

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Použití Balanced Scorecard pro implementaci
strategického plánu podniku**

**Use of the Balanced Scorecard for the Firm's Strategic
Plan Implementation**

Bc. Aneta Šiková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta ŠIKOVÁ**
Osobní číslo: **K12N0161P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Použití Balanced Scorecard pro implementaci strategického plánu podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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


1. Charakterizujte společnost, její vývoj v kontextu vývoje prostředí, ve kterém působí.
2. Na základě střednědobých strategických cílů zpracujte podnikatelský plán na aktuální plánovací období.
3. Proveďte transformaci cílů podnikatelského plánu do perspektiv metodiky BSC.
4. Navrhněte základní postupy vedoucí k implementaci podnikatelského plánu do prostředí organizace podle metodiky BSC.
5. Navrhněte optimalizaci nastavení procesů vůči strategii s ohledem na sledovanou výkonnost podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.** *The Execution Premium.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2001, 320 s. ISBN 978-1-4221-2116-0.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila.** *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů.* Plzeň: ZČU, 2007, 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.
- **ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka.** *Rozbor výkonnosti firem.* Plzeň: ZČU, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Použití Balanced Scorecard pro implementaci strategického plánu podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití níže uvedené literatury a internetových zdrojů.

V Plzni, dne

.....

Bc. Aneta Šiková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odborné rady a vedení při zpracování této diplomové práce, zároveň i za jeho vstřícnost, trpělivost a čas. Dále bych ráda poděkovala celé společnosti Faiveley Transport Lekov za ochotný a otevřený přístup ke studentům. Konkrétně poté celému oddělení nákupu, projektového managementu a ekonomickému oddělení, z kterých mi byly poskytovány potřebné informace. V neposlední řadě děkuji celé své rodině a blízkým za podporu během celého mého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1. Představení Faiveley Transport Lekov a.s.....	8
1.1 Charakteristika společnosti.....	8
1.2 Historický vývoj	9
1.3 Organizační uspořádání	10
1.4 Předmět podnikání a produkty.....	11
1.4.1 Předmět podnikání.....	11
1.4.2 Produkty.....	11
1.5 Analýza vývoje prostředí.....	12
1.5.1 Analýza externího prostředí.....	13
1.5.2 Analýza interního prostředí	22
2. Strategická východiska	32
2.1 Poslání	32
2.2 Vize.....	32
2.3 Strategické cíle.....	36
2.4 Strategie k dosažení cílů	37
3. Podnikatelský plán na období 2015-2017.....	38
3.1 Finanční plán	38
3.1.1 Plánování výkazu zisku a ztráty.....	38
3.1.1.1 Plánování výnosů.....	38
3.1.1.2 Plánování nákladů.....	43
3.1.1.3 Plánování hospodářského výsledku	50
3.1.2 Plánování rozvahy	50
3.1.2.1 Plánování aktiv.	50
3.1.2.2 Plánování pasiv	53
3.1.3 Plánování cash flow.....	56
3.2 Stanovení ročních krátkodobých cílů	57
3.2.1 Krátkodobé cíle pro rok 2015.....	57
3.2.2 Krátkodobé cíle pro rok 2016.....	59
3.2.3 Krátkodobé cíle pro rok 2017.....	61
4. Implementace strategického plánu podniku metodou Balanced Scorecard.....	63
4.1 Metoda Balanced Scorecard	63
4.1.1 Koncepce BSC.....	63
4.1.2 Zásady podmínky použití.	64
4.1.3 Perspektivy BSC.....	64

4.2 Transformace strategických cílů do jednotlivých perspektiv BSC.....	70
4.3 Předstížené a zpožděné indikátory	72
4.4 Strategické akce	75
4.4.1 Transformace strategických cílů do akcí.	75
4.4.2 Karty strategických akcí	79
4.5 Key Performance Indicators	87
4.6 Strategické mapy	90
4.6.1 Rámcová strategická mapa.....	91
4.6.2 Story of Strategy.....	93
4.6.3 Dílčí strategické mapy.	94
4.7 Optimalizace podnikových procesů.....	100
4.7.1 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy v podniku.	100
4.7.2 Procesní mapa	102
4.7.3 Optimalizace podnikových procesů	106
Závěr.....	110
Seznam obrázků	112
Seznam tabulek.....	113
Seznam použitých zdrojů.....	116
Literatura.....	116
Internetové zdroje	117
Seznam příloh	119

Úvod

Aby podnik v dnešní době dokázal obstát v konkurenčním prostředí a udržel si ekonomickou stabilitu, je nebytná správně zvolená a zpracovaná strategie. Již nestačí zvládat úkoly na úrovni operativního a taktického řízení, ale je nutné pohlížet dopředu a zaměřit se na strategické plánování. Pro zpracování dlouhodobé strategie je možné využívat moderní metody a nástroje řízení a jednou z těchto metod je i metoda Balanced Scorecard (BSC).

Tato revoluční metoda řízení a hodnocení výkonnosti podniku byla vypracována na počátku 90. let minulého století profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Metoda je postavena na vyvážených ukazatelích výkonnosti podniku. Zobrazuje vazbu mezi strategií a jednotlivými operativními činnostmi s důrazem na měření výkonnosti. Výkonnost podniku měří pomocí čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

Tato diplomová práce se bude zabývat použitím metody Balanced Scorecard při realizaci strategického plánu podniku Faiveley Transport Lekov a.s. Jedná se o strojírenský podnik, který je předním světovým výrobcem pantografů a elektromechanických přístrojů pro kolejová vozidla. Cílem práce je stanovit podnikatelský plán pro aktuální plánovací období 2015-2017 a využít metodu Balanced Scorecard pro následnou implementaci navrženého plánu. Stěžejními metodami využitými při zpracování tématu budou: analýza prostředí, Balanced Scorecard, strategická mapa, procesní analýza a procesní mapa.

V této práci bude nejprve charakterizována firma Faiveley Transport Lekov v kontextu vývoje prostředí. V další kapitole budou stanovena strategická východiska společnosti, tedy poslání, vize, strategické cíle a strategie firmy. Následně bude zhotoven finanční plán na plánované období a krátkodobé cíle pro jednotlivé plánované roky. Stěžejní částí této diplomové práce bude kapitola čtyři, kde bude využita metoda Balanced Scorecard pro implementaci strategického plánu podniku. V této kapitole budou cíle podniku transformovány do jednotlivých perspektiv. Navrhnutá budou měřítka a strategické akce pro naplnění jednotlivých cílů a vytvořena bude strategická mapa, která zobrazí vztahy příčina-důsledek mezi cíli v jednotlivých perspektivách. V závěru bude navržena optimalizace nastavení podnikových procesů vůči strategii s ohledem na sledovanou výkonnost podniku.

1. Představení společnosti Faiveley Transport Lekov a.s.

1.1 Charakteristika společnosti

Zápis do obchodního rejstříku: 1. 9. 1997

Základní kapitál: 53 400 000,- Kč

(534 kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,-Kč)

Právní forma: akciová společnost

IČO: 25 21 34 23

Sídlo: Jírotova 375, Blovice 33601, okres Plzeň-jih

Předmět podnikání: výroba elektrických spínacích a řídicích komponentů pro trakční vozidla

Firma Faiveley Transport Lekov a.s. (zkráceně FT Lekov) se sídlem v Blovicích, vznikla přeměnou obchodní společnosti Lekov s.r.o. (vznik 1993) na akciovou společnost, k čemuž došlo 1. září 1997. O pár let později se firma stala součástí francouzské korporace Faiveley Transport Group. Faiveley Transport Group má čtyřicet sedm poboček ve dvaceti čtyřech zemích světa (viz. příloha A). Sídlo skupiny je v Paříži. Faiveley Transport patří k vedoucím světovým výrobcům vysoce sofistikovaných systémů pro železniční vozidla. Skupina disponuje osmi výrobními divizemi: brzdové systémy, dveřní systémy, klimatizace, elektromechanické systémy, elektronické systémy, systémy spřáhel, systémy nástupištních dveří a zákaznický servis.[14]

V České republice jsou tři pobočky ve městech Nýřany, Třemošnice a Blovice, kde se nachází právě firma FT Lekov. FT Lekov se specializuje na elektromechanické systémy. Patří mezi přední světové výrobce pantografů. Elektromechanické přístroje se značkou Lekov spolehlivě pracují v lokomotivách, tramvajích, trolejbusích a vozech metra většiny světových výrobců. Společnost je výrazně projektově orientovaná. Zároveň více než polovina její produkce je export do zahraničí. V současné době má firma 282 zaměstnanců.

1.2 Historický vývoj

V roce 1934 založili tři podnikatelé, J. Ledajaks, M. Kozák a J. Vild, v malém městečku Blovice na jižním Plzeňsku strojírnou na výrobu elektrických ručních vrtaček. Tito tři společníci propůjčili novému závodu počáteční písmena svých příjmení, a tak vznikl název Le-Ko-V. Továrna prosperovala a výroba se rychle rozšiřovala, už o dva roky později se vrtačky s nápisem Lekov vyvážely téměř do celého světa.

Zlom přinesl únorový převrat v roce 1948, kdy se k moci v Československu dostal komunistický režim. Podnik byl znárodněn a stal se součástí plzeňských Škodových závodů. Výroba ručních vrtaček byla přesunuta do ČKD Česká Lípa. V továrně v Blovicích nastalo období přechodné výroby, v 50. letech zde dokonce tajně probíhala výroba zbraní. Nakonec se tam postupně začala stěhovat výroba trakčních přístrojů, která tam zůstala dodnes.

Dalším zlomem v historii firmy byl nástup demokratického režimu v listopadu 1989. První snahou bylo vytvoření společného podniku Škoda – Sécheron s.r.o. se švýcarským partnerem v letech 1992-1993. To však nepřineslo podniku očekávaný úspěch, a tak se v roce 1993 společnost vrátila k původnímu názvu Lekov a historicky cenným ochranným známkám. V tomto roce vznikla společnost s ručením omezeným Lekov s.r.o. Je však nutné připomenout, že výrobní program firmy, tedy komponenty pro trakční vozidla, se po Sametové revoluci nijak významně nezměnil.

Další významnou událostí byla 1. září 1997 přeměna na akciovou společnost. A posledním významným mezníkem v novodobé historii byl rok 2001, kdy se firma stala součástí francouzské korporace Faiveley Transport Group a převzala do svého názvu jméno Faiveley Transport. Postupně přešla i na logo společnosti (proměnu loga společnosti je možné vidět v příloze B).

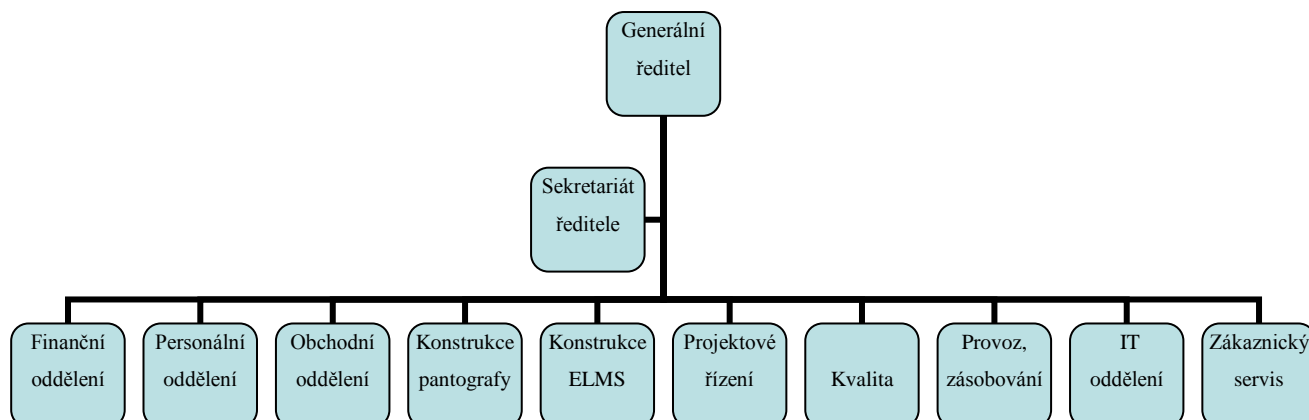
V roce 2006 firma FT Lekov založila svoji dceřinou společnost v ruském Petrohradě, ta se však o několik let později osamostatnila a v roce 2011 přešla přímo pod vedení Faiveley Transport.

Na závěr je nutné říci, že od počátku třetího tisíciletí se výrobní program firmy začal značně rozšiřovat. A vzhledem k tomu, že na domácím trhu nebyl pro produkty dostatečný odbyt, firma se začala majoritně orientovat na zahraniční zákazníky, což přetrvává dodnes.[8]

1.3 Organizační uspořádání

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada skládající se z akcionářů. Statutárním orgánem řídícím činnost firmy je představenstvo a orgánem dohlížejícím na výkon představenstva a působení společnosti je dozorčí rada. V čele podniku je generální ředitel, pan Christophe Fevre, který spolu s hlavními manažery jednotlivých oddělení ve firmě tvoří vrcholové vedení firmy. Ve firmě Faiveley poté existují následující úseky: finanční úsek, personální úsek, obchodní úsek, konstrukce pantografy, konstrukce elektromechanické systémy (ELMS), úsek řízení projektů, kvality, provoz a zásobování, IT úsek a zákaznický servis. Jednotlivé úseky se poté dále člení. Tuto organizační strukturu společnosti zobrazuje následující obrázek, detailní organizační struktura je poté v příloze C.

