Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská



Diplomová práce

2007 Jana Roubíčková

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Analýza životního cyklu společnosti ŠKODAEXPORT a. s.

Vypracovala: Jana Roubíčková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jitka Šlechtová, CSc.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Holubovi a Ing. Brodyové ze společnosti ŠKODAEXPORT a. s. za jejich pomoc a odbornou konzultaci mé práce.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Analýza životního cyklu společnosti ŠKODAEXPORT a. s.“
jsem vypracoval samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 5. 5. 2007 Podpis

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1. OBSAH

1. OBSAH ---- 1

2. ÚVOD ---- 6

3. ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU ---- 8

3.1. Strategie podle životního cyklu podniku ---- 9

3.2. Teorie životního cyklu [4] ---- 10

3.3. Charakteristika základních výkonnostních parametrů podniku s ohledem na fáze životního cyklu ---- 11

4. Životní cyklus podniku ---- 13

5. Model stádií růstu malých a středních podniků ---- 17

5.1. Navrhovaná stádia modelu ---- 17

6. Tvorba koncepce a strategie ---- 22

6.1. Strategie podle životního cyklu podniku ---- 22

6.2. Marketingová strategie malých a středních podniků ---- 23

6.3. Důsledky nedostatečné „marketingové gramotnosti“ ---- 24

7. Historie společnosti Škodaexport, a. s. ---- 27

8. Analýza investičního celku: ---- 29

8.1. Kontraktační jednání ---- 31

8.2. Vlastní průběh výstavby ---- 32

8.3. Vypisování mezinárodních soutěží / tendrů / soutěžních řízení ---- 33

9. Současný stav společnosti ---- 36

9.1. Konkurenční přednosti společnosti spočívají zejména v následujících skutečnostech: ---- 36

Kvantifikace vzdělání zaměstnanců (v %) ---- 41

Kvantifikace obchodních záměrů ---- 43

10. Anylýza životního cyklu dle vybraných odvětví ---- 47

11. Jaderné elektrárny ---- 48

11.1. Vývoj JE ve světě a pro porovnání vývoj JE dodaných Škodaexportem --- 49

12. Vodní elektrárny ---- 50

12.1. Vývoj vodních elektráren ve světě a pro porovnání vývoj vodních elektráren dodaných Škodaexportem ---- 52

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

13. Tepelné elektrárny ---- 52

13.1. Vývoj tepelných elektráren ve světě a pro porovnání vývoj tepelných elektráren dodaných Škodaexportem---- 53

14. Strategie dalšího postupu pro společnost ---- 55

14.1. Poslání společnosti a její řízení ---- 55

14.2. Strategie personální politiky---- 56

14.3. Strategie obchodní politiky ---- 56

14.3.1. Albánie ---- 57

14.3.2. Argentina ---- 58

14.3.3. Bangladéš ---- 58

14.3.4. Čína---- 59

14.3.5. Egypt ---- 59

14.3.6. Indie---- 59

14.3.7. Kuba ---- 60

14.3.8. Pákistán---- 61

14.3.9. Uganda---- 62

14.3.10. SAE ---- 62

14.3.11. Turecko ---- 63

15. Závěr ---- 65

16. Literatura:---- 67

Příloha: ---- 69

Organizační schéma společnosti ---- 69

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2. ÚVOD

Na základě poznatků z mé bakalářské práce z r. 2005 na téma Finanční analýza Škodaexportu je vhodné tento pohled dovnitř společnosti prohloubit o analýzu jejích obchodních případů, rozšířit o analýzu jejího současného stavu a navrhnout konkrétní strategické kroky k zajištění existence firmy a zejména k jejímu budoucímu rozvoji.

Počátek devadesátých let znamenal v České republice návrat svobody a demokracie a také obnovení kapitalistických tržních vztahů. Uplynulé desetiletí se ukázalo být velice obtížným pro národní hospodářství, asi mnohem obtížnější, než většina lidí v roce 1989 očekávala. Na nárůst konkurenčního prostředí doplatilo mnoho firem, především pak těch tradičních a velkých, které se nedokázaly přizpůsobit novým podmínkám. Postupně se ukazuje, že ze starých společností jsou úspěšné hlavně ty, které prošly zásadní restrukturalizací a získaly kapitál a know – how, především ze zahraničí. Nicméně nejsou to pouze staré společnosti, na kterých stojí základy našeho hospodářství. Návrat svobody podnikání znamenal velkou příležitost pro velkou skupinu pracovitých a podnikavých lidí, kteří začali podnikat a zakládat své firmy. Část z nich nebyla úspěšná a zkrachovala, část se postupovala nepoctivě. Bohužel jí to často procházelo bez následků a tím učinila ze slova „podnikatel“ pro velké množství lidí pejorativní výraz, ale značná část byla úspěšná a dokázala vybudovat konkurenceschopné podniky. Vzniklo tak mnoho nových malých a středních firem, které by měly tvořit páteř české ekonomiky, tak jak je tomu dnes v zemích Evropské unie, jíž jsme i my dnes členy.

Jednou z těchto starších firem, která prošla procesem restrukturalizace je i ŠKODAEXPORT, a. s. – tradiční dodavatel investičních celků do zahraničí. V posledních patnácti letech zaznamenala také tato společnost spoustu významných změn, počínaje změnami vlastníků, zavedením systému jakosti ISO, fúzí s Energoconsultem Praha, a.s., oproti době před rokem 89 zaznamenala omezení počtu zemí, do kterých dříve hojně vyvážela.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Předložená práce se věnuje problematice analýzy životního cyklu firmy. Toto téma je aktuální, zejména v současné době, kterou je možno charakterizovat prudkým vývojem, častými a mnohdy nepředvídanými změnami ve společenském, technickém a ekonomickém prostředí, ve kterém dnešní firmy působí.

Schopnost reakce firmy, jejích vnitřních struktur na tyto vnější změny je základním předpokladem ne pouze vlastního přežití, ale zároveň i potencionálním zdrojem nových příležitostí. Možnost uplatnění závěrů teorie analýzy životního cyklu firmy zde dává předpoklad, aby si vedení a ostatní zaměstnanci včas uvědomili potřebu změn, a tak zabránili a případně podstatně oddálili okamžik, který teorie životního cyklu nazývají počátkem fáze poklesu. Pokud se jejímu nástupu již nepodaří zabránit, znalost zásad stále umožňuje tuto – z hlediska života firmy – kritickou situaci řešit tak, aby byla nastoupena fáze nová – vzrůstající. Využití znalostí umožňuje firmě aktivně a včas řídit životní cyklus s cílem dosahování stabilního růstu. Firmy by se tedy měly snažit o aktivní řízení svého životního cyklu.

Za cíl své práce si kladu na základě průřezů minulými lety provést analýzy tohoto oboru podnikání a navrhnout určité strategické možnosti budoucího rozvoje firmy.
Věřím, že dosažené závěry poslouží společnosti nezávislým pohledem a poslouží jako vodítko dalšímu rozvoji.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3. ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU

Každá firma prochází určitými etapami vývoje, od svého založení, přes růst až po období stabilizace a dále pokles. Jedná se o etapy založení a vývoje celé firmy, etapy zisku a tržeb, etapy budování a nákupu, etapy modernizace a znovuobnovení prodeje a výroby, až po období poklesů v důsledku firemních strategií nebo v důsledku vnějších vlivů (nejčastěji makroekonomických). Je jenom otázkou, zda životní cyklus výrobku je odvozen od životního cyklu podniku či zda je tomu naopak. Ve většině publikací jsem se setkala spíše se životním cyklem výrobku a od toho pak různá odvození i pro podnik.

Jiří Chludil z Marketingových novin[1] spekuluje o možné podobě s cykly, kterými prochází i poptávka technologie, nebo i celý trh; který prochází fázemi vzniku, růstu, zralosti, poklesu a zániku. Toto je nezbytné si uvědomit, protože životní cyklus produktu není nevyhnutelným a neměnným procesem, ale je ovlivňován a řízen marketingovými nástroji a strategií. Na rozdíl od toho, životní cyklus trhu lze ovlivňovat velmi obtížně, lze se mu však přizpůsobit. Podobným životním cyklem prochází i každá firma. Typické znaky jednotlivých etap životního cyklu firem lze identifikovat i v českých podmínkách. Tyto znaky jsou typické pro firmy v současných českých podmínkách, kdy strategické řízení a chování podniků není používáno mnoha firmami, a to se projevuje i na jejich dlouhodobém životním cyklu. Samozřejmě, že typické znaky uvedené v tabulce jsou velmi variabilní, odlišné pro různé trhy, různou intenzitu konkurence a dokonce i pro různé formy podniků.

[1] Marketingové noviny- http://marketingovenoviny.cz, Ing. Jiří Chludil

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.1. Strategie podle životního cyklu podniku

Etapa	Vznik	Růst	Zralost	Pokles
Typický rys pro				
Prodej	Nízký	Strmě stoupající	Vysoký, stoupající	Klesající
Počet zákazníků	Málo	Stoupající	Vysoký, konsolidovaný	Klesající, zůstávají nejvěrnější
Nákupy	Příležitostné	Stoupá počet opakovaných nákupů	Opakované i nové	Pouze opakované
Zisk	Nízký až záporný	Strmě stoupající	Vysoký, stoupající	Nepravidelný až klesající
Konkurenti	Nereagují	Berou na vědomí, zvažují útok	Konkurenční boj	Konkurenční boj
Cena	Nákladová	Cenou proniknout na trh	Cenou proti konkurenci	Jakou konkurenti dovolí
Marketingové náklady	Pouze nezbytné	Vysoké	Přiměřené	Nízké až žádné
Nejčastější strategie	Přežít	Vybudovat si své místo na trhu	Udržení, opatrný růst	Přežít
Doporučená základní	Agresivní, růstová	Intenzivní, růstová strategie	Extenzivní, diferenciace,	Transformace nebo likvidace

tab.1[2]

Podle výzkumu Ing. Kubálkové[3], vyjádříme-li životní cyklus firmy křivkou, dostáváme se ke křivce, která vychází z logistické křivky. Funkce má zrychlující se růst až do inflexního bodu, pak se růst zpomaluje, až se v nekonečnu zastaví. Logistická křivka, křivka S či, se používá ke znázornění průběhu různých cyklů.

V tomto pojetí mluvíme o křivce technologické substituce či o křivce životního cyklu výrobku. Její tvar se dále dělí na tři fáze: fáze rozvoje, fáze růstu a fáze zralosti. Přidáme-li fázi poklesu, máme celý životní cyklus – a to výrobku nebo např. firmy.

Snahy o zmapování životního cyklu, případně růstu podniku, není novou záležitostí. Širší úvahy o růstu firmy zaměřené na vytvoření modelu životního cyklu podniku můžeme nalézt v ekonomické literatuře už několik desetiletí (jedním z prvních modelů je model sestavený Lippittem a Schmidtem v roce 1967). Tyto modely usilují o vysvětlení dynamiky růstu a zmapování života firmy. Životní cyklus firmy ve svých pracích popisují tito autoři: Adizes (Bessant, Phelps, Adams, 2005), Roger W.

[2] Marketingové noviny- http://marketingovenoviny.cz, Ing. Jiří Chludil
[3] http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum.htm, Ing. M. Kubálková, Model stádií růstu malých a středních podniků

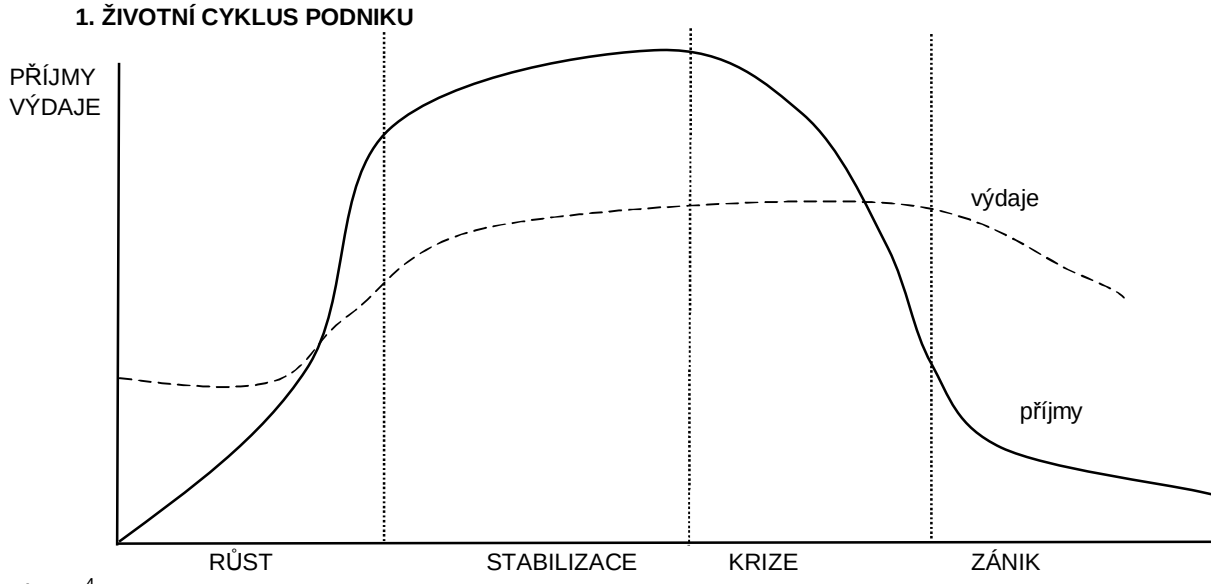
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Schmenner (Schmenner, 1983), Miller a Friesen (Bessant, Phelps, Adams, 2005), Hasenfeld a Schmidt (Bessant, Phelps, Adams, 2005), Beatty a Ulrich (Bessant, Phelps, Adams, 2005), Bailey a Grochau (Bessant, Phelps, Adams, 2005), Flamholtz (Flamholtz, 1995), Lester a Parnell (Lester, Parnell, 2005).

Známý je model *Millera a Friesena*, který byl publikován v roce 1984 v Management Science v článku A Longitudial Study of the Corporate Life Cycle (Malý, Dědina, 2005).

Nejčastěji zmiňovanými a citovanými modely v literatuře zabývající se životním cyklem podniku jsou model *Greinera* publikovaný v Harvard Business Review v roce 1972, který patří v tomto oboru mezi stěžejní model, jenž se stal východiskem pro široké spektrum dalších výzkumů a vznik modifikovaných modelů, model *Churchilla a Lewisové* publikovaný v Harvard Business Review v roce 1983 a model *Hankse* z roku 1993.

3.2. Teorie životního cyklu [4]



Obr. 1 [4]

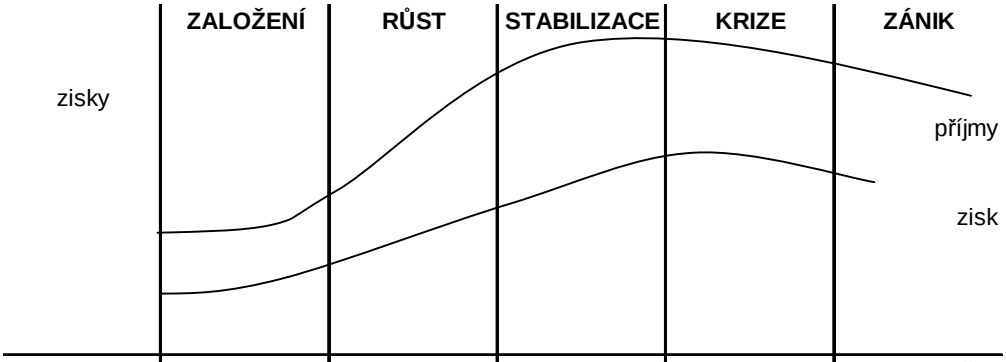
Jak uvádí Ing. Hnilica, životní cyklus podniku můžeme rozdělit do čtyř základních fází: růst, stabilizace, krize a zánik (viz Obr. 1). Někdy se uvádí fází pět, tj. za samostatnou fázi se považuje samotné založení podniku.

[4] Manažerské finance – E. Kislingerová a kol. (C.H. Beck, 2004)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Každá fáze životního cyklu je spojena s určitými specifickými problémy, které manažeři podniku, tedy i finanční manažeři, musí řešit (viz další obrázek). Základním strategickým cílem všech manažerů je držet firmu co nejdéle ve fázi mimořádného, resp. podstatného růstu, popř. ve fázi zralosti. Jednotlivé fáze jsou určeny nejen samotnou výkonností podniku, ale i celkovým vývojem makroekonomického prostředí, jakož i tendencemi odvětví, ve kterém se podnik pohybuje.

3.3. Charakteristika základních výkonnostních parametrů podniku s ohledem na fáze životního cyklu



Příjmy/ Provozní hospodářský výsledek	žádné nebo nízké příjmy/záporný provozní HV	příjmy rostou/ HV je nízký nebo stále záporný	vysoký nárůst příjmů, provozní HV stále roste	příjmy rostou pomalu / provozní HV stále roste	příjmy a provozní HV se snižují
Provozní historie	žádná	velmi omezená	již existuje	historie může být použita k odhadům	známe většinu
Konkurence	žádná	málo, ale pouze firmy ve stejné fázi cyklu	více firem v různých fázích životního cyklu	mnoho firem v různých fázích	počet se snižuje, většinou se nachází v krizi
Zdroje tvorby hodnot	celý budoucí růst	převážně budoucí růst	část z existujících aktiv/růst stále dominuje	více převažující aktiva než růst	zcela existující aktiva

Obr. 2 [5]

Jednotlivé fáze života podniku[5] se pojí s různou strukturou peněžních toků a tedy i s různou potřebou finančních zdrojů. V počátečních fázích vývoje má zpravidla

[5] Manažerské finance – E. Kislingerová a kol. (C.H. Beck, 2004)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

podnik značné příležitosti k růstu. K tomu, aby jich mohl využít, potřebuje vytvořit určité majetkové portfolio, které bude předpokladem pro následné poskytování výrobků a služeb s ohledem na příležitosti trhu. Při založení firmy však není snadné přesvědčit investory přinášející kapitál o jeho zhodnocení. Počátek existence podniku je zpravidla označován jako „období hladu“; díky vlivu velkých investic výdaje zpravidla převyšují příjmy. V této fázi podnik spotřebovává peněžní prostředky v očekávání, že se tato investice v budoucnu zaplatí. Je tedy zřejmé, že od počátku fungování podniku do hry vstupuje faktor nejistoty a faktor času. Profinancování počátku této fáze se nejčastěji děje ze soukromých prostředků, úvěrů, popř. prostřednictvím rizikového kapitálu (Venture Capital). Podaří-li se podniku „odstartovat“, bude ke svému dalšímu rozvoji potřebovat další peněžní prostředky. Jednou z možností, jak je získat, je veřejný úpis akcií (Going Public). V případě, že společnost nikdy předtím nezískávala potřebný kapitál prostřednictvím veřejné nabídky, bude se jednat o první veřejnou nabídku (primární emisi).

Projde-li podnik úspěšně fází růstu, následuje fáze stabilizace. Je to období, ve kterém podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na tržní příležitosti. Pro tuto fázi je typická rovnost odpisů a investic. Podnik je většinou schopen krýt své aktivity bez nároků na další zdroje.

Stabilizační fáze je následována poklesem příjmů bez významného poklesu výdajů. Nastává období krize. Pokud se managementu nepodaří podnik sanovat, resp. přesměrovat aktivity do slibnějších oblastí, dojde k zániku podniku a rozdělení prostředků mezi vlastníky prostřednictvím procesu likvidace.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Díky určitému zobecnění vývoje podniku, o kterém již byla zmínka na začátku, je možné rozlišit tato „obecně“ uznávaná stadia, která jsou typická pro řadu podniků, samozřejmě vždy v konkrétní fázi. Tuto teorii je tedy možné nazvat Životním cyklem podniku.

4. ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU

4.1. Fáze založení, vzniku

- „období hladu“
- financování ze soukromých zdrojů, úvěrů
- pořizování strojů, materiálu, výdaje zřizovací

Na začátku vzniku podniku bývá podnikatelský nápad, kterým bývá nový produkt (výrobek nebo služba), mezera v nabídce již existujících podniků, teritoriální mezera apod. Typické znaky této fáze jsou: vysoké náklady na zřízení a založení firmy, náklady na pořízení strojů a zařízení, nízký obrat, který je dán spíše náhodnými nákupy, z toho plynoucí i nízký zisk (především o investičně nákladné technologie výroby). Strategie pro počáteční fázi je nejčastěji nenápadná, neagresivní strategie s jasným cílem přežít počáteční období, nalézt a zaujmout zákazníky. Klíčovým marketingovým nástrojem je produkt, kvůli kterému podnik vznikl, cena je volena podle strategie firmy, tzn. jestli chce firma expandovat na trhu (strategie penetrace – nákladová cena), strategie diverzifikace. Ve fázi vzniku je se firma nezaměřuje na podporu prodeje a na propagaci. Jsou zde pouze náklady na distribuci a komunikaci.

4.2. Fáze růstu

- stále vyšší náklady na rozvoj podniku
- příjmy začínají vyrovnávat výdaje
- rozjíždí se větší reklamní kampaně, prodejní akce

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Do fáze růstu se dostává podnik pouze, pokud přežije počáteční fázi své existence. Podnik si začíná budovat určité postavení na trhu (v oboru, regionu), zákazníci o něm a jeho nabídce vědí a nakupují. Proto je pro tuto fázi zcela jasný stoupající obrat, díky růstu zákazníků a objemu jejich nákupů. Díky tomu roste firemní zisk. V této fázi začínají růst marketingové náklady, náklady na podporu prodeje a externí firemní komunikaci obecně. Začíná budování distribučních kanálů. V této fázi hraje rovněž důležitou roli konkurence, která podnik a jeho nabídku sleduje a rozhoduje se o útočné strategii.

4.3. Fáze stabilizace

- fáze zralosti, kdy podnik dosáhne optimální velikosti
- investice se vyrovnávají s odpisy (podnik zajišťuje obnovu svého majetku)
- schopnost financovat aktivity bez úvěrů
- pořizení nového nebo modernizace starého zařízení

Podle Jiřího Chludila z Marketingových novin je fáze růstu je velmi náročná po ekonomické a řídící stránce, především díky tlakům konkurence a zatím ne zcela vymezenému chování potenciálních spotřebitelů a zákazníků. V této fázi můžeme očekávat největší útoky ze strany konkurence. Úspěšný růst není na daném trhu neomezený a v určitém okamžiku každá firma dosáhne vrcholu svých možností a musí volit mezi dvěma alternativami: buď ukončí záměrně svůj růst a přejde programově do fáze zralosti, nebo se transformuje tak, aby v nové formě mohla ještě nějaký čas růst. Pokud nic z toho neučiní, bude za nějaký čas automaticky trhem vnímána jako zralá a firma a nebude-li její chování a vnitřní uspořádání této fázi odpovídat, bude velmi brzy samovolně následovat fáze poklesu. Fáze zralosti neznamená, že firma přestane růst ve smyslu finančním či prodejním. Znamená to, že firma se začne chovat jako plnohodnotný účastník trhu. Tuto fázi je možno charakterizovat stoupajícími výkony, velkým uzavřeným okruhem zákazníků, vysokým podílem opakovaných nákupů a zřetelným konkurenčním bojem. Strategie, kterou často podniky v této fázi volí, je zaměřená na udržení získaných pozic a opatrný růst, často jen takový „jaký konkurence dovolí.“

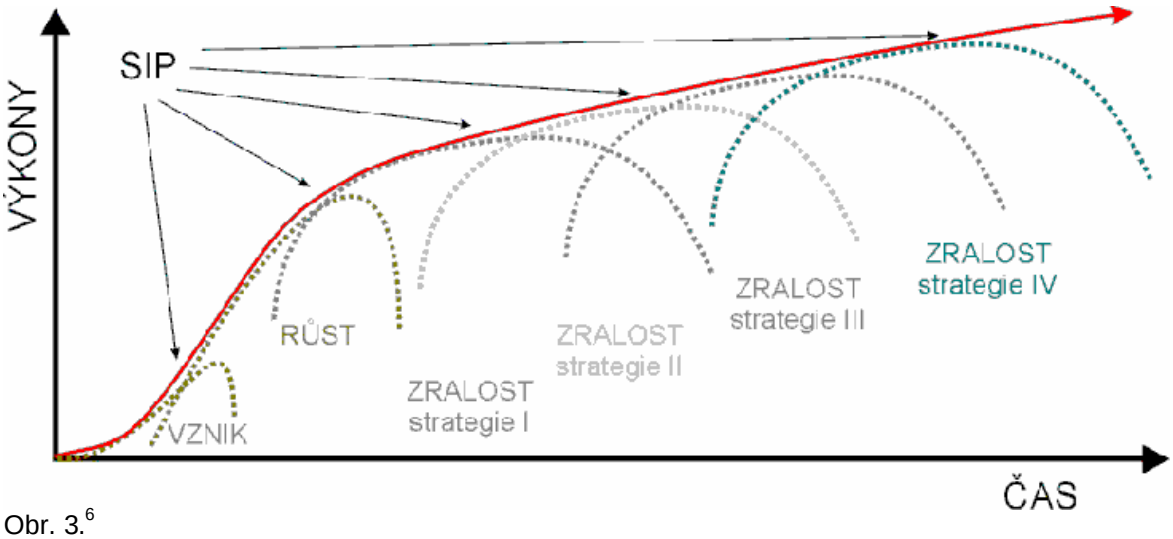
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

S tímto názorem nelze než souhlasit, přestože možných strategií řízení podniku existuje více.

4.4. Fáze poklesu

- fáze krize
- pokles příjmů bez výrazného poklesu výdajů
- ztráta velkého odběratele, levná konkurenční produkce

Pokles může nastat po jakékoli fázi životního cyklu. V mezidobích jsou vždy dvě otevřené možnosti: buď následovat další růst, nebo fáze poklesu. A.S.Grove, šéf Intelu ve své knize „Only The Paranoid Survive“ (Jen paranoici přežívají), nazývá tyto momenty Strategickými inflexními body (Strategic Inflection Point – SIP). Zda bude následovat pokles nebo další rozvoj, závisí na správné volbě strategie. Tyto body jsou dále zobrazeny v grafu (obr. 3)



Obr. 3.[6]

4.5. Zánik podniku

- dochází k němu, pokud se nepodaří zvládnout krizovou situaci a přesměrovat

[6] Marketingové noviny- http://marketingovenoviny.cz, Ing. Jiří Chludil

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

aktivity podniku do vhodných oblastí

- prostředky podniku se rozdělí mezi vlastníky prostřednictvím procesu likvidace, nebo se rozdělí mezi věřitele prostřednictvím procesu konkurzního řízení.

Důvody úpadku podniku :

Velká zadluženost	28%
Neadekvátní vedení	17%
Špatné plánování	14%
Nedostatečné změny	11%
Nezkušený management	9%
Nedostatečný příjem	8%

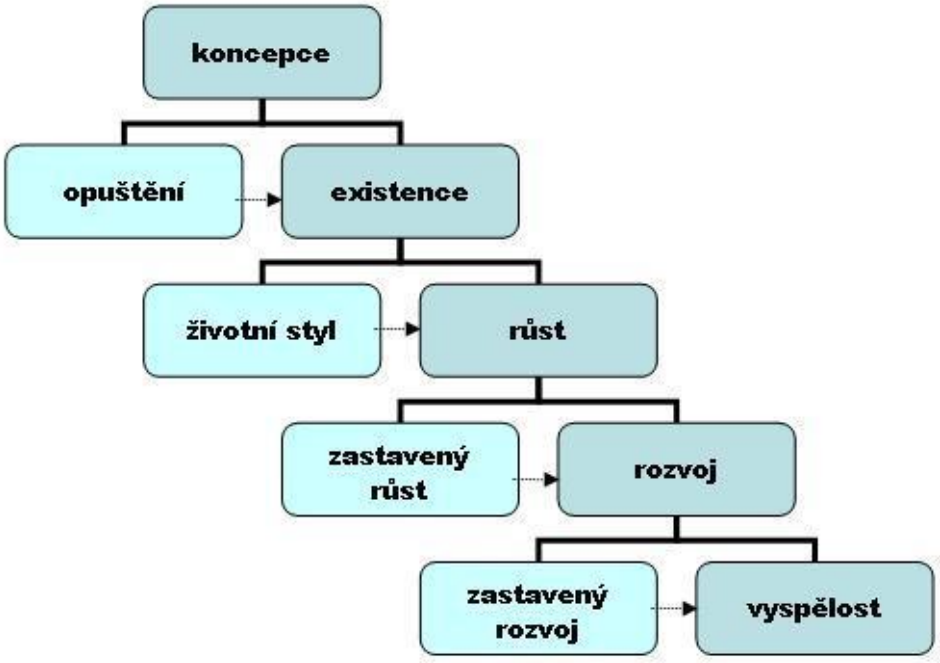
tab.2 [7]

Dalším možným přístupem k životnímu cyklu je práce a výsledky výzkumu Ing. Kubálkové z Podnikohospodářské fakulty. V této práci se zabývala stádii růstu malých a středních podniků. Vzhledem k tomu, že výsledky tohoto výzkumu jsou nejnovějším zdrojem informací, který se důkladně a podrobně zabývá životním cyklem podniku, tak uvádím hlavní poznatky z této práce.

[7] tabulka je odvozena od statistiky na zahraničních webových stránkách

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

5. MODEL STÁDIÍ RŮSTU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ[8]



Obr.4

5.1. Navrhovaná stádia modelu

- **Koncepce**: Stádium úvodní je předřazeno ještě před stádia definovaná Hanksem. V úvodním stádiu se formuluje myšlenka, plán, úvodní představa založená na nápadu zakladatele firmy, na využití objevené tržní mezery nebo na určitém cíli. V této fázi budoucí zakladatel definuje důvody, které ho vedou k založení firmy- například nespokojenost se současnou situací, nalezení tržní mezery – nové služby či výrobku, snaha osamostatnit se, touha něco dokázat a uplatnit se na trhu. Zakladatel si stanoví cíle a řeší zda-li jsou reálné. Rozhoduje se o tom, zda bude podnikat samostatně nebo přijmě ke svým plánům partnery. Začíná monitorovat trh a konkurenční produkty. Je třeba zajistit zdroje – a to prostory a pracovníky, ale i finanční zdroje. Seznamuje se s legislativními možnostmi a případnými jinými překážkami. Důležité je pro něj získávání informací. Zakladatel zpracovává podrobnou strategii potřebnou ke kvantifikaci jeho vize a k dosažení cílů. Hlavním problémem v tomto stádiu je získání dostatečných finančních zdrojů. Případně ještě od založení firmy odstoupí – stádium Opuštění.

[8] http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum.htm, Ing. M. Kubálková, Model stádií růstu malých a středních podniků

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Opuštění: Statické stádium – zakladatel po přípravě a vážné úvaze od založení firmy upouští – v případě, že je projekt příliš náročný, nerealizovatelný apod.

- Existence: Pro toto stádium existují i další názvy – např. vznik, zahájení, rozjezd, zavedení. Vlastník firmy je zde současně i manažerem, firmu posunuje kupředu jeho kreativita. Firma má omezené finanční zdroje, využívá vlastní i cizí zdroje, zatím má málo zaměstnanců (mohou být i z řad rodinných příslušníků- z hlediska nižších finančích potřeba a díky vysoké důvěře). Řízení firmy probíhá pomocí přímé osobní komunikace. Organizační struktura firmy je vysoce centralizovaná. Počet stupňů řízení je jeden nebo dva (vlastník – zaměstnanec nebo vlastník – manažer – zaměstnanec). Ve firmě existují neformální vztahy. Specializovaných funkcí je malo. Formální systémy řízení a plánování zatím příliš neexistují, plány probíhají spíše na operativní bázi. Nejdůležitějším se zde stává dostatečný prodej produktu kvůli zajištění příjmů nutných k přežití. Problémem je získání dostatečného počtu zákazníků. Důležité je ve firmě zajistit alespoň minimální ziskovost. Problémem se stává správné vyhodnocení pozice firmy na trhu a její možnosti expandovat. Jestliže se firma stabilizovala na trhu, přechází do stádií Rozvoje nebo Životní stylu.

- Životní styl: Statické stádium. Firma je řízená přímo zakladatelem, panují v ní neformální vztahy a přímé vazby podřízenosti zaměstnanců (často i rodinných příslušníků) k zakladateli. Podnikatele uspokojuje řízení malé firmy, je si vědom, že růst firmy by vyvolal změny, nutnost delegování pravomocí, formalizaci vztahů. Nebo si je zakladatel vědom skutečnosti, že konkurence na daném trhu je příliš silná, že trh byl vyčerpán nebo se změnily preference zákazníků. Dalším vhodným názvem pro toto stádium typickým může být např. přežití. Z tohoto stádia je možné přejít do stádia Růst – změní-li podnikatel názor na řízení malé firmy či změní-li se okolnosti. Stejně tak může firma v stádiu Růstu přejít do stádia Životní styl, jestliže podnikatel vidí výhody ve vlastnění malé firmy.

- Růst: Firma již na trhu existuje delší dobu, je schopná dosahovat alespoň malého zisku a tudíž pokrýt náklady výnosy. Díky rozvoji byla firma donucena změnit řízení na decentralizované. Konkrétní práce je delegována na konkrétní

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

zaměstnance. Organizační struktura je decentralizovaná, dvou, tří nebo čtyřstupňové řízení, počet specializovaných funkcí vzrostl. I přes decentralizovanou organizační strukturu je firma stále hodně centralizovaná na osobu zakladatele. Vztahy ve firmě jsou již více formální, což odpovídá jak decentralizované struktuře tak i delegování ve firmě. Přístup k finančním zdrojům (úvěry) je snazší. Formální plánování má podobu spíše jen projektování peněžních toků. Prioritou firmy je komercionalizace produktu. Problémem je získání dostatečných finančních prostředků pro další rozvoj a získání či výchova schopných manažerů pro rozvíjející se firmu. Úspěšná firma může postoupit do stádia Rozvoje nebo Zastaveného růstu.

- Zastavený růst: Statické stádium, stagnace firmy. Firma je rozvinutá, má stabilní postavení na trhu, přiměřenou ziskovost, stabilizované zaměstnance, zvládnuté veškeré procesy. Tato stabilní situace může vlastníkům i managementu vyhovovat, a tak záměrně udržují daný stav. Uvědomují si, že přechod do dalšího stádia a s tím spojený růst by mohl přinést vyšší zisky a další výhody, mohl by ovšem stejně tak způsobit problémy, se kterými by se firma nemusela vyrovnat. Je zde i možnost, že situace na trhu neumožňuje další růst – konkurence je příliš silná, trh byl vyčerpán nebo se změnily preference zákazníků. Zásadním bodem pro toto stádium je vytvoření dostatečných rezerv pro případné nepříznivé období. Firma může zůstat v tomto stádiu, pokud nedojde k nepříznivým změnám na cílovém trhu nebo pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti v důsledku špatných manažerských rozhodnutí. Jestliže vlastníci změní názor nebo se změní situace na trhu, může firma přejít ze stádia Zastavený růst do stádia Rozvoje.

- Rozvoj: Po dalším růstu se firma dostává do fáze rozvoje. Firma se dostává do tohoto stádia, jestliže rozvoj firmy ve stádiu Růstu vedl k tendenci jednotlivých oddělení k přílišné autonomii, což vedlo ke krizi řízení. Existují zde mechanismy zajišťující spolupráci mezi odděleními. Projekty a úkoly jsou nyní rozděleny mezi jednotlivá oddělení, spolupráce mezi odděleními je sladěná. Firma má decentralizovanou organizační strukturu, rozčleněnou funkčně. Tři, čtyři nebo pět stupňů řízení. Centralizace řízení je na ústupu, formalizace vztahů na vzestupu. Specializovaných funkcí je ve firmě více než v minulém stádiu. Zakladatel může být vůdčí postavou, jeho vliv ale slábne. Zásadním se zde stává vývoj produktu,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

rozšíření produkce a pronikání na nové trhy. Problém je získání dostatečných finančních prostředků pro rozvoj, získání či výchova schopných manažerů pro rozvíjející se firmu, určení vhodného tempa růstu firmy, správné stanovení hranice svých možností. Pokud firma bude úspěšná, může postoupit do stádia Vyspělosti, případně do stádia Zastaveného rozvoje.

- Zastavený rozvoj: Firma ze stádia Rozvoje nemusí přejít přímo do stádia Vyspělosti, ale může přejít do stadia Zastavený rozvoj. Jedná se o situaci, kdy firma je větší a vyspělejší než ve stádiu Rozvoje a současně pro ni platí stejné charakteristiky jako ve stadiu Rozvoje. Vhodným názvem pro toto stádium může být i např. zabrzdění. Firma dosáhla ekonomického zdraví, má dostatečnou velikost, podíl na trhu zajišťuje ekonomický úspěch a přináší průměrný nebo mírně nadprůměrný zisk. Firma má decentralizovanou organizační strukturu, funkčně rozčleněnou. Tři, čtyři nebo pět stupňů řízení. Centralizace řízení je na ústupu, formalizace vztahů na vzestupu. Specializovaných funkcí je ve firmě více než v minulém stádiu. Zakladatel může být vůdčí postavou, jeho vliv ale slábne. Prioritou firmy je vývoj produktu, rozšíření produkce, pronikání na nové trhy. Taková to firma může zůstat v tomto stádiu, pokud nedojde k nepříznivým změnám na cílovém trhu nebo pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti v důsledku špatných manažerských rozhodnutí. Požadavkem pro toto stádium je vytvoření dostatečných rezerv pro případné nepříznivé období. Opět, jestliže vlastníci změní názor nebo se změní situace na trhu, může firma přejít ze stádia Zastavený rozvoj do stádia Vyspělosti.

- Vyspělost: Po úspěšném růstu firmy se firma dostává do stádia Vyspělost. Firma v tomto stádiu řeší následující problém: Koordinace úkolů a projektů mezi jednotlivými odděleními nastolená ve stádiu Rozvoj vede až k vysoké úrovni byrokracie. Dobré sladění vyžaduje velké úsilí adaptovat se na změny v externím prostředí se stává pro firmu velmi obtížné. Došlo tedy k tzv. krizi byrokracie, podnikový management musel projít zeštíhlovací kúrou. Nyní oddělení efektivně spolupracují na projektech bez nutnosti ustavovat zvláštní řídící výbory – základem je schopnost pracovat v týmech. Organizační struktura ve firmě je divizionální nebo liniově-štábní. Počet stupňů řízení i počet specializovaných funkcí je nejvyšší ze všech stádiích. Centralizace je nízká, vztahy ve firmě jsou formalizované. Existují

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

detailní formální systémy řízení a plánování. Podíl původního zakladatele je malý, jak v osobní účasti na řízení, tak co se týká vlastnického podílu. Firma dosáhla určité velikosti, stává dominantní silou na relevantním trhu, využívá efektů plynoucích z nabyté velikosti. Snaží se o eliminaci neefektivních prvků hospodaření. Problém, který musí být v tomto stádiu řešen, je jak získat či vychovat manažery schopné pracovat v týmech, jak eliminovat neefektivní prvky hospodaření nakupené během prudkého růstu v předchozím stádiu, jak zachovat pružné reagování na změny. Jestliže je firma dostatečně flexibilní a aktivní, získává významnou pozici v oboru, může se rozvinout ve velkou firmu či firmu mezinárodně působící. Na takto velkou firmu ale číhají mnohá nebezpečí – ustrnutí, ničení sebe sama vlastní byrokracií. Některé modely proto jako poslední stádium dávají Death – Smrt nebo Decline – Úpadek.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

6. TVORBA KONCEPCE A STRATEGIE[9]

6.1. Strategie podle životního cyklu podniku

Stejně jako v případě použití marketingových nástrojů v případě životního cyklu produktu, je i tady třeba vhodnými marketingovými nástroji ovlivňovat životní cyklus firmy žádoucím směrem. Tímto směrem by mělo být co nejdéle udržovat firmu ve fázi zralosti a vyvíjet stále nové a lepší produkty, které budou lákadlem pro zákazníka. Nejúčinnějším takovým nástrojem je samozřejmě marketingová strategie. Že intuitivní strategie, kterou se podniky často řídí, není většinou nejvhodnější, je naznačeno již v tabulce č.1.

Je třeba volit takovou strategii, která je v každé etapě životního cyklu firmy nejefektivnější, takovou strategii, která zaručí, že po fázi vzniku bude následovat fáze růstu a po fázi růstu fáze zralosti a do fáze poklesu se firma vůbec nedostane.Nebo dostane-li se některý produkt firmy do fáze poklesu, bude jej už v tu dobu nahrazovat jiný produkt, ze kterého firma bude „sklízet smetanu“. Rozložení výrobků do 4 kategorií podle tempa růstu produktu a podílu produktu na trhu (na Stars, Question marks, Cash cows, Dogs) je nazývána jako Bostonská matice (BCG- Boston Consulting Group[10]). Dle mého názoru je tedy pro firmu důležité mít výrobky ve všech fázích a tím zajistit plynulejší tok příjmů a výdajů.

Nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, je, jak už je v tab 1. naznačeno, změna základní strategie podle dané etapy životního cyklu firmy a to vždy včas, dříve, než firma přejde do následující fáze svého životního cyklu. Z obr. 3 je zřejmé, že příprava nové strategie musí začít s dostatečným předstihem, daleko dříve, než dosavadní strategie dosáhne vrcholu svých možností a tedy v době, kdy se podniku daří velmi dobře, kdy má před sebou „světlou budoucnost“ a o nějakých problémech není ani vidu ani slechu.

[9] Marketingové noviny- http://marketingovenoviny.cz, Ing. Jiří Chludil
[10] www.bcg.com – Boston Consulting Group

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bohužel, drtivá většina manažerů malých a středních podniků považuje v této fázi novou strategii za poslední věc, kterou podnik potřebuje. Management i vlastníci velmi neradi opouštějí dosavadní úspěšnou strategii. Pokud však firma bude nadále zachovávat svou předchozí strategii, jakkoli úspěšnou (což se často děje) bude to brzy strategie nevyhovující dané situaci podniku, strategie zranitelná, obvykle lehce napadnutelná konkurencí, případně nevyhovující měnícím se tržním podmínkám.

Záměrem každého podniku by mělo být co nejdříve dosáhnout fázi zralosti (protože takový podnik vytváří největší hodnotu) a v této fázi se udržet. Prodloužení fáze zralosti je možné podobnými metodami, jako je tomu u životního cyklu produktu. Firma musí umět s předstihem rozpoznat první příznaky situace, kdy dosavadní strategie ztrácí svou sílu, přestává vyhovovat změnám na trhu, nestačí na konkurenci. Včas je nutno připravit novou strategii či zlepšit strategii současnou. Proto úspěšné firmy svou strategickou linii pravidelně sledují, přehodnocují a včas vylepšují nebo i mění.

6.2. Marketingová strategie malých a středních podniků

Pro drtivou většinu našich malých i středních podniků je však pojem „marketingová strategie“ něco neskutečně vzdáleného. Samozřejmě, že intuitivně všechny jednají podle nějaké strategie, která se „samovolně“ rozvinula v průběhu jejich existence. Problém je v tom, že management takových podniků tvoří jejich majitelé, kteří si drží klíčové postavení v organizaci. Nemají chuť či odvahu svěřit operativní řízení podniku placenému managerovi v pozici zaměstnance a věnovat se koncepční práci. Příčin bývá několik.

Na prvním místě je pravděpodobně již výše zmíněný nedostatek podnikatelské etiky v českých zemích, vyvolávající mj. i nedůvěru k vysoce postaveným zaměstnancům. Bohužel tento strach bývá mnohdy oprávněný. Náš právní systém takové jednání bohužel zatím nedovede postihovat tak, aby se těm, kteří na to mají žaludek, nevyplácelo.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Na druhém místě bývá v řadě případů nechuť delegovat pravomoci a odpovědnosti na kohokoli. Tento problém je nejčastější u podniků, které jejich majitelé sami od počátku vybudovali, podniků v řadě případů velmi úspěšných. Právě tady lze velmi často při posuzování organizační struktury zjistit, že v podniku není nikdo „kdo to udělá tak dobře jako já“, nikdo „komu bych to mohl svěřit“, nikdo „na koho bych se mohl spolehnout“. Podnikatelé se odmítají vzdát svých pravomocí, takže ambiciózní a schopní pracovníci, kteří by se jim mohli stát oporou, většinou odcházejí tam, kde budou mít větší prostor pro seberealizaci a samostatnou práci.

Na třetím místě je bohužel nedostatečná vzdělanost našich podnikatelů. Drtivá většina podnikatelů, založila své podniky na začátku devadesátých let; využili příležitosti, své přirozené podnikatelské inteligence a většinou i svých předchozích známostí. Řadě z nich to stačilo k vybudování úspěšného podniku. Teorie řízení či marketingu. Když jsme se bez toho obešli deset let, půjde to tak i dál…

6.3. Důsledky nedostatečné „marketingové gramotnosti“

Říká se, že vrcholový manažer má věnovat koncepční práci 80% svého času. Manažeři našich malých a středních podniků jsou však z výše uvedených příčin tak zavaleni operativou, že koncepční práce je pro ně věcí téměř neznámou. Denní řešení problémů s konkrétními aktuálními zakázkami je pro ně prioritou číslo jedna a argument „za tohle dostanu zaplaceno, ale za nějaký marketing mi nikdo nic nedá“ je naprosto neotřesitelný.

Dříve nebo později však čeká každý podnik, který je řízen takovým způsobem, doba, kdy operativní práce na konkrétních zakázkách začíná nenápadně ubývat. Stává se, že šéf má konečně čas si trochu vydechnout a zamyslet se nad budoucností své firmy. „Možná, že teď bych měl konečně čas si popovídat s nějakým poradcem a vymyslet strategii na dalších pět let“. Jenomže to už není ten správný čas. Ono totiž práce ubylo proto, že dosavadní „intuitivní“ strategie už nestačí. Zatímco my jsme se věnovali operativě, vyrostla nám konkurence, která si čas na strategii udělala. Budeme mít pořád víc a víc času, protože už nebude co dělat!

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ti moudří se do takové situace nikdy nedostanou. Vědí, že koncepční činnosti je nutné se věnovat právě tehdy, když se podniku daří, když jsou na to peníze, vědí, že i když to něco stojí, je to investice do budoucnosti. Ti méně moudří to pochopí ještě včas, dříve, než se pokles významným způsobem projeví na ekonomice podniku. Ti ještě méně moudří to pochopí pozdě. Strategie pro umírající podnik je náročná a drahá. Každý mechanik ví, že udržovat složitý stroj v chodu je méně pracné a méně nákladné, než čekat, až se stroj zastaví protože to někde „kikslo“. Žádný mechanik není tak hloupý, aby se pak divil, jak je možné, že to deset let jelo, nestálo to ani korunu a nejednou to bude stát „majland“ aby to vůbec popojelo dál. Mnozí majitelé našich podniků však tak naivní bohužel jsou.

Jak poznat, kdy je ten správný okamžik, kdy je ten správný čas věnovat se koncepci, kdy je nutné investovat do budoucnosti?

Teorie i praxe těch moudrých mluví jasně – neexistuje něco jako „správný okamžik“. Tvorba koncepce a strategie je nikdy nekončící práce. Je třeba neustále reagovat na měnící se podmínky na trhu, přizpůsobovat aktuální strategii změnám, vždy je dobré mít „něco v šuplíku“.

Malým podnikům se z finančních důvodů nevyplatí živit marketingové oddělení. Takové podniky pak s výhodou využívají služeb externích poradců, protože poradce je člověk, který má potřebné znalosti a zkušenosti a má čas. Nezanedbatelné není ani to, že poradce má zkušenosti z mnohých jiných podniků a může srovnávat a vnést do podniku to, co je jinde dobré. Takový člověk netrpí „provozní slepotou“, která zákonitě potká každého, kdo je ve firmě dnes a denně. Kromě toho je práce poradce pro firmu i ekonomicky výhodná, protože je nutné jej platit pouze několik měsíců v roce. Je zde opět problém se správným načasováním – kdy pozvat marketingového poradce do firmy.

Tyto poznatky jsou samozřejmě obecně použitelné i pro větší než malé a střední podniky, které Ing. Chludil bere jako podniky do 100 zaměstnanců. Tvorba koncepce a strategie je ještě o to více nutná pro větší podniky, které by bez ní nepřežily. Sice se bere jako samozřejmé, že se tímto budou větší podniky zabývat, tzn., že budou

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

mít marketingové oddělení a tudíž i marketingovou strategii a vizi firmy do budoucna, ale i přesto je potřeba být neustále ve střehu a provádět změny, které vyplývají z potřeby trhu a potenciálních zákazníků. Je naprosto nezbytné hlídat ve firmě veškeré pozitivní i negativní kroky, které by měly vést k tomu, aby podnik neustrnul na jednom bodě, aby zde byl patrný jeho vývoj. Je potřeba se zabývat nejen možným růstem, ale také možnostmi krizového managementu, který řeší varianty špatných strategií a kroků, a to jak se zase dostat na výslunní.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

7. HISTORIE SPOLEČNOSTI ŠKODAEXPORT, a. s.

ŠKODAEXPORT Praha byl založen v roce 1966 jako státní podnik zahraničního obchodu se zaměřením na vývoz a dovoz kompletních zejména energetických, metalurgických, hutních a strojírenských investičních celků. Současně zajišťoval vývoz elektrických lokomotiv, trolejbusů a tabákových výrobků.

Jako vysoce specializovaný subjekt zřízení pro provádění zahraničně obchodní činnosti navázal ŠKODAEXPORT kontakty s mnoha zahraničními i tuzemskými firmami a získal bohaté zkušenosti s formováním konsorcií při dodávkách velkých investičních celků a zajišťování kompletujících zařízení a komponentů.

Referenční listina ŠKODAEXPORTU zahrnuje za celé období existence desítky vybudovaných investičních celků a průmyslových objektů v zemích Střední, Severní a Východní Evropy, Latinské Ameriky, Afriky, Blízkého a Dálného východu.

Elektrárny, dodané firmou představují v některých zemích více než 30% jejich energetického potenciálu. V bývalém SSSR, Indii, Iránu a dalších zemích ŠKODAEXPORT ve spolupráci s českými a zahraničními výrobci vystavěl řadu metalurgických a strojírenských kombinátů. V období od svého založení dodal tisíce kusů elektrických lokomotiv a trolejbusů.

Po liberalizaci zahraničního obchodu se roku 1990 stal ŠKODAEXPORT akciovou společností s akciovým kapitálem126 mil Kč. Mezi více než 50 akcionářů patřily významné české banky.
Škodaexport se po liberalizaci zahraničního obchodu podařilo se udržet na zahraničních trzích a dále rozšiřovat svou činnost o nové a netradiční komodity a služby bezprostředně s nimi související jako jsou ekologická zařízení, produktovody, a dodávky pro petrochemický průmysl.

V průběhu let 1992-1996 procházela společnost obdobím mnoha změn a přeměn. Změny ne nijak drastické, ale ovlivněné vlivy měnící se české ekonomiky, vlivem zahraniční ostré konkurence, vlivy vývoje měnových kurzů vůči české koruně…

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Největší změnou prošla společnost na přelomu let 2002/2003, kdy se rozhodujícím akcionářem akciové společnosti ŠKODAEXPORT stala Česká republika jednající prostřednictvím Ministerstva financí ČR. Tato skutečnost odráží význam zkušeností, znalostí a tradic firmy pro české národní hospodářství.

V roce 1995 byli všichni zaměstnanci pracovat pouze v jednom objektu, což umožňuje lepší a rychlejší komunikaci mezi zaměstnanci ale i partnery navzájem. V roce 1996 musely být zaplaceny záruky za problematickou zakázku v Indii, která ovlivnila jak výši dluhové služby, tak i hospodaření příštích let. Nicméně ani tato skutečnost Škodaexport nijak nevykolejila a společnost tradičně každým rokem potvrzuje stabilní finanční pozici.

V roce 2002 byla společnost certifikována normou ISO 9001, která firmě pomáhá získávat zakázky a referuje o kvalitě firmy a procesů zákazníka. Dále v roce 2002 převzala společnost Energoconsult Praha a.s., tím se tato společnost stala dceřinnou společností ŠKODAEXPORTU.

Do budoucna ŠKODAEXPORT plánuje stát se EPC contractor (engineering procurement contracting), což znamená úspory energie na klíč bez investic zákazníka, celé EPC náklady jsou hrazeny z dosažených úspor.



Obr. 5 – Elektrárna Afsin Elbistan, Turecko

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Mezi výrobkem standardních firem zabývajících se produkcí nebo nabídkou služeb a nabídkou firmy Škodaexport je značná odlišnost. Nejen díky tomu, že firma nabízí komplexní produkt – investiční celek, což je její hlavní náplní a posláním, ale především pro to jak moc se liší strategická, marketingová a operativní řízení podniku z důvodu náročnosti produktu, jeho velikosti, počtu zainteresovaných osob apod. Proto se v této kapitole budu snažit co nejlépe vystihnout co investiční celek charakterizuje, jak probíhají jednotlivé fáze, souvztažnost na mezinárodní soutěže apod. Díky této kapitole bude potom snadnější provést celkovou analýzu firmy z pohledu jejich zakázek, a proto budou i daleko více realistická doporučení firmě do budoucna a zhodnocení jejich dalších možností.

8. ANALÝZA INVESTIČNÍHO CELKU:

Investiční celek je určitý souhrn technologických zařízení, montážních prací, stavebních prací a všech ostatních zařízení, ale také objem prací (projekční práce, vývoj a aplikace technologických procesů, technická pomoc při montáži, uvádění do provozu, prodej know-how, licencí apod.), která umožňují, aby investiční celek mohl vyrábět. Investiční celky patří nesporně mezi nejsložitější a nejnáročnější druh strojírenské výroby. Rovněž vývoz investičních celků je náročný a vyžaduje zcela zvláštní zahraničně obchodní techniku, velmi odlišnou od vývozu běžných strojírenských výrobků.

Mezinárodní obchod s investičními celky má určité důležité aspekty

- vývoz IC (investičních celků) umožňuje podstatně vyšší zhodnocení duševní práce, znalostí a zkušeností týmů dodavatele v „neviditelné části“ (projekty, technologie, know-how)
- v rámci vývozu IC lze na zahraniční trh uplatnit i některé stroje a zařízení nebo jiná vybavení, která by se v důsledku své pouze průměrné technicko-ekonomické úrovně buď neuplatnila vůbec, nebo za nevýhodných podmínek, samozřejmě pouze za předpokladu, že svým zařazením do kompletace IC nesnižují celkovou konkurenceschopnou špičkovou úroveň celého IC.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- úspěšný vývoz IC znamená zpravidla vážnější proniknutí do hospodářského odvětví země zákazníka, než je možno dosáhnout kusovými dodávkami a významně proto posiluje dlouhodobost ekonomických vztahů s danou zemí – má proto v mezinárodních vztazích i určitý význam politický a strategický, a to v kladném smyslu a při neúspěšných dodávkách pochopitelně i v záporném smyslu. Proto naopak záleží i na politickém postoji České republiky k určité potenciální zemi (díky třeba negativnímu postoji vůči určitým zahraničním politikám je možný neúspěch při nabídkové a kontraktační fázi, díky tomu se některé IC mohou řešit i několik let).

IC jsou dodávky připravené podle místních podmínek a požadavků odběratele. Tak například zařízení elektrárny se neřídí jen velikostí potřeby elektrické energie, ale je různé podle průběhu zatížení odběru a předpokladů plánované spotřeby proudu. Vše je specifické – kotel musí být konstruován dle paliva a výhřevnosti, složení vody a teplota chladící vody je rovněž rozhodující pro konstrukční řešení. Z toho jasně plyne, že zařízení elektrárny nelze vyrábět bez konkrétního kontraktu s odběratelem.
Na výrobě IC se podílí velký počet dodavatelů. Vzhledem k tomu, že výroba jednotlivých dílčích zařízení je speciální, rozpadá se celková dodávka IC do celé řady technologických uzlů a subdodávek a proto koordinace dodávek i dodacích lhůt je jedním z nejobtížnějších úseků u tohoto vývozního odvětví.

Výrobní cyklus IC vyžaduje delší období, mnohdy i několik let, což ovlivňuje složitost vlastního kontraktu. Výroba zařízení může být zahájena až po vstoupení kontraktu v platnost, což je obvykle po zaplacení akontací a po vydání garancí, že jednotlivé splátky úvěru budou zaplaceny. Musí být zajištěna příprava staveniště a vytvořeny předpoklady pro převzetí zařízení a průběh montáže.

Hlavním znakem inženýrsko-dodavatelských organizací je jejich schopnost vypracovat jak komplexní předinvestiční studie, tak technologicko-ekonomický projekt a mají možnost poskytnout investorovi pro plánovanou investici vlastní technologii, nebo technologii jiného prvotřídního světového výrobce. Inženýrská organizace zajistí dodávky technologického zařízení, dá záruku, že jednotlivé části technologického zařízení budou odpovídat projektu. Organizuje vlastní výstavbu IC

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

včetně stavebních prací, montáže zařízení, uvedení do provozu a předání dokončeného objektu investorovi. V rámci sjednaných podmínek organizuje čerpání úvěrových prostředků, financování celé výstavby a provede finanční vypořádání. Inženýrská organizace disponuje základním počtem vysoce kvalifikovaných pracovníků a pro jednotlivé projekty najímá potřebné specialisty. Vlastní provádění výstavby realizuje prostřednictvím kontraktorských organizací. Výhody v činnosti těchto inženýrských organizací spočívají v tom, že mají přístup k informacím ještě v období před vypsáním mezinárodních soutěží, mají úzký kontakt s rozhodujícími světovými výrobci a s nositeli technologií a licencí jednotlivých výrob, rozsáhlé finanční zdroje mezinárodních i národních bankovních institucí a možnost nakupovat zařízení, resp. technologie od nejrůznějších partnerů na celém světě. Pro zákazníka je tato činnost rovněž výhodná, protože má přímý kontakt s jedním dodavatelem.

Kromě těchto organizací, které zajišťují výstavbu velkých a velmi náročných investic, je pochopitelně velké množství investičních celků, které jsou dodávány obchodními organizacemi výrobních podniků a koncernů přímo nebo ve spolupráci několika výrobců ve formě mezinárodních konzorcií.

Akvizice stejně jako účast v soutěžích je velmi nákladná záležitost a vyžaduje jak značné finanční prostředky, tak i velký počet odborníků pro vlastní jednání.

8.1. Kontraktační jednání

Ke kontraktačnímu jednání dochází v období, kdy dodavatel i odběratel dospěl k rozhodnutí, že kontrakt bude uzavřen. K tomuto rozhodnutí se v menším počtu případů dojde na základě jednání přímého dodavatele zařízení se zahraničním partnerem, ve většině případů však po vyhodnocení mezinárodní soutěže. Vybrána je obvykle ta organizace, jejíž nabídka po technické a komerční stránce nejlépe vyhovuje zahraničnímu odběrateli.

Rozhodující hlediska v soutěži jsou technická úroveň zařízení, cena, platební podmínky, v některých případech mohou výsledek soutěže ovlivnit i další okolnosti, jako jsou například podmínky obchodně politické, valuta, země dodavatele zařízení

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

k nákupům větších množství produktů země kupujícího, dodavatelská tradice a úspěšné reference a v některých případech i politická situace.

Kontrakt na dodávku investičního celku vzhledem k rozsahu a charakteru dodávek musí obsahovat všechny právní náležitosti a musí vymezit všechny podmínky a povinnosti dodavatele i odběratele. Kontraktační jednání probíhá tedy jako další vyjasňování a upřesňování předmětu kontraktu, ceny, dodacích lhůt, platebních podmínek, podrobné vymezení garanční lhůty. V kontraktu musí být uvedeny též všechny závazky kupující strany. Součástí kontraktu jsou i dohodnuté podmínky pro montáž, případně šéfmontáž zařízení, podmínky zkušebního provozu a vlastní předání zákazníku do průmyslového provozu.

Po podepsání kontraktu nastává důležité období přípravy projektu a jeho obhájení. Ve většině případů je nutno vycházet z technického zadání, které připravují ve většině případů konsultanti zákazníka. Příprava projektu je velmi náročné období, protože doba potřebná pro zpracování projektu přímo ovlivňuje dodací lhůtu, která většinou běží od data podpisu kontraktu. Teprve po odsouhlasení projektu se zákazníkem může hlavní dodavatel zahájit zajišťování celého rozsahu dodávek, i když obvykle výrobní uzly zadává do výroby ihned po podpisu kontraktu.

8.2. Vlastní průběh výstavby

Výstavba IC probíhá v souladu s uzavřeným kontraktem. Jedná-li se o dodávku investičního celku „ na klíč“ a není-li již předem stavební organizace vybrána jako člen konzorcia, je nejdůležitějším krokem rychle zvolit vhodnou stavební firmu, kterou obvykle bývá firma v zemi zahraničního zákazníka. V každém případě dodavatel investičního celku pro přípravu kontraktačního jednání musí mít podrobnou a přesnou nabídkovou studii na stavební část, protože celková cena za stavbu je součástí ceny celého investičního celku. Je-li stavební firma členem konsorcia, dává nabídku tento konzorciální partner. Škodaexport většinou používal pro své dodávky IC kontrahovaných „na klíč“ převážně stavebních firem v zemi zákazníka. Trendy posledních let však ukazují, že české firmy jsou a budou schopny nabídku stavebních prací do zahraničí nabízet také. Při vlastní výrobě dochází velmi často

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

k nedodržování jednotlivých podmínek kontraktu u obou partnerů, což vede k narušování harmonogramu výstavby a může způsobit i závažné zpoždění uvedení IC do provozu. Příčiny neplnění kontraktačních podmínek u dodavatele jsou obvykle tyto: zpožďování kompletačních dodávek, nekompletnost dodávek jednotl. zařízení, dlouhá doba potřebná k dopravě zařízení; na straně investora to nejčastěji bývají průtahy ve výběru staveniště, nedostatečná a opožděná příprava staveniště, nedostatek financí, nedostatečné sklady, nevyhovující kvalifikace místního personálu.

V průběhu je nutno nedostatky zachytit písemně a zabraňovat tak závažným škodám, které by mohl zahraniční zákazník uplatňovat. Přesto v některých případech dochází k placení penále, které nepříznivě ovlivňuje efektivnost obchodního případu. Avšak i v těch případech, kdy se podařilo jednáním dosáhnout neuplatněním finančního postihu, znamená každé prodloužení dodací lhůty kromě ztrát pro investora též velké ztráty pro dodavatele a vzhledem k prodloužení inkasních lhůt vznikají závažné škody pro celé hospodářství. Nedodržení sjednaných dodacích lhůt kromě toho poškozuje dobré jméno dodavatele.

8.3. Vypisování mezinárodních soutěží / tendrů / soutěžních řízení

Jak už bylo uvedeno, velká většina IC je objednávána na základě výsledků mezinárodních soutěží. Vypsání soutěže má pro zákazníka značné výhody, které v podstatě spočívají v tom, že si zákazník dá zpracovat všechny technické podmínky svého investičního záměru odbornou poradenskou firmou, která vypracuje tendrové podmínky. Tyto podmínky jsou za určitou úhradu prodávány zájemcům a zároveň je určena lhůta, do kdy musí být předložena nabídka do soutěže. Příprava tendrových podmínek je opět velmi složitá, řízení a ideální stav pro budoucího dodavatele je tehdy, kdy konzultant připravuje technické podmínky již na zařízení předpokládaného budoucího dodavatele. Ovlivnit konzultanta tímto je možno jenom tehdy, kdy dodavatelská organizace má dobré znalosti poměrů v zemi zákazníka a svoji dosavadní činností si vytvořila úzký vztah jak i investorovi, tak ke konzultantovi. Dodavatelé, kteří tento vztah nemají, musí své nabídky vypracovávat plně na základě tendrových podmínek, což je obtížné většinou z hlediska časového. Investor

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

však dostane řadu nabídek od různých dodavatelů a obvykle opět konzultantská organizace společně s investorem provedou vyhodnocení soutěže. Investor tak shromáždí velké množství technických i cenových údajů, na základě kterých je možno provést vyhodnocení mezinárodní soutěže. K cenovým a technickým údajům, které pro vyhodnocení soutěže jsou rozhodující, přistupují jako další faktor dodací lhůty, úvěrové podmínky, případně další návrhy a náměty, jako je např. spolupráce s průmyslem v zemi zákazníka a případně financování výroby tohoto místního průmyslu, nebo dlouhodobé závazky dodavatele zařízení na odběr výrobků z produkce dodávaného zařízení, eventuelně odběr jiných výrobků, na jejichž vývozu má odběratelská země zájem, může příznivě ovlivnit vyhodnocení soutěže.

Soutěžní řízení však má i řadu negativních aspektů pro investora. Nejvýznamnější je otázka času, protože jak příprava soutěžních podmínek, tak i vyhodnocení předložených nabídek podstatně prodlužuje zahájení investiční výstavby. V řadě zemí je soutěžní řízení předepsanou formou, jejíž dosažení je nezbytné. Formou mezinárodní soutěže se mohou vyloučit, nebo alespoň omezit různé subjektivní vlivy. Na druhé straně pro dodavatele investičního celku účast v soutěži přináší řadu obtížných podmínek, jako jsou například zpravidla velmi značné náklady spojené s vypracováním nabídky podle soutěžních podmínek. Obtížné je i stanovení konkurenceschopné ceny, protože jde často o zařízení unikátní a celková cena zařízení je velmi těžko srovnatelná se zařízením obdobným. Cena IC závisí na tom, kde je elektrárna situována, jaké palivo bude používat, jaké jsou zdroje napájecí a chladící vody, jakým režimem bude elektrárna pracovat, v jakém podnebném pásmu bude postavena apod. Rovněž není možno srovnávat 2 elektrárny obdobných technických parametrů a ani všeobecně užívaný ukazatel investičních nákladů na 1 kilowatt (měrné investice) nemůže jednoznačně ovlivnit stanovení celkové ceny.

Složitější situace než u parních elektráren je porovnání ekonomické i cenové úrovně IC u oboru metalurgický zařízení, strojírenských závodů a dalších složitých průmyslových objektů. U těchto IC jsou srovnatelné pouze jednotlivé dodávky technologických uzlů, avšak celková cena například integrální ocelárny, což je kompletní zařízení počínaje skládkou rud, uhlí, vysoké pece, ocelárny, válcovny, linky a dalších provozů je velmi těžko srovnatelná s jiným IC a je plně závislá na

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

místních poměrech, druhu a charakteru jednotlivých technologických uzlů, kvality a druhu rud a uhlí a na struktuře vyráběných produktů. Rovněž strojírenský IC, který je například zaměřen na výrobu turbin, obráběcích strojů, kotlů a podobně, je projektován na základě určitého zadání a není proto možno přesněji provést ekonomické a cenové vybudování a srovnání příslušných zařízení, vyráběných dodavateli z různých zemí.

V případě soutěže jsou technické parametry přesně stanoveny již v soutěžních podmínkách a nedodržení těchto podmínek znamená vyřazení ze soutěže. Často dochází při podávání nabídek do soutěží k velkým cenovým diferencím mezi nabídkami jednotlivých dodavatelů. Cenová stránka je rozhodující jenom tehdy, kdy technická úroveň zařízení odpovídá světovým parametrům. Kromě toho jsou důležité úvěrové podmínky. Kromě toho, že nabídka investičního projektu je velice nákladná, je možné IC úspěšně nabízet pouze za předpokladu, že dodavatel může prokázat úspěšně pracující referenční dodávky.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

9. SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI

Od druhého pololetí roku 2002 se ve strategii společnosti začala projevovat snaha nejvyššího managementu opustit dosavadní přístup k obchodní činnosti a budovat ŠKODAEXPORT, a.s. (dále také SKEX nebo společnost) jako obchodně-engineeringovou firmu, tj. jako EPC kontraktora (generálního dodavatele) investičních celků.
Výsledky společnosti v roce 2005 potvrzují, že tato snaha a orientace společnosti je v zásadě správná a začíná přinášet výsledky, kterých by při dřívější koncepci „podniku zahraničního obchodu“ nebylo možné dosáhnout.

Po získání majoritního podílu a následné fúzi se společností Energoconsult Praha, a.s. v roce 2002 byl vytvořen základ vlastní technické skupiny, což umožnilo snížit „nezdravou“ technickou a engineeringovou závislost na dodavatelích. Postup procesu fúze, nedostatečné zapojení vedení technické skupiny do firemního myšlení a neochota nových zaměstnanců podílet se na vizi společnosti však zapříčinila personální problémy v technické skupině, které kulminovaly na přelomu let 2005/2006. Lze však říci, že s určitými problémy se SKEXu podařilo se s kritickou situací vyrovnat bez závažnějších negativních dopadů na společnost.

Za účelem zejména kapitálového posílení společnosti na úroveň obvyklou v oboru rozhodla mimořádná valná hromada společnosti dne 2. 12. 2004 o navýšení základního kapitálu společnosti o cca 381,2 mil. CZK. Tato lepší kapitálová vybavenost společnosti, spojená se snížením závazku vůči MF ČR, umožňuje SKEXu aktivnější účast v tendrových řízeních, dále zvyšuje jeho důvěryhodnost u partnerů a přispívá tak k vyšší úspěšnosti kontraktačního úsilí.

9.1. Konkurenční přednosti společnosti spočívají zejména v následujících skutečnostech:

- kvalita kontaktů klíčových zaměstnanců zejména v zahraničí, ale i v tuzemsku
- zkušenosti z realizovaných vývozů investičních celků a ostatních obchodních činností a související reference

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- schopnost nabízet služby na EPC (Engineering, Procurement, Construction) bázi
- tradice a v řadě zemí respektované jméno
- odbornost a flexibilita většiny zaměstnanců
- schopnost zorganizovat a řídit konsorcia a zajistit výstavbu investičních celků v zahraničí v hlavních komoditách společnosti, především v energetice
- příznivá likvidita
- získání a obhájení certifikátu jakosti dle normy ISO 9001:2000

9.2.1. Řízení společnosti

ŠKODAEXPORT, a.s. je akciová společnost, vlastněná z 99,75% českým státem, jednajícím prostřednictvím ministerstvem financí (MF). Valná hromada konaná dne 30.6.2005 přijala s účinností od 1.1.2006 změnu stanov, které vycházejí z tzv. německého modelu řízení. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada akcionářů, která volí a odvolává členy dozorčí rady s výjimkou členů dozorčí rady volených a odvolávaných zaměstnanci. Dozorčí rada má šest členů, představenstvo sedm členů. Členové představenstva jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou. V současné době není německý model řízení plně aplikován – majoritní vlastník, český stát jednající prostřednictvím MF a zastoupený také ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO), má své zástupce v dozorčí radě i v představenstvu. Dozorčí rada momentálně pracuje ve 5členném složení (2 zástupci MF, 1 zástupce MPO a 2 zástupci zaměstnanců). Představenstvo pracuje v 5členném složení (2 zástupci MF, 1 zástupce MPO a 2 zástupci vrcholného managementu společnosti).

Systém řízení společnosti je třístupňový: generální ředitel, odborní ředitelé, vedoucí oddělení. Generální ředitel je zastupován náměstkem v době své nepřítomnosti v plném rozsahu pravomoci. Generálnímu řediteli je podřízen zmocněnec generálního ředitele, který plní úkoly související s obchodní činností v oblasti vojenského materiálu a s naplňováním zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. Společnost je rozčleněna na 5 skupin, v jejichž čele stojí

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

odborní ředitelé. Jednotlivé skupiny mají 4 až 8 oddělení. Generální ředitel řídí přímo 4 oddělení. Organizační schéma společnosti je uvedeno v Příloze.

Společnost v uplynulých dvou letech naplňovala svůj záměr profilovat se jako EPC kontraktor. Tomu odpovídá specializace jednotlivých skupin podle vykonávaných činností. Akviziční, obchodně – marketingovou, nabídkovou a kontraktační činnost zajišťuje obchodně – marketingová skupina; zároveň tato skupina zajišťuje realizaci obchodních případů, jejichž hodnota je nižší než 1 mil. USD a současně doba realizace je kratší než 1 rok. Realizaci obchodních případů, jejichž hodnota je vyšší než 1 mil. USD nebo doba realizace delší než 1 rok, zajišťuje realizační skupina. Tato skupina dále zajišťuje místní dodávky, dodávky ze třetích zemí, činnosti související s vlastní realizací projektů jako např. řízení kvality, příprava a organizace výstavby, uvádění do provozu, sledování plnění časových harmonogramů výstavby. Zajišťuje také nabídkovou, kontraktační a realizační činnost u vybraných obchodních případů. Technická skupina zajišťuje podporu nabídkového procesu, engineeringu, marketingu, obchodu a koordinaci při realizaci obchodních případů nad 1 mil. USD, kontrolu a koordinaci projektových a engineeringových činností při realizaci projektů, součinnost při řízení a kontrole jakosti investičních procesů, samostatné inženýrské a projektové činnosti. Generálním ředitelem je řízeno oddělení vojenského materiálu. Toto oddělení zajišťuje vývozní i dovozní případy obchodu s vojenským materiálem, a to jak ve fázi nabídkové, tak realizační, bez ohledu na jejich finanční objem. Obchodní kanceláře a majetkové účasti podporují obchodní činnost společnosti přímo v zahraničí.

Při spolupráci a prolínání aktivit jednotlivých skupin, zejména v oblasti marketingu, realizace a technických činností, se uplatňuje maticový princip řízení. QM Směrnice stanovují postupy a odpovědnosti pro hlavní procesy (inženýrsko – projekční a obchodně – dodavatelskou činnost), které je potřeba naplnit v případě EPC dodávek energetických investičních celků.

Tyto metodicko-normativní pomůcky (QM Směrnice) jsou základem manuálů, které jsou v současné době společností připravovány v souvislosti s budoucí realizací

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

významných projektů. Je vyvíjen tlak na to, aby si zaměstnanci tyto principy a způsoby řízení osvojili.

Ve společnosti je od roku 2002 aplikován certifikovaný systém řízení jakosti dle požadavků mezinárodní normy ISO 9001:2000. Systém jakosti je dokumentován a popsán Příručkou jakosti, Politikou jakosti, Cíli jakosti a soustavou QM Směrnic. V roce 2004 byly do systému jakosti doplněny postupy pro inženýrské a projektové činnosti.

Za výkonnou činnost společnosti je odpovědný generální ředitel, který společnost řídí spolu s dalšími členy vrcholového managementu – náměstkem generálního ředitele, dvěma obchodními řediteli, technickým ředitelem, provozním ředitelem a finančním ředitelem, kteří jsou členy ředitelské rady. Generální ředitel má k dispozici další poradní orgány – odborné komise, které posuzují některé oblasti řízení a předkládají generálnímu řediteli svá doporučení. V současné době je ustaveno celkem 10 odborných komisí: bilanční komise, hlavní inventarizační komise, komise pro kolektivní vyjednávání, komise pro náhradu škod, komise pro projednávání zahraničních pohledávek, komise pro výběrová řízení, komise výsledných kalkulací, mzdová komise, nabídková komise a zakázková komise.

Společnost prošla v letech 2003 a 2004 prověrkou Národního bezpečnostního úřadu (NBÚ) a v září 2004 obdržela Potvrzení NBÚ pro stupeň utajení „Tajné“. Na základě tohoto potvrzení mohou být společnosti poskytovány nebo u ní mohou vznikat utajované informace do/a včetně stupně utajení „Tajné“ a dále se společnost může seznamovat s utajovanými informacemi do a včetně stupně utajení „Tajné“. Prověrkou NBÚ prošli rovněž určení zaměstnanci i členové vrcholového managementu. Tyto osoby jsou držiteli Osvědčení NBÚ pro stupeň utajení „Důvěrné“, „Tajné“ nebo „Přísně tajné

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

9.2.2. Personální politika

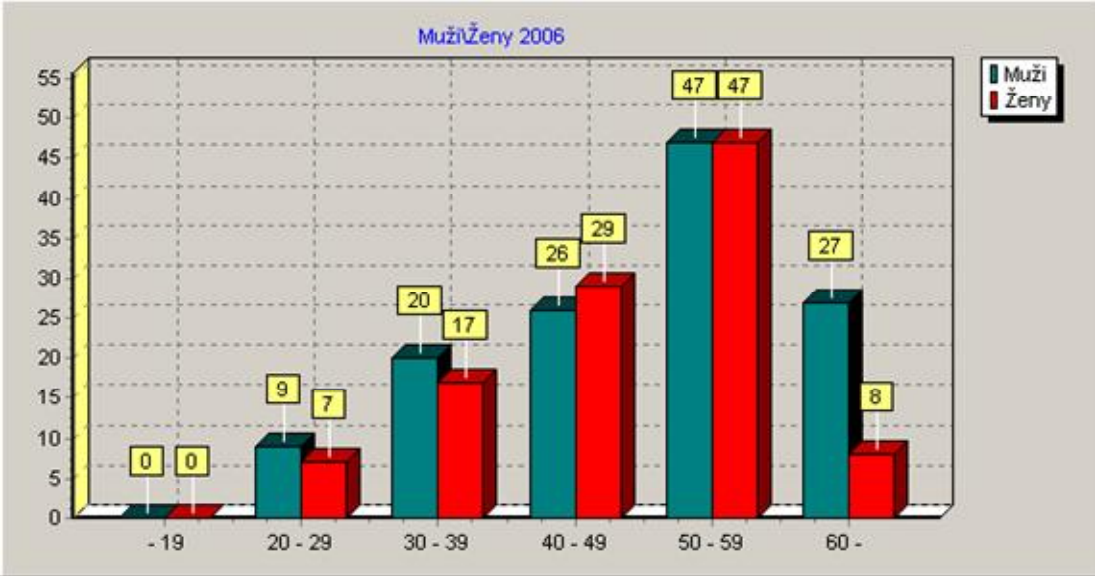
Personální politika se řídí pravidly a postupy dle normy ISO 9001:2000, které jsou pro vnitřní potřeby společnosti rozpracovány v QM Směrnici č. 5 – „Řízení lidských zdrojů“.

Management společnosti si uvědomuje, že nejcennějším kapitálem jsou zaměstnanci – lidské zdroje, jejichž prostřednictvím je společnost schopna úspěšně plnit své cíle a obstát v konkurenci, která se po vstupu do EU stává stále náročnější a vyžaduje flexibilní přístup. Proto se personální politika přesunula od personální administrativy k řízení lidských zdrojů, jako rozhodujícímu faktoru strategického významu pro úspěch společnosti.

Od září do listopadu r. 2006 probíhal ve společnosti personální audit projektového týmu Ernst and Young. Jeho snahou bylo získání námětů na zefektivnění fungování společnosti a zlepšení a zjednodušení existujících procesů s cílem optimalizovat fungování celé společnosti. Auditorský tým se zaměřil na identifikaci duplicit v činnostech a posouzení vhodnosti organizační struktury společnosti a její obsazení do budoucnosti.

Ve společnosti pracovalo k 1. 2. 2006 celkem 225 zaměstnanců, z toho 120 mužů a 105 žen. Z celkového počtu 225 působí 18 zaměstnanců dlouhodobě v zahraničí. Věková struktura zaměstnanců je znázorněna grafem, ze kterého je patrné, že více než 50 % zaměstnanců je starších 50 let a téměř 15 % přesahuje věk 60 let. Naopak zaměstnanců mladších 30 let je necelých 7 %. Vyšší věkový průměr je částečně způsoben potřebou odborně velmi specializovaných zaměstnanců s delší praxí, kterých je na trhu práce nedostatek.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com



obr 6

Kvantifikace vzdělání zaměstnanců (v %)

Zaměstnanecká struktura společnosti:	
SŠ technického zaměření:	5%
SŠ ostatní:	37%
VŠ technického zaměření:	23,50%
VŠ ostatní:	34,50%

Tab.3

Vzdělání zaměstnanců odpovídá věkovému průměru. 58% zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání.

Ve společnosti je od roku 2002 zaveden systém pravidelných písemných hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců za rok 2005 předcházely pracovní schůzky vedoucí personálního oddělení se všemi hodnotiteli, na kterých byla ujasněna pravidla a cíle hodnocení. Změnou proti předchozím obdobím bylo konání hodnotících rozhovorů mimo pracovnu hodnotitele (často i mimo budovu společnosti) a předání připraveného hodnocení zaměstnancům týden před samotným hodnotícím rozhovorem. Cílem těchto opatření bylo umožnit zaměstnancům předem se s hodnocením seznámit a na rozhovor s nadřízeným se v klidu připravit. Zdůrazněna

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

byla snaha hledat společné řešení pro odstranění nedostatků v práci a pro další rozvoj zaměstnance.

Každoročně probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců, bohužel za klesajícího zájmu zaměstnanců. Posledního průzkumu se zúčastnilo necelých 25 %. Jako důvod neúčasti uvádějí zaměstnanci pocit, že s výsledky ankety vedení společnosti dostatečně nepracuje.

V průběhu roku 2005 byl realizován přijatý plán vzdělávání. Vzdělávání bylo zaměřeno především na jazykovou výuku (zařazeni byli všichni zaměstnanci, kteří projevili zájem a ti, kterým jazykový kurz doporučil nadřízený), odborné kurzy a firemní kurzy. Odborné znalosti si zaměstnanci doplňovali v otevřených kurzech vzdělávacích agentur, obsahem firemních kurzů byly obchodní smlouvy a elektronické zpracování platebního styku.

9.2.3. Obchodní politika

V uplynulém období byl vývoj obchodní činnosti společnosti v zásadě úspěšný. Nepříznivým jevem byl klesající obrat, který za rok 2005 dosáhl pouze cca 540 mil CZK. Důvodem byla ukončená realizace hlavních obchodních případů Afsin Elbistan a Shentou a dále pak skutečnost, že do roku 2003 nebylo možné vytvářet odpovídající zakázkové krytí vzhledem k tehdejší ekonomické a finanční situaci společnosti. Naopak se po delší době podařilo splnit plán kontraktace a došlo tak k navýšení zakázkového krytí. Na této situaci se rozhodujícím způsobem podílel podpis kontraktu pro obchodní případ Balloki, Pákistán. I přes tuto skutečnost je prozatím objem zdrojů z nových obchodních případů nedostatečný. Úkoly kontraktace i obchodního rozpětí (OR) z realizace byly splněny, i když objem realizace splněn nebyl. Pro zisk a cash-flow společnosti je však OR rozhodující.

Došlo k nárůstu počtu zaměstnanců na základě připravovaných objemově významných obchodních případů. V průběhu roku 2005 byly vyřešeny pohledávky Srbsko a následně došlo ke splacení úvěru vůči ČSOB, a.s. Společnost tak poprvé

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

v historii nemá žádný úvěr u bank. Došlo rovněž k významnému navýšení základního kapitálu a s tím souvisejícímu poklesu závazků vůči MF ČR.

Bez závažnějších potíží je dokončována realizace dvou stěžejních obchodních případů společnosti – elektrárna Shentou v Číně a elektrárna Afsin Elbistan v Turecku. Rovněž úspěšně probíhá rekonstrukce elektrárny Ennore v Indii.

Činnost operativně vykonává zakázková komise, která přispěla k omezení zbytečných a nákladných činností bez reálné šance na úspěšné získání obchodního případu. Rozhodování této komise je i zárukou toho, že je postupováno flexibilně, na základě aktuálního vývoje situace na jednotlivých trzích v zájmu lepších komerčních výsledků společnosti.

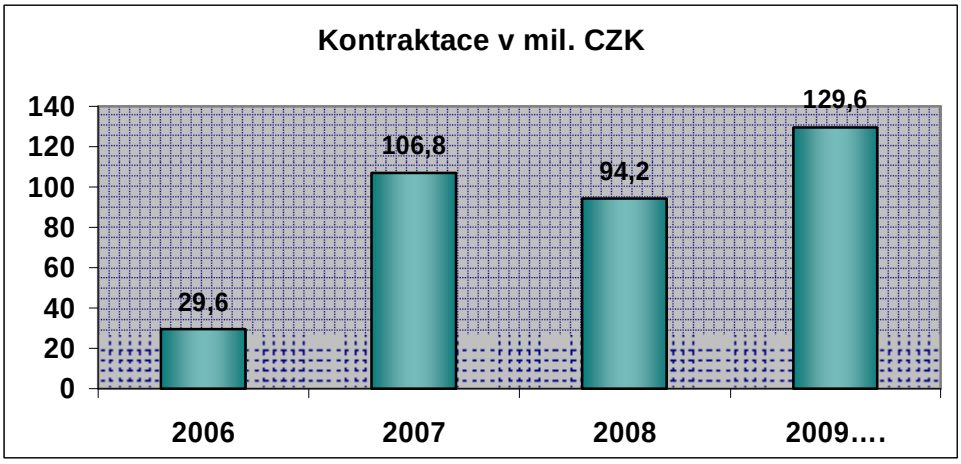
Pro zkvalitnění marketingové činnosti byl znovu zpracován Marketingový plán, vyhodnocením uplynulého období se zabývala Marketingová analýza. Povolení MPO pro obchod se speciálním materiálem s platností do 27.8.2008 umožňuje společnosti vykonávat tyto činnosti ve všech schválených komoditách a zemích. Významných výsledků v této oblasti se však doposud nepodařilo dosáhnout.

Vývoj posledních let i vyhlídky do budoucna potvrzují dlouhodobý trend koncentrace reálných výsledků na několik málo stěžejních zemí a tak i nutnost koncentrace na tato teritoria.

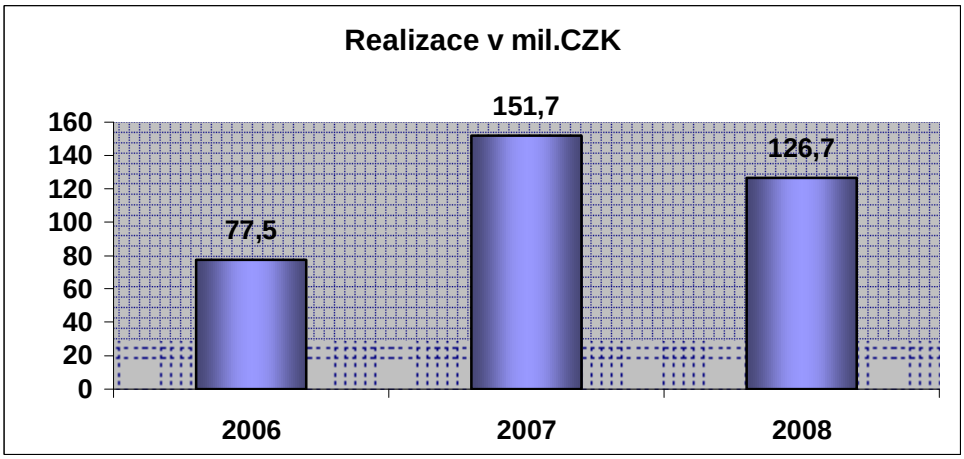
Kvantifikace obchodních záměrů

Pro lepší posouzení stavu dodávaných investičních celků společností jsem se snažila kvantifikovat její obchodní případy. Vzniklé výsledky předkládám v grafické podobě.

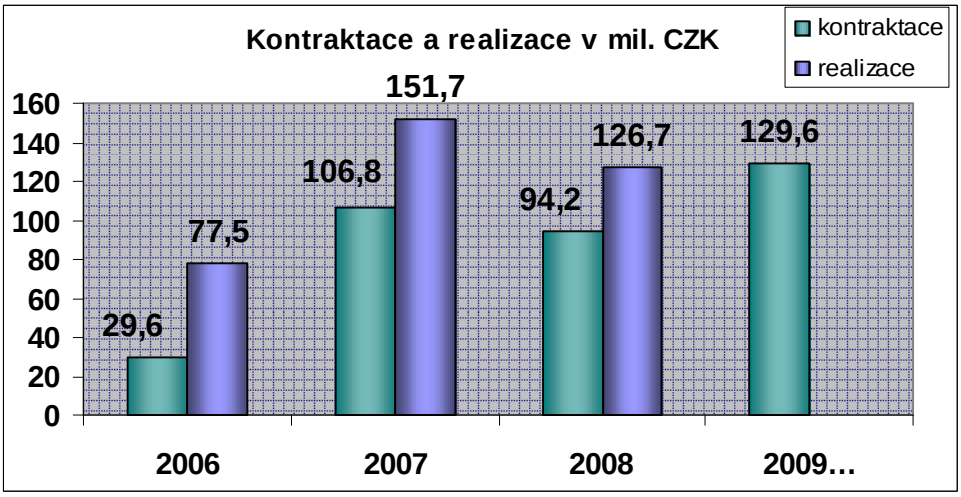
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com



Obr. 7



Obr. 8



Obr. 9

Z uvedených grafů č. 7, 8, 9 plyne, že společnost plánuje na další roky vyrovnaný poměr mezi kontraktací a realizací. To pomůže společnosti k lepšímu a věrnějšímu pohledu do budoucna a zobrazení pouze splnitelných cílů. Je zde současně uveden plánovaný vývoj na rok 2007, 2008 a 2009, který zachycuje již podepsané obchody a

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

dále zisky plynoucí z již poskytnutých produktů. Doufejme, že kontraktace bude splněna a realizace i plně uhrazena.

9.2.4. Finanční politika

Vývoj v minulém období, stručný popis současného stavu

V r. 2005 byl dokončen proces navýšení základního kapitálu společnosti. Za účelem zejména kapitálového posílení společnosti rozhodla mimořádná valná hromada společnosti dne 2. 12. 2004 o navýšení základního kapitálu o cca 381,2 mil. CZK s možností započtení s pohledávkou ČR jednající prostřednictvím MF vůči společnosti. Usnesením vlády ČR č. 667 ze dne 1. 6. 2005 byl dán souhlas se zvýšením základního kapitálu společnosti upsáním akcií ve výši souhrnné jmenovité hodnoty 381.018.120,- CZK s tím, že emisní kurz upsaných akcií bude splacen započtením části pohledávky ČR za ŠKODAEXPORT, a.s. Dne 9. 6. 2005 byla mezi ŠKODAEXPORT, a.s. a ČR podepsána Smlouva o upsání akcií a Dohoda o započtení pohledávek. Dne 29. 7. 2005 nabylo právní moci rozhodnutí Městského soudu v Praze o návrhu na zápis změny do obchodního rejstříku. Základní kapitál společnosti tedy činí 535.248.000,- CZK. ČR jednající prostřednictvím MF se stala vlastníkem 99,75% základního kapitálu společnosti.

V dubnu r. 2005 byly úspěšně prodány pohledávky Srbsko a Černá Hora, kterými byl splacen úvěr vůči ČSOB, a.s. Splacením úvěru, a na základě již výrazně snížené úrovně tzv. staré mimobilanční angažovanosti, byla s bankou projednána další podoba spolupráce a začlenění společnosti do struktury banky. Byly započaty kroky směřující k zavedení elektronického bankovnictví (systém MultiCash), které byly dokončeny na začátku r. 2006.

Splacením úvěru ČSOB, a.s. se tak ještě více rozšířila možnost společnosti navazovat další různé druhy a formy spolupráce i s ostatními bankami.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

S ohledem na nižší tvorbu finančních zdrojů v posledních letech byla provedena analýza nákladů společnosti a následně provedena některá úsporná opatření.

V souvislosti s předpokládanou kontraktací nových obchodních případů byl zpracován a postupně upřesňován materiál týkající se zdrojů a potřeb těchto obchodních případů s cílem zajištění realizace těchto obchodních případů (finanční zdroje, prostory, zaměstnanci, HW, SW, apod.). Tyto zdroje a potřeby byly rovněž promítnuty do finančních plánů let 2006 – 2008.

V oblasti hospodářského výsledku se nejvýrazněji projevují dopady nízké kontraktace v minulosti (a v důsledku toho i realizace a výnosů z této realizace, tedy obchodního rozpětí). Naopak stoupající kurz USD/CZK a aktivní saldo účetních kurzových zisků a ztrát eliminovaly negativní dopad provedených záporných výsledných kalkulací především nezakontrahovaných obchodních případů.

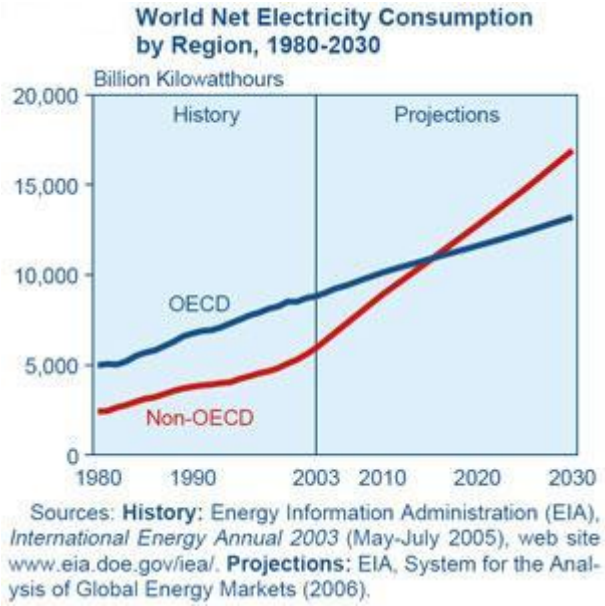
Velká pozornost v průběhu r. 2005 byla věnována cash flow zdrojům na financování potřeb společnosti a jednotlivých obchodních případů, především pak na vytváření dostatku finančních zdrojů na splacení závazku vůči ČR. Dne 8.12.2005 byla uhrazena splátka ve výši 76,0 mil. CZK vůči ČR. K úhradě zbývá částka 152,3 mil. CZK se splatností v r. 2006 a v roce 2007. I z těchto důvodů byla a je věnována stálá pozornost zahraničním a tuzemským pohledávkám. Celkový objem těchto pohledávek však již není tak významný jako v minulosti.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

10. ANYLÝZA ŽIVOTNÍHO CYKLU DLE VYBRANÝCH ODVĚTVÍ

Elektrárna je technologické zařízení sloužící k výrobě elektrické energie. Ta se získává přeměnou z energie vázané v nějakém zdroji. Nejčastěji je tato energie nejdříve přeměněna na energii mechanickou, kterou je následně poháněn generátor. Další alternativou může být využití fotovoltaického jevu nebo termoelektrického jevu, ale obě možnosti jsou prakticky nepoužitelné pro větší elektrické výkony.

Světová spotřeba elektřiny se dle prognóz světových organizací zdvojnásobí, od roku 2003 kdy byla spotřeba 14 781 miliard kilowathodin až na téměř 22 000 miliard kilowathodin v roce 2015 a dále až 30 110 miliard kilowathodin v roce 2030.



Obr. 10

Z tohoto obrázku musí každého napadnout otázka, zda je možné, aby současné zdroje elektřiny pokryly i tuto spotřebu. Dle mého názoru, je tedy jasné, že se další elektrárny musí budovat, a že jejich vývoj bude nejen rostoucí po kvantitativní stránce, ale také po stránce kvalitativní, tzn., že se promítne technologický vývoj a pokrok do nově budovaných elektráren. Tento vývoj se promítne do všech oblastí výroby elektřiny. V následujícím odhadu se pokusím o kvantifikaci do vývojového grafu.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

11. JADERNÉ ELEKTRÁRNY

Historie

Úplně první reaktor byl spuštěn v USA, ten však sloužil prvotně k výrobě plutonia. První elektrárna byla postavena ve Velké Británii, i ta však nedodávala proud do sítě. První elektrárna, která dodávala proud do sítě, byla spuštěna až v roce 1954 v bývalém SSSR. Měla výkon 5000 KW, avšak po několika letech byla odstavena a sloužila pouze k výzkumným účelům.

Stav ve světě

Ve světě pracuje v současné době (2005) v jaderných elektrárnách 440 energetických reaktorů, které vyrábějí přibližně 16 – 17 % světové produkce elektřiny (přibližně stejně jako vodní elektrárny). Dalších 30 reaktorů je ve výstavbě (zvláště v asijských zemích a Rusku) a některé země (například Finsko a USA) zvažují také jejich novou výstavbu.

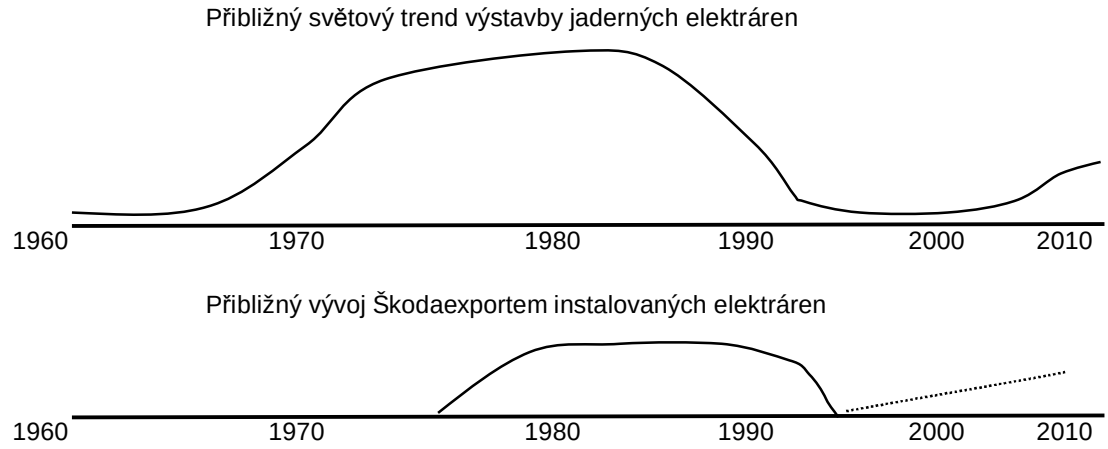
Nejvíce energie z jaderných elektráren se vyrábí ve Francii (přes 60 %), Německu, USA, Japonsku a Rusku. V Rusku však přežívají staré jaderné elektrárny, některé z nich podobného typu jako Černobyl a se zastaralou technologií. K zastavení některých z nich je Rusko tlačeno mezinárodním společenstvím.

V Česku jsou v provozu dvě jaderné elektrárny (Temelín, Dukovany), které dohromady pokrývají přibližně 35 % jeho celkové spotřeby elektřiny:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

11.1. Vývoj JE ve světě a pro porovnání vývoj JE dodaných Škodaexportem

- křivka nejsou poměrné (počet instalovaných JE Škodaexportu zdaleka není polovinou světově instalovaných)



obr.11

Z obrázku je zřejmé, že vývoj jaderných elektráren rostl postupně až do roku 1980-1990. Je zřejmé, že i vývoj výstavby jaderných elektráren prochází určitým životním cyklem. Po počátečním růstu a následné stabilizaci a dosažení vrcholu výstavby nastává období poklesu a krize. Výstavba ustala po havárii v elektrárně Three Miles Island v Pensylvánii (USA), a havárii v Černobylu na Ukrajině. Je více než pravděpodobné, že po období překonání krize nastane období revitalizace, znovuoživení výstavby jaderných elektráren, především díky prognózám spotřeby elektřiny (viz obr.).

Havárie Three Miles Island se stala dne 28. 3. 1979. Hlavní vodní napájecí čerpadla chladícího systému sekundárního okruhu se porouchala kolem 4. hodiny ráno. Tato porucha s mechanickou či elektrickou příčinou způsobila, že generátor páry přestal chladit primární okruh. Do atmosféry se uvolnilo 2,5 milionu curie radioaktivního plynu.

Černobylská havárie se stala 26. 4. 1986 v černobylské jaderné elektrárně na Ukrajině. Jde o nejhorší havárii v historii jaderné energetiky. Do ovzduší se uvolnil radioaktivní mrak, který postupoval západní částí Sovětského svazu, východní Evropou a Skandinávií. Nehoda zvýšila obavy o bezpečnost sovětského jaderného

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

průmyslu, zpomalila na mnoho let jeho expanzi a zároveň nutila sovětskou vládu přehodnotit míru utajování.
Příčina: Katastrofa je přisuzována špatnému návrhu reaktoru a chybám, které udělali operátoři, když porušili procedury nutné k zajištění bezpečného chodu elektrárny.
Stejně tak jako u Three Miles Island byl druhotným faktorem přispívajícím k havárii fakt, že elektrárenští operátoři nebyli dostatečně vyškoleni a obeznámeni s mnoha charekteristikami reaktoru. V Černobylu byla úroveň záření více než 20 000 rentgenů za hodinu (smrtelná dávka je 500 rentgenů). Zasažení touto dávkou v továrně do 3 dnů zemřeli na nemoc z ozáření.
V roce 1993 vyšlo najevo, že hlavní příčina byla v konstrukci reaktoru a nikoli v chybě operátorů!
Globální dopady – Poznámky IAEA, přestože černobylská havárie uvolnila tolik radioaktivní kontaminace jako 400 bomb z Hirošimi, byla její celková velikost asi 100x až 1000x menší než kontaminace způsobená atmosférickými testy jaderných zbraní v pol. 20 stol. Lze proto tvrdit, že ačkoli byla černobylská havárie obrovskou katastrofou, nepřerostla v havárii globální.

Škodaexport se proto po roce 1990 již nezabýval jadernou energetikou. V současné době již existuje mnoho nových možností díky technologickému pokroku, a proto by možná bylo otázkou do budoucna, zda se opět nezačít jadernou energetikou znovu zabývat. Touto otázkou se budu ještě zabývat v poslední kapitole o možných strategických doporučeních.

12. VODNÍ ELEKTRÁRNY

Vodní elektrárna je technologický celek, přeměňující potenciální energii vody na elektrickou energii. Tím pádem se jedná o vodní dílo. Obvyklý typ říční vodní elektrárny se skládá z přehradní hráze, která zadržuje vodu a strojovny, obsahující vodní turbínu a elektrický generátor. Je to nejstarší způsob získávání energie.

Rozdělení vodních elektráren:

- vodní elektrárny
- malé vodní elektrárny (MVE) (do 10 MW včetně)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- přečerpávací vodní elektrárny
- přílivové elektrárny

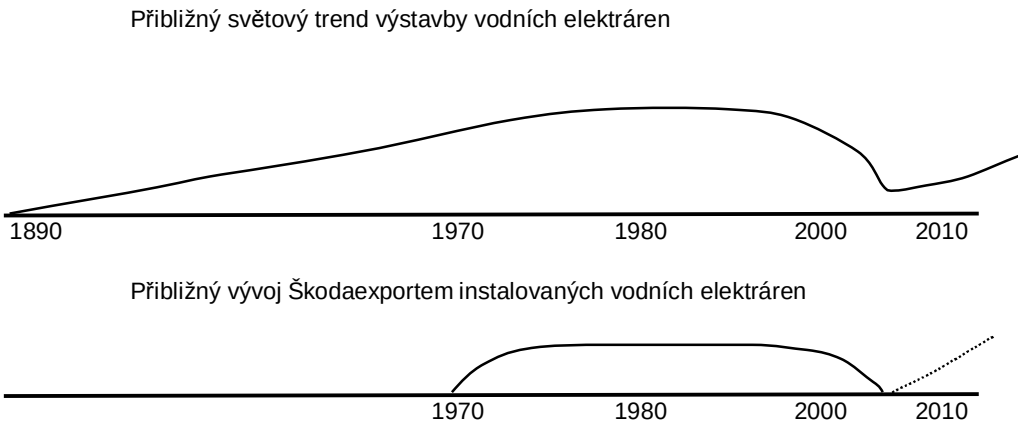


Obr. 12

V českých zemích má využívání vodní energie dlouholetou tradici. Od přímého mechanického pohonu zařízení mlýnů, pil a hamrů až k přeměně na elektrickou energii. Nejstarším zařízením tohoto typu v Čechách byla vodní elektrárna v Písku, vybudovaná v roce 1888. Také v Praze existovaly již na začátku 20. století dokonce dvě vodní elektrárny – na Těšnově a na Štvanici. Těšnovská byla roku 1929 zrušena, štvanická je po rekonstrukci dodnes v provozuschopném stavu. V České republice jsou elektrárny: akumulační a průtočné (Lipno I, Orlík, Slapy), dále malé vodní elektrárny (Lipno II, Mohelno, Dlouhé stráně II,Práčov) a přečerpávací (Štěchovice, Dalešice, Dlouhé stráně I)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

12.1. Vývoj vodních elektráren ve světě a pro porovnání vývoj vodních elektráren dodaných Škodaexportem



Obr. 13

Graf vývoje výstavby vodních elektráren Škodaexportem je přibližný, křivka nebyla plynulá, ale její vývoj kolísal, výsledná linie je dána jejím zprůměrováním. Pokles výstavby vodních elektráren je jasně dán vyčerpáním těch nejkvalitnějších možných míst vhodných pro stavbu takových děl. Tzn., že na těch nejvhodnějších místech jsou již vodní elektrárny postaveny.

Dalším vývojem je možná další výstavba malých vodních elektráren a také v důsledku technologického pokroku použití tzv. OZE, neboli jednotných elektronických systémů, díky nimž se řídí několik malých vodních elektráren z jednoho místa. Podle metodiky EU se přečerpávací vodní elektrárny a malé vodní elektrárny s instalovaným výkonem pod 10 MW mezi zařízení vyrábějící elektřinu z obnovitelných zdrojů nepočítají, nicméně z hlediska jejich významu pro elektroenergetiku a především pro svůj přínos k zachování životního prostředí jsou i ony předmětem zájmu do budoucna.

13. TEPELNÉ ELEKTRÁRNY

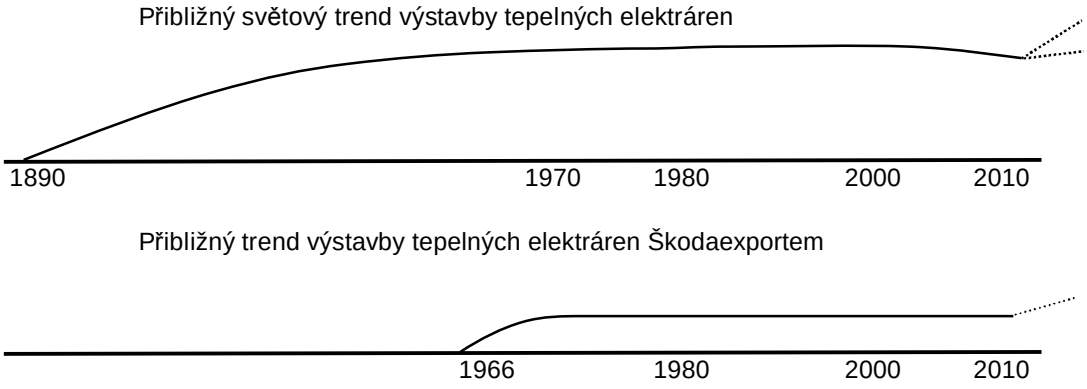
Obvykle se pod označením „tepelná elektrárna“ myslí elektrárna spalující fosilní palivo, v podstatě je však tepelná elektrárna každá elektrárna, která pracuje na principu změny tepelné energie na elektrickou. Tepelná energie se získává spalováním vhodného paliva, kdy se hořením uvolňuje nashromážděná energie.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Jedná se zejména o uhlí, plyn, ropu, biomasu, uran, plutonium, rašelinu. Účinnost přeměny energie je dosud nízká – i v nejmodernějších elektrárnách se pohybuje nejvýš kolem 50 %, jednou z cest k efektivnějšímu využití energie je kogenerace.

V následujícím obrázku je cca vývoj světových tepelných elektráren a dále vývoj tepelných elektráren vystavěných Škodaexportem, vývoj je přibližný a není v poměru k vývoji světovému.

13.1. Vývoj tepelných elektráren ve světě a pro porovnání vývoj tepelných elektráren dodaných Škodaexportem



Obr. 14

Výstavba tepelných elektráren je jak světově tak i u zkoumaného podniku stabilní, rovnoměrná a bez větších výkyvů. Dá se tudíž i do dalších let očekávat podobný vývoj, jak u světových trendů tak i u firemního trendu. Mým předpokladem je zvyšování počtu tepelných elektráren nejen v důsledku zvyšování spotřeby elektrické energie celosvětově, ale také díky rozvoji nových technologií v oboru tepelných elektráren, jedná se zejména o kombinované cykly, zplynování uhlí, nové řídící systémy.

Další oblastí, kterou se Škodaexport zabýval je oblast metalurgie. Dodávky kompletních i dílčích zařízení a služeb pro metalurgické provozy (zařízení pro výrobu oceli, pecní zařízení, válcovny oceli a barevných kovů).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Dále to byly dodávky kompletních i dílčích zařízení a související služby pro všeobecné strojírenství a chemické strojírenství, výrobu stavebních hmot, těžbu a zpracování nerostů.

Dalším bodem zájmu Škodaexportu jsou „Ekologické projekty“ jako: spalovny odpadu, systémy pro zpracování zbytků po spalování. Úpravny pitných vod, čistírny komunálních i průmyslových odpadních vod.

Dále to je oblast dopravní techniky – dodávky dopravních systémů a dopravních prostředků pro železniční, městskou a silniční dopravu – elektrické lokomotivy, dieselelektrické lokomotivy, železniční vagóny, tramvaje, autobusy, trolejbusy, nákladní automobily.

Další oblastí je petrochemie a opět kompletní dodávky investičních celků a materiálů pro petrochemický průmysl. Patří sem především ropovody, produktovody, plynovody, čerpací a kompresorové stanice.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

14. STRATEGIE DALŠÍHO POSTUPU PRO SPOLEČNOST

14.1. Poslání společnosti a její řízení

Prioritním úkolem pro další vývoj i samotnou existenci společnosti je zvýšení úspěšnosti obchodní činnosti, získání nových významných obchodních případů a projektů a jejich úspěšná realizace v pozici EPC kontraktora.

Strategickým cílem společnosti je zachování a rozvíjení pozice významného exportéra energetických investičních celků, ve většině případů v pozici EPC kontraktora, v teritoriích, ve kterých má společnost silnou pozici.

Pro zvýšení kvality řízení procesu EPC dodávek je nutné rozšiřovat metodickou a praktickou znalost činností, které s tímto souvisí. Jedná se např. o řízení a organizaci velkých projektových týmů, řízení QA/QC projektu, časové plánování (síťové HMG), projekty montáže, projekty zkoušek, projekty uvádění do provozu, využívání IT, logistika, apod. Na podporu všech těchto činností chce společnost zřídit v Indii Low Cost Center (LCC).

Rozvíjení vlastní engineeringové kapacity a dohody s vybranými externími dodavateli engineeringu jsou rozhodující pro další úspěšnou existenci společnosti a pro získávání nových obchodních případů. Je rovněž klíčové pro konkurenceschopnost společnosti v cenové oblasti. Příklady z účastí v mezinárodních tendrech dokázaly, že spolupráce s neefektivními velkými engineeringovými firmami vede k tomu, že naše nabídky byly o mnoho desítek procent dražší než konkurence.

Bude uplatňováno projektové řízení u velkých projektů, které budou dle potřeby organizačně začleněny tak, aby jejich realizace byla efektivní a kvalitní jak z pohledu zákazníků, tak i z pohledu naší společnosti. Projekty velkého objemu či mimořádného významu budou podřízeny přímo ředitelské radě.

Perspektivní je rovněž rozvíjení činnosti v obchodě s vojenským materiálem.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

14.2. Strategie personální politiky

Zavedený systém řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000 stanovuje pro řízení lidských zdrojů podrobná a komplexní pravidla. Ta jsou uplatňována v praxi a na principu zpětné vazby jsou dále upřesňována a zdokonalována.

Cílem řízení lidských zdrojů do roku 2008 bude:

- správný člověk na správném místě, tj. na základě ročního hodnocení zaměstnanců posoudit, zda vykonávaná funkce zaměstnanci plně vyhovuje nebo zda by byl efektivněji využit na jiné pozici,
- optimální využití pracovních sil, tj. dosažení stavu, kdy počet zaměstnanců odpovídá jejich potřebě a zaměstnanci plně využívají pracovní dobu,
- formování nových týmů projektového řízení, tj. určení zaměstnanců, kteří budou zapojeni do projektového řízení z jednotlivých skupin, aby byl zajištěn plynulý průběh projektů,
- organizační rozvoj, tj. průběžná kontrola organizační struktury společnosti z hlediska aktuálních potřeb a její úpravy v zájmu zefektivnění a zintenzivnění práce.

14.3. Strategie obchodní politiky

Realizace doposud stěžejních obchodních případů Afsin Elbistan a Shentou je ukončena a tím je z větší míry i dovršena tvorba souvisejících zdrojů. Je nezbytné, aby společnost získávala ročně nové obchodní případy minimálně v hodnotě cca 4 - 5 miliard CZK při přibližně současné úrovni nákladů.

Obchodní výsledky společnosti jsou dlouhodobě koncentrovány do několika zemí. Jsou jimi Čína, Indie, Pákistán, Kuba, Turecko, Bangladéš a dříve i Litva, Egypt, SAE, Nigérie, Maďarsko, Írán a Etiopie. Až na výjimky přitom vývoz společnosti spočívá na dodávkách energetických zařízení. To potvrzuje, že úsilí, čas a náklady věnované akvizici a většinou neúspěšné obchodní činnosti v dalších zemích

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

(případně komoditách) neodpovídají konkrétním výsledkům při vývozu do těchto teritorií a že je nutné se věnovat pouze zemím, v nichž je společnost schopna dosáhnout dlouhodobě úspěšné kontraktační výsledky. Přitom je nutno zmínit i určitá specifika některých tradičních silných zemí. Např. v Číně nemá perspektivu téměř žádná aktivita společnosti kromě snahy o rozšíření elektrárny Shentou, v Litvě nemá aktivita společnosti perspektivu vzhledem k neochotě českých výrobců s námi v dopravní technice spolupracovat. V Maďarsku je plněn kontrakt na GO Turbiny – Oroszlány, podepsaný v roce 2004. V roce 2006 byl podepsán dodatek ke kontraktu GO pro dodavatele Škoda Power, GO byla zahájena 20. 10. 2006.

Mimo výše uvedených byly předloženy nabídky na projekty v Indonésii, Iránu, Jemenu, Keňi, a Thajsku. V 1. polovině roku 2006 byla navázána užší spolupráce s možnými budoucími zástupci pro zastoupení v Peru s možností spolupráce i v Chile a v Kolumbii.

Podařilo se dohodnout dodávku 42 ks výhybek z DT Výhybkárna a mostárna a.s. Prostějov pro španělského zákazníka EMCOR.

Byly provedeny revize švédských elektráren Växjö a Hudiksvall dle požadavků zahraničního zákazníka, na stejných elektrárnách zamýšlí zákazník další revize.

Írán je politicky, daňově a ekonomicky nestabilní a nevyzpytatelný. Za této situace a při orientaci na energetické strojírenství je nutno nově stanovit prioritní teritoria společnosti, a to výhradně v energetice.

Společnost bude nadále prioritně zpracovávat následující teritoria a v nich níže uvedené aktivity (v zásadě v energetice, pokud není uvedeno jinak):

14.3.1. Albánie

V 1. pololetí roku 2006 byla zpracována nabídka na rekonstrukci MVE 2,6 MW Bogova, která byla dodaná ŠKODAEXPORTem v roce 1973. Byl podepsán kontrakt na rekonstrukci technologie strojovny v hodnotě 570 tis. EUR s realizací do konce

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

roku 2006. Dodávky repasovaného zařízení byly pro zákazníka Wonder Power realizovány a v prosinci proběhla montáž. Koncem roku došlo k havárii způsobené vniknutím cizího tělesa do turbíny, jejíž následky jsou řešeny. Společnost Energo Sas jako dceřiná společnost firmy Wonder Power má zájem o výstavbu MVE Sasaj na jihu Albánie, byl již vytvořen koordinační projekt pro vypracování konečné nabídky na výstavbu elektrárny 2 X 4,2 MW. Projekt byl koncem roku 2006 předán zákazníkovi.

14.3.2. Argentina

V této zemi pracuje naše MÚ SKODAEXPORT Argentina S.A. Nadále je sledován stav obchodního případu na dodávku tepelné elektrárny 2 X 120 MW Rio Turbio. Zahraniční zákazník v prosinci 2006 na tuto zakázku vypsal nové mezinárodní výběrové řízení. ŠKODAEXPORT zakoupil licitační podklady, které jsou již v pokročilé fázi přípravy, zákazníkovi byla odeslána revidovaná nabídka.

Konkrétním úkolem pro nejbližší budoucnost je zabývat se projektem Rio Turbio, energetikou a tlakovými lahvemi

14.3.3. Bangladéš

Byl získán kontrakt na opravu rotoru generátoru 60 MW Khulna „na klíč“. Úspěšný byl i tendr na generální opravu elektrárny Chittagong 60 MW pro našeho hlavního zahraničního zákazníka BPDB (Bangladesh Power Development Board). Mezi připravované nabídky v tomto teritoriu patří dále rehabilitace dříve dodaných bloků 60 a 110 MW elektrárny Khulna. Tento projekt byl schválen usnesením vlády ČR a financován formou dlouhodobého vládního úvěru ve výši 18,5 mil. USD. Zajišťuje se schválení podmínek úvěru na bangladéšské straně, dolaďují se podrobnosti o způsobu provádění financování a věcné plnění s našimi subdodavateli a zákazníkem.
V této zemi firma spolupracuje se zástupcem SBS Business International, který je nápomocen při sběru a monitoringu užitečných informací vzhledem k vypisovaným výběrovým řízením.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- do budoucna – zabývat se prioritně realizací pilotního soft-loanu ČR, dále rekonstrukce a údržba již dříve dodaných elektráren

14.3.4. Čína

V roce 2006 pokračovala dodávka zařízení, náhradních dílů, dokumentace a technické pomoci pro čínskou elektrárnu Shentou 2x500MW, bloky 3 a 4. Činnosti spojené s touto dodávkou probíhaly podle harmonogramu. U obou bloků byly úspěšně dokončeny zkoušky 168 hodin. Je zde potenciální zájem o rozšíření této elektrárny, se kterým se v budoucnu počítá a o kterém se bude pravděpodobně jednat na vládní úrovni.

- do budoucna – dodávky ND na elektrárnu Shentou

14.3.5. Egypt

Byl uzavřen kontrakt na modernizaci simulátoru pro elektrárnu Talkha a kontrakt na montáž Mehalla. Obchodní kancelář v Káhiře ve spolupráci s příslušnými útvary společnosti a potencionálními dodavateli aktivně vyhledává nové obchodní příležitosti.

14.3.6. Indie

Silnou stránkou Škodaexportu na indickém trhu je činnost jeho místní dceřinné společnosti ŠKODA India Pvt. Ltd., která byla založena již na přelomu 20. a 30. let 20. století. ŠKODA India se přeměnila na rychle se rozvíjející firmu, která je schopna reagovat na nové podmínky. Svědčí o tom i postupné rozšiřování jejich aktivit o engineeringové služby, ať již spojené s dodávkami Škodaexportu do Indie nebo koordinací dodávek místních firem pro celky či zařízení budované, či rekonstruované společností, případně i doplňující české tuzemské kapacity v aktivitách ve třetích zemích.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Dalším projektem, jehož realizace bude již svým objemem, ale i rozsahem aktivit znamenat přelom v dosavadním vývoji česko-indických hospodářských vztahů je projekt Nizampatnam Industrial Port City Complex, který zahrnuje velkou tepelnou elektrárnu, závod na výrobu močoviny, průmyslovou zónu a vlastní přístav. Pro tento záměr došlo v r. 2006 k podpisu „Dohody o porozumění“ mezi společností a Infrastructure Corporation of Andora Pradesh Ltd.
Vzhledem k tomu, že Indie je šestým největším výrobcem energie na světě, je potenciálně velice dobrým klientem a proto je vhodně usilovat o zakázky v této zemi, neboť i zde se bude spotřeba energie zvyšovat.

- do budoucna – zabývat se energetikou, rekonstrukcí elektráren s bloky ŠKODA/BHEL; přístav Nizampatnam

14.3.7. Kuba

Kubánský zákazník ENERGOIMPORT pokračoval v řízení na odsouhlasení přijetí nabídky na zařízení pro rekonstrukci rozvoden 220 kW/110 kW. Technické řešení i rozsah dodávek bylo několikrát měněno a na základě nových požadavků byly modifikovány a upřesněny specifikace jednotlivých zařízení. Byla vedena jednání s hlavními subdodavateli ohledně snížení cenové hladiny tak, aby se v co nejbližší době podepsal kontrakt.

Záměry v kubánské energetice směřují do modernizace výroby elektrické energie, schválený plán počítá s nutností investovat v tomto sektoru cca 140 mil.EUR. V oblasti rozvoden počítají s investicí cca 21 mil. EUR a v této výši mají i připraveny zdroje na vystavení záruk.

- do budoucna – zabývat se energetikou – zejména rozvodnami; v případě neúspěchu jednání o kontraktu na rozvodny by mělo být zváženo ukončení přítomnosti v teritoriu

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

14.3.8. Pákistán

V tomto sektoru je Škodaexport zastupován ve státním sektoru již dlouhou dobu místní firmou Albario. V roce 2006 se Škodaexport zúčastnil výběrového řízení na dodávku ND pro turbínu elektrárny Guddu pro Škodu Power. Dále společnost obdržela objednávku na dodávku náhradních dílů na opravu turbíny pro elektrárnu Mangla.
Byl podepsán kontrakt na dodávku elektrárny kombinovaného cyklu Balloki 212 MW, kterou bude společnost realizovat jako EPC kontraktor. Realizace této elektrárny začala v roce 2006. Dále byly vypracovány nabídky na další projekty elektráren s kombinovaným cyklem o kapacitách 175-225MW.

V Pákistánu můžeme dále očekávat úspěšné ukončení jednání o elektrárně Bikki a elektrárně Sundar.

Do budoucna dává nutnost rozvoje energetiky v Pákistánu prostor pro oblast tepelných elektráren, ale i případně pro malé a střední vodní a větrné elektrárny.
Za perspektivní se může označit i případná spolupráce v průzkumu a komerčním využití pákistánských zásob zemního plynu a těžby uhlí.

Pakistán je nakloněn i výstavbě nových jaderných bloků. V závěru roku 2006 se začal stavět již třetí jaderný blok v zemi – JE Chasnupp-2 (typ PWR, 300 MW). Se stavbou zde pomáhá Čína, podobně jako tomu bylo v případě prvního bloku Chasnupp-1. Jedná se o čínské tlakovodní reaktory, které staví Čínská národní jaderná společnost CNNC (China National Nuclear Corporation). První JE v Pakistánu JE Kanupp (PWR, 125 MW) byla spuštěna již v r. 1972.
Nejvýznamnější investiční aktivitou českého subjektu v Pákistánu je účast a.s. Moravské naftové doly Hodonín (MND) na nálezu významného ložiska zemního plynu v provincii Sindh. MND jsou spolu s dalšími firmami (OMV, Agip, PPL a GHPL) podílníkem využívání ložiska zemního plynu v Miano, kde jsou držiteli 7,89 % licenčních práv Petroleum.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

České firmy nejsou dostatečně kapitálově silné, ani pro Pákistán výrazné, a jejich ohrožení případnými politickými tlaky může být vyšší než u většiny západních společností. Nutností se ukazuje podnikání ve spojení s kapitálově silným partnerem, a to především z důvodu hrozící vysoké míry politického rizika pro samostatné střední a větší investiční aktivity.

- do budoucna – energetika se zaměřením na projekty kombinovaného cyklu v soukromém sektoru ve spolupráci s GE

14.3.9. Uganda

V roce 2006 se podařilo v Ugandě dokončit jednání o hydroelektrárně Paidha 3,4 MW a byl podepsán kontrakt. Pracovalo se na dokončení geologického průzkumu a zákazníkovi byl předán zpracovaný úvodní projekt k odsouhlasení. Stavební část bude zajišťovat místní stavební firma Soberba, technologickou část zajistí firma Mavel, a.s.

Na základě vypsání tendru na developera produktovodu mezi Keňou a Ugandou jsme byli spolu s Chemoprojektem vybráni jako EPC kontraktor, a to pro zákazníka Tamil East Africa Ltd. Kampala. Společnost předložila předběžné návrhy na řešení a proběhla jednání s potencionálními subdodavateli jednotlivých složek projektu., tj. potrubí, topografie, geotechnika, SCADA, telekomunikace, požární ochrana, tankoviště a další. Došlo však ke zpoždění přislíbených podkladů a tím i k posunu časového harmonogramu celého projektu.

14.3.10. SAE

Pro ŠKODAEXPORT zajišťuje potřebné informace naše obchodní kancelář v Abu - Dhabi. V roce 2006 bylo pro elektrárnu Umm Al Nar West kontrahováno několik obchodních případů, především na dodávky ND, opravu natáčedla, opravu převodníků a pohon regulačních ventilů. Byly připravovány nabídky na dodávky dalších ND, na parní ohříváky vzduchu Ljungstrom pro elektrárnu Yanbu a nabízeno osvětlení tunelu v Dubaji.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Zaměření Škodaexportu v tomto teritoriu na energetiku by mělo zůstat zachováno.

14.3.11. Turecko

V tomto teritoriu je zřízena obchodní kancelář v Ankaře.

Pokračovaly práce na zakázkách na dodávku zařízení a služeb pro primární regulaci frekvence elektrárenských bloků turecké státní společnosti EUAŠ (výrobce elektrické energie s dominantním postavením v Turecku). Zakázka zahrnuje hi-tech dodávky pro elektrárnu Soma, Orhaneli, Seyitomer, Tuncbilek, Kangal a Čatalagzi. Jedná se o elektrárny s celkovým instalovaným výkonem téměř 2500 MW. Projekt primární regulace jmenovaných elektráren je součástí strategického plánu přibližování turecké energetiky k energetické soustavě zemí EU. ŠKODAEXPORT, a.s. zajišťuje vlastními silami přípravu, kompletaci a dodávku zařízení, hraje tedy roli EPC kontraktora.
ŠKODAEXPORT, a.s dodával v Turecku technologie pro dvě tepelné elektrárny – TE Afsin Elbistan „B“ a TE Soma. V současnosti společnost usiluje o upevnění postavení na tureckém trhu a jejího potvrzení novými velkými investičními zakázkami.

V současné době je zájem soustředěn na možnost budoucí rehabilitace těchto elektráren a jejich případné rozšíření ŠKODAEXPORTem. V průběhu roku probíhala technická jednání, která by měla napomoci tomuto cíli.

Byla věnována pozornost získání zakázky na dodávku uhelné elektrárny 2X150 MW Tufanbeyli. Zpracování nabídky bylo sjednáno na česko-turecké smíšené komisi. Zákazník, tj. firma Ciner Group, předal dokumentaci společnosti Sabanci, se kterou byla vedena další jednání. Tato firma je velmi silná a prosperující společnost a patří k ekonomicky nejsilnějším tureckým společnostem. Jejím záměrem je vybudovat elektrárnu a připravit projekt k její realizaci. K tomuto záměru inženýrský tým posuzuje všechna možná řešení. Dceřiná společnost firmy Sabanci Holding ENERJISA připravuje nové tendrové podmínky na vypsání nabídky na elektrárnu o výkonu cca 450 MW (turn-key project) a koncem roku 2006 předala předběžné

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

obchodní a technické specifikace. K nejdůležitějším partnerům Škodaexportu patří firmy Alstom Power (výhradní dodavatel kotle) a firma TEKNOTES (náš konsorciální partner).

Turecká energetika plánuje výrazný růst, protože současná instalovaná kapacita v zemi je 36 000 MW a nestačí poptávce. Výroba elektrické energie je v Turecku založena na třech zdrojích, na spalování tuzemského lignitu, využití vodních zdrojů a v poslední době také na využití importovaného zemního plynu a topných olejů. Vyloučena není možnost výstavby moderního jaderného zdroje.

Toto zaměření nevylučuje aktivity v jiných teritoriích v případech, kdy se bude jednat o mimořádné a dobré příležitosti k realizaci obchodních případů – jako v minulém období např. vodní elektrárna Paidha v Ugandě, prodej letounů L-159 do Nigérie, potenciální možnosti energetických dodávek do Indonésie a tlakových lahví do Brazílie.

Účast na veletrzích bude důkladněji hodnocena a realizována převážně v prioritních teritoriích a na specializovaných energetických či vojenských akcích. Vzhledem k minimálnímu rozsahu účasti společnosti na těchto akcích není účelné tyto náklady snižovat, ale struktuře a teritoriálnímu zaměření účastí bude věnována zvýšená pozornost. Všeobecných výstav a veletrhů se nebude společnost ani nadále zúčastňovat kromě mimořádných akcí, které jsou v souladu s našimi obchodními zájmy. V průběhu schvalování jednotlivých účastí na veletrzích budou vytipováni tuzemští partneři pro společnou účast a zajištění podílu na nákladech za expozici.

Možnosti využití čerpání fondů z EU – z programu Inovace

Je zamýšlena inovace – nákup licence softwaru Thermoflow, který slouží k výpočtu kombinovaných cyklů se spalovacími turbínami a lze ho využít u všech zakázek s aplikací na spalovací turbíny.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

15. ZÁVĚR

Mezi životním cyklem firmy a životním cyklem produktu existuje provázanost, kterou by si firma měla uvědomit, využít ji a správně řídit. Je důležité, aby si firma toto uvědomovala a v každé své životní fázi měla některé produkty ve fázi zavádění a růstu, některé produkty stabilní na vrcholu, aby zde byla dodržena jistá posloupnost finančních toků, kdy je jedna akce (produkt) „jištěna“ financemi dalšího produktu. To, že firma bude vytvářet určité portfolio výrobků v různých fázích životního cyklu, zaručí, že celková křivka životního cyklu podniku bude vyrovnaná, stabilní a rostoucí. Čím více produktů v jednotlivých fázích, tím bude docházet k menším výkyvům v celkové křivce životního cyklu podniku.

V případě existence více produktů, které jsou ve fázi dospělosti nebo se již nacházejí ve fázi poklesu, je nutné hledat nové příležitosti, jaké nové produkty by uspokojily potřeby na efektivnější úrovni. Je potřeba mít předpřipravenu novou orientaci firmy dle potřeb trhu. Zde v první řadě je potřeba brát zřetel na zákazníka, ten je vždy na prvním místě, teprve od něj se vyvíjí zisky firmy. Úloha marketingu zde opět sehrává významnou roli ať již z hlediska analýzy trhu a zákazníka tak i posouzení vhodnosti produktu pro každý trh atd.

Stále více je zřejmé, že zákazník nepotřebuje „pouze“ výrobek, ale dožaduje se produktu komplexního, přesně tak, jak komplexní produkt chápe Kotler. Produktu skládajícího se z jádra, obalu – služby, servis, opravy, financování; zákazník dává více důraz na komplexnost uspokojení jeho potřeby, nechce hledat další a další dodavatele, žádá vše v jednom – komplexní produkt.

Podnik je systém osob, procesů, výsledků, které by měly být neustále inovovány. Podnik, který se nerozvíjí a neinovuje, nemá dlouhého trvání. V příkladu podniku je inovace podmínkou trvalé existence.

Náš příklad – Škodaexport – dokládá přesun od dodavatele investičních celků k EPC kontraktorovi, tj. od firmy dodávající elektrárny na klíč k firmě usilující o zabezpečení

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

energetických potřeb zákazníků s minimálními náklady, využitím disponibilních energetických zdrojů, minimalizací dopadů na životní prostředí.

V ideálním případě kontinuální využívání analýzy životního cyklu firmy může být nástrojem k tomu, aby se firma nedostala do fáze „smrti“.

V případě Škodaexportu, který má být v nejbližším období privatizován je zřejmé, že schopnost využít principy analýzy životnosti podniku i jednotlivých zajišťovaných produktů může být jedním z hlavních zdrojů jeho budoucí perspektivy.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

16. LITERATURA:

- Manažerské finance – E. Kislingerová a kol. ,C.H. Beck, 2004
- Miloslav Synek a kolektiv, Nauka o podniku, VŠE, 1998
- Ekonomika a řízení podniku, Miloslav Synek a kol., VŠE 1997
- Management: základy, prosperita, globalizace, Veber, Management Press 2000
- Podnikání v malé a střední firmě, Veber Jaromír, VŠE 1999
- Marketing, Philip Kotler, Grada 2004
- Marketing management, Philip Kotler, Grada 2001
- Manažerské rozhodování, Jiří Fotr,Jiří Dědina, Helena Hrůzová, Ekopress 2003
- Marketingové noviny- http://marketingovenoviny.cz, Ing. Jiří Chludil, dne 20.2.2007
- Model stádií růstu malých a středních podniků, http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum.htm, Ing. M. Kubálková, dne 30.4.2007
- www.bcg.com – Boston Consulting Group, dne 20.4.2007
- www.energy.gov, dne 6.4.2007
- http://www.globalinsight.com/, dne 20.3.2007

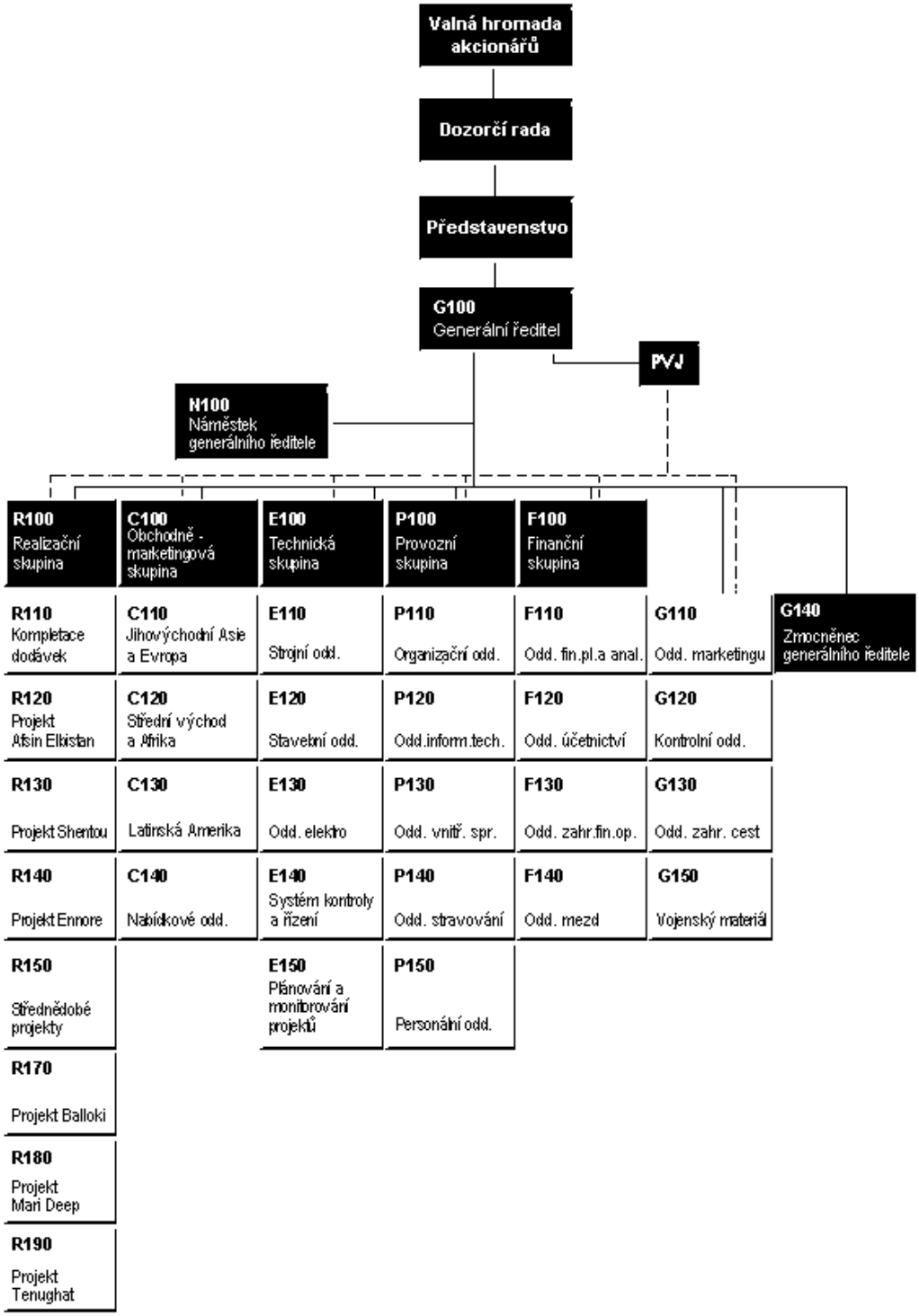
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- http://www.eia.doe.gov, dne 20.3.2007
- interní dokumentace společnosti, Výroční zprávy Škodaexportu, a. s.
- diskuse s odborníky ze společnosti ŠKODAEXPORT a. s.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

PŘÍLOHA:

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI



Oddělení R190 je po dobu realizace projektu Tenughat řízeno generálním ředitelem.
Oddělení R170 je po dobu realizace projektu Balloki řízeno náměstkem generálního ředitele.

– – · řízení managementu jakosti

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com