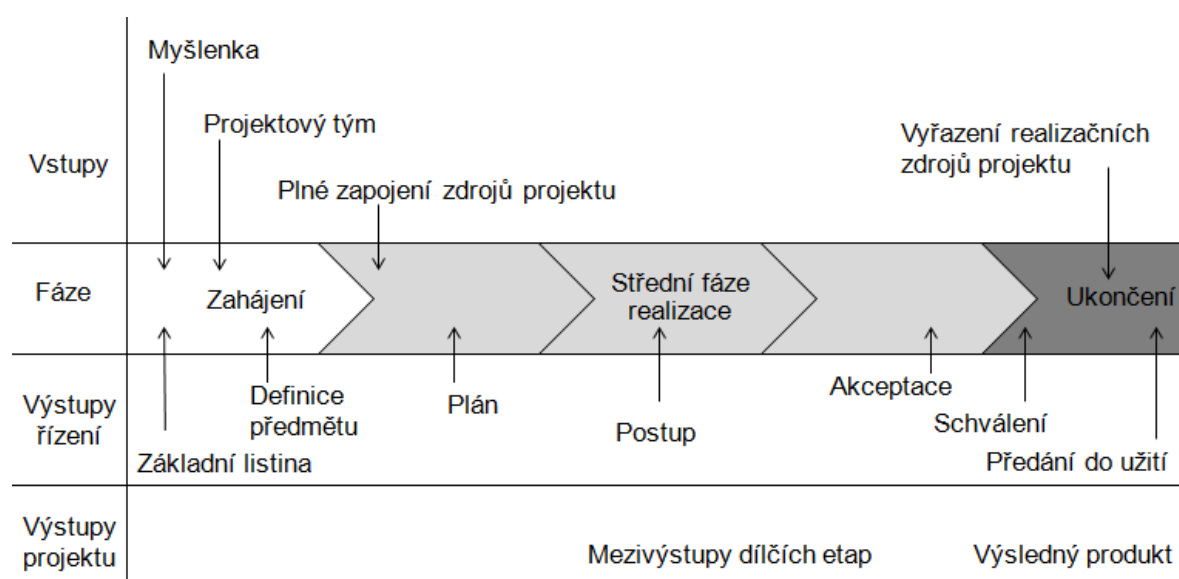
Svozilová definuje projektový management jako: „souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

Význam projektového managementu stále roste, důvodem je neustálý rozvoj světové ekonomiky, globalizace a rozvoje moderních technologií (Svozilová, 2011, str. 19).

Základním prvkem projektového managementu je tedy projekt. Pod pojmem projekt se rozumí dočasná aktivita, která má počátek a konec, zahrnuje množství různých aktivit a pracovníků, má stanoven rozpočet a strategii a směřuje k určitému cíli.

Životní cyklus projektu

Projekt je definován jako určitý proces se začátkem a koncem. Během svého trvání se projekt dostává do různých fází. Rozložení projektu na jeho životní fáze usnadňuje orientaci ve sledu činností, ale i kontrolu procesů. Příklad typického rozložení fází životního cyklu projektu je znázorněn na následujícím obrázku č. 2. Každá jednotlivá fáze má svůj důvod, důležitost, vlastní vstupy, cíl a výstupy. Výstupy jedné fáze jsou obvykle vstupy fáze následující. Právě proto, že na sebe jednotlivé fáze a činnosti navazují, může zanedbání některé z fází nebo jejich činností mít negativní důsledky pro celý projekt (www.projektovéřízení.cz).



Zdroj: Projektový management, Svozilová, 2011, str. 38

Obr. 2 Fáze životního cyklu projektu

Proces řízení projektu

Projekty jsou realizovány v rámci obecné strategie společnosti a mají i svou vlastní strategii, která uvádí, jakým způsobem společnost (projektový tým) hodlá dosáhnout realizace projektu.

Projekt je jeden proces skládající se s dalších menších procesů, které po sobě následují a mohou se překrývat. Mezi hlavní procesy projektového managementu patří:

- **definování** - projektových cílů,
- **plánování** - specifikace provedení, časový plán, finanční rozpočet,
- **vedení** - řízení lidských zdrojů,
- **sledování** - kontrola stavu a postupu projektu,
- **ukončení** - kontrola shody definice úkolu a hotového úkolu, dokončení veškerých aktivit (Řízení projektů, Rosenau, 2007, str. 12).

Definování

Rosenau a Doležal uvádějí, že projekt je vždy definován/charakterizován tzv. „trojimperativem“, který představuje tři základní pojmy neodmyslitelně spojené s projekty. Jsou to: specifické provedení, časový plán a finanční rozpočet. Jedná se o omezující podmínky projektu, které jsou zároveň jeho určujícími parametry a dílčími cíli. Svozilová užívá pojmu „základny projektu“. Tyto charakteristické veličiny jsou nezbytností pro definování projektu.

Tato předprojektová fáze (před samotnou výrobou) zahrnuje také vyhodnocení příležitosti (tzv. opportunity study) a posouzení proveditelnosti projektu (tzv. feasibility study). Studie příležitosti má za úkol říci, zda je vhodné projekt realizovat v daném čase, za daných podmínek (situace v organizaci, na trhu, s předpokládaným vývojem firmy a trhu) a to prostřednictvím různých analýz (podnětů, příležitostí, hrozeb, problémů), odhadů, předpokladů a upozornění. V případě, že je na základě příležitostní studie rozhodnuto o realizaci projektu, pak má studie proveditelnosti za úkol předestřít nejvhodnější způsob realizace projektu, předpokládané náklady, zdroje a časové rámce.

Fáze zahájení projektu je tedy zaměřena na konkretizaci základní myšlenky, stanovení cílů projektu a vytváření vhodných předpokladů pro realizaci projektu. V této fázi dochází k formulaci podmínek, kritérií a omezení, stanovují se náklady projektu a jeho cena, spekuluje se o uzavření potřebných smluv a rozdělují se odpovědnosti (Doležal, Cingl, 2012).

Plánování

Ve fázi plánování dochází k hledání nejvhodnějšího způsobu realizace cílů projektu. Je detailně definován předmět projektu pomocí konkrétních činností, jsou vytvářeny odhady, předpoklady a návrhy a začleňovány do časových a finančních plánů. Plány jsou dále upravovány a konkretizovány a schváleny. Plánování v podstatě prostupuje celým projektovým procesem a všemi činnostmi.

Hlavním smyslem plánů je rozdělování povinností vycházejících z „trojimperativu“ na nižší stupně vedení a udávání správného směru projektu. Je vytvářen tzv. plán projektu, který obsahuje veškeré informace o projektu. Zahrnuje v sobě například:

- plán řízení projektu obsahující časový rozpis projektu a jeho hlavní milníky,
- plán řízení předmětu projektu obsahující detailní rozpisy prací a činností,
- plán řízení nákladů, který obsahuje rozpočet projektu,
- plán obsazení projektu, který popisuje organizační strukturu projektu,
- plán řízení rizik obsahující možná rizika a způsoby jejich minimalizace,
- plán řízení kvality, řídící se povahou projektu a obsahující ukazatele kvality (Svozilová, 2011).

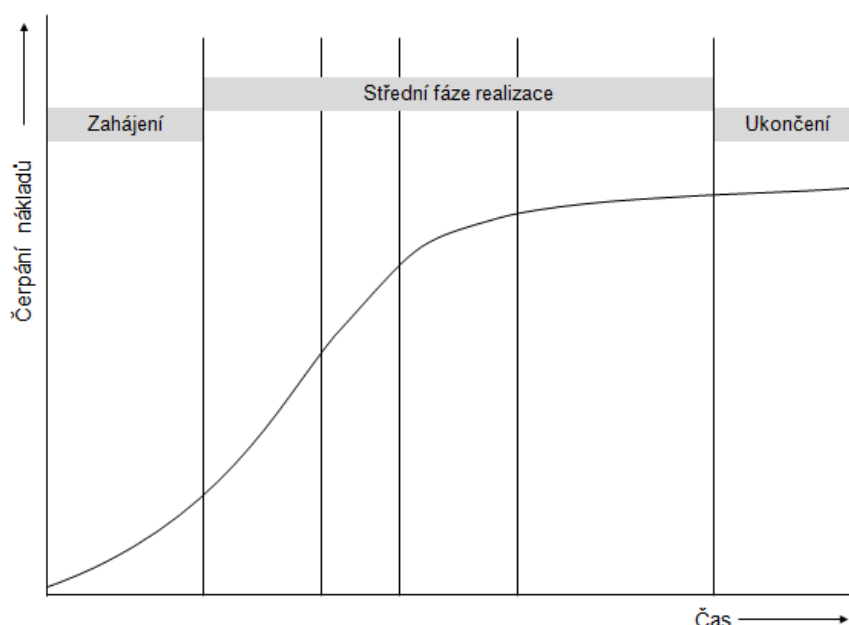
- Náklady na projekt

Náklady na projekt se určují odhadem, ale i dle zkušeností z minulých projektů. Tento odhad může být dán například množstvím předpokládaných pracovních hodin potřebných k realizaci projektu. Zároveň se musí brát v úvahu převod odpracovaných hodin na peněžní jednotky s tím, že každá pracovní pozice je jinak ohodnocena a také, že existují i nepracovní výdaje.

Jsou různé způsoby odhadu budoucích nákladů projektu, jsou to například metody zdola nahoru, shoda dolů anebo parametrický odhad. Metoda „zdola nahoru“ je způsob odhadu, u kterého dojde k rozčlenění celého projektu na soubory

pracovních činností, u nichž se provádí odhad nákladů jednotlivě a jejich následné sečtení představuje náklady projektu. Jako kontrola pro odhad „zdola nahoru“ se používá tzv. odhad „shora dolů“, který je sice uvážlivý, ale jen zběžný, ale jejich rozdílnost může upozornit na nadměrné nebo nedostatečné odhady nákladů. Metoda parametrického odhadu nákladů je založena na historických údajích již realizovaných projektů. Přesnost těchto odhadů je závislá na přesnosti vstupních údajů a k jejich získání se využívá počítačový software.

Odhady nákladu projektu dále musí být schváleny a zaneseny do rozpočtu projektu, který nám říká jaký je finanční plán projektu v celkové sumě, v rozpisu na jednotlivé položky a také časové rozvržení čerpání (obrázek č. 3), (Rosenau, 2007).



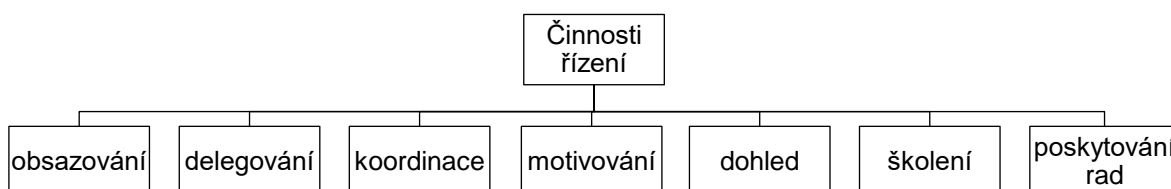
Zdroj: Projektový management, Svozilová, 2011, str. 39

Obr. 3 Typický průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu

Náklady na projekt jsou různé povahy. Jsou to náklady přímé, které lze přiřadit k danému konkrétnímu projektu, patří sem např. práce, materiál, cestovné, licence, pronájmy apod. Dále to jsou náklady nepřímé, které nelze přiřadit k danému konkrétnímu projektu, a jsou stanoveny obvykle procentním podílem, patří sem např. platy managementu, podíl společných nákladů podniku apod. A ostatní náklady, jimiž mohou být např. manažerské rezervy, rezervy v rozpočtu a tak dále.

Vedení

Fáze vedení či řízení nastává v okamžiku, kdy je ukončeno veškeré plánování. Plány jsou schváleny, jsou připraveny a odsouhlaseny veškeré finanční zdroje, jsou přesně definovány předměty a cíle projektu, vytvořeny týmy pracovníků a uzavřené potřebné kontrakty. Svozilová uvádí, že řízení se skládá z činností uvedených na obrázku č. 4.



Zdroj: Projektový management, Svozilová, 2011, str. 180

Obr. 4 Činnosti řízení

„Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu“ (Svozilová, 2011, str. 181).

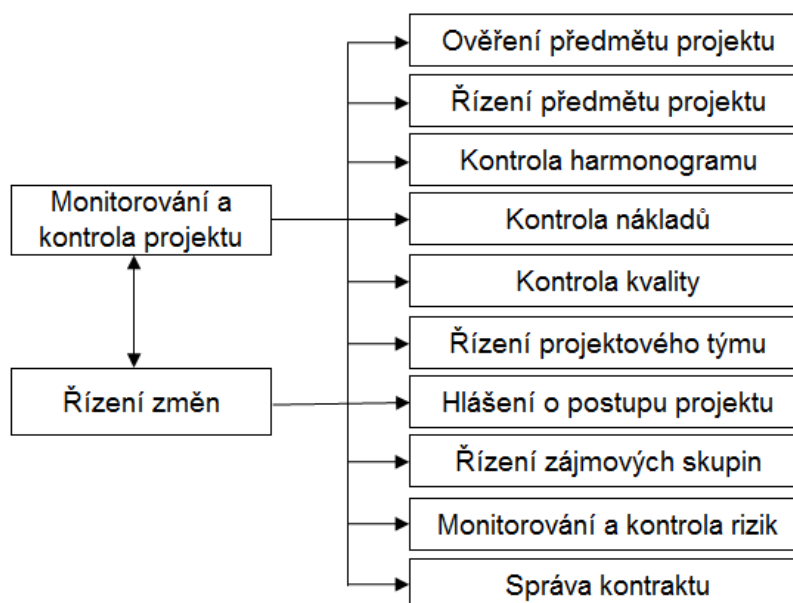
S vedením také souvisí určitá hierarchická struktura projektu. V každém projektu figuruje: manažer projektu, asistent manažera projektu, projektová kancelář a projektový tým. Také jsou vytvářeny tzv. matice zodpovědností, pro upřesnění toho, jaké jsou povinnosti členů projektového týmu.

Sledování

V okamžiku, kdy je projekt zahájen začíná být i sledován, kontrolován a porovnáván s požadovaným stavem. Tato kontrola by měla zajistit, aby se projekt neodchýlil od svého plánu a přinesl tak zadaný výsledek. V rámci sledování a kontroly projektu se provádí měření, hodnocení a korekce jeho stavových veličin. Tyto aktivity se zaměřují na všechny úrovně projektu, jako jsou čas, náklady, kvalita, rizika projektu, komunikace či odpovědnostní vztahy a další, zobrazené na obrázku č. 5.

Provádění kontroly je úkolem manažera projektu, který může kontrolu provádět osobně, anebo ji delegovat. Mohou se také organizovat kontrolní schůzky,

nebo tzv. teamy, na kterých je diskutována problematika sledování stavu, kontrol a případných náprav (Svozilová, 2011).



Zdroj: Projektový management, Svozilová, 2011, str. 226

Obr. 5 Diagram procesu Monitorování a kontrola

Ukončení

Ukončení projektu představuje ukončení veškerých projektových činností, vyhodnocení a schválení výstupu projektu, zhodnocení činnosti zaměstnanců podílejících se na projektu a zkompletování a uzavření veškeré administrativní agendy.

Závěrečná dokumentace projektu zpravidla obsahuje: „hodnocení naplnění cílů projektu; porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot všech měřitelných výsledků; rekapitulace změn předmětu projektu; naplnění plánů kvality; speciálních podmínek, uskutečněných a zvládnutých rizik projektu; efektivity procedur projektového managementu“ (Svozilová, 2011, str. 257).

Nicméně není pravidlem, že projekty musí končit úspěšně, existuje i možnost nedokončeného projektu a to z různých důvodů: nedostatečné zdroje, přeřazení zdrojů či personálu, změna podmínek či požadavků a tak podobně.

1.4.1 Řízení kvality projektu

Jak bylo výše zmíněno, součástí řízení projektů je také řízení kvality a plán kvality. Úsek kvality má důležitou úlohu a prostupuje celým projektem, jeho činnostmi i výsledným produktem. Definice kvality dle ISO norem zní: „Kvalita je souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby.“

Podstatou kvality je neustálé zlepšování procesů. Zvýšením efektivity procesů dojde i ke snižování procesních nákladů. Základem programů řízení kvality v organizacích jsou zpravidla řídicí normy (ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001, VDA, QS 9000), a/nebo tzv. Total Quality Management, což je koncept zaměřený na kvalitu na všech stupních organizace, principově velmi podobný ISO 9000. Tyto tzv. normativní přístupy zajišťují přehlednost v cílech, postupech a výsledcích systému kvality společností a tedy i snazší orientaci (např. pro audit), (Management Mania, 2016).

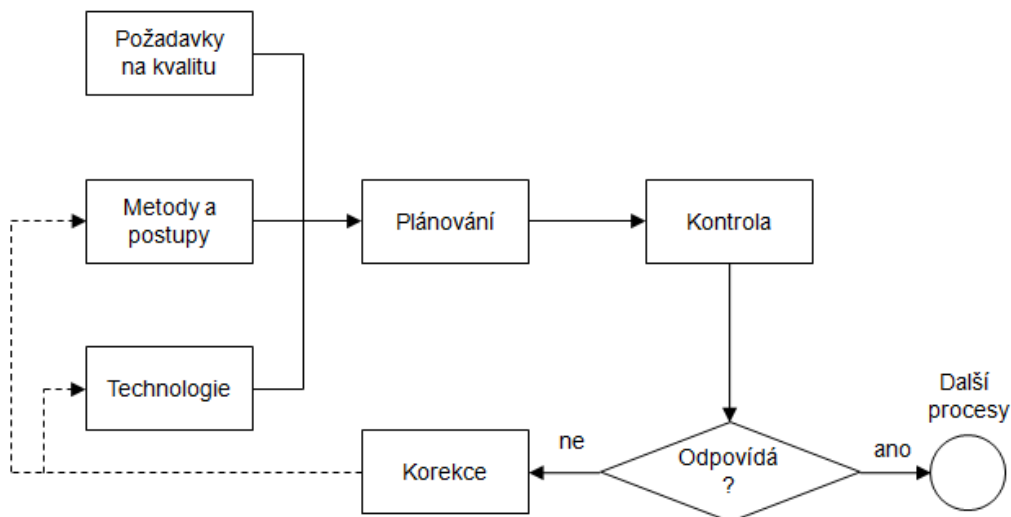
Řízení kvality se tedy odvíjí od strategických cílů firmy a je spojeno s dalšími funkčními strategickými plány. Strategický plán řízení jakosti navazuje na strategické plány výroby, jak vyplývá z předchozího textu a dále také na strategický plán výzkumu a vývoje, kdy je součástí tedy nejen výrobního procesu výrobku, ale i jeho vývoje a výzkumů s ním souvisejících. Také je součástí strategického plánu řízení lidských zdrojů, kdy se usiluje o zvýšení kvality pracovní síly obecně, ale také existují pracovní činnosti, pro jejichž výkon jsou nezbytní pracovníci s jistou kvalifikací a certifikacemi. Strategický plán řízení jakosti je v neposlední řadě úzce spojen se strategickým plánem logistiky, kde zasahuje v rámci podmínek skladování a manipulace s materiály a surovinami i hotovými výrobky a zajišťuje kontrolu dodržování daných norem (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Z hlediska projektu se může hodnotit kvalita procesu a kvalita produktu. Nezbytné je splnění obou těchto hledisek, protože opak by způsobil finančně náročné problémy a mohl by vyústit až ve ztrátu důvěry zákazníků. Svozilová definuje proces řízení kvality jako „soubor plánovaných a systematických činností aplikovaných tak, aby bylo zajištěno, že projekt uspokojí požadované standardy kvality“ (Svozilová, 2011, str. 306) a vychází z několika základních oblastí:

- z politiky řízení kvality, což je expertem vytvořený seznam cílů, zásad a požadavků společnosti v oblasti kvality,
- z kvalitativních cílů představujících jistý časový harmonogram pro splnění cílů kvality,
- z tzv. zajištění kvality, které představují administrativní úkony spojené s kvalitativními procesy, postupy a ověřováním kvality,
- z kontroly kvality, tedy ze sledování, kontroly a ověřování kvalitativních procesů,
- z auditu kvality, který představuje nezávislou kontrolu a vyhodnocení kvality (z hlediska úrovně kvality, dodržení legislativy, rozvoje či nezávadnosti hotového produktu),
- a z plánu řízení kvality, což je popis kroků, kterými bude kvality dosaženo (Doležal, Bočková, 2012).

Proces řízení kvality prostupuje všemi životními fázemi produktu (viz kapitola 1.3 Projektový management a řízení projektů) od jeho zahájení až po ukončení, je plánován, upravován a zdokonalován v průběhu celého projektu. Mezi základní cíle procesu řízení kvality lze zařadit nezaujaté zhodnocení kvality procesů projektu, zjišťování a evidence zjištěných nedostatků, informativní povinnost vůči zájmovým skupinám o výsledcích šetření a také zajišťování nápravných opatření při zjištění nedostatků a zavedení preventivních opatření (diagram procesu řízení viz obr. 6).

Plán projektu v sobě nezbytně zahrnuje i výše zmíněný Plán řízení kvality, který obsahuje postupy a metody dosažení kvality a vychází z firemní politiky kvality, definice předmětu projektu obsahující popis požadovaného výsledku projektu, dokumentace technických detailů produktu, platných norem, standardů a regulací a popřípadě dalších doplňujících informací. Existují různé metody sestavení plánu řízení kvality, patří mezi ně například analýza nákladů a výnosů, procesní modely či experimentální metody.



Zdroj: Projektový management, Svozilová, 2011, str. 307

Obr. 6 Diagram procesu řízení kvality

Celým projektem dále prostupuje průběžná kontrola kvality z technického hlediska. Případné nedodržení stanovených metod, postupů či norem si žádá převzetí odpovědnosti, jako všechny nedostatky v rámci řízení projektu. Odpovědnost za odvětví kvality nese částečně management společnosti, manažer projektu a projektový tým, s tím, že každý nese odpovědnost za své stanovené povinnosti. Management společnosti je zodpovědný za kvalitu v rámci celé organizace a manažer projektu odpovídá za kvalitu svěřeného projektu a členové projektového týmu za své svěřené úkoly.

Jelikož je kvalita součástí projektu a tedy i výsledného produktu je nutné na ní vynaložit určité náklady. Náklady se týkají pracovníků pověřených kvalitou, administrativních nákladů či nákladů na technické procesy související s kvalitou. Bývá pravidlem, že snaha o snížení nákladů v procesu řízení kvality vede k dalším dodatečným nákladům, viz tabulka č. 3, kde náklady na vyhovění požadavků na kvalitu vyjadřují, jaké aktivity se odrazí v ceně projektu při snaze o maximální zajištění kvality a náklady na nevyhovění požadavků na kvalitu představují právě ony dodatečné náklady, které se budou objevovat jako následek zanedbání řádného řízení kvality.

Tab. 3 Náklady na plnění požadavků kvality

Náklady plnění požadavků kvality	Náklady nevyhovění požadavků kvality
Plánování	Zmetky
Školení a výchova	Opravy a přepracování
Kontrola procesů	Náhradní expedice
Průběžné testování	Náhradní díly a materiál
Ověření návrhu produktu	Záruční opravy a servis
Ověření procesu	Vyřizování stížností
Testování a vyhodnocení	Posuzování oprávněnosti nároků
Audity kvality	Dodatečné změny návrhů produktů
Údržba a kalibrace	Dodatečné změny hotových produktů

Zdroj: Projektový management, Svozilová, 2011, str. 319

2 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Tato kapitola bude věnována přímo společnosti ŠKODA AUTO, a.s. V úvodu budou zmíněny základní informace o společnosti, zmapována její komplikovaná vlastnická struktura a také běžné vnitřní vztahy společnosti pro představu, jakým způsobem vznikají různá rozhodnutí, informace a nařízení a jak se šíří společností. Další část se bude stručně věnovat rozpočtům ve ŠKODA AUTO, a.s. a naváže na zahraniční projekty a výčet regionů se stručnými všeobecnými informacemi. Následovat bude kapitola již konkrétně o oddělení GQD-2 a jeho finanční struktuře a struktura a situace regionů Rusko, Indie a Čína.

Aby byla lépe uchopitelná struktura zahraničních projektů, bude kapitola obsahovat činnosti, které jsou se zavedením nového projektu spojeny. Následně bude rozebrána finanční struktura těchto projektů a zúží se na analýzu nákladů spojených s vedením těchto zahraničních projektů.

2.1 Úvodní informace o ŠKODA AUTO, a.s.

„Společnost ŠKODA AUTO, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi nevýznamnější průmyslové podniky České republiky. Společnost působí na trhu od roku 1895 a je jednou z nejstarších automobilek na světě.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb“ (Výroční zpráva Škoda Auto, a.s. 2015, str. 7).

Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. má jediného akcionáře, kterým je společnost Volkswagen Finance Luxemburg, S. A., která je 100% dceřinou společností společnosti Volkswagen AG.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. má v současnosti dvě 100% dceřiné společnosti, a to ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. a Skoda Auto India Private Ltd.

Přidružené společnosti ke společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou OOO VOLKSWAGEN Group Rus (Ruská Federace; podíl 16,8 %) a ŠKO-ENERGO FIN, s.r.o. (Česká republika; podíl 31,25 %).

„ŠKODA AUTO a.s. vykonává ve společnosti OOO VOLKSWAGEN Group Rus podstatný vliv. Účastní se tvorby politik, včetně účasti na rozhodováních o přídělech ze zisku, uskutečňuje významné transakce se společností VW GR, dochází ke vzájemné výměně manažerského personálu a poskytuje společnosti stěžejní technické informace“ (Výroční zpráva Škoda Auto, a.s. 2015, str. 81).

Vzájemné vlastnické vazby a struktura společnosti ŠKODA AUTO, a.s. jsou přehledně znázorněny v příloze č. 1 a č. 2.

Orgány společnosti – rozhodovací grémia

Ve společnosti existuje celá řada rozhodovacích grémií. Nejdůležitější z nich jsou zasedání hlavních orgánů společnosti.

Funkci **valné hromady** – nejvyššího orgánu akciové společnosti – zastává jediný akcionář ŠKODA AUTO a.s. společnost Volkswagen Finance Luxemburg, S. A. Dalšími orgány společnosti jsou představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit.

Těmito různými schvalovacími grémii procházejí veškeré návrhy na nové projekty, jejich rozpočty, změny apod., konkrétně schvalovacími grémii výborů představenstva pro plánování výroby. Schvalovací grémia probíhají na úrovni ŠKODA AUTO a.s. (Š-VAP) i na koncernové úrovni (K-VAP). Úkolem těchto výborů je určovat výrobovou politiku, cenovou politiku, stanovovat dlouhodobé strategie a programy výrobků a také rozhodovat o zavedení nových výrobků na trh a to jak na úrovni ŠA tak na koncernové úrovni. Přes tato grémia musí projít i návrhy na změny projektů či změny již probíhajících projektů.

VAP je výbor složený i ze členů představenstva, který rozhoduje o konceptech nových produktů a PSK je výbor, na kterém se, rovněž za účasti představenstva, sleduje aktuální stav projektu z hlediska ekonomického i technického.

2.2 Stanovení rozpočtu ve ŠKODA AUTO a.s.

Rozpočty jsou stanovovány pro každý úsek/oblast, oddělení, projekt či produkt. Jejich výše je založena na zvažení konkrétního požadavku každého z oddělení, které si svůj požadavek musí také náležitě obhájit. Oddělení controllingu dává požadavku specifickou formu, která je dále prezentována na grémiiích, které návrh rozpočtu buď schválí, nebo požadují jeho úpravu.

2.2.1 Controlling ve ŠKODA AUTO a.s.

Jedním z hlavních úkolů controllingu je včasné poskytování informací sloužících k řízení a orientaci vedení podniku. Informace se mohou týkat krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého období.

Controlling také vypracovává finanční plán, resp. rozpočet a na jeho základě dále meziroční výkazy požadovaných a skutečných údajů a také příslušných analýz včetně účtování nákladů a výkonů. Mezi úkoly controllingu patří také sledovat hospodárnost všech strategických produktových a projektových záměrů. Úkoly jsou obsahově rozděleny do jednotlivých útvarů controllingu.

Útvar finančního controllingu je zastoupen v hlavních grémiích, která se týkají řízení podniku, aby mohl zastupovat celoplošně všechna relevantní ekonomická hlediska.

2.3 Externí montážní závody (EMZ)

„Externí montážní závody (EMZ) ŠKODA vyrábí a montují modely ŠKODA v různém stupni rozloženosti. Stupeň rozloženosti se řídí místními (lokálními), především celními, předpisy.“

Základní stupně rozloženosti jsou:

- **SKD** (Semi-Knocked-Down) – vůz v nízkém stupni rozloženosti,
- **MKD** (Middle-Knocked-Down) - vůz ve středním stupni rozloženosti,
- **CKD** (Completely-Knocked-Down) – vůz v nejvyšším stupni rozloženosti.

Anebo ještě **FBU** (Full-Build-Unit), což je kompletně sestavený/vyrobený vůz.

Umístění výrobních závodů spolu se stupni montáže či výroby je přehledně znázorněno v příloze č. 3.

2.3.1 Regiony

Řízení regionu Rusko a SNS

Z důvodu rozšíření činnosti společnosti ŠKODA AUTO a.s. do Ruska byl nutný vznik útvarů, které budou tuto činnost řídit. Tato potřeba vedla ke vzniku útvaru GR (Generální ředitel Rusko/SNS a oddělení Řízení regionu Rusko) jehož aktivita spočívá ve snaze o rozvoj výrobních aktivit ŠKODA AUTO v závodech v Rusku a SNS, která představuje zejména přípravu výroby či montáže vozů ŠKODA

formou SKD, CKD a FBU. Mezi další činnosti útvaru patří například koordinace postupu pro vznik Pre-feasibility Study, vyhodnocování potřeb a přínosu zahraničních aktivit nebo koordinace vyhodnocování možností vstupu ŠKODA AUTO do dalších zahraničních destinací. Útvar GR koordinuje aktivity vedoucích ve vypracování, realizaci a průběžnou aktualizaci výrobní, odbytové, výrobní a personální strategie ŠKODA AUTO a.s. v Ruské Federaci, Ukrajině, Kazachstánu.

- **Region Rusko**

V Rusku se nacházejí dva výrobní závody společnosti Volkswagen Group Rus. Ve městě Kaluga je společný koncernový závod s VW, který byl uveden do provozu v roce 2007. Druhým výrobním závodem je společnost GAZ ve městě Nižní Novgorod, který začal vyrábět roku 2011 na základě smlouvy o kontraktní výrobě vozů ŠKODA i VW (v rozloženosti CKD).

- **Region Ukrajina**

Na Ukrajině byla výroba vozů/modelů značky ŠKODA zahájena v roce 2001 v partnerském závodě společnosti Eurocar, který se nachází u obce Solomonovo na západě Ukrajiny. V současnosti závod provádí i montáž SKD vozů.

- **Region Kazachstán**

Partnerská společnost Azia Avto zastupuje firmu ŠKODA AUTO a.s. v Kazachstánu, a to od roku 2005. V závodě této společnosti, který se nachází ve městě Ust-Kamenogorsk v severovýchodní části Kazachstánu, jsou vozy ŠKODA také montovány v rozložení SKD.

Řízení regionu Čína

- **Region Čína**

V roce 1984 byla v Číně založena společnost Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd. (SVW), jako společný podnik (50%:50%) mezi SAIC Group (Shanghai Automotive Industry Co.) a Volkswagen AG. Od roku 2007 se v závodech této společnosti vyrábí vozy značky ŠKODA na základě licenčních smluv. V Číně se nachází několik závodů, ve městě Shanghai, čtvrť Anting, dále ve městě Ningbo, Yizheng a Nanjing.

Řízení regionu Indie

- **Region Indie**

V roce 1999 byla ve městě Aurangabád, státě Maharáštra v Indii založena 100% dceřiná společnost ŠKODA AUTO a.s., společnost SKODA AUTO India Private Limited (SAIPL). Společnost začala s výrobou v roce 2001 a dále se úspěšně rozvíjela, dnes vyrábí modely pro koncernové značky ŠKODA, VW a Audi (MKD). Od roku 2009 se vyrábějí vozy také v koncernovém závodě VW India, ve městě Puné, státě Maharáštra (CKD).

2.3.2 Finanční hlediska řízení regionů

Fungování útvarů, které mají na starost různé aspekty řízení externích montážních závodů je podmíněno existencí rozpočtů.

Specifikum rozpočtů projektů, které nabíhají v externích montážních závodech, je takové, že je vždy vyžadována spolupráce se závodem ŠKODA AUTO, a.s., tzn., že část projektového rozpočtu je k dispozici v EMZ a část zde ve ŠA. K tomuto rozdělení dochází ve všech regionech, ale každý má rozdělení projektového rozpočtu z jiných důvodů, na jiné aktivity a dle jiných podmínek.

2.4 Oddělení Řízení kvality projektu a produktu (GQD-2)

Mezi hlavní činnosti oddělení patří plánování kvality u nových projektů, řízení projektů v rámci oddělení kvality a koordinace náběhu výroby v externích montážních závodech firmy Škoda.

V okamžiku kdy vzniká nový projekt, tak spolu s ním je definován i soubor činností kvality, které jsou nezbytné pro náběh projektu a produktu. Mezi tyto činnosti patří například tzv. **QM-Plán**, který vede k náběhu výroby a produktu dle stanovených standardů koncernu VW.

Útvar zajištění kvality kontroluje celý proces náběhu nového projektu/produktu. Dohlíží na logistiku, technologii výroby a montáže i na výstupní kontrolu a skladování vozů na odstavných plochách. Oddělení kvality ale především rozhoduje o uvolnění projektu do sériové výroby. Pokud by kvalita status uvolnění neudělila, z důvodu nesplnění kvalitativních podmínek projektu, může dojít až k zákazu sériové produkce.

Při uvolnění sériové výroby útvar zajištění kvality také dohlíží ve spolupráci s odbornými útvary kvality na kvalitu sériových produktů v EMZ (plnění cílů kvality).

Útvar se také podílí na aktivitách, jako jsou např. tvorba smluv s externím montážním závodem (partnerem), na uvolňovacích činnostech Local Content (náběh lokálních dílů, které pak vstupují do vozů/modelů ŠKODA), systémových resp. certifikačních auditech v EMZ aj.

Náplň činnosti zahraničních projektů oddělení GQD-2

Mezi hlavní činnosti koordinátorů zahraničních projektů, v rámci útvaru GQD-2 Technika produktu, řízení projektů, patří zejména plánování finančních prostředků v oblasti investic, náběhových nákladů a plánování prostředků do plánovacího kola rozpočtu, finanční vyhodnocování nových projektů, modelových péčí a dalších změn, poskytování stanovisek za oddělení kvality na rozhodovacích grémiích, plánování a objednávání předsériových vozů pro zahraniční závody (kromě Číny), plánování, zajišťování a koordinace podpory pro náběh projektů v místě výroby, které zahrnuje i školení personálu a také udělují status k uvolnění výroby v zahraničních závodech. Koordinátoři zahraničních projektů jsou hlavním komunikačním partnerem mezi ŠKODA AUTO, a.s. a zahraničními závody, pomáhají při řešení problémů v regionech a také se podílí na plánování a zajišťování služebních cest a koordinují vystavování cestovních víz pro celou oblast řízení kvality.

2.4.1 Finance oddělení Řízení kvality projektu a produktu GQD-2

Kompletní rozpočet

Oddělení GQD-2 má k dispozici celkový rozpočet v řádech stovek milionů korun vždy na jeden kalendářní rok, který je rozdělen na právě nabíhající projekty v daném (rozpočtovém) roce. Projekty kvality jsou rozděleny dle koordinátorů jednotlivých skupin projektů, zvláštních projektů a také na specifickou skupinu zahraničních projektů. Rozpočet je vedený v českých korunách i eurech, protože transakce s dodavateli často probíhají i v cizích měnách, čerpání rozpočtu tedy velmi ovlivňuje i aktuální směnný kurz. Skladba celkového rozpočtu oddělení je znárodněna na následující tabulce č. 4.

Tab. 4 Struktura rozpočtu oddělení GQD-2

GQD-2 2015	Budget				
	Rozdělení rozpočtu				
Projekty Rapid – koordinátor č. 1	11 %				
Projekt Caddy – koordinátor č. 2	1 %				
Projekty Octavia - koordinátor č. 3	23 %				
Projekty Superb - koordinátor č. 4	23 %				
Projekty Fabia – koordinátor č. 5	30 %				
Projekty motorizace – koordinátor č. 6	2 %				
Projekty Rusko, Indie, Čína -	10 %				
- Projekty INDIE - koordinátor č. 7	<table border="1"> <tr> <td>44 %</td> </tr> <tr> <td>31 %</td> </tr> <tr> <td>14 %</td> </tr> <tr> <td>11 %</td> </tr> </table>	44 %	31 %	14 %	11 %
44 %					
31 %					
14 %					
11 %					
- Projekty RUSKO koordinátor č. 8					
- Projekty Kazachstán a Ukrajina koordinátor č. 9					
- Projekty ČÍNA koordinátor č. 10					
Celkem	100 %				

Rozpočty zahraničních projektů

Region Rusko

Region Rusko v rámci oddělení GQD-2 plánuje skladbu projektových rozpočtů pro sebe a koordinuje i projektový rozpočet na ruské straně (zhruba 10% v ČR a 90% v RU). Rozpočet je určován dle plánovaných projektů na daný rok a jejich předpokládané finanční náročnosti. Přesto, že projektový rozpočet na ruské straně může česká strana do podstatné míry ovlivňovat a podílí se na jeho plánování, následná manipulace se schváleným rozpočtem je už v plné zodpovědnosti řízení oddělení kvality v RU.

Rozpočet pro RU je určen pro veškeré kvalitativní úkony spojené s běžným náběhem nových projektů.

Domácí rozpočet slouží především pro výjezdy pracovníků ŠA, a.s. do RF, z důvodů kontrol, školení, zavádění projektů, technické podpory atd. a dále může financovat mimořádné náklady spojené s transportem či testováním aut, vyrobených v závodě v ČR, v Rusku a jeho specifických podmínkách – konkrétně se může jednat o jízdní zkoušky vozů. Jízdní zkoušky jsou vždy relevantní k dané národní specifikaci vozu (kvalita silnic, podnebí (extrémy), zvyklosti uživatelů a zákonným požadavkům). Zpravidla každý region má alespoň jeden typický projekt plně uzpůsobený dané zemi, který jinde nenabíhá.

Grafické znázornění rozdělení projektových rozpočtů pro region Rusko je k nahlédnutí v příloze č. 4.

Region Indie

V Indii, ve městě Aurangabád, se nachází společnost SAIPL, která je v 100% vlastnictví ŠKODA AUTO a.s. (v podstatě se jedná o pobočný závod ŠA), ve které se provádí montáž vozů ŠKODA/VW/AUDI v rozloženosti MKD. Ve městě Pune se dále nachází koncernový závod VW India, ve kterém se vyrábí vozy ŠKODA a VW v rozloženosti CKD.

Zvláštností indických projektů je, že náběhové náklady pro společnost SAIPL se nachází v rozpočtu české strany a proto jejich celkový podíl na zahraniční závody je přes 40% budgetu. Český koordinátor pro indické projekty tedy stanovuje budget, jak pro činnosti společnosti SAIPL, tak pro činnosti spojené s náběhem vozů zajišťované v ČR.

Z rozpočtu určeného pro společnosti SAIPL se hradí běžné kvalitativní náklady na náběh nového projektu. Jedná se například o měření, laboratorní zkoušky, vzorkování, jízdní zkoušky a další.

Z rozpočtu určeného pro běžné činnosti na české straně se hradí služební cesty, mimořádné jízdní zkoušky či transporty vozů a dílů.

S koncernovým závodem jsou indické projekty ve ŠA spojeny vyžádanými zpoplatněnými činnostmi.

Velkým úskalím fakturace mezi Indií a ČR jsou vysoké daně za poskytnuté činnosti, které mohou dosahovat výše 13 až 15%.

Grafické znázornění rozdělení projektových rozpočtů pro region Indie je k nahlédnutí v příloze č. 5.

Region Čína

Region Čína je i v rámci oddělení GQD-2 velmi zvláštním prvkem z důvodu, že spolupráce funguje na základě již zmíněné licenční smlouvy.

Dle licenční smlouvy je absolutní většina projektového rozpočtu na Čínské straně projektu, ze kterého jsou financovány veškeré kvalitativní úkony spojené s běžným náběhem nových projektů, pod kterými rozumíme jízdní zkoušky vozů, služební

cesty do ČR, vzorkování vozů, měření, veškeré laboratorní testy, homologace a další.

Domácí rozpočet slouží k financování cestovních nákladů pracovníků vyjíždějících za účelem kontrol, školení, zavádění projektů, podpory atd.

V rámci licenční smlouvy také dochází k tomu, že některé činnosti prováděné ve ŠKODA AUTO a.s. v návaznosti na čínské projekty jsou peněžně ohodnoceny a následně je možné žádat čínskou stranu o jejich proplacení, z čehož plyne pro společnost zisk do firemního výnosového účtu.

Grafické znázornění rozdělení projektových rozpočtů pro region Čína je k nahlédnutí v příloze č. 5.

Shrnutí

Složení rozpočtů je přes jednotlivé regiony odlišné, co se týká podílu financí a někdy i rozvržení činností. Nicméně na českých stranách projektových rozpočtů vždy figuruje cestovné a kromě Číny také jízdní zkoušky. V těchto výdajích lze spatřovat prostory pro snižování nákladů, které budou rozebrány v následující kapitole.

3 Návrh úsporných opatření

Na základě rozhovorů a konzultací s pracovníky oddělení GQD-2 byl nalezen v analýze rozpočtů zahraničních projektů značný prostor pro finanční úspory. Tyto návrhy na finanční úspory budou v následujících kapitolách obsaženy ve formě příkladů a komentářů. Jedná se například o náklady na cestovné a celkově o zahraniční výjezdy, náklady na jízdní zkoušky a v neposlední řadě o vhodnější/přesnější stanovování rozpočtů.

3.1 Služební cesty (cestovné)

Možná finanční opatření pro zahraniční výjezdy lze provést v oblasti zařizování cestovních víz, cen letenek či ubytování.

3.1.1 Služební cesty

Často jsou vykonávány takové pracovní cesty, které zaberou například 2-3 dny a to jen z důvodů vyžadované účasti a vyjádření stanoviska k dané řešené problematice. Náklady na takovou pracovní cestu, které by pro firmu činily zhruba 30 000 Kč (viz tabulka č. 5, případ č. 1) mohou být ušetřeny díky videokonferencím, na kterou budou vynaloženy nulové náklady, protože potřebné technické vybavení je zpravidla již pořízeno a k dispozici a zaměstnanci mohou vykonávat tyto videokonference v rámci své běžné pracovní doby. Tedy odpadá komplikace s dočasnou nepřítomností pracovní síly a vyplácení mzdy za neodpracovanou práci.

Vnitřní organizační norma ŠA říká, že při letecké dopravě by měla být zvolena cenově nejvýhodnější třída a v případě letů mimo Evropu business třída.

Při dodržení těchto vnitřních zásad by průměrná cena nejvýhodnější letenky do Nizhnyho Novgorodu byla kolem 12 000 Kč.

Při pracovních cestách jsou vypláceny i zálohy, které slouží k úhradě nákladů souvisejících s pracovní cestou (ubytování, taxi, aj.), jejichž výše samozřejmě závisí na délce pracovní cesty.

Stravné je finanční náhrada zvýšených výdajů na stravování při pracovní cestě. Tato náhrada může být různě upravována v závislosti na stravovacích

podmínkách při pracovní cestě, nicméně základní sazba je stanovena státem (45 €/den).

Náklady na pracovní cestu do RF se skládají z nákladů na vyřízení cestovního víza, nákladů na cestovné (převážně letecká přeprava), nákladů na přepravu z letiště do hotelu, nákladů na ubytování, stravování a kapesné pro zaměstnance a v neposlední řadě firma ŠA zaměstnanci platí za činnost, kterou v době pracovní cesty nevykonával (mzda zaměstnance v ČR).

Společnost VGR, na základě smlouvy, nicméně poskytuje firmě ŠA náhradu/odměnu za poskytnutí technické podpory (školení) jejích zaměstnanců. Na základě smlouvy jsou stanoveny tři druhy základních odměňovacích hodinových sazeb: pro specialisty (100%), techniky (80%) a dělníky (60%). Finální suma (řádově tisíce Kč) za odpracovanou dobu zaměstnance je pak pro firmu ŠA výnosem. Mnohdy se však stává, že jsou zaměstnanci vysíláni na takovou dobu, kdy výnosy z pracovní cesty nepokryjí ani náklady na ní vynaložené a dochází ke ztrátě. Příklady milníku výnosnosti pracovní cesty v případě vyslání **specialisty** jsou viditelné v následujících tabulkách.

Případ č. 1

Tab. 5 Příklad kalkulace služební cesty

Služební cesta		3 denní SC
<i>Ubytování 2x</i>	<i>cca</i>	2 500,00 Kč
<i>Stravné</i>	<i>cca</i>	2 400,00 Kč
<i>Kapesné</i>	<i>cca</i>	400,00 Kč
<i>Další výdaje</i>		-
<i>Ostatní</i>	<i>cca</i>	400,00 Kč
		5 700,00 Kč
další N firmy		
<i>vízum</i>	<i>cca</i>	2 000 Kč
<i>doprava na hotel</i>	<i>cca</i>	4 000 Kč
<i>letenka</i>	<i>cca</i>	12 000 Kč
<i>chybějící prac. síla (mzda)</i>	<i>cca</i>	5 500 Kč
		23 500 Kč
Celkové N firmy	<i>cca</i>	29 200,00 Kč
Úhrada od VGR	<i>cca</i>	19 000,00 Kč
VH pro firmu ŠA		-10 200,00 Kč

Případ č. 2

Tab. 6 Příklad kalkulace služební cesty 2

Služební cesta		4 denní SC
<i>Ubytování 3x</i>	<i>cca</i>	5 000,00 Kč
<i>Stravné</i>	<i>cca</i>	3 800,00 Kč
<i>Kapesné</i>	<i>cca</i>	650,00 Kč
<i>Další výdaje</i>		-
<i>Ostatní</i>	<i>cca</i>	300,00 Kč
		9 750,00 Kč
další N firmy		
<i>vízum</i>	<i>cca</i>	2 000 Kč
<i>doprava na hotel</i>	<i>cca</i>	4 000 Kč
<i>letenka</i>	<i>cca</i>	12 000 Kč
<i>chybějící prac. síla (mzda)</i>	<i>cca</i>	7 500 Kč
		25 500 Kč
Celkové N firmy	<i>cca</i>	35 250,00 Kč
Úhrada od VGR	<i>cca</i>	37 500,00 Kč
VH pro firmu ŠA		2 250,00 Kč

Příklad č. 3

Tab. 7 Příklad kalkulace služební cesty 3

Služební cesta		10 denní SC
<i>Ubytování 8x</i>	<i>cca</i>	22 500,00 Kč
<i>Stravné</i>	<i>cca</i>	10 000,00 Kč
<i>Kapesné</i>	<i>cca</i>	2 100,00 Kč
<i>Další výdaje</i>		-
<i>Ostatní</i>	<i>cca</i>	1 000,00 Kč
		35 600,00 Kč
další N firmy		
<i>vízum</i>	<i>cca</i>	2 000,00 Kč
<i>doprava na hotel</i>	<i>cca</i>	4 000,00 Kč
<i>letenka</i>	<i>cca</i>	14 000,00 Kč
<i>chybějící prac. síla (mzda)</i>	<i>cca</i>	18 000,00 Kč
		38 000,00 Kč
Celkové N firmy	<i>cca</i>	73 600,00 Kč
Úhrada od VGR	<i>cca</i>	150 000,00 Kč
VH pro firmu ŠA		76 400,00 Kč

Z tabulek č. 5, 6 a 7 je zřejmé, že za nastavených optimálních finančních podmínek se výjezdy méně jak na 4 dny firmě nevyplácí. Nicméně ne vždy jsou tyto optimální podmínky splněny a může docházet ke zvýšení nákladů. Aby byly optimální podmínky zachovány, mohlo by být přijato několik následných opatření:

- **Včasné žádosti o cestovní víza.** Náklady na cestovní vízum rostou s tím, jak se zkracuje čas k jeho vyřízení. Proto by nejzazší termín k žádosti o cestovní vízum měl být nastaven na 3 týdny před plánovaným odjezdem.
- **Pouze opodstatněné žádosti o cestovní víza.** Často se stává, že zaměstnanci musí mít aktuální víza pouze „pro případ“. Takový zaměstnanec žádá o krátkodobé vízum 4x do roka, jelikož z důvodu, že skutečně nevycestoval, nemá nárok na dlouhodobé vízum. Tímto způsobem zbytečně rostou celkové náklady na cestovní víza.
- **Vhodná volba poskytovatele dopravy do místa ubytování.** V RF jsou všeobecně nastaveny mnohem vyšší ceny. Často musí být doprava z letiště zajišťována právě prostřednictvím místních poskytovatelů, kdy se cena jedné cesty může dostat až zhruba na 3 000 Kč. Pro snížení těchto nákladů by bylo vhodné zajistit si smluvního partnera pro tyto přepravy nebo zajistit možnost domluvy přepravy s partnerským výrobním závodem (VGR).
- **Kontrola ceny letenek.** Často dochází k situacím, kdy jsou letenky do RF v astronomických výšinách, obvykle je to v období svátků a dovolených (termíny dovolených se v ČR a RF liší). Je tedy vhodné se těmto termínům vyhýbat. Ceny letenek jsou nejnižší buď v okamžiku, kdy jsou rezervovány se značným předstihem, anebo v době těsně před odletem, nicméně zde figuruje riziko, že budou místa ve standardní třídě vyprodána a náklady se naopak zvýší nutností zvolit vyšší třídu. Kontrola letenek je vhodná i z důvodu jisté neprofesionality zaměstnanců vyjíždějících na pracovní cesty (viz níže).

Zneužívání jistých výhod společnosti v rámci služebních cest se týká především letecké dopravy. Zaměstnanci, kteří často využívají letecké dopravy, mívají i věrnostní programy. Tyto věrnostní programy jim umožňují tzv. sbírat míle, které pak mohou využít pro vlastní potřebu. Často tak dochází k situacím, kdy zaměstnanci preferují leteckou společnost, u které mají tento věrnostní program a na náklady firmy si zajišťují budoucí vlastní užitek. Nicméně tyto preference

mnohdy raketově zvedají právě náklady na leteckou přepravu pro účel dané služební cesty. Nastavením podmínek, které by například stanovovali, že nalétané míle budou k dispozici firmě a nikoli danému jedinci nebo zamezením sběru mil by se zamezilo i zbytečnému navyšování nákladů na leteckou přepravu.

- **Kontrola ceny ubytování.** Zde dochází také k určitým preferencím jistých ubytovacích zařízení ze strany zaměstnanců vyjíždějících na pracovní cesty do RF. Tyto preference by měly být tolerovány jen v okamžiku, kdy se cena za ubytování pohybuje v určitém průměru, který je dán interní směrnicí, jedná se o rozmezí 60-100 €. Nicméně také zde závisí na délce pracovní cesty.

Při centrální kontrole výše ceny ubytování by se mohlo zamezit těmto příležitostným nadměrným a zbytečným nákladům.

Nebo dokonce zvolit systém, který již funguje v Kaluze, kde byl postaven hotel právě pro účely služebních cest a je povinnost jej využívat za smluvených cen.

3.2 Jízdní zkoušky

Jízdní zkoušky jsou zpravidla prováděny v regionech, ve kterých bude následně vůz uveden na trh. Nicméně většinou se část zkouškových vozů jezdí v ČR a část v RF. V okamžiku, kdy u vozu vyrobeného v ČR vznikne potřeba jízdních zkoušek v RF, musí být vůz nějakým způsobem přepraven. Služby přepravy vozů, někdy i krytých vozů, mezi ČR a RF však poskytuje jen několik dopravců a ceny těchto přeprav jsou tak velmi vysoké.

Řešením v otázce úspor by mohlo být úplné upuštění od přeprav poskytovaných externími firmami, a použití přepravy vozu po vlastní ose v rámci jízdních zkoušek.

Vzniklo by zde však riziko v otázkách spotřebovaného paliva, počtu řidičů, jejich přestávky, ubytování během přepravy do RF, vízová povinnost ve všech transitních státech a v neposlední řadě mzda těchto řidičů zajišťujících přepravu vozu.

Jízdní zkoušky v ČR a v RF se zásadně liší i v nákladech na ně. Viz kapitola 3.4.1.

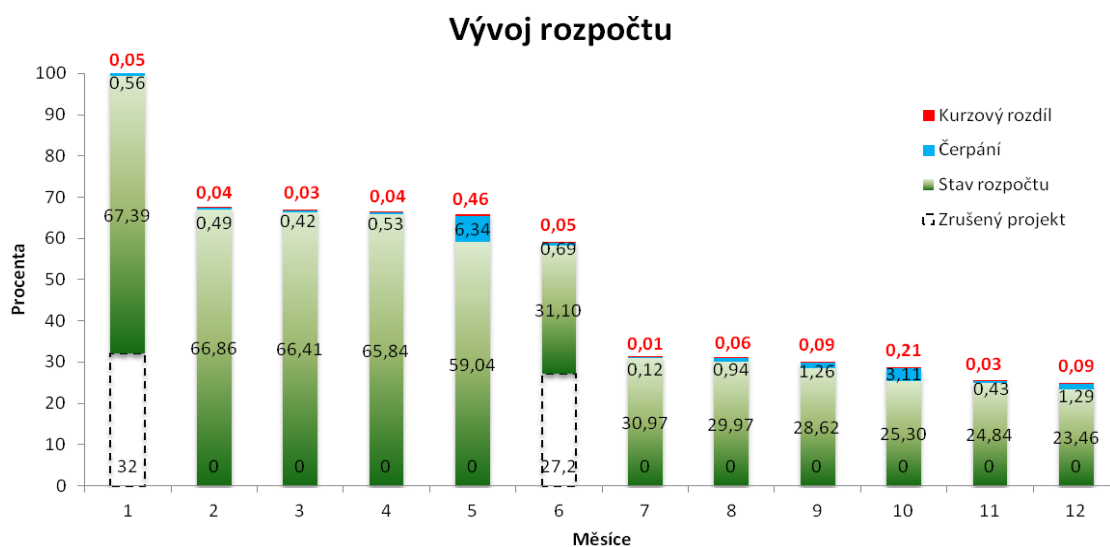
3.2.1 Možnost lokalizace dílů, podskupin

Lokalizace výroby – v případě zajištění lokalizace výroby se ušetří transportní náklady a navíc je možná i sleva na dani z důvodu toho, že výroba u místních dodavatelů podporuje danou zahraniční ekonomiku. Rizikem je, že cena lokálního dílu je i v některých případech ve výši přesahující 100% ceny v ČR.

3.3 Kurzy

Stanovení ročních rozpočtů podléhá jednotnému kurzu aktuálnímu k začátku roku a vyhodnocení měsíčního čerpání rozpočtu kurzem aktuálním ke konci měsíce, z čehož vyplývá, že vznikají kurzové rozdíly.

Kurzové rozdíly se u ruských projektů v roce 2015 projevily v celku až 7% podílem na nákladech a byly v řádech stovek tisíců korun, vývoj rozpočtu je viditelný na následujícím grafu.



Obr. 7 Vývoj rozpočtu a vliv kurzu

V návaznosti na kurzové rozdíly a z nich vzniklé náklady (v naprosté většině) probíhá na konci každého měsíce vyúčtování kurzových rozdílů. Je-li výsledek ztrátový, dochází k náhradě těchto nákladů z oddělení controllingu ve prospěch celého nákladového střediska oddělení GQD-2 (nikoli ve prospěch projektu, se kterým náklad souvisel).

Vzhledem ke zmíněnému postupu je možné vydedukovat, že společnost využívá nějakou formu zajištění proti kurzovému riziku.

3.4 Úspory mezi evropskými a ruskými projekty

Existují možnosti jak určitým způsobem přesunovat náklady mezi ruskými a evropskými projekty. Vzhledem k tomu, že v RF jsou ceny všeobecně vyšší, lze jistým kompromisem dojít k úspoře nákladů, jak u ruských, tak u evropských projektů, anebo za cenu lehkého zvýšení evropských projektů dosáhnout vysokých úspor projektů ruských.

3.4.1 Jízdní zkoušky

Jak bylo výše zmíněno, každý region má své specifické podmínky, a proto se v každém z nich provádí jízdní zkoušky zvlášť. Mimo odlišných zákonných podmínek nebo místních zvyklostí dochází především k odlišnému opotřebení vozu díky jiným klimatickým podmínkám regionů.

Jízdní zkoušky se vždy provádí na vybraném souboru vozů, u kterých je stanoven potřebný počet najetých kilometrů, který potvrdí požadovanou kvalitu vozu.

Náklady na tyto jízdní zkoušky vzhledem k počtu zkouškových vozů vypadají následovně:

Tab. 8 Počty zkouškových vozů s náklady

Vůz XY	Status vozů	EU	RUSKO
Počet zkouškových vozů	VFF	1	1
	PVS	10	2
	OS	26	9
Náběhové náklady [v %]		100 %	75,0 %

Tabulka říká, že náběhové náklady na jízdní zkoušky vybraných vozů jsou u ruských projektů vyšší k poměru zkouškových vozů.

V EU vyjde 37 vozů na 100 % náběhových nákladů určených pro zkoušky vozů. V RU vyjde 12 vozů na 75 % náběhových nákladů určených pro zkoušky vozů, ale při zachování evropských standardů by měly vyjít na 33,3 %. Což odpovídá jedné třetině nákladů evropského projektu.

Redukce nákladů by bylo možné dosáhnout při přesunu části zkouškových vozů z Ruska na Evropské projekty. Při navýšení EU vozů z 37 na 43 a snížení počtu vozů v RU na 6, tedy na polovinu, by došlo k navýšení náběhových nákladů na zkouškové vozy EU projektů na cca 117 % a snížení nákladů RU projektů na polovinu, tedy na 37,5 %. Tento přesun lze provést jen v omezené míře z důvodu, že některá specifika daného státu nelze simulovat v EU (extrémní teploty, horka, stav infrastruktury).

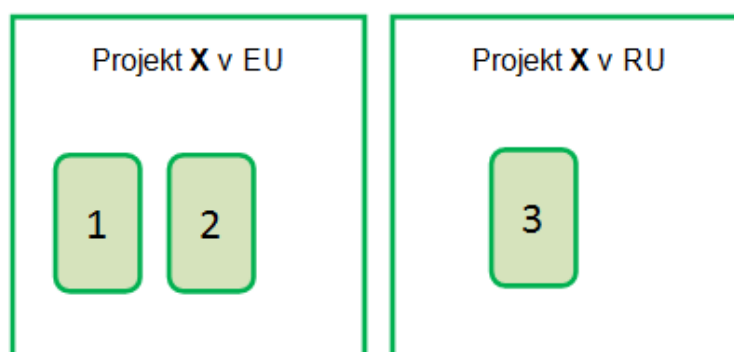
Výsledkem by bylo tedy zvýšení nákladů na evropském projektu o cca 17 % a vedle toho snížení nákladů na ruském projektu o 37,5 %.

3.4.2 Pořizování dlouhodobého majetku v rámci projektu (investice)

Při náběhu nového projektu je možný vznik potřeby nového vybavení pro výrobu vozů nebo jeho obnovení. Při náběhu obdobných projektů v ČR i RF bude tato potřeba stejná. Tato potřeba by byla běžně řešena v každém závodě zvlášť, nicméně, jak už bylo výše zmíněno, v RF jsou ceny všeobecně vyšší až o 20 % než ceny obvyklé v EU, proto zde existuje prostor pro hledání úspor.

Příklad pořizování měřících strojů.

Výchozí situace: V okamžiku definování potřeby nových měřících strojů v rámci nových projektů následuje kontaktování stávajících dodavatelů nebo vypsání výběrového řízení na nového dodavatele. Běžně bude vypadat nákup následovně, v každé zemi zvlášť na náklady vlastních rozpočtů.

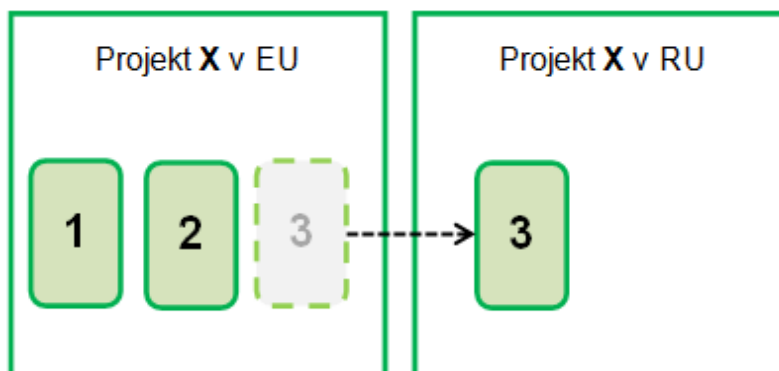


Obr. 8 Znárodnění potřeby měřících strojů

Na dva měřící stroje v EU projektu pořízeného od místního (EU) dodavatele/výrobce by bylo vynaloženo 100 % nákladů.

Na jeden měřicí stroj v RU projektu pořízeného od místního (RU) dodavatele (výrobce) by bylo vynaloženo 70 % nákladů. (Tzn., že na dva stejné měřicí stroje by bylo vynaloženo 140% nákladů.)

Existuje zde jistá možnost úspory. Jedná se o objednání všech třech strojů v rámci EU projektu u ČR (EU) dodavatele z důvodu levnějšího pořízení v EU vč. možnosti množstevní slevy.

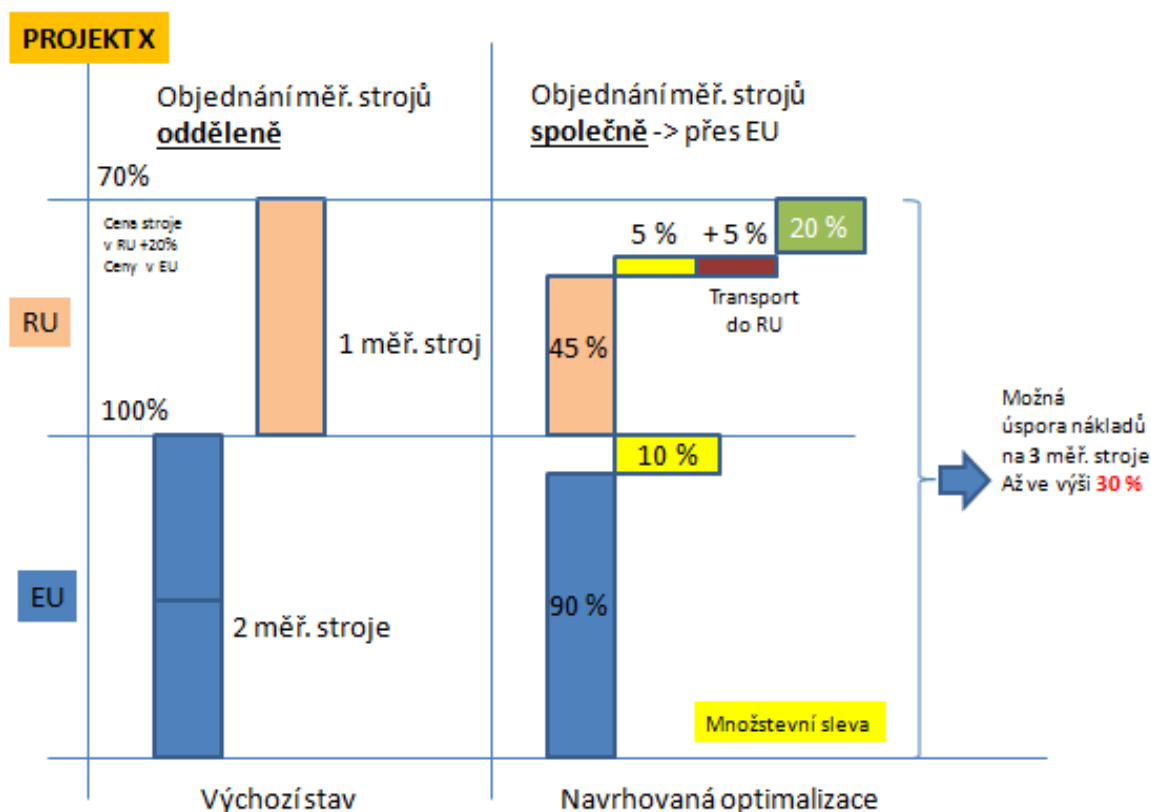


Obr. 9 Znárodnění úpravy nákupu měřících strojů

V okamžiku pořízení všech měřících strojů v EU, se sníží náklady o danou množstevní slevu rozpočítanou mezi jednotlivé měřicí stroje (předpokládejme 15%). Náklady RU projektu ze 70 % poklesnou na výši 50 % jen z důvodu objednání v EU – 5 % rozpočítané množstevní slevy + náklady na transport stroje (cca 5%). Z čehož vyplývá možná úspora celkem ve výši cca 20 %.

Současně dojde ke snížení ceny měřících strojů i na straně EU projektu v předpokládané výši 5 % na jeden stroj díky množstevní slevě.

Celková úspora na 3 měřicí stroje by mohla v konečném důsledku znamenat až 30% snížení původních plánovaných finančních prostředků (investic). Finanční náročnost by se z předpokládaných 170 % (za evropský i ruský projekt) snížila až na 140 %. Situace je graficky znázorněna na obrázku č. 14.



Obr. 10 Grafické zobrazení úspory v případě nákupu měřících strojů

Stejný princip synergie by se dal uplatnit například při nákupech softwarů k měřícím strojům či u zařizování školení pro tyto stroje.

3.5 Čerpání zahraničních projektů

Velkým nedostatkem je špatné odhadování nákladů na zahraniční projekty. Některé projekty, přesto, že jsou zaplánovány do rozpočtů, nejsou během hospodářského roku čerpány a jiné jsou čerpány jen z části.

U odhadů rozpočtů nových projektů se zpravidla vychází ze zkušeností z předchozích projektů. Nicméně i přes podobnost projektů se mohou finančně značně lišit. Anebo dochází k posouvání náběhu projektů a tak se finanční prostředky rozkládají do jednotlivých roků jinak, než bylo plánováno.

Nehledě na výši finančních prostředků se však jednotlivé druhy nákladů v rámci zahraničních projektů rozdělují v následujících procentuálních podílech (tab. č. 9).

Rozložení nákladů v regionech

Tab. 9 Rozložení nákladů v regionech

Nákladové položky	RUS	IN	CH
Cestovné	75%	10%	95%
Školení	15%	12%	0%
Víza	2%	1%	0%
Jízdní testy	6%	25%	0%
Transport	1%	10%	0%
Běžné kvalitativní úkony	0%	30%	0%
Mimořádné	5%	2%	5%

Při zaměření pozornosti na skutečné čerpání jednotlivých projektů (nebo druhů projektů) je možné zjistit, že nedostatky v plánování jsou mnohdy značné. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce v kapitole 4.1 Projektový management a řízení projektů pečlivějším a odbornějším provedením odhadů nákladů na nový projekt by se dalo předejít nadhodnocování projektů. Náklady vynaložené na tyto důkladnější odhady, by byly snadno nahrazeny výškou úspor v projektových rozpočtech, když se vezme v úvahu výše nečerpaných finančních prostředků.

Tab. 10 Procentuální rozdělení a čerpání rozpočtu

GQD-2 2015	Budget	Vyčerpáno	
	Rozdělení rozpočtu		
Projekty Rapid – koordinátor č. 1	11 %	44 %	Ze 100 % 60 %
Projekt Caddy – koordinátor č. 2	1 %	31 %	Ze 100 % 40 %
Projekty Octavia - koordinátor č. 3	23 %	14 %	Ze 100 % 20 %
Projekty Superb - koordinátor č. 4	23 %	11 %	Ze 100 % 95 %
Projekty Fabia – koordinátor č. 5	30 %		
Projekty motorizace – koordinátor č. 6	2 %		
Projekty Rusko, Indie, Čína	10 %		
- Projekty INDIE – koordinátor č. 7			
- Projekty RUSKO – koordinátor č. 8			
- Projekty KAZ a UA – koordinátor č. 9			
- Projekty ČÍNA – koordinátor č. 10			
Celkem	100 %		

Tabulka č. 10 poukazuje na míru čerpání projektů jednotlivých regionů a ve výsledku celkové čerpání rozpočtu pro zahraniční projekty (tedy přidělených 10 %) je zhruba 40%. Tedy cca 60 % peněžních prostředků zahraničních projektů zůstává nevyužito. Při lepším plánování těchto rozpočtů by mohly být peněžní prostředky přesunuty na potřebnější činnosti oddělení, resp. na jiné projekty EU, či do konce na činnosti jiných oddělení v rámci ŠKODA AUTO a.s.

Závěr

První kapitola práce byla věnována teorii zvolené problematiky. Úvodu této kapitoly pojednával o informacích ve společnosti, jejich postupu skrze společnost a jejich následné zpracovávání, základy rozpočetnictví včetně sestavování, forem a následné kontroly rozpočtů a krátce se kapitola věnovala i kalkulacím. Druhá část teoretické části se týkala projektového managementu, kde byl nastíněn životní cyklus projektu a činnosti s nimi spojené a nezbytné pro vznik nového projektu. Poslední část teoretické části přímo navazovala na projektový management a týkala jeho konkrétní části, a to řízení kvality projektu. Celá první kapitola byla úvodem do následné praktické části a umožnila představu souhry činností nezbytných ke vzniku nového projektu.

Druhá kapitola byla úvodem do prostředí společnosti ŠKODA AUTO, a.s. a popisovala souvislosti nezbytné k pochopení fungování společnosti v rámci vztahů s externími montážními závody. Také popisovala fungování konkrétně oddělení GQD-2, jehož se práce především týká. Jednalo se finanční strukturu oddělení a jednotlivých regionů se svými danými specifiky.

Stěžejní částí práce byla kapitola číslo tři, ve které byly popsány finanční toky a struktura zahraničních regionů (Ruska, Indie a Číny) a následně navrženy možné úspory finančních prostředků pro region Rusko, na který se práce v konečném výsledku zaměřuje. Byly zde popsány a procentuálně vyjádřeny projektové náklady a rozděleny mezi projekty EU a zahraniční projekty. V práci bylo poukázáno na nedokonalost plánování projektových rozpočtů a na možnost jejich nápravy. Dále také byly navrženy opatření pro úsporu nákladů v rámci investic, služebních cest, či jízdních zkoušek.

V rámci investic se jednalo o nákupy měřících strojů, kdy úsporné opatření spočívalo v synergii nákupu těchto strojů pro RU projekt v rámci EU projektu a touto synergií (množstevní sleva) by bylo dosaženo úspory v předpokládané výši až 30 %, řádově několik stovek tis. Kč, jen v rámci jednoho zahraničního projektu a pouze v jedné oblasti společnosti ŠA. Ve stejné oblasti byla navržena změna počtů zkouškových vozů a snížení jízdních zkoušek v RF z důvodu vysokých cen a jejich přemístění do EU, kdy by došlo k nepatrnému nárůstu nákladů na jízdní zkoušky v porovnání se znatelnou úsporou nákladů na ruské straně.

V rámci služebních cest byl odhalen značný prostor pro úspory finančních prostředků a to od cestovních víz, přes výběr letenek a ubytování až po regulace délky zahraničních výjezdů.

Okrajově byl zmíněn i vliv kurzu na rozpočty a jejich stávající opatření a bylo poukázáno na neefektivní hospodaření s přiděleným rozpočtem.

Vzhledem k výši celkových plánovaných finančních prostředků na zahraniční projekty v rámci oddělení řízení kvality by navrhovaná úsporná opatření, mohla znamenat úsporu v řádech statisíců Kč za rok.

Seznam literatury

ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2006. ISBN 80-251-1124-5.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5.

Fáze 2. Příprava projektu. Projektové řízení [online]. 2015, [cit. 28. 7. 2016]. Dostupné z URL: <<http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu/priprava-projektu/>>.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. ISBN: 978-80-7357-299-0.

FOTR, J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M., HÁJEK S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-3985-4.

HÁLEK, I., PALATOVÁ, D., ŠKAPA, R. *Systémy řízení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3650-8.

HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2471-3.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN: 978-80-7261-141-6.

PETŘÍK, P. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-3024-0.

POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2974-9.

POWERS, M., CROSSON, S V., NEEDLES, B E. *Financial and Managerial Accounting*. South-Western: Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-133-62699-2.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1506-0.

Řízení kvality (Quality Management). Management Mania [online]. 27. května 2016, [cit. 25. 7. 2016]. Dostupné z URL: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>>.

Řízení organizace (Organizational Management). Management Mania [online]. 21. ledna 2016, [cit. 23. 7. 2016]. Dostupné z URL: <<https://managementmania.com/cs/management-organizace>>.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3611-2.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Výroční zpráva 2015 Škoda Auto. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2016.

Interní dokumenty ŠKODA AUTO a.s., Zahraniční projekty GQD-2

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Kalkulační systém a jeho členění	16
Obr. 2 Fáze životního cyklu projektu	17
Obr. 3 Typický průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu.....	20
Obr. 4 Činnosti řízení	21
Obr. 5 Diagram procesu Monitorování a kontrola.....	22
Obr. 6 Diagram procesu řízení kvality	25
Obr. 7 Vývoj rozpočtu a vliv kurzu	41
Obr. 8 Znázornění potřeby měřících strojů	43
Obr. 9 Znázornění úpravy nákupu měřících strojů	44
Obr. 10 Grafické zobrazení úspory v případě nákupu měřících strojů.....	45

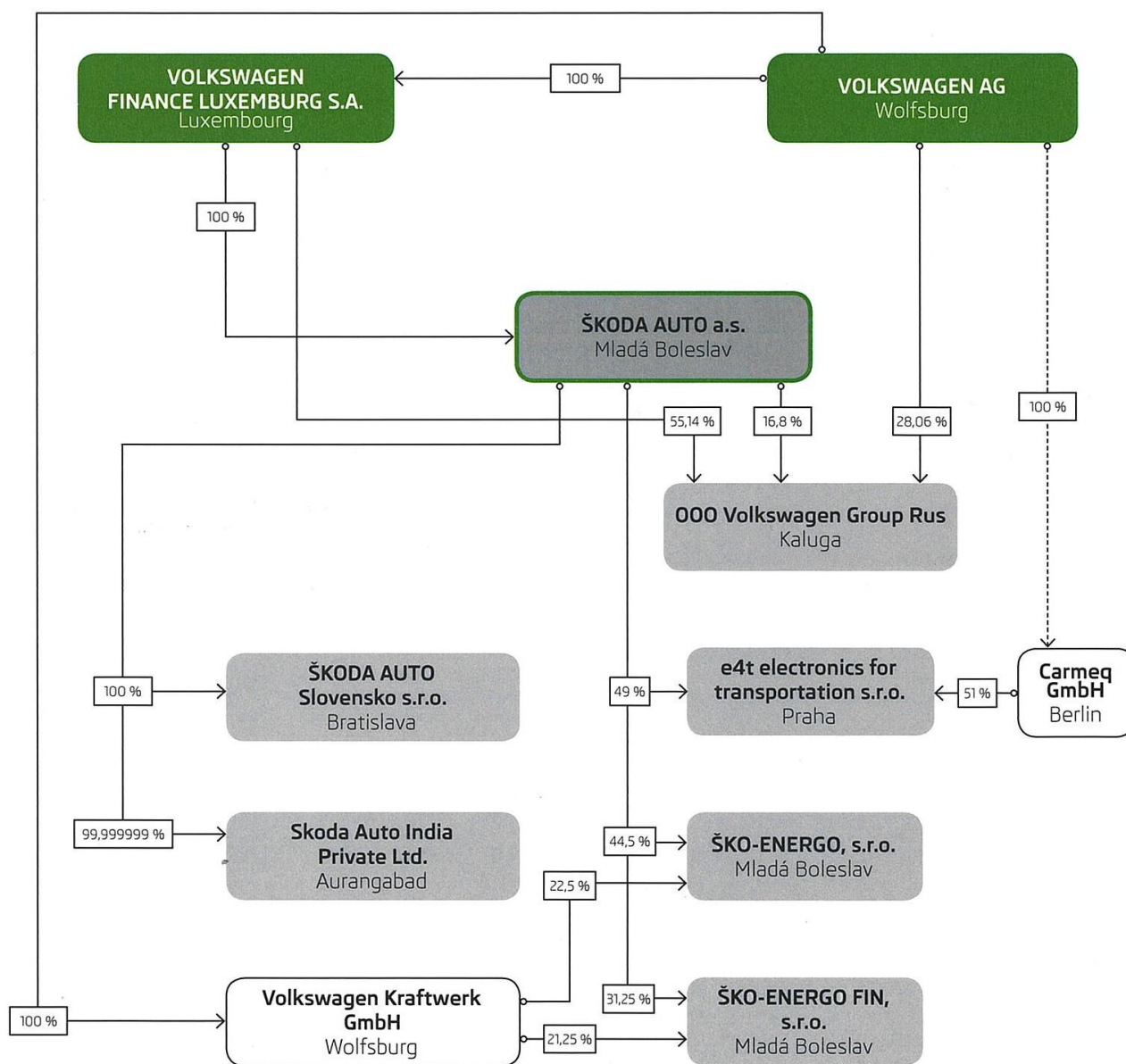
Seznam tabulek

Tab. 1 Hlavní rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací	13
Tab. 2 Všeobecný kalkulační vzorec	15
Tab. 3 Náklady na plnění požadavků kvality	26
Tab. 4 Struktura rozpočtu oddělení GQD-2.....	33
Tab. 5 Příklad kalkulace služební cesty	37
Tab. 6 Příklad kalkulace služební cesty 2	38
Tab. 7 Příklad kalkulace služební cesty 3	38
Tab. 8 Počty zkouškových vozů s náklady	42
Tab. 9 Rozložení nákladů v regionech	46
Tab. 10 Procentuální rozdělení a čerpání rozpočtu.....	46

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vlastnická struktura společnosti ŠKODA AUTO a struktura vztahů společností, v nichž má společnost ŠKODA AUTO účastnický podíl	54
Příloha č. 2 Struktura společnosti ŠKODA AUTO, a. s	55
Příloha č. 3 Výrobní závody ŠKODA AUTO, a.s.	56
Příloha č. 4 Skladba projektového rozpočtu pro region Rusko	57
Příloha č. 5 Skladba projektového rozpočtu pro region Indie	58
Příloha č. 6 Skladba projektového rozpočtu pro region Čína	59

Příloha č. 1 Vlastnická struktura společnosti ŠKODA AUTO a struktura vztahů společností, v nichž má společnost ŠKODA AUTO účastnický podíl

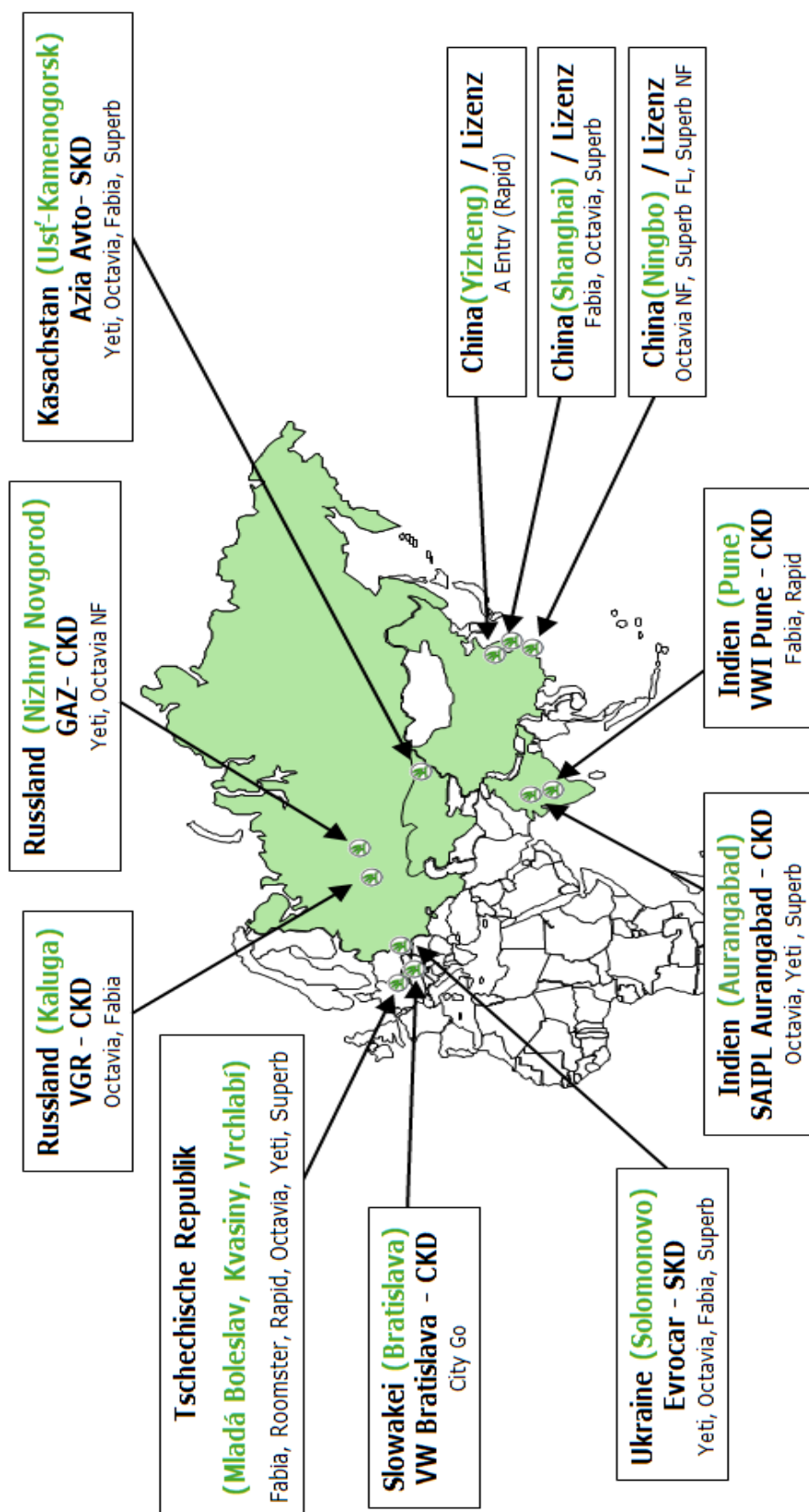


Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. 2015, str. 113

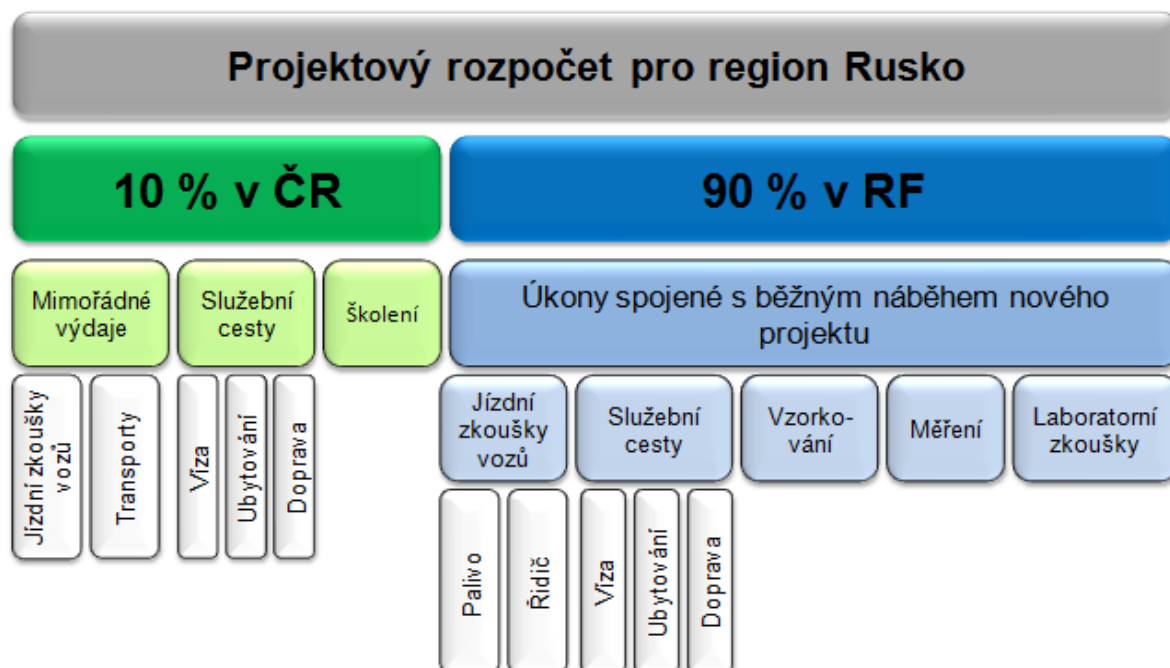
Příloha č. 2 Struktura společnosti ŠKODA AUTO, a. s.



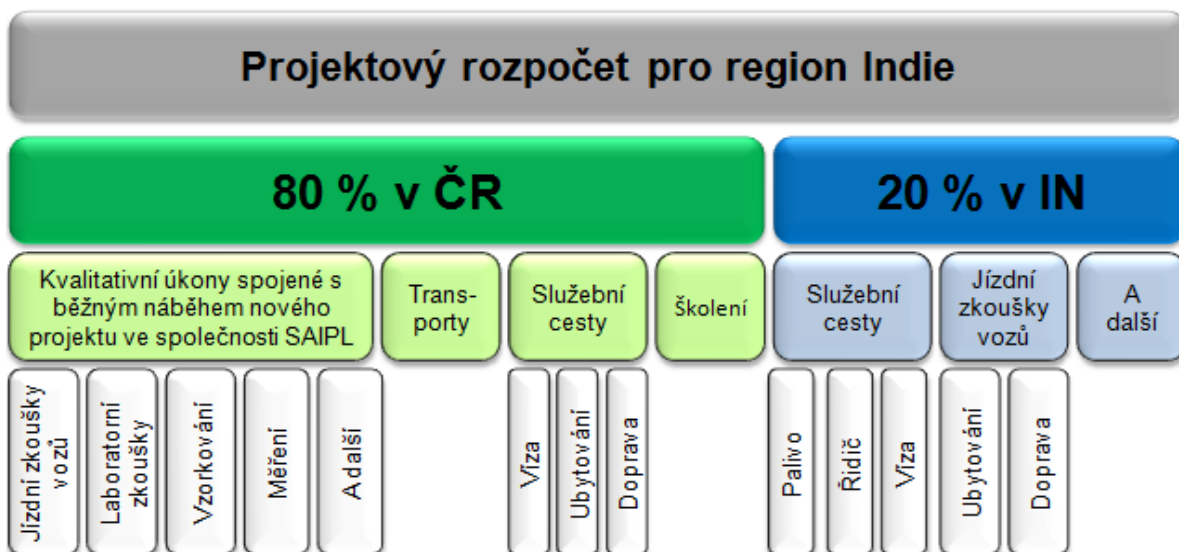
Příloha č. 3 Výrobní závody ŠKODA AUTO, a.s.



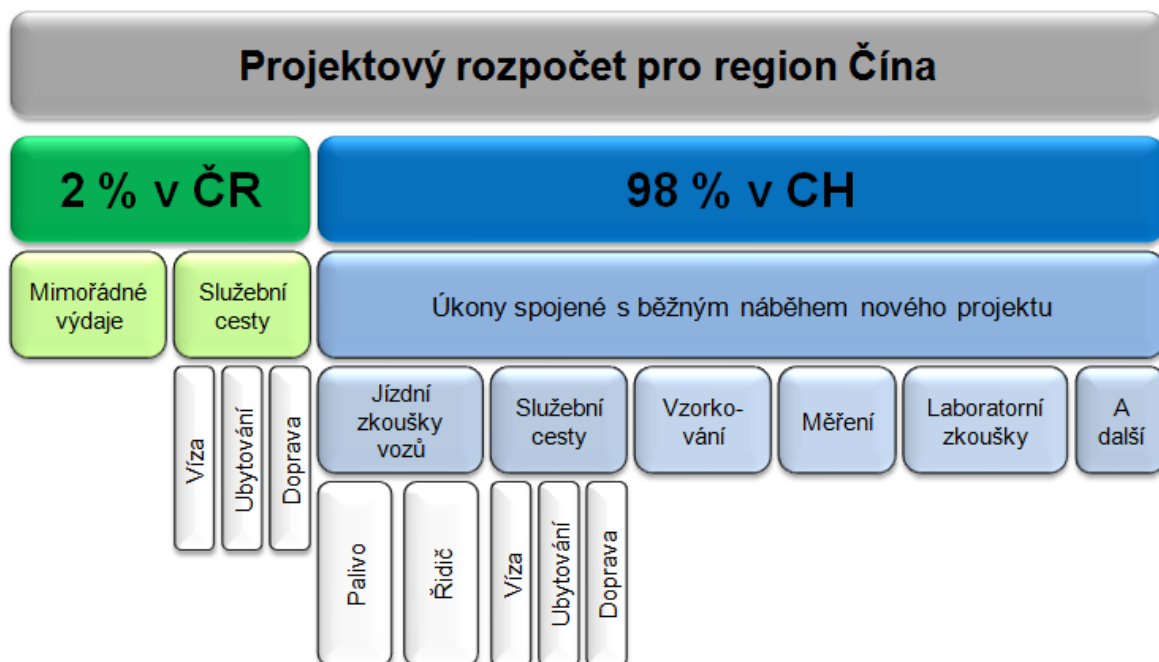
Příloha č. 4 Skladba projektového rozpočtu pro region Rusko



Příloha č. 5 Skladba projektového rozpočtu pro region Indie



Příloha č. 6 Skladba projektového rozpočtu pro region Čína



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Nikola Korpášová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	FINANČNÍ TOKY MEZI ŠKODA AUTO a.s. a EMZ (externími montážními závody)		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	43		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	10		
POČET PŘÍLOH	6		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce vychází z teoretických poznatků témat rozpočetnictví, kalkulace, projektového managementu a řízení kvality projektu. Tato teoretická část následně navazuje na problematiku části praktické. V úvodu praktické části je definováno prostředí firmy ŠKODA AUTO a.s. a následně jsou popsány a procentuálně vyjádřeny finanční toky a struktura zahraničních regionů (Ruska, Indie a Číny). Práce poukazuje na neefektivní hospodaření s přidělenými rozpočty a nedokonalost plánování těchto rozpočtů a na možnost jejich nápravy. Výstupem práce jsou návrhy opatření pro úsporu nákladů v rámci zahraničních projektů v oblasti investic, služebních cest, či jízdních zkoušek, a to na základě analýz a odborných konzultací.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	rozpočetnictví, kalkulace, projektový management, řízení projektu, řízení kvality projektu, ŠKODA AUTO a.s., externí montážní závody, skladba rozpočtů, úspora nákladů		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Nikola Korpášová		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	FINANCIAL FLOWS BETWEEN ŠKODA AUTO Inc. and EMZ (external assembly plants)		
SUPERVISOR	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	43		
NUMBER OF PICTURES			
	10		
NUMBER OF TABLES			
	10		
NUMBER OF APPENDICES			
	6		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is based on theoretical knowledge of topics budgeting, costing, project management and project quality management. This theoretical part subsequently continues to the practical part. The introduction of practical part is defined the working environment of ŠKODA AUTO Inc. and consequently are described and expressed as a percentage of financial flows and the structure of foreign regions (Russia, India and China). The bachelor thesis refers to inefficient management of allocated budgets and planning imperfection of these budgets and the possibility of redress. Outcome of this bachelor thesis are proposals for cost-saving measures in international projects in the areas of investment, business trips or driving tests, based on analysis and specialist consultations.</p>		
KEY WORDS	<p>budgetary accounting, calculation, project management, quality management, ŠKODA AUTO, a.s., external assembly plants, structure of budgets, cost saving</p>		
THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			