Obrázek č. 1: Organizační struktura FT Lekov



Zdroj: Interní zdroje firmy, vlastní zpracování, Plzeň 2014

1.4 Předmět podnikání a produkty společnosti

1.4.1 *Předmět podnikání*

Hlavní aktivity předmětu podnikání firmy Faiveley Transport Lekov jsou dle obchodního rejstříku následující:

- kovoobráběčství
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení pracujících na malém napětí
- výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů
- projektování elektrických zařízení
- výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- zprostředkování obchodu a služeb[19]:

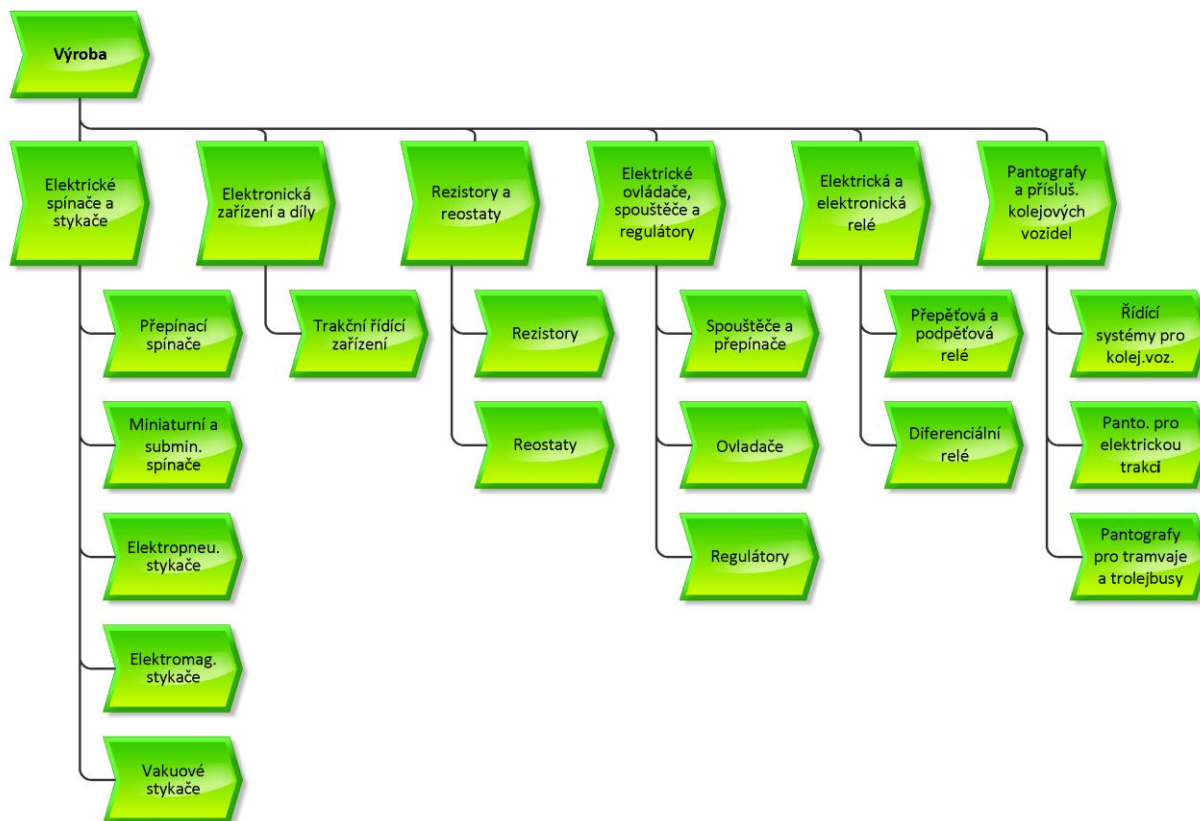
1.4.2 *Produkty*

Jak už bylo řečeno, firma se zabývá především výrobou elektrických spínacích a řídicích komponentů pro trakční vozidla. Její produkty lze rozdělit do následujících skupin:

- Elektrické spínače
- Elektrické ovládače, spouštěče a regulátory
- Elektronická zařízení a díly
- Rezistory a reostaty
- Elektrická a elektronická relé
- Součásti a příslušenství kolejových vozidel (lokomotiv, vagonů, tramvají)
- zejména pantografy

Detailněji strukturu výroby zobrazuje následující graf.

Obrázek č. 2: Hierarchická struktura výroby ve společnosti FT Lekov



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

Na obrázku v příloze D a E je pak možné vidět příklad, jaké veškeré příslušenství kolejových vozidel se vyrábí ve skupině Faiveley Transport, dále poté konkrétní pantograf vyráběný v Lekově.

1.5 Analýza vývoje prostředí

V této kapitole charakterizují firmu v kontextu prostředí, tedy popíší prostředí, ve kterém se podnik nachází. Analýza prostředí také hodnotí připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr a hledá nejlepší alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace. Dělí se na analýzu externího a interního prostředí. Externí analýza se poté dále dělí na analýzu makro a mezoprostředí. V analýze prostředí se zaměřím jen na ty faktory, které bezprostředně ovlivňují činnost podniku.

1.5.1 Analýza externího prostředí

Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje větší společenské síly, jako jsou demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly. V analýze makroprostředí se nebudu zabývat vlivem demografie, protože produkty společnosti FT Lekov nejsou určeny obyvatelům. Demografie tudíž není pro případ FT Lekov důležitým faktorem.

Ekonomika

Měnový kurz: Z ekonomických faktorů firmu, jako významného exportéra, nejvíce ovlivňuje vývoj měnového kurzu koruny, především vzhledem k euru. Jedním z nástrojů, který firma využívá jako obranu proti nepříznivému vývoji kurzu je uzavírání forwardových obchodů. Na základě devizových intervencí České národní banky v roce 2013, koruna v posledním roce znatelně oslabil. Současná situace, kdy se kurz pohybuje na svém historickém maximu za posledních pět let, je pro firmu, jakožto významného exportéra, velice pozitivní a přináší jí kurzové zisky. Tato devalvace by však neměla trvat déle než dva roky. V níže uvedené tabulce je znázorněn vývoj měnového kurzu od roku 2010 a jeho predikce na rok 2015.

Inflace: Inflace měla největší dopad na podnik v roce 2008, kdy v maximu dosáhla více než sedmi procent. V tomto roce se znehodnotily peníze na bankovních účtech, neboť průměrná míra inflace (6,3%) byla vyšší než úroková míra (4,55%). V následujících letech již inflace podnik nijak výrazně neovlivnila (viz. tabulka níže). V níže přiložené tabulce je také uvedena prognóza ČNB pro rok 2015, kdy se neočekává žádný razantní nárůst inflace. V roce 2015 by se sice růst spotřebitelských cen měl zrychlit, předpokládá se však, že se inflace stále bude pohybovat pod inflačním cílem ČNB. Poukázat bych chtěla i na rok 2014, který lze zatím z pohledu inflace hodnotit velmi kladně. Navzdory oslabení koruny se tento rok vyznačuje velmi nízkou inflací. [18]

Úrokové sazby: Nízké úrokové sazby snižují náklady na investice a podporují firmy k úvěrům. Firmy pak mohou více investovat, což je určitě pozitivní jev. Naopak vysoké sazby úroků zvyšují náklady na investice a způsobují zamrznutí úvěrového trhu. Můžeme říci, že úrokové sazby jsou v současné době nižší, neboť se centrální banky po celém světě snaží obnovit investiční aktivitu.

Velký význam má i růst HDP. Nejvýznamnější makroekonomické faktory a jejich plánovaný vývoj zobrazuje následující tabulka. Predikci jsem převzala ze stránek ministerstva financí ČR.

Tabulka č. 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů a jejich predikce

Makroekonomický ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Měnový kurz CZK/EUR	25,3	24,6	25,1	26,0	27,4	27,4
Inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,6	1,7
Dlouhodobé úrokové sazby (% p.a.)	3,7	3,7	2,8	2,1	1,9	2,4
HDP (růst v %, s.c.)	2,5	1,8	-1,0	-0,9	2,7	2,5

Zdroj: [18]

Mezi ekonomické faktory nesmíme zapomenout zařadit i cenu energie. Její vývoj je vidět v následujícím grafu.

Obrázek č. 3: Vývoj cen elektrické energie (cena uvedena za MWh)



Zdroj: [21]

Z grafu je patrné, že cena elektřiny dosáhly svého vrcholu v období finanční krize a od té doby klesá. V horizontu čtyř let se předpokládá, že se ceny nebudou zvyšovat a zůstanou na svých minimech. To je pro podnik pozitivní faktor.

Technologie

Společnost se snaží neustále investovat do strojních a technických prostředků, čímž dochází nejen k zefektivnění a růstu kapacity výroby, ale samozřejmě také k úspoře nákladů. Dále se ve výrobní sféře stále více uplatňuje řízení procesů počítačem. Celkově je technická vyspělost výroby na velmi dobré úrovni v porovnání s konkurencí na domácím trhu. Pokud bychom však srovnávali se západními pobočkami ve skupině Faiveley či se zahraniční konkurencí, v řadě směrů firma FT Lekov ještě zaostává. V plánovaném horizontu tří let firma však neplánuje žádnou významnou investici do strojního vybavení ve výrobě, v dlouhodobějším horizontu však budou investice na obnovu a modernizaci strojního vybavení nezbytné.

V budoucnu se také plánuje více spolupracovat s akademickou sférou. To může být novým zdrojem technologií, výrobních postupů a inovací. Kooperace s akademickou sférou umožňuje zároveň navazovat kontakty s nadanými studenty již v průběhu jejich studií. Ti nejlepší se mohou účastnit stáží v podniku a získat i granty na svůj výzkum. Tímto je možné si tyto perspektivní potenciální zaměstnance zavázat a „vychovat“ ještě před dokončením studií.

Ekologie

V současné době je velký tlak na ochranu životního prostředí. Jednotlivé vlády i mezinárodní společenství zpřísňují legislativu a firmy musí dodržovat přísné limity např. na vypouštění emisí. Společnost se snaží dlouhodobě naplňovat zodpovědný přístup k ochraně životního prostředí a v dnešní době již plně respektuje veškerou platnou legislativu týkající se ochrany životního prostředí. Příkladem může být pravidelná odborná likvidace nebezpečného a neekologického odpadu.

Pro dodržování ekologických norem jsou ve firmě stanoveny dílčí směrnice. Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN 14001. Tato norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu a umožňuje organizaci zavedení politiky a stanovení cílů vztahujících se k environmentálním aspektům.

Politika a legislativa

Mezi základní právní normy, které společnost, stejně jako všechny podniky v České republice, je povinna dodržovat, patří obecně legislativa České republiky a evropské právo.

Novinkou od roku 2014 je nový Občanský zákoník a na něj navazující Zákon o obchodních korporacích, který z části nahradil Obchodní zákoník. Ten definuje společná ustanovení pro obchodní společnosti a družstva (založení, vklady, základní kapitál, orgány, neplatnost obchodní korporace, její zrušení, zánik či likvidaci). Hlava pět se pak věnuje pouze akciovým společnostem. [24]

Přestože akciová společnost je nejméně přístupná změnám vzhledem k tomu, že je z velké části regulována evropským právem, zákon o obchodních korporacích přinesl několik konkrétních změn. Nová pravidla přibližují české právo standardům pro akciové společnosti v západní Evropě. Jedná se především o změny týkající se akcií (např. možnost vydat akcie se zvláštními právy či kusové akcie, zrušení anonymních akcií). Ve vydávání akcií však FT Lekov neplánuje žádné změny. Dotknout se jí spíše změny v rozložení vnitřních orgánů společnosti, jako např. zrušení povinnosti volit část členů dozorčí rady zaměstnanci, uvolnění pravidel rozhodování na valné hromadě, vyšší odpovědnost vedení za výkon funkce.[17]

Mezi další významné zákony, které musí společnost respektovat, patří např. Zákon o účetnictví, Zákoník práce, Zákon o dani z příjmu a Zákon o dani z přidané hodnoty. Vývoj sazby daně z příjmu a daně z přidané hodnoty zobrazuje následující tabulka. V plánovaném období se nepředpokládají výrazné změny těchto sazeb a tedy ani ovlivnění podnikání.

Tabulka č. 2: Vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob a DPH

Daně	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Daně z příjmu právnických osob (%)	19	19	19	19	19	19
Daně z přid. hodnoty - základní (%)	20	20	20	21	21	21
Daně z přid. hodnoty - snížená(%)	10	10	14	15	15	15

Zdroj: [22]

Firma se musí řídit také již zmíněným evropským právem a dokumenty vydanými Evropskou unií (směrnice, nařízení, rozhodnutí, dohody). Společnost jako významného exportéra nejvíce ovlivňuje společná celní politika EU. Celní unie se vyznačuje neexistencí vnitřních hranic mezi členskými státy a pokrývá veškerý obchod se zbožím. Zboží ve volném pohybu v rámci Unie je v souladu s pravidly vnitřního trhu a s ustanoveními společné obchodní politiky.

Dále se jedná o právní předpisy především z těch to oblastí:

Vnější vztahy – např. Společná pravidla pro vývoz do třetích zemí (nařízení 1061/2009); společný celní sazebník TARIC; Celní kodex Společenství

Daňová politika – např. Společný systém zdanění mateřských a dceřiných společností (směrnice 2011/96/EU)

Ekologie – např. Průmyslové emise (směrnice 2010/75/EU)

Sociální politika - např. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (směrnice 89/391/EHS)

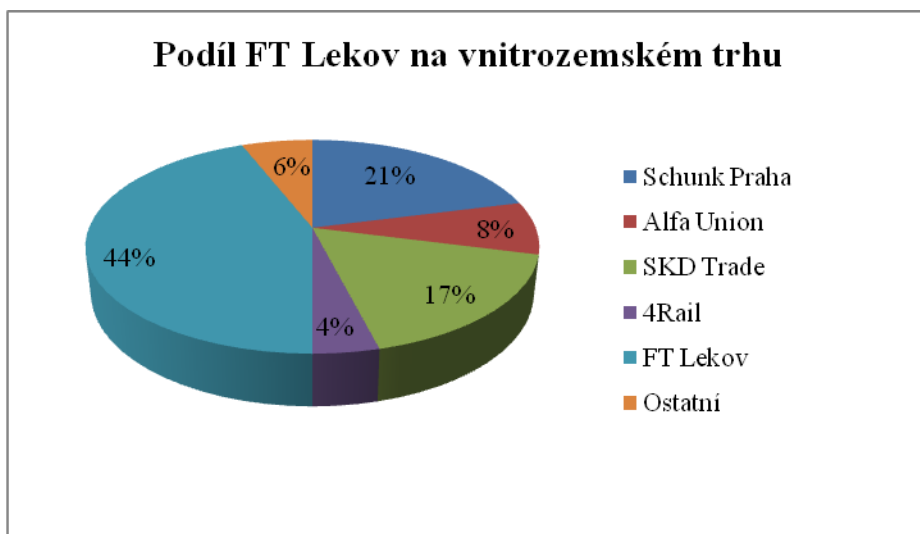
Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je sestavena na základě Porterova modelu pěti sil. Tento model předpokládá, že v rámci mezoprostředí na firmu působí pět hlavních faktorů: stávající konkurenti, noví konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituční produkty. Riziko substitutů je v případě Faiveley Leko minimální, neboť pro vyráběné produkty v podstatě neexistují substituty. Na rozdíl od makroprostředí, které podnik nemůže nikterak ovlivnit, mezoprostředí lze ovlivnit např. vhodnými marketingovými nástroji.

Stávající a noví konkurenti

Firma se orientuje na větší a náročnější zakázky, které je díky své strojní vybavenosti a výrobním kapacitám schopna vyrábět. Výhoda firmy spočívá také ve specializaci na některé činnosti (zejména výrobu pantografů). Zároveň společnost spatřuje velkou konkurenční výhodu ve svém vývojovém programu v rámci Faiveley Transport Group, který jí poskytuje technickou výhodu nad ostatními firmami. Pokud se zaměříme na celý segment elektromechanických komponentů pro kolejová vozidla, na vnitrozemském trhu se mezi největší konkurenty firmy řadí: Schunk Praha s.r.o., Alfa Union a.s, SKD Trade a.s., 4Rail a.s. V následujícím grafu je vidět podíl na trhu z roku 2014.

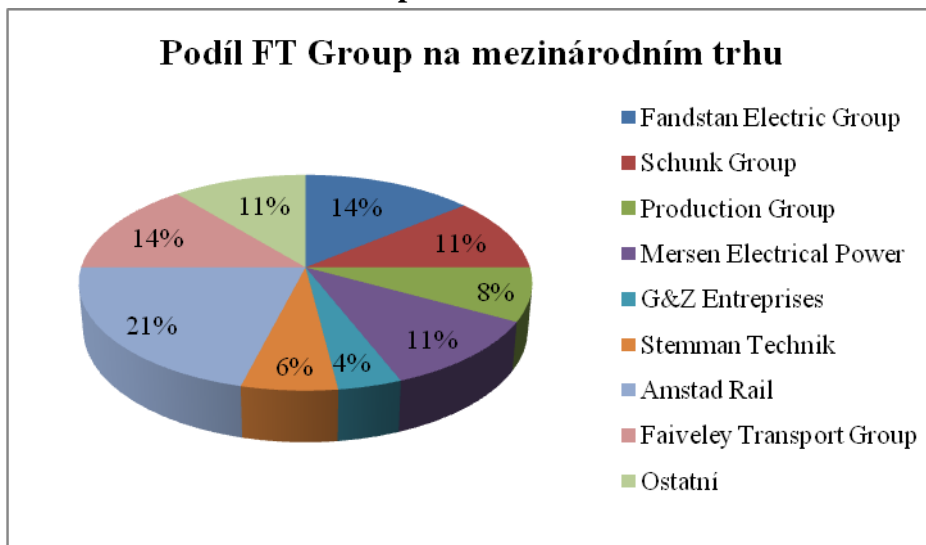
Obrázek č. 4: Podíl FT Lekov na vnitrozemském trhu – srovnání s konkurencí 2014



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

Je nutné však zdůraznit, že ve výrobě pantografů má firma na vnitrostátním trhu dominantní postavení a nemá tedy žádného významného konkurenta (v zanedbatelné míře ji mohla konkurovat pouze firma Schunk Praha s.r.o.). Co se týče konkurence v zahraničí, mezi ni se řadí: Fandstan Electric group, Schunk group, Production Group, Mersen Electrical Power, G&Z Entreprises Ltd., Stemman Technik GmbH, Amsted Rail, aj. Podíl skupiny Faiveley Transport na mezinárodním trhu z roku 2014 opět znázorňuje graf.

Obrázek č. 5: Podíl FT Group na mezinárodním trhu – srovnání s konkurencí 2014



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

V tomto oboru se nepředpokládá, že by vznikaly nové firmy, které by mohly konkurovat velkým zaběhlým firmám vzhledem k nezbytným vysokým vstupním nákladům. Jedinými možnými novými konkurenty mohou být zahraniční společnosti, které by chtěly proniknout na český trh, což je spíše nepravděpodobné.

Odběratelé

Pro společnost je zásadní export, který tvoří 65% její produkce (např. v roce 2010 to bylo až 76%), jelikož český trh není dostatečně velký. Zákazníky jsou především velké strojírenské firmy, často i nadnárodní.

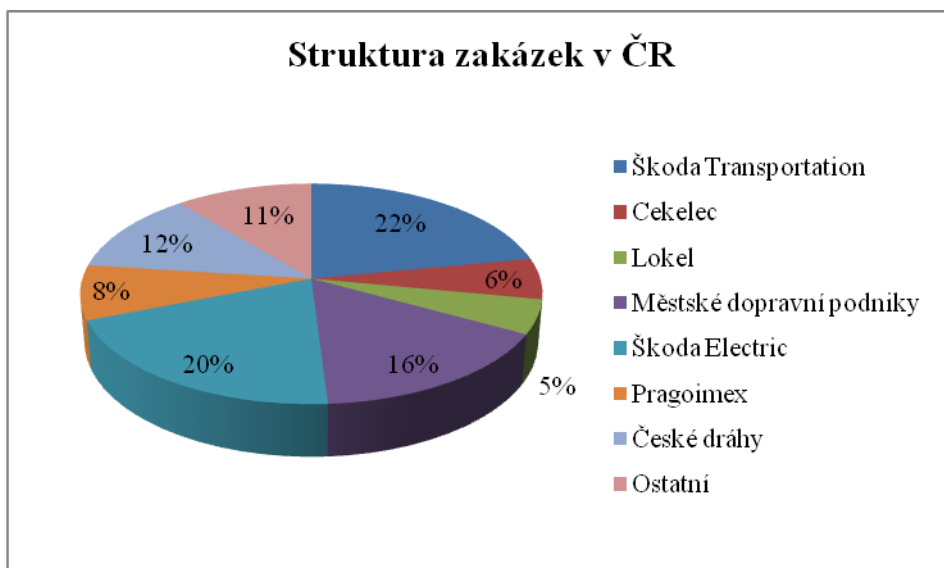
Obrázek č. 6: Struktura zakázek 2014



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

Hlavním tuzemským zákazníkem společnosti je Škoda Transportation a Škoda Electric. Tyto společnosti předává FT Lekov stále více zakázek a zaměřují se spíše na vývoj nových produktů. Z ostatních vnitrozemských zákazníků jsou zde např. firmy jako Cekelec, Pragoimex, Lokel, České dráhy nebo městské dopravní podniky.

Obrázek č. 7: Struktura zakázek v ČR 2014

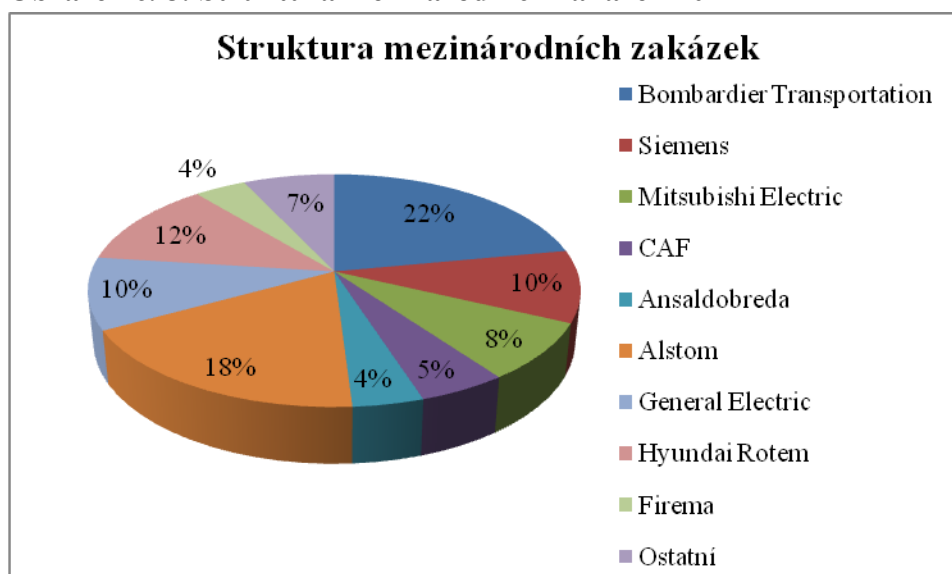


Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

Dále dodává FT Lekov většině významných světových výrobců železničních vozidel. Mezi nejvýznamnější zahraniční zákazníky patří:

- Bombardier Transportation(Kanada)
- Alstom (Německo, USA, Polsko, Francie)
- Siemens (Německo)
- General Electric (USA)
- Mitsubishi Electric (Japonsko)
- Hyundai Rotem (Korea)
- CAF (Španělsko)
- Firema (Itálie)
- AnsaldoBreda (Itálie)

Obrázek č. 8: Struktura mezinárodních zakázek 2014



Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

Pro to, aby firma dostala zakázku u takto významného zákazníka, se velmi často musí účastnit výběrového řízení neboli tendru. Pokud uspěje, vyjednává sales manager se zákazníkem dílčí podmínky kontraktu. Tyto klíčové kontrakty jsou většinou roční i víceleté. Vedle velkých projektů (každá zakázka se bere jako projekt) má firma i řadu méně významných zakázek pro menší zákazníky. Ceny i dodací podmínky se dojednávají s každým zákazníkem individuálně, protože každý zákazník má své specifické požadavky a každý projekt je jedinečný.

Společnost FT Lekov je z hlediska kvality certifikovaná dle norem ISO 9001 a IRIS, které se mimo jiné zaměřují také na spokojenost zákazníka.

Dodavatelé

Společnost FT Lekov velmi úzce spolupracuje a odebírá komponenty od ostatních podniků ve skupině. Co se týče dodávek materiálu, firma spolupracuje s celou řadou menších i větších vnitrozemských i zahraničních dodavatelů, jedná se např. o firmy XL Metal, Metazex, Otavské strojírný, Toro Tech, Würth, Ensinger, Alupa a mnoho další. S většinou dodavatelů firma spolupracuje velmi dlouho. Své dodavatele pracovníci úseku zásobování hodnotí většinou jako spolehlivé, dodávky jsou uskutečňovány včas bez větších problémů. Splatnost dodavatelům se až na výjimky pohybuje od 60-120 dnů.

Kontrakty o dodávkách materiálu vyjednávají strategičtí nákupčí. Dílčí dodávky poté řeší pracovníci úseku zásobování. Ve firmě se nachází dva sklady materiálu. Skladová politika se řídí metodou FIFO (First In, First Out).

Podnik disponuje větším množstvím zásob, ve kterých tak má vázané finanční prostředky. V tomto směru si společnost uvědomuje nedostatky. V minulém roce byly ve firmě pořádány tři workshopy na téma Lean production and Kaizen. Do roku 2018 by firma chtěla zavést štíhlou výrobu. V horizontu tří let se pak chce zaměřit především na zefektivnění materiálového toku, omezení plýtvání a částečné snížení zásob.

1.5.2 Analýza interního prostředí

Management

Vedení podniku a dlouhodobé plánování je v kompetenci top managementu, tedy generálního ředitele a vedoucích manažerů. Strategie podniku vždy koresponduje se strategií skupiny Faiveley (viz.dále). Ta je postavena na důležitosti postavení zákazníka a vystihuje ji věta:

“Our primary goal is the total satisfaction of our customers, which dictates that we respect our commitments regarding quality, deadlines and compliance with requirements.”

Stéphane Rambaud-Measson,
Chairman of the Management Board

Střednědobé plánování poté probíhá na úrovni středního managementu a řeší potřeby jednotlivých úseků. Nejnižší management se zabývá operativním plánováním.

Strategický manažerský systém se ve firmě rozvinul až po zapojení do skupiny Faiveley Transport. V této oblasti však stále můžeme vidět jisté nedostatky, především v implementaci strategie. Ta často není postavena na ucelené koncepci, ale vychází pouze ze zkušeností, odhadů a intuice. V tomto směru by měla podniku pomoci právě metoda Balanced Scorecard.

O organizačním uspořádání jsem se zmínila již v kapitole *1.3 Organizační uspořádání*.

Interní komunikace ve firmě je podpořena interním informačním systémem, neexistuje však ucelený reporting, který by informoval jednotlivé úseky o uceleném dění ve firmě. Firma se často potýká ještě s dalším komunikačním problémem. Přestože ve firmě existuje systém porad, tyto porady nejsou zdaleka vždy efektivní, protože se na ně nedostaví kompetentní osoby. K tomu dochází díky velkému vytížení některých zaměstnanců, ale také díky nevraživostí mezi některými odděleními.

Zaměstnanci

Firma Faiveley Transport si zakládá na tom být dobrým a atraktivním zaměstnavatelem. Patří mezi top 35 zaměstnavatelů v kraji. Snaží se vytvářet pozitivní prostředí a dobré pracovní podmínky pro všechny své zaměstnance, kterých je v současné době 282. Podnik si zakládá na vzdělávání svých zaměstnanců, jejich kariérovém postupu a hodnocení. V podniku je velmi nízká fluktuace zaměstnanců. Průměrná fluktuace zaměstnanců středního a vyššího managementu se pohybuje mírně nad 5%, což je výrazně méně než je průměr v České republice, který se uvádí necelých 12%.^[15] Fluktuace řadových zaměstnanců pětiprocentní hranici nepatrně překračuje.

Vzhledem ke zmíněnému velkému vytížení managementu firmy, by firma chtěla vyjasnit kompetence a delegovat některé povinnosti u některých pracovních pozic. Firma chce také přijmout zaměstnance do nově zřízeného oddělení vlastního vývoje. Firma nově přistoupila také k tzv. trainee programům, při kterých si „vychovává“ své budoucí zaměstnance prostřednictvím nabídky práce na plný nebo částečný úvazek vysokoškolským studentům po určitou dobu a možnost po ukončení studia nastoupit na plný úvazek již jako vzdělaný a zaškolený zaměstnanec. Tyto programy chce firma neustále podporovat.

V minulých letech se podnik výrazně orientoval na podporu jazykových dovedností (především angličtiny) svých zaměstnanců středního managementu, ta se již výrazně zlepšila. Podnik již také na tyto pozice přijímá pouze zaměstnance s minimálně středně pokročilou angličtinou. Angličtina se stala u středního managementu v podstatě samozřejmostí. Podnik se chce nově zaměřit na podporu ostatních jazyků, zejména němčiny, francouzštiny a ruštiny. Je to jak za účelem snazší komunikace s vedením skupiny ve Francii, tak i s některými

zákazníky - především vzhledem k aktuálně plánované orientaci firmy na východní Evropu a Rusko.

Podpora jazykových kurzů není jedinou výhodou, kterou podnik poskytuje svým zaměstnancům. Je zde celá řada dalších peněžních i nepeněžních výhod. Na motivačním systému se firma snaží neustále pracovat, neboť si je vědoma, že za úspěchem podniku stojí spokojení a motivovaní zaměstnanci. Mezi benefity poskytované zaměstnancům patří např.: příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou, příspěvek na sport či kulturu, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300,- Kč měsíčně, vzdělávací a rozvojové programy aj.

Marketing

Ze třech základních pilířů cenotvorby - náklady, poptávka, konkurence - firma stanovuje cenu především na základě prvních dvou faktorů, tedy nákladů a poptávky. Při uzavírání nových kontraktů se o ceně jedná s každým zákazníkem individuálně. Pokud bychom cenovou politiku hodnotili z pohledu cena versus kvalita, lze říci, že se jedná o prémiovou strategii (vyšší kvalita - vyšší cena). V případě zavádění nových produktů na trh se firma řídí strategií price skimming.

Co se týče propagace, nefunguje zde klasický marketing. Firma se pohybuje především na trhu B2B, a tak za nejlepší reklamu považuje své dobré jméno, které bezesporu má. Stěžejním marketingovým tahem firmy je také účast na velkém množství mezinárodních veletrhů, kde firma představuje svoje produkty. Mezi nejznámější veletrhy, kterých se firma účastní, patří např: Czech Raildays (International Railway Trade Fair), InnoTrans (International Trade Fair for Transport Technology – Berlín), Transport & Logistic Mnichov, Trako Gdaňsk, Transrussia, Eurasia Rail a mnoho dalších. Dále se firma účastní celé řady mezinárodních konferencí.

Účastí na těchto veletrzích firma také získává informace o železničním trhu. Firma je také součástí Asociace podniků českého železničního průmyslu (ACRI) a Asociace evropského železničního průmyslu (UNIFE). To také přispívá k získávání informací o situaci na trhu.

Prodeje z účasti na veletrzích nebo účasti na různých vyhlášených tendrech patří mezi tzv. přímý prodej. Vedle toho firma omezeně v historii využívala i nepřímého prodeje přes distributory. Ty pomáhali firmě dostat se na nové trhy, za což požadují procentní podíl z hodnoty kontraktu. Firma také prezentuje své produkty i prostřednictvím svých web. stránek: www.faiveleytransport.com

Vývoj produktů a inovace

Společnost každoročně investuje do zlepšení stávajících produktů, především na základě přání zákazníků. Nesnaží se radikálně změnit portfolio svých produktů, ale systematicky zlepšovat produkty tak, aby byla schopna uspokojit i ty nejnáročnější zákazníky. Na výzkumu spolupracuje celá skupina Faiveley Transport Group. Dosud byl vývoj prováděn pod záštitou konstrukce, avšak jak bylo zmíněno, firma chce zřídit vlastní oddělení vývoje. V současné době se výzkum zaměřuje na:

- inovaci produktové řady pantografů EPDF
- zvýšení technických parametrů ventilu VTS11
- návrh nového řídicího controleru pro londýnské metro
- rozšíření výrobní řady o další výrobky – konvertory nebo řídicí pulty

V minulosti firma několikrát dostala finanční podporu od státu. Např. na projekt TC5-036: Vývoj a konstrukce stejnosměrného rychlovyvínače (r. 2002; 4,5 mil. Kč) nebo na projekt FD-K2/10: Projektování spínačů stejnosměrných proudů pro elektrické pohony vozidel (r. 2004; 7,4 mil. Kč). [23] V budoucnu by firma chtěla docílit podpory svých projektů buď z příspěvků státního rozpočtu nebo evropských fondů.

Kvalita

Firma Faiveley Transport Lekov je certifikovaná dle norem ISO 9001 a IRIS.

Norma ISO 9001 – v normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely

s dodavateli a zákazníky. Tato norma se využívá i pro neustálé zlepšování managementu kvality. [16]

Norma IRIS (International Railway Industry Standard) – speciální norma týkající se železničního průmyslu, kterou vydává UNIFE (Association of the European Rail Industry). Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců komponent pro železniční průmysl. Tato norma zahrnuje požadavky ISO 9001:2008 a ISO 9004:2009 a další zvláštní požadavky, které jsou požadovány provozovateli na železnici. FT Lekov je držitel této normy jako jedna pouze ze tří firem v České republice.

Každé tři roky ve firmě probíhá recertifikační audit, který má za úkol odhalit případné neshody s normou IRIS a interními předpisy. Zjištěné nedostatky jsou analyzovány a jsou provedena doporučení k jejich nápravě. Další audit poté kontroluje, zda odstranění prvotních nedostatků proběhlo úspěšně. Z výše zmíněných norem vychází i příručka jakosti, která definuje procesy ve firmě a cíle kvality. Tato příručka platí pro všechny zaměstnance ve firmě.

Informační systém

Společnost FT Lekov využívá podnikatelský informační systém ERP - Byznys Win. Systém byl zaveden společností přímo „na míru“, aby splňoval požadavky firmy. Systém nabízí nejmodernější technologii pro pohodlnou každodenní práci a rozsáhlé možnosti ve zpracování dat v oblasti účetnictví, personalistiky, evidence zásob, vozového parku, výroby, majetku a dalších.

Finanční analýza

Finanční zdraví podniku jsem zhodnotila na základě finanční analýzy, která je nejdůležitější částí interní analýzy podniku. Veškeré finanční rozhodování v podniku by mělo být podloženo právě finanční analýzou. Zdrojem pro následující finanční analýzu byly veřejně dostupné účetní výkazy z předcházejících let. Vybrané údaje z účetních výkazů, které jsem využila ve výpočtech finančních ukazatelů, jsou zachyceny v tabulce:

Tabulka č. 3: Vybrané údaje z účetních výkazů podniku (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	432011	444028	471530
Zásoby	150078	101420	92119
Pohotové peněžní prostředky	72980	59253	62589
Pohledávky	208953	283355	316822
Aktiva celkem	555160	561370	580599
Vlastní kapitál	209962	226379	221947
Cizí zdroje	328769	319687	341593
Krátkodobé závazky	265005	275909	281966
Pasiva celkem	555160	561370	580599
Tržby	615589	683724	585625
VH před zdaněním	65706	83772	69863
Čistý VH	53222	67856	56589

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 4: Finanční analýza

	2012	2013	2014
Ukazatele rentability			
ROE – rentability vlastního kapitálu (výsledek hospodaření po dani/vlastní kapitál) *100(%)	25,3%	29,9%	25,4%
ROA – rentabilita aktiv (výsledek hospodaření před daní/celkový kapitál) *100(%)	11,8%	14,9%	12,03%
ROS – rentabilita tržeb (výsledek hospodaření po dani/tržby) *100(%)	8,6%	9,9%	9,7%
Ukazatele likvidity			
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	1,6	1,6	1,7
Pohotová likvidita (oběžná aktiva-zásoby/krátkodobé závazky)	1,1	1,2	1,3
Okamžitá likvidita (pohotové platební prostředky/krátk. závazky)	0,3	0,2	0,2

Ukazatel zadluženost			
Celková zadluženost (cizí zdroje/celková pasiva) * 100 (%)	59%	57%	59%
Zadluženost (3) (cizí kapitál/vlastní kapitál)	1,6	1,4	1,5
Ukazatele aktivity			
Obrat aktiv (tržby/aktiva)	1,1	1,2	1,0
Obrat zásob (tržby/zásoby)	4,1	6,7	6,3
Obrat pohledávek (tržby/pohledávky)	2,9	2,4	1,8
Obrat závazků (tržby/krátkodobé závazky)	2,3	2,5	2,1
Rozdílový ukazatel			
Čistý pracovní kapitál (oběžná aktiva – krátkodobé závazky)	167007	168119	189564

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Rentabilita

Ukazatele rentability nám ukazují efektivitu podnikání. Zde jsem se zaměřila na ukazatele ROA, ROE a ROS. Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Ukazuje, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikání, nebo-li jak efektivně firma vytváří zisk bez ohledu na zdroje financování. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím je situace příznivější. Rentabilitu aktiv bychom měli srovnat s oborovým průměrem, který byl v roce 2014 10,3%. Je vidět, že tento průměr FT Lekov překročila ve všech sledovaných letech.

Obdobný vývoj má i ukazatel rentability vlastního kapitálu, který slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu vloženého do společnosti vlastníky – posuzuje výhodnost investice. Výsledek vyjadřuje poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu v procentech. Zároveň by hodnota rentability vlastního kapitálu měla být větší než je požadovaná výnosnost dle vlastníků firmy. Také je možné tuto hodnotu porovnat s výnosností bezrizikové investice,

kteřá je odvozena od desetiletých státních dluhopisů. Ta v posledním sledovaném roce nepřekročila hranice 5 %.[20] Je vidět, že hodnota rentability vlastního kapitálu je uspokojivá.

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje finanční výkonnost firmy. Vidíme, že tento ukazatel nejprve mírně vzrostl (vzhledem k rostoucím tržbám) a pak opět mírně poklesl. Společnost má požadavek na rentabilitu tržeb 10%. To se jí v posledních třech letech nepovedlo naplnit, ale rentabilita tržeb se požadované hodnotě velmi přibližuje. Nejbliže byla v roce 2013, kdy byla její hodnota 9,9%.

Likvidita

Likvidita slouží k posouzení, zda je společnost schopna splácet své krátkodobé závazky. Porovnává oběžná aktiva nebo jejich část ku krátkodobým závazkům. Běžná likvidita nám říká, kolika korunami celkových aktiv je kryta koruna krátkodobých závazků. U pohotové likvidity se nezapočítávají zásoby, jakožto nejméně likvidní aktivum. Okamžitá likvidita, jak už napovídá název, udává schopnost platit své závazky okamžitě. Obecně platí doporučené hodnoty jednotlivých likvidit: běžná likvidita: < 1,5; 2,5>; pohotová likvidita: <1,0; 1,5>; okamžitá likvidita: <0,2; 0,5>

Zde vidíme, že všechny vypočtené likvidity se vejdou do doporučovaného limitu a též, že si společnost udržuje relativně stabilní výši jednotlivých ukazatelů. Společnost tedy nemá problém s placením svých závazků, zároveň si drží přiměřené množství oběžných aktiv.

Zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti funguje jako indikátor výše rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Za pozitivní se považuje udržení celkové zadluženosti pod padesátiprocentní hranicí. Toto je však obecné pravidlo, které nemusí být ve všech situacích dodrženo, a přesto lze zadluženost podniku hodnotit kladně. Mnohem důležitější je totiž struktura cizího kapitálu.

Složení cizích zdrojů podniku FT Lekov v letech 2012-2014 znázorňuje tabulka níže. Z tabulky je patrné, že dominantní je krátkodobý kapitál, který je z velké části neúročný. Na zadluženosti se tedy z velké části podílí cizí krátkodobý neúročný kapitál. Oproti tomu je

minoritní dlouhodobý kapitál. Dlouhodobý kapitál je z větší části úročený. V 2014 podnik také splatil veškeré bankovní úvěry.

Co se týče struktury všech zdrojů, tu nám naznačuje druhý ukazatel zadluženosti, vypočtený jako podíl cizího kapitálu ku vlastnímu kapitálu. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika říká, že vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje, nebo se v krajním případě rovnat. Tento ukazatel, je poměrně významný např. pro banky z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by ideálně neměly překročit jeden a půl násobek vlastního kapitálu. Vidíme, že toto kritérium zadluženosti překročila jen v roce 2012, avšak jen velmi nepatrně.

V současné době nepředstavuje zadlužení pro podnik riziko. Navíc se firmě Faiveley Transport Lekov v dlouhodobém měřítku povedlo celkovou zadluženost výrazně snížit, protože ještě počátkem 21. století dosahovala zadluženost firmy téměř 80%.

Tabulka č. 5: Struktura cizího kapitálu (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
Cizí kapitál	328769	100%	319687	100%	341593	100%
Rezervy	41789	12,71%	42062	13,16%	56379	16,50%
Dlouhodobé závazky	1345	0,41%	666	0,21%	3248	0,95%
➤ z toho úročené	1023	76%*	454	68%*	2679	82%*
Krátkodobé závazky	283625	86,27%	275909	86,31%	281966	82,54%
➤ z toho úročené	3456	1,22%**	3336	1,20%**	23	0,01%**
Bankovní úvěry	2010	0,61%	1050	0,33%	0	0,00%

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování, Plzeň 2014

*) procento z dlouhodobých závazků

***) procento z krátkodobých závazků

Aktivita

Pomocí ukazatelů aktivity je hodnocena efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Jsou obrazem schopnosti manažerů společnosti využívat majetek. Obrat aktiv by měl být vyšší než 1 a ukazuje míru využití majetku společnosti. Obrat zásob by měl být co nejvyšší, jeho nižší hodnota může znamenat zastaralost zásob. Obratu pohledávek odpovídá to, jak dlouho zůstávají

odběratelé dlužní. Čím je hodnota nižší, tím je vyšší riziko dočasné ztráty likvidity. Naopak vyšší hodnota znamená rychlejší inkasování pohledávek. Tento ukazatel má klesající tendenci, přesto lze souhrnně všechny výše zmíněné ukazatele aktivity ohodnotit kladně.

Jelikož se jedná o dlouhé investiční projekty, je potřeba při sjednávání platebních podmínek věnovat pozornost tomu, aby případné pozdější finanční plnění neohrozilo stabilitu společnosti. Obrat závazků pak má být co nejnižší a ukazuje, jak dlouho zůstáváme dlužni svým dodavatelům. Zde společnost dosahuje nízkých hodnot, což je pro ni pozitivní. Celkově zjištěné ukazatele aktivity nenaznačují pro firmu žádné potenciální riziko.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se počítá jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Ukazatel by měl být větší než nula a zobrazuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Dostatečná výše čistého pracovního kapitálu je potřebná pro zajištění potřebné míry likvidity podniku. V tomto směru se hodnota čistého pracovního kapitálu jeví velmi optimisticky.

Je však také zapotřebí pohlédnout na strukturu oběžných aktiv, neboť jejich schopnost přeměny na peníze může vypovídací schopnost čistého pracovního kapitálu snižovat. Jedná se především o některé nevymahatelné nebo obtížně vymahatelné pohledávky, neprodejné zásoby nebo příliš vysoké zásoby materiálu. Podnik nemá výrazné problémy s vymáháním pohledávek. Problémem však může být výše zásob, která, jak už bylo zmíněno, je vyšší než je nutné a kterou chce podnik snižovat.

2. Strategická východiska

Nezbytností pro to, aby podnik v dnešní době dokázal obstát v konkurenčním prostředí a udržet si ekonomickou stabilitu, je správně zvolená a zpracovaná strategie. Již nestačí zvládat úkoly na úrovni operativního a taktického řízení, ale je nutné pohlížet dopředu a zaměřit se na strategické plánování. V následující kapitole budou popsána strategická východiska podniku, tedy jeho poslání, vize, strategické cíle a strategie k dosažení těchto cílů v plánovaném období tří let.

2.1 Poslání

Poslání podniku nám říká, proč firma existuje a jaké produkty či služby naplňují činnost firmy. Poslání by mělo být podnětné a mělo by podniku dodávat energii a motivaci.[7] U FT Lekov je charakterizováno následovně:

„Posláním firmy je výroba pantografů a dalších elektrických spínacích a řídicích komponentů pro trakční vozidla, která svým významem daleko překračuje hranice regionu. Neustálé zlepšování reagující na požadavky zákazníků a vývoj trhu, lpění na detailech, vysoce odborné zkušenosti klíčových zaměstnanců a kvalitní materiál – to vše stojí za spokojeností zákazníků a více než patnáct let trvajících partnerskými vztahy. Společnost se snaží být nejen důvěryhodným partnerem pro své zákazníky, ale také dobrým zaměstnavatelem pro své zaměstnance.“

2.2 Vize

Vize se na rozdíl od poslání více zaměřuje na budoucnost podniku. Je časově ohraničená a vyjadřuje, kde by měl podnik být za určitý počet let. Obsahuje konkrétní informace o podniku, o jeho produktech, zákaznících a trzích, na kterých působí. Podnik Faiveley Transport Lekov je z části ovlivněn svou mateřskou společností. Ve své vizi podnik musí respektovat vizi mateřské společnosti, která je postavena na třech hlavních bodech:

- ziskovost
- zákaznická spokojenost
- expanze na nové trhy

Vizi podniku FT Lekov pro horizont následujících tří let, tzn. 2015-2017, lze stručně popsat následovně:

- Pronikat a posilovat na zahraničních trzích se zaměřením na východní Evropu.
- Udržovat si dobré vztahy se zaměstnanci a zaměřit se především na zlepšení vztahů na pracovišti a správnou motivaci zaměstnanců.
- Udržet si současnou certifikaci v oblasti managementu kvality a neustále pracovat na zlepšení v oblasti managementu kvality.
- Připravit se na zavedení štihlé výroby.
- Podpořit zákaznickou spokojenost lepší komunikací a poskytováním služeb na míru dle přání zákazníka.
- Nadále respektovat zodpovědný přístup k životnímu prostředí.

→ To vše za účelem tvorby zisku, který zaručí dlouhodobý růst a rozvoj podniku.

Vizi podniku jsem dále podrobněji popsala dle jejích hlavních komponent:

Zákazníci

Společnost chce být i nadále spolehlivým partnerem pro celou skupinu Faiveley Transport i pro všechny zákazníky, kterými jsou především velké průmyslové firmy. Prioritou společnosti je udržení klíčových stávajících partnerů (Bombardier, Alstom, Siemens, General Electric, Hyundai Rotem) u nich se chce firma zaměřit na dojednávání dlouhodobých kontraktů. Svoji pozici chce poskytováním kvalitních produktů udržovat i u menších převážně vnitrozemských zákazníků. Segment zákazníků by chtěl rozšířit o ruský ZAO Vagonmaš a polský Solaris. Společnost chce nadále poskytovat zákazníkům celková řešení (návrh, dodávku, montáž, poprodejní servis) a pokračovat v plnění nestandardních zákaznických požadavků.

Produkt

Záměrem společnosti je neustále zdokonalovat stávající portfolio produktů, především podle požadavků zákazníků. Stále častěji vyrábí produkty speciálně přímo dle přání zákazníka. Výrobní program bude stále prioritně zaměřen na pantografy. V dlouhodobém časovém horizontu 10-15let by firma chtěla rozšířit portfolio produktů a pokrýt veškeré elektro-příslušenství kolejových vozidel. V plánovaném období však plánuje zachovat současnou strukturu výroby viz. *1.4.2 Produkty* a zaměřit se chce pouze na dílčí inovace (pantografy EPDF, ventil VTS11, controler pro londýnské metro) viz. část *Inovace* v kapitole *1.5.2 Analýza interního prostředí*. Firma si chce udržet certifikaci v oblasti kvality (IRIS, ISO 9001).

Trh

Jak již bylo zmíněno, Faiveley Transport Lekov je výrazně exportně orientovaná. Export tvoří 65% produkce. Export by chtěla firma nadále rozšiřovat, neboť na tuzemských trzích není po produktech dostatečné poptávka. V plánovaném období se firma chce zaměřit především na trhy východní Evropy (zejména na Ruskou federaci a Polsko). Využívat bude jak spolupráci s pobočkou v Rusku, tak i nové obchodní partnery získané díky spolupráci v rámci skupiny Faiveley Transport. Na tuzemském trhu si chce firma udržet stávající zákazníky a současnou dominantní pozici.

Strategie záměru

Faiveley Transport Lekov je velice stabilní strojírenská společnost nejen v rámci svého regionu. Firma se chce držet dosavadní strategie, tedy uspokojovat veškeré požadavky svých zákazníků tak, aby dosahovala zisku, který uspokojí všechny zainteresované a povede k růstu a vývoji podniku. Což je také hlavní korporátní cíl, který musí firma respektovat. Svoji pozornost firma hodlá zaměřit na zahraniční trhy, kam chce expandovat. Získáním nových zákazníků a rostoucími objemy produkce chce firma docílit růstu tržeb. Podnik se chce také postupně začít připravovat na zavedení štihlé výroby, jejíž zavedení se plánuje v roce 2018.

Veřejná image

Udržet si nejen přízeň veřejnosti, ale i všech stakeholders je obecně velmi náročné. Společnosti se toho daří dosáhnout díky svému dobrému jménu, které si vybuodovala během

svého mnohaletého působení na trhu, a kvalitním produktům. To si chce firma udržet, chce být i nadále veřejností vnímaná jako stabilní a solidní zaměstnavatel.

Společnost chce také pokračovat v podpoře regionálních akcí i projektů národního charakteru. V minulosti se podílela např. na podpoře rekonstrukce blovického gymnázia, mateřské školy ve Spáleném Poříčí či podpoře juniorských plzeňských hokejistů. V plánovaném období se chce zaměřit na podporu vědecké a odborné činnosti na fakultě strojní ZČU, regionálních sportovních akcí a stejně jako doposud být sponzorem na International Rail Freight Conference (Mezinárodní železniční konference v Praze).

Sociální koncepce

Vytváření kvalitního prostředí pro své zaměstnance je ve společnosti Faiveley Transport Lekov samozřejmostí. Zaměřuje se na zvyšování kvalifikace a možnost profesního růstu a především na dlouhodobou spolupráci se svými zaměstnanci. I nadále chce firma vynakládat finanční prostředky do vzdělání svých zaměstnanců. Snahou společnosti je, aby disponovala pozitivně motivovanými, nápaditými, spokojenými a loajálními zaměstnanci. Jen s nimi bude moci dosáhnout stanovených cílů. V současné době však na pracovišti dochází k pracovním konfliktům mezi některými útvary (např. zásobování vs. strategický nákup). To hodlá firma vyřešit především zlepšením komunikace mezi jednotlivými úseky. Dále také hodlá zavést několik organizačních úprav, vyjasnit kompetence a pracovní úkony. Firma bude také apelovat na důsledné využívání interního informačního systému zaměstnanci.

Firma chce také rozšířit studentské trainee programy pro studenty technických oborů VŠ. Poskytovat větší možnost odborných praxí studentům středních škol a výučních oborů ve strojírenství (kovoobrábění a jiné).

V rámci zodpovědné politiky vůči zaměstnancům firma využívá systém řízení Bezpečný podnik (BOZP) na základě akreditace od Státního úřadu inspekce práce. Toto osvědčení firma zdárně obhájila v roce 2013. V následujících třech letech ji tedy čeká provedení minimálně dvou auditů systému řízení BOZP a také musí firma zdárně obstát v náhodných kontrolách inspektorátu práce.

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle jsou výsledky, kterých chce společnost dosáhnout v následujících letech. Tyto dlouhodobé cíle by měly být reálně odvozeny z vize a poslání podniku a měly by respektovat možnosti podniku. Strategické cíle musí být stanoveny jasně, musí být výsledkově orientované, nezávislé a samozřejmě v souladu s vizí a posláním podniku. Vždy by měly splňovat pravidlo SMART, dle nového přístupu, z kterého budu vycházet, se jedná o rozšířené pravidlo SMARTER (S – specific, M – measurable, A- achievable, R – result oriented, T – time framed, E – ethical, R – resourced). [2]

I zde musí společnost samozřejmě respektovat to, co má nařízeno od mateřské firmy. Konkrétně se jedná o předepsanou výši dosaženého zisku, expanzi na stanovené trhy (Polsko, Rusko) a naplnění požadavků stanovených v dokumentu Faiveley Worldwide Excellence. V tomto interním dokumentu skupiny Faiveley jsou stanoveny požadavky na implementaci štíhlé výroby v roce 2018, na kterou se však podnik musí začít připravovat již v plánovaných letech. Z tohoto dokumentu se na podnik v plánovaném období vztahuje požadavek snížení zásob.

Následující strategické cíle společnosti jsou stanoveny pro plánovací období 2015-2017.

1. Zisk

Společnost vychází ze své současné stabilní situace a za cíl si stanovila navýšit zisk o 23% za sledované období. Konkrétně je myšlen čistý zisk (EAT). Zároveň tím firma respektuje požadavky mateřského podniku, který ji zadal nutné navýšení zisku min. o 20% za sledované období.

2. Trh

Firma má na domácím trhu elektromechanických komponentů pro kolejová vozidla dominantní postavení, které by chtěla udržet a na konci sledovaného období mít tedy minimálně stejný podíl jako dnes. V zahraničí chce expandovat především do Ruska a Polska a na tamních trzích realizovat tržby v hodnotě 125 mil., u stávajících velkých zahraničních zákazníků se zaměřit na dlouhodobé kontrakty na opakované dodávky.

Na konci plánovaného období se plánuje mít 30% zakázek sjednaných na období min. tří let.

3. Nastavení organizační struktury

Podnik se chce zaměřit na vyjasnění organizační struktury a kompetencí jednotlivých pracovníků. Zároveň i na zlepšení komunikace mezi jednotlivými úseky. Cílem je odstranění pracovních konfliktů.

4. Zákaznická spokojenost

Firma chce nadále pracovat na kvalitě vztahů se zákazníky. Zlepšit komunikaci rozvojem jazykových dovedností zaměstnanců a zdokonalit poskytování služeb na dle přání zákazníka, což bude podpořeno vlastním vývojovým oddělením. Zákaznickou spokojenost podnik staví na kvalitě svých produktů, proto je nedílným cílem i obhájení certifikace kvality ISO 9001 a IRIS. Výsledkem budou dlouhodobé vztahy s většinou zákazníků a maximální počet 20 reklamací ročně.

5. Příprava na štíhlou výrobu

V plánovaném období se chce firma zaměřit jen na skladovou politiku a snížit zásoby o 15%.

2.4 Strategie

K tomu, aby firma naplnila své poslání a především úspěšně dosáhla stanovených cílů v plánovaném období, slouží přesná a promyšlená strategie. Je nutné vědět, pomocí jakých nástrojů, programů a opatření je možné cílů dosáhnout. Každá strategie je jedinečná a individuální pro potřeby podniku. Existuje celá řada strategií a firma často může využít kombinace některých z nich. Pro firmu FT Lekov bude nejideálnější intenzivní strategie – strategie rozvoje trhu a strategie customizace.

Pro firmu bude vhodná strategie rozvoje trhu, protože chce vstoupit na nové zahraniční trhy. Jak již bylo zmíněno, jedná se o východní Evropu. Jelikož se firma snaží respektovat rozdílná přání a požadavky zákazníků, další strategií, kterou uplatní, bude strategie customizace. Jednotlivé produkty se snaží upravovat na základě potřeb zákazníků a staví na úzké spolupráci a důvěře k zákazníkům. Hodnota pro zákazníka se vytváří právě na základě vzájemného vztahu.

3. Podnikatelský plán na období 2015-2017

V rámci podnikatelského plánu bude zpracován finanční plán – plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz cash flow, a krátkodobé cíle pro jednotlivé plánované roky.

3.1 Finanční plán

Nedílnou složkou každého podnikatelského plánu je finanční plán, který odráží strategická východiska podniku, tedy veškeré aspekty plynoucí z naplánovaných cílů a strategie. Zároveň plán staví na historických trendech a vychází ze současné situace v podniku, zachycené ve finančních výkazech předešlého roku. Cílem této kapitoly je stanovení finančního plánu na období 2015 – 2017. Stanoveny budou výkazy označované jako master budget, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Finanční plán jsem konzultovala s ekonomickým oddělením ve firmě, od kterého se mi dostalo cenných informací založených na zkušenostech zaměstnanců a znalostech fungování podniku. Jednalo se především o kvalifikované odhady vývoje některých položek.

3.1.1 Plánování výkazu zisku a ztráty

3.1.1.1 Plánování výnosů

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby z prodeje vlastních výrobků tvoří největší část výnosů firmy a základ celého finančního plánu. Tyto tržby jsou postaveny na plánu prodeje. Jejich hodnotu v peněžních jednotkách lze vyjádřit jako objem prodejů krát předpokládaná prodejní cena.

Ceny jednotlivých produktů vychází z nákladově orientované cenové strategie, kdy se stanoví celkové náklady na výrobu daného produktu, ke kterým se přičte zisková přírážka neboli marže. Marže tvoří přibližně 20-25% z celkové prodejní ceny. Před uzavřením kontraktu (týká se zejména velkých kontraktů na dodávku pantografů) však ještě probíhá jednání o ceně

se zákazníkem. Cena za celou zakázku pak vždy záleží na konkrétních požadavcích a specifikacích zákazníka, termínech dodání a ostatních službách, např. montáž, servis.

V této práci jsem prodejní ceny stanovila pro jednotlivé skupiny produktů (viz. kapitola 1.4.2 *Produkty*). Každá produktová skupina se skládá z velkého množství dílčí produktů, proto je pro každou skupinu stanovena průměrná cena za výrobek z této skupiny. Vycházela jsem z prodejních cen roku 2014. Firemní strategie nepředpokládá zvýšení cen. K mírnému navýšení cen dojde pouze na základě předpokládané průměrné inflace a možného růstu cen vstupů, především materiálu. Toto navýšení se předpokládá dvě procenta ročně.

Tabulka č. 6: Plánované prodejní ceny vlastních výrobků (v Kč/ks)

Ceny vlastní výrobků				
	2014	2015	2016	2017
1. Elektrické spínače a stykače				
- spínače	1690	1720	1760	1790
- stykače	790	810	820	840
2. Elektrické ovladače, spouštěče a regulátory				
- ovladače	3310	3380	3440	3510
- spouštěče a přepínače	3640	3710	3790	3860
- regulátory	535	550	560	570
3. Elektronická zařízení a díly				
- elektronická zařízení a díly	840	860	870	890
4. Elektrická a elektronická relé				
- přepěťová a podpěťová relé	2380	2430	2480	2530
- diferenciální relé	1020	1040	1060	1080
5. Pantografy a příslušenství kolejových vozidel				
- řídicí systémy pro kolejová vozidla	12910	13170	13430	13700
- panto pro elektrickou trakci	86235	87960	89720	91510
- panto pro tramvaje a trolejbusy	82965	84620	86320	88040

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Následující tabulka poté znázorňuje plánované objemy prodeje. U produktových skupin č. 1-4 se nejedná o klíčové produkty firmy. Jedná se o drobné komponenty, které odebírá celá řada menších firem. Většinou na tyto produkty nejsou sjednávány dlouhodobé kontrakty,

objem produkce je tedy hůře předpověditelný. Vzhledem k tomu, že ale za poslední čtyři roky byla poptávka po těchto produktech relativně stabilní, nepředpokládá se výrazná změna objemů jejich produkce. V plánovaném období 2015-2017 se předpokládají zachované objemy produkce jako v roce 2014, které však mohou fluktuovat v pásmu $\pm 0,5\%$.

Nejzajímavější je produktová skupina pět, do které spadají stěžejní produkty firmy, tedy pantografy. Jejich prodej byl naplánován na základě již uzavřených zakázek se stálými zákazníky, nově uzavřených kontraktů v Polsku a Rusku a na základě zakázek, které se předpokládá, že firma nově získá. V prvním a druhém plánovaném roce se plánuje vyrobit o 160 pantografů více a v dalším roce poté nárůst o 180 pantografů. Tato prognóza by měla být relativně přesná, protože firma většinou plánuje výrobu pantografů na dva roky dopředu, a tak je řada kontraktů již podepsána.

Tabulka č. 7: Plánované objemy prodeje vlastních výrobků (ks)

Objemy prodeje vlastních výrobků				
	2014	2015	2016	2017
1. Elektrické spínače a stykače				
- spínače	8020	7980-8060	7980-8060	7980-8060
- stykače	7330	7293-7367	7293-7367	7293-7367
2. Elektrické ovladače, spouštěče a regulátory				
- ovladače	8285	8244-8326	8244-8326	8244-8326
- spouštěče a přepínače	6294	6263-6325	6263-6325	6263-6325
- regulátory	10715	10661-10769	10661-10769	10661-10769
3. Elektronická zařízení a díly				
- elektronická zařízení a díly	11185	11129-11241	11129-11241	11129-11241
4. Elektrická a elektronická relé				
- přepět'ová a podpět'ová relé	6124	6093-6155	6093-6155	6093-6155
- diferenciální relé	4287	4266-4308	4266-4308	4266-4308
5. Pantografy a příslušenství kolejových vozidel				
- řídicí systémy pro kolejová vozidla	1567	1559-1575	1559-1575	1559-1575
- panto pro elektrickou trakci	2410	2480	2550	2630
- panto pro tramvaje a trolejbusy	2605	2695	2785	2885

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Na základě cen a objemů produkce byly stanoveny plánované tržby. Pro každý rok je stanoven interval možných tržeb, který bude záviset především na tom, kolik menších komponentů se daný rok prodá. Rozpětí tohoto intervalu tržeb se každý rok pohybuje okolo 1 300 tis.

Tabulka zachycuje i tržby za poskytnuté služby (poskytnuté služby tvoří především servis a opravy). Ty v roce 2014 tvořily 7% z celkových tržeb. Pro následující tři roky se plánuje zachování tohoto poměru, přestože firma předpokládá omezení oprav na základě zvyšování kvality. Naopak se však počítá s mírným nárůstem ceny servisních prací, proto se poměr tržeb za služby k celkovým tržbám v plánovaném období nezmění.

Tabulka č. 8: Plánované tržby za vlastní výrobky a služby (v tis. Kč)

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb				
	2014	2015	2016	2017
1. Elektrické spínače a stykače	19345	19633-19830	20026-20227	20410-20616
- spínače	13554	13725-13863	14045-14186	14284-14428
- stykače	5791	5908-5967	5981-6041	6126-6188
2. Elektr. ovladače, spouštěče a regulátory	56066	56961-57533	58063-58647	59185-59780
- ovladače	27423	27863-28143	28358-28643	28935-29226
- spouštěče a přepínače	22910	23234-23467	23735-27974	24173-24416
- regulátory	5733	5864-5923	5970-6030	6077-6138
3. Elektronická zařízení a díly	9395	9571-9667	9682-9780	9905-10004
4. Elektrická a elektronická relé	18948	19243-19437	19633-19830	20068-20224
- předpět'ová a podpět'ová relé	14575	14807-14956	15112-15263	15416-15571
- diferenciální relé	4373	4436-4481	4521-4567	4607-4653
5. Pantografy a příslušenství kolej. vozidel	444180	466726-466933	490127-490337	516027-516241
- řídicí systémy pro kolejová vozidla	20230	20534-20741	20940-21150	21361-21575
- panto pro elektrickou trakci	207826	218141	228786	240671
- panto pro tramvaje a trolejbusy	216124	228051	240401	253995
Tržby za produkty celkem	547934	572134-573400	597531-598821	625595-626865
Tržby za služby	37691	40049-40138	41827-41917	43792-43881
TRŽBY CELKEM	585625	612183-613538	639358-640739	669387-670746

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

V následném finančním plánu budu vycházet z průměrných hodnot těchto tržeb. Tuto průměrnou hodnotu lze považovat za realistický scénář vývoje tržeb. Dolní mez intervalu lze poté brát za pesimistický scénář a horní mez za optimistický vývoj tržeb. Vše bude záležet na

prodeji komponentů z produktových skupin 1- 4. Jak již bylo řečeno, výroba pantografů na následující tři roky je postavena na řadě již uzavřených kontraktů.

Tabulka č. 9: Plánované tržby - scénáře (v tis. Kč)

Tržby za vlastní výrobky a služby			
Scénář	2015	2016	2017
optimistický	613538	640739	670746
realistický	612861	640049	670067
pesimistický	612183	639358	669387

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží vychází z trendu za poslední tři roky, kdy meziročně rostly vždy o 1-2%. Jedná se o tržby za nakoupené a následně prodané komponenty. Jelikož v této oblasti podnik neplánuje výrazné změny, je pro plánované roky počítán nárůst meziročně o 1,5 %.

Tabulka č. 10: Plánované tržby za prodej zboží (v tis. Kč)

Tržby z prodeje zboží	2014	2015	2016	2017
	55748	56584	57433	58294

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Další plánovanou položkou jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Vzhledem k tomu, že firma plánuje snižovat množství materiálu na skladě, hodlá některý nevyužitý materiál odprodat jednorázově hned v prvním plánovaném roce. Tržby za prodej materiálu se tedy skokově zvýší v roce 2015. Poté už se firma bude snažit udržovat stálou výši těchto tržeb na hodnotě 650 tis. ročně. Hodnota tržby za prodej dlouhodobého majetku se zachová, neboť zde se neplánují výrazné změny.

Tabulka č. 11: Plánované tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (v tis. Kč)

Tržby z prodeje mat. a DM	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje materiálu	620	5316	650	650
Tržby z prodeje DM	485	485	485	485

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Ostatní výnosy

Mezi ostatní výnosy zařadíme výnosové úroky, které tvoří především úroky z běžného účtu. Dále ostatní provozní výnosy tvořené výnosy ze smluvních pokut a úroky z prodlení, výnosy z odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly aj. Obě tyto položky se nechají v plánovaném období nezměněné, neboť nejsou známy žádné faktory, které by je měly nějak významně ovlivnit. Stejně tak je tomu i u výnosů z přecenění cenných papírů a derivátů. Nakonec ještě ostatní finanční výnosy tvořené zejména kurzovými zisky. Ty se předpokládají v roce 2015 vyšší o pět procent vzhledem k proběhlé devalvaci koruny. Po zbylé dva roky budou finanční výnosy zachovány na úrovni zohledňující vývoj měnového kurzu.

Tabulka č. 12: Plánované ostatní výnosy (v tis. Kč)

Ostatní výnosy	2014	2015	2016	2017
Ostatní provozní výnosy	1929	1929	1929	1929
Výnosy z přecenění CP	17908	17908	17908	17908
Ostatní finanční výnosy	9634	10116	9875	9875
Výnosové úroky	25	25	25	25

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

3.1.1.2 Plánování nákladů

Výkonová spotřeba

Nejvýznamnější položku nákladů tvoří výkonová spotřeba, která se skládá z variabilní a fixní složky. Variabilní složku tvoří variabilní náklady výroby, kam patří náklady na materiál, částečné energie (variabilní část) a ostatní přímé náklady závislé na objemu produkce. Druhou složku poté tvoří náklady fixní, které tvoří fixní část energií a fixní služby. V následující tabulce jsou zobrazeny variabilní náklady z roku 2014, opět je uvedena průměrná hodnota pro výrobek z dané výrobní skupiny.

Tabulka č. 13: Variabilní náklady na kus v roce 2014 (v Kč/ks)

	Materiál	Energie	OPN*	Σ
1. Elektrické spínače a stykače				
- spínače	451	61	49	561
- stykače	216	28	23	267
2. Elektrické ovladače, spouštěče a regulátory				
- ovladače	874	120	76	1070
- spouštěče a přepínače	961	132	85	1178
- regulátory	150	20	15	185
3. Elektronická zařízení a díly				
- elektronická zařízení a díly	230	31	24	285
4. Elektrická a elektronická relé				
- přepěťová a podpěťová relé	641	86	69	796
- diferenciální relé	287	37	29	353
5. Pantografy a přísluš.kolejových vozidel				
- řídicí syst.pro kolejová vozidla	3470	468	174	4112
- panto pro elektrickou trakci	22507	3126	412	26045
- panto pro tramvaje a trolejbusy	21654	3008	378	25040

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014,

*)OPN – ostatní přímé náklady

V plánovaných hodnotách se projeví mírný nárůst cen materiálu, uvažují se tři procenta (vzhledem k rostoucím cenám oceli a některých kovů). V plánované ceně elektrické energie se dle makroekonomické predikce nepředpokládá zvýšení. Ve všech položkách včetně ostatních přímých nákladů se projeví průměrná plánovaná míra inflace 1,5%.

Tabulka č. 14: Plánované variabilní náklady na kus – (v Kč/ks)

	2015			2016			2017		
	M*	E*	OPN*	M*	E*	OPN*	M*	E*	OPN*
1. Elektrické spínače a stykače									
- spínače	471	62	50	492	63	51	514	64	52
- stykače	226	28	23	236	29	24	247	29	24
2. Elektrické ovladače, spouštěče a regulátory									
- ovladače	914	122	77	956	124	78	999	126	79
- spouštěče a přepínače	1005	134	86	1051	136	87	1098	138	88
- regulátory	157	20	15	164	21	16	172	21	16
3. Elektronická zařízení a díly									
- elektronická zařízení a díly	240	31	24	251	32	25	262	32	25

4. Elektrická a elektronická relé									
- přepěťová a podpěťová relé	670	87	70	700	88	71	732	89	72
- diferenciální relé	300	38	29	314	39	29	328	40	29
5. Pantografy a přísluš.kolejových vozidel									
- řídicí syst.pro kolej.vozidla	3628	475	177	3793	482	180	3965	489	183
- panto pro elektrickou trakci	23530	3173	418	24599	3221	424	25717	3269	430
- panto pro tram. a trolejbusy	22638	3053	384	23667	3099	390	24742	3145	396

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

*) M- materiál, E – energie, OPN – ostatní přímé náklady

Další tabulka znázorňuje celkové plánované variabilní náklady na kus pro jednotlivé roky. Ty jsou spočteny jako suma nákladů na materiál, variabilní energie a ostatní přímé náklady.

Tabulka č. 15: Celkové plánované variabilní náklady na kus (v Kč/ks)

Celkové variabilní náklady na kus			
	2015	2016	2017
1. Elektrické spínače a stykače			
- spínače	583	606	630
- stykače	277	289	300
2. Elektrické ovladače, spouštěče a regulátory			
- ovladače	1113	1158	1204
- spouštěče a přepínače	1225	1274	1324
- regulátory	192	201	209
3. Elektronická zařízení a díly			
- elektronická zařízení a díly	295	308	319
4. Elektrická a elektronická relé			
- přepěťová a podpěťová relé	827	859	893
- diferenciální relé	367	382	397
5. Pantografy a přísluš.kolejových vozidel			
- řídicí syst.pro kolej.vozidla	4280	4455	4637
- panto pro elektrickou trakci	27121	28244	29416
- panto pro tram. a trolejbusy	26075	27156	28283

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Následuje tabulka, která znázorňuje výpočet celkových variabilních nákladů. Ty byly vypočteny jako plánované náklady na skupinu krát plánovaný objem produkce. Byly využity plánované objemy produkce z tabulky č. 7. U produktových skupin 1-4 jsem vycházela z průměrné hodnoty naplánované produkce.

Tabulka č. 16: Celkové plánované variabilní náklady výroby (v tis. Kč)

Celkové variabilní náklady výroby			
	$\sum \text{Nv}_{2015}$	$\sum \text{Nv}_{2016}$	$\sum \text{Nv}_{2017}$
1. Elektrické spínače a stykače			
- spínače	4676	4860	5053
- stykače	2030	2118	2199
2. Elektrické ovladače, spouštěče a regulátory			
- ovladače	9221	9594	9975
- spouštěče a přepínače	7710	8019	8333
- regulátory	2057	2154	2239
3. Elektronická zařízení a díly			
- elektronická zařízení a díly	3300	3445	3568
4. Elektrická a elektronická relé			
- přepěťová a podpěťová relé	5065	5261	5469
- diferenciální relé	1573	1638	1702
5. Pantografy a přísluř. kolejových vozidel			
- řídicí syst.pro kolejová vozidla	6707	6981	7266
- panto pro elektrickou trakci	67260	72022	77364
- panto pro tram. a trolejbusy	70272	75629	81596
CELKEM	179871	191721	204764

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Nyní je nutné naplánovat fixní položky nákladů. Jedná se o fixní část nákladů na energie. Zde se stejně jako u variabilní složky nepředpokládá navýšení ceny, zohledněna bude pouze inflace. Druhou fixní část výkonové spotřeby tvoří náklady za služby. Zde jsou zahrnuty např. opravy strojů, právní služby, telefonní poplatky, úklidové služby, ostraha, likvidaci odpadu a řada dalších. U většiny položek služeb se nepředpokládá výrazných změn. U některých se počítá s přirozeným nárůstem (např. náklady na likvidace odpadu). Nutné je též zohlednit inflaci. Proto budou mít náklady na služby mírně rostoucí trend.

Tabulka č. 17: Plánované fixní náklady (v tis. Kč)

Fixní náklady	2014	2015	2016	2017
Fixní složka celkem	234714	240594	246632	252835
Energie (fixní)	77434	78596	79774	80971
Služby	157280	161998	166858	171864

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Abychom však mohli plánované náklady zanést do výkazu zisku a ztráty, je nutné se držet členění nákladů z VZZ. Výkonovou spotřebu je tedy nutné stanovit jako náklady na materiál a energie a služby. Tuto úpravu provedeme tak, že k vypočteným variabilním nákladům připočteme fixní energie a odečteme celkové ostatní provozní náklady. Celkové ostatní provozní náklady vypočteme jako provozní náklady na kus krát objem produkce. Po této úpravě nám zůstane pouze cena za materiál a energie. Hodnota nákladů za služby se poté nemění. Ostatním provozním nákladům se budeme ještě věnovat dále.

Tabulka č. 18: Plánovaná výkonová spotřeba (v tis. Kč)

Výkonová spotřeba	2014	2015	2016	2017
Celkem	397583	415385	433115	456843
Materiál a energie	240303	253387	266257	284979
Služby	157280	161998	166858	171864

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Náklady na prodané zboží

Tyto náklady jsou naplánovány agregovaně k tržbám - 78% (Tržby za prodej zboží viz. tabulka č. 9). Zboží, které firma nakupuje a dále prodává, není různorodé jako její vlastní produkce. Ale jedná se o hotové díly některých produktů, které se prodávají na malém homogenním trhu. Proto je možné využít agregovaný přístup plánování poměrem k tržbám.

Tabulka č. 19: Plánované náklady vynaložené na prodej zboží (v tis. Kč)

Náklady na prodej zboží	2014	2015	2016	2017
	43348	44 135	44798	45469

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Osobní náklady

Další neméně významnou položkou nákladů jsou osobní náklady. Jedná se o součet mzdových nákladů, sociálních nákladů a nákladů na sociální zabezpečení. Firma plánuje nárůst počtu zaměstnanců o pět pracovníků v roce 2016 a 2017. To se samozřejmě projeví ve mzdových nákladech firmy. Průměrné mzdové náklady na zaměstnance závisí ve firmě na pracovní pozici. Zaměstnance ve firmě lze rozdělit do několika skupin: dělníci, dělníci s odborností, administrativní pracovníci, nejnižší management, střední management, top management. Pro tyto skupiny jsou stanoveny průměrné hodnoty platů v řadě za sebou: 15 000,-; 24 000,-, 17 500,-; 26 000,-; 36 000,-; 49 000,-Kč.

V letech 2016 a 2017 se plánuje se přijmout devět zaměstnanců (2016: čtyři; 2017: pět) do výzkumného oddělení. U nich se počítá s vyššími průměrnými mzdovými náklady, 36 000,- na zaměstnance. Plus jeden administrativní pracovník do tohoto oddělení s platem 18 500,- Kč. Nesmíme zapomenout ani na účastníky trainee programů, které plánuje firma přijmout tři v každém roce z prvních dvou let plánu, pět poté v roce 2017. U nich se počítá s průměrnou mzdou 25 000,-. Roční nárůst celkových mzdových nákladů v roce 2015 bude 900 tis., v roce 2016 bude 1950 tis. a v roce 2017 2160 tis. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou počítány procentem ze mzdových nákladů (35%). Do sociálních nákladů se promítnou jazykové kurzy, kterých se bude účastnit 45 zaměstnanců. Předpokládané náklady na tyto kurzy jsou 864 tisíc ročně.

Tabulka č. 20: Plánované osobní náklady (v tis. Kč)

Osobní náklady	2014	%	2015	2016	2017
Celkem	114239		117174	119806	122722
Mzdové náklady	83428		84328	86278	88438
Náklady na soc. zabezpečení	28344	35%	29515	30197	30953
Sociální náklady	2467		3331	3331	3331

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Odpisy

Mezi další položku nákladů patří odpisy. Ty se skládají z odpisů stávajícího majetku a z odpisů nového majetku. Podnik má stanovenou dobu odepisování pro jednotlivé druhy majetku. V plánovaných letech plánuje investovat 20 milionů do strojního vybavení oddělení vývoje. Jedná se o zakoupení stejných strojů. Jeden stroj bude zakoupen na konci roku 2015,

druhý počátkem roku 2016. Odepisovat se začne od roku 2016. U strojního vybavení je doba odepisování stanovena na dvacet let. Metoda odepisování je lineární. Stávající odpisy klesají v důsledku ukončení odepisování některého stávajícího majetku.

Tabulka č. 21: Plánované odpisy majetku (v tis. Kč)

Odpisy	2015	2016	2017
Odpisy celkem	16955	15955	12955
Odpisy stávajícího majetku	16955	14955	11955
Odpisy nově pořízeného majetku	0	1000	1000

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Ostatní náklady

Do této skupiny jsem zahrнула všechny ostatní náklady. Jedná se o zůstatkovou cenu dlouhodobého majetku a materiálu, daně a poplatky, rezervy, ostatní finanční a provozní náklady a nákladové úroky. Zůstatková cena byla stanovena na základě průměrné ceny tohoto majetku z let 2012-2014. U položky daně a poplatky se neuvažují významné změny. Rezervy se sníží o plánovanou investici. Do ostatních provozních nákladů je nutné zahrnout jejich variabilní složku a fixní složku. Variabilní složka byla vypočtena z tabulek č. 7 a č. 14. Celkové ostatní provozní náklady se poté vypočetly jako objem produkce krát tyto náklady pro dané skupiny produktů. Následně se provedla suma těchto nákladů za celý plánovaný rok. U fixní složky se počítá mírné navýšení vzhledem k vícenákladům spojeným s recertifikacemi ISO a IRIS. Celkové ostatní provozní náklady budou mít mírně rostoucí trend. Ostatní finanční náklady se po dobu plánu předpokládají neměnné. Nákladové úroky jsou nulové.

Tabulka č. 22: Plánované ostatní náklady (v tis. Kč)

Ostatní náklady	2014	2015	2016	2017
Zůstatková cena DM a mat.	1356	2362	2362	2362
Daně a poplatky	304	310	316	320
Rezervy	25021	15021	5021	5021
Ostatní provozní náklady	6244	6489	6689	6873
-variabilní	4876	5080	5238	5378
-fixní	1368	1409	1451	1495
Ostatní finanční náklady	9030	9030	9030	9030
Nákladové úroky	407	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

3.1.1.3 Plánování hospodářského výsledku

Nyní už mám všechny potřebné údaje pro určení hospodářského výsledku. Základ pro výpočet výsledku hospodaření je stanoven jako celkové plánované výnosy mínus veškeré plánované náklady včetně odpisů. Při výpočtu čistého hospodářského výsledku byla použita současná sazba daně z příjmu 19%, která se považuje pro plánované roky za neměnnou. Mimořádný hospodářský výsledek se pro budoucí roky neplánuje. V příloze F je poté možné vidět celý naplánovaný výkaz zisku a ztráty.

Tabulka č. 23: Plánovaný hospodářský výsledek 2015-2017 (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Celkové výnosy	705224	728354	759233
Celkové náklady	626861	637092	661595
Hospodářský výsledek před daní	78363	91262	97638
Daň z příjmu	14889	17340	18551
Hospodářský výsledek po dani	63474	73922	79087

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Z výsledku je patrné, že by se firmě mělo podařit naplnit korporátní cíl - růst zisku za sledované období o 20%.

3.1.2 Plánování rozvahy

V této kapitole budou popsány jednotlivé kroky k naplánování rozvahy pro stanovené období. Celou naplánovanou rozvahu je pak možné vidět v příloze G. Při plánování jsem vycházela z rozvahy předcházejícího roku, strategie společnosti a již stanoveného výkazu zisku a ztráty.

3.1.2.1 Plánování aktiv

Stálá aktiva

Mezi stálá aktiva řadíme dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Hodnotu investičního majetku, v kterém je zahrnutý dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, ovlivňují především plánované investice. Tou je

v podniku investice do strojů do vývojového oddělení. Jelikož vývojové oddělení v omezené míře již v podniku funguje pod oddělením konstrukce, plánuje se jen jeho přesun do vhodnějších prostor a zakoupení dvou strojů pro měření a testování únavových a mechanických vlastností za účelem vývojových aktivit. Každý tento stroj stojí 10mil. Kč. Pořízeny budou na konci prvního plánovaného roku a na začátku druhého. Investovány budou výše zmíněným snížením rezerv.

Dále hodnotu investičního majetku ovlivňují odpisy, které hodnotu majetku snižují, a výše odprodaného nebo vyřazeného majetku. Při stanovování hodnoty investičního majetku jsem vycházela z následujícího vzorce. Tabulka níže poté znázorňuje výpočet hodnoty investičního majetku.

$$IM_i = IM_{i-1} + IMN_i - IMP_i - O_i$$

IM_i – investiční majetek na konci roku i

IM_{i-1} – investiční majetek na konci roku $i-1$

IMN_i – součet vstupních cen pořízeného investičního majetku v roce i

IMP_i – hodnota odprodaného investičního majetku v roce i

O_i – výše odpisů v roce i [2]

Tabulka č. 24: Plánovaný investiční majetek (v tis. Kč)

Investiční majetek	2015	2016	2017
Inv. majetek na začátku roku	106342	97056	88739
Nově pořízený investiční majetek	10000	10000	0
Odprodaný a vyřazený majetek	2362	2362	2362
Odpisy _(setrvačný blok + nově pořízený majetek)	16955	15955	12955
Investiční majetek na konci roku	97056	88739	73422

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Finanční majetek podniku je tvořen podílovými cennými papíry a jeho hodnota není nijak významná a po dobu plánu se uvažuje neměnná, neboť podnik neplánuje nákup ani odprodej cenných papírů.

Tabulka č. 25: Plánovaný finanční majetek (v tis. Kč)

Finanční majetek	2014	2015	2016	2017
	31	31	31	31

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Oběžná aktiva

Oběžný majetek tvoří zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Pro naplánování zásob jsem vycházela ze strategie firmy snížení zásob. Společnost by chtěla snížit celkové zásoby jednorázově o 15% v roce 2015. Konkrétně tak sníží zásoby materiálu o 25%, zásoby nedokončené výroby a výrobků o 5%. Do konce sledovaného období je pak chce udržovat na stálé hodnotě. Nové dodávky materiálu bude chtít firma s některými dodavateli synchronizovat s výrobním procesem tak, aby se netvořily nadměrné zásoby.

Tabulka č. 26: Plánované zásoby (v tis. Kč)

Zásoby	2014	2015	2016	2017
Zásoby celkem	92119	78382	78382	78382
Materiál	45652	34239	34239	34239
Nedokončená výroba	24833	23591	23591	23591
Výrobky	21634	20552	20552	20552

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Pohledávky jsou naplánovány pomocí metody obratových ukazatelů. Vzhledem k dojednaným splatnostem s odběrateli, nemůže firma tento ukazatel výrazně ovlivnit, proto bude v plánovaných letech zachován ve stejné hodnotě jako v roce 2014. K výpočtu byla použita hodnota průměrný tržeb z naplánovaných intervalů pro jednotlivé roky.

Tabulka č. 27: Obrat pohledávek

Obrat pohledávek	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby/pohledávky	2,9	2,4	1,8	1,8	1,8	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 28: Plánované pohledávky (v tis. Kč)

Pohledávky	2015	2016	2017
	340 478	355 583	372 259

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Krátkodobý finanční majetek vychází z cash flow. Počáteční stav krátkodobého finančního majetku plus cash flow se rovná konečný stav tohoto majetku. (viz. kapitola 3.1.3 *Plánování cash flow*).

Tabulka č. 29: Plánovaný krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)

Krátkodobý finanční majetek	2015	2016	2017
Finanční majetek na poč. období	62589	70308	74831
Cash flow	6686	12548	25532
Finanční majetek na konci období	69275	81822	107355

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

V následující tabulce jsou shrnuta celková aktiva. Ještě je nutné říci, že časové rozlišení aktivní bylo ponecháno na neměnné úrovni 2696tis. jako v roce 2014.

Tabulka č. 30: Plánovaná aktiva celkem (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
AKTIVA celkem	580495	609624	639880
Stálá aktiva	97087	88770	73453
Oběžná aktiva	480712	518158	563731
Časové rozlišení	2696	2696	2696

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

3.1.2.2 Plánování pasiv

Vlastní zdroje

Sem řadíme základní kapitál, kapitálové fondy a fondy ze zisku, rezervní fondy, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Výše základního kapitálu společnosti bude po dobu plánu neměnná. Stejně tak tomu bude i u rezervních fondů. Kapitálové fondy společnost drží dostatečně vysoké, takže plánuje jejich snížení. Uvolněné prostředky použije ke splácení dlouhodobého závazku k mateřské společnosti. Výsledek hospodaření minulého účetního období záleží na výšce vyplacených dividend. V plánovaných letech se na dividendách vyplátí 80% čistého zisku. Výsledek hospodaření běžného účetního období je poté převzatý z výkazu zisku a ztrát.

Tabulka č. 31: Rozdělení zisku (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Hospodářský výsledek	63474	73922	79087
Dividendy	50779	59137	63270
Nerozdělený zisk	12695	14784	15818

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 32: Plánované vlastní zdroje (v tis. Kč)

Vlastní zdroje	2015	2016	2017
Základní kapitál	53400	53400	53400
Kapitálové fondy	18679	16679	13679
Rezervní fondy	17920	17920	17920
Nerozdělený zisk minulých let	80528	93223	108007
HV běžného účetního období	63474	73922	79087

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Cizí zdroje

Firma kromě vlastních zdrojů využívá samozřejmě i zdrojů cizích – rezervy, krátkodobé závazky a dlouhodobé závazky. Rezervy se během plánovaného období ponechají konstantní.

Tabulka č. 33: Plánované rezervy (v tis. Kč)

Rezervy	2015	2016	2017
	56379	56379	56379

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Krátkodobé závazky se skládají ze závazků z obchodního styku, závazků vůči zaměstnancům a závazků ze sociálního zabezpečení. Krátkodobé závazky z obchodního byly naplánovány dle metody obrátových ukazatelů, konkrétně obratu KZ. Plán byl proveden na základě průměrné hodnoty tohoto ukazatele za poslední tři roky. Závazky vůči zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou naplánované jako dvanáctina nevyřádaných mezd vždy za poslední měsíc předchozího roku.

Tabulka č. 34: Obrat krátkodobých závazků

Obrat závazků z obch. Styku	2012	2013	2014	Průměr
Tržby/krátkodobé závazky	2,3	2,5	2,1	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 35: Plánované krátkodobé závazky (v tis. Kč)

Krátkodobé závazky	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky celkem	278020	288011	303320
Závazky z obchodního styku	268706	278406	293472
Závazky k zaměstnancům	6952	7115	7295
Závazky ze soc.zabezpečení a ZP	2362	2490	2553

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Vedle krátkodobých závazků má firma i dlouhodobý závazek ve výši 5648 tis. Jedná se o závazek k mateřské společnosti. Ten firma plánuje v plánovaných letech snižovat.

Tabulka č. 36: Plánované dlouhodobé závazky (v tis. Kč)

Dlouhodobé závazky	2015	2016	2017
	5648	3648	1648

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Firma nevyužívá žádný bankovní úvěr, ani žádný ve stanoveném časovém horizontu neplánuje. Časové rozlišení pasivní bylo po konzultaci necháno neměnné na úrovni 7059 tis.

Tabulka č. 37: Plánovaná pasiva celkem(v tis. Kč)

	2015	2016	2017
PASIVA celkem	580477	609611	639869
Vlastní zdroje	233371	254514	71463
Cizí zdroje	340047	348038	361347
Časové rozlišení aktivní	7059	7059	7059

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Na základě výše uvedených naplánovaných aktiv a pasiv můžeme zhodnotit, zda má firma dostatek finančních zdrojů na krytí svých aktiv. Jak je vidět níže, naplánovaná aktiva velmi málo převyšují naplánovaná pasiva. Tento rozdíl by firma případně pokryla ze svých rezerv

Tabulka č. 38: Rozdíl aktiv a pasiv (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
AKTIVA	580495	609624	639880
PASIVA	580477	609611	639869
Δ	18	13	11

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

3.1.3 Plánování cash flow

Posledním plánovaným výkazem je výkaz peněžních toků - cash flow. Tento výkaz byl naplánován nepřímou metodou. Tato metoda vychází z hospodářského výsledku, který upravuje o náklady, které nebyly výdajem (přičítají se); výdaje, které nebyly nákladem (odečítají se); výnosy, které nebyl příjmem (odečítají se) a příjmy, které nebyly výnosem (přičítají se). Při posuzování změn jednotlivých položek rozvahy poté respektujeme následující zásady:

- U změny stavu aktivních položek platí, je-li konečný stav vyšší než počáteční stav, tato změna se vykazuje záporně.
- U změny stavu pasivních položek platí, je-li konečný stav vyšší než počáteční, tato změna se vykazuje kladně.
- Pokud se vylučují výnosy, zachycujeme to do přehledu o peněžních tocích záporně.
- Pokud se vylučují náklady, zachycujeme to do přehledu peněžních toků kladně.[10]

Tabulka č. 39: Výkaz cash flow (v tis. Kč)

CASH FLOW			
	2015	2016	2017
Počáteční stav krátkodobého finančního majetku	62589	69275	81822
Zisk z provozní činnosti před úroky a zdaněním	59344	72484	78860
Odpisy	16955	15955	12955
Výnosy z účasti	0	0	0
Změna stavu pohledávek	-23656	-15104	-16677
Změna stavu zásob	13737	0	0
Změna nákladů příštích období	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	-3946	9991	15309
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	0	0	0
Přijaté úroky	25	25	25
Přijaté dividendy	0	0	0
Placené úroky	0	0	0
Daně	-310	-316	-320
Cash flow z provozní činnosti	62149	83035	90152
Nákup neoběžných aktiv	-10000	-10000	0
Tržby z prodeje neoběžných aktiv	5316	650	650
Cash flow z investiční činnosti	-4684	-9350	650

Tržby z vydání vlastních akcií	0	0	0
Příjmy z dlouhodobých půjček	0	0	0
Splátky dlouhodobých půjček	0	-2000	-2000
Placené dividendy	-50779	-59137	-63270
Cash flow z finanční činnosti	-50779	-61137	-65270
Cash flow celkem	6686	12548	25532
Konečný stav krátkodobého finančního majetku	69275	81822	107355

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

3.2 Stanovení ročních krátkodobých cílů

Prvním krokem při použití metody Balanced Scorecard je rozpracování strategických cílů na dílčí krátkodobé cíle pro jednotlivé plánované roky, které budou dále transformovány do jednotlivých perspektiv. U každého krátkodobého cíle je nutné stanovit cílový stav, měřítko a strategickou akci k jeho naplnění. V této kapitole jsou na základě strategických cílů společnosti FT Lekov stanoveny krátkodobé cíle pro plánované roky 2015, 2016 a 2017.

3.2.1 *Krátkodobé cíle pro rok 2015*

V roce 2015 firma plánuje začít expandovat na zahraničním trhu v Rusku a Polsku, jako cíl si stanovila minimální objem tržeb získaných z tohoto segmentu, začít chce na 28 milionech. S některými velkými společnostmi jako je polský Solaris nebo ruský ZAO Vagonmaš jsou některé zakázky již ujednané, takže by cíl měl být bez problému naplněn. Dalším cílem je navýšení čistého zisku min. o 8%.

Dále se chce firma u stávajících i nových zákazníků zaměřit na uzavírání dlouhodobých kontraktů (těmi je myšlen kontrakt na pravidelné dlouhodobé dodávky min. na 3 roky, sledují se zde jen dodávky pantografů). Firma by chtěla docílit desetiprocentního podílu z počtu všech kontraktů, což by v prvním plánovaném roce mělo činit 8 zakázek.

Dalším krátkodobým cílem je snížení zásob skokově o 15%, firma se zaměří jak na zásoby vlastních výrobků a nedokončené výroby, tak na materiál. Firma bude také neustále pracovat

na managementu kvality. Přestože reklamace nelze považovat za vysoké, bude se podnik snažit je ještě snížit ze současných 40, a to na hranici max. 35 reklamací ročně. Dále chce společnost poskytnout 3 roční trainee programy pro studenty či absolventy v oboru.

Významným cílem je i rozšíření jazykových kurzů z jedné hodiny týdně na dvě pro všechny zaměstnance středního a vyššího managementu. Celkem je počítáno se 45 zaměstnanci. Každý z těchto zaměstnanců se tak vedle angličtiny bude povinně učit ještě druhý jazyk. Deset zaměstnanců se bude učit němčinu, sedmáct ruštinu a zbytek francouzštinu. Konkrétně se bude jednat o téměř všechny pracovníky projektového managementu, nákupu, obchodního oddělení, zákaznického oddělení a několik vybraných zaměstnanců z konstrukce a kvality. Firma také hodlá investovat 10 milionů na nákup stroje do vývojového oddělení. V neposlední řadě hodlá zakročit v pokračujících pracovních konfliktech mezi strategickým nákupem a zásobováním. Jako první ve stanovách znovu definuje kompetence jednotlivých pracovníků a všechny zaměstnance s tím seznámí.

Tabulka č. 40: Krátkodobé cíle pro rok 2015

Krátkodobé cíle pro rok 2015			
Strategický cíl	Měřítko	Cíl	Strategická akce
Nové zakázky v Rusku a Polsku	tržby z nově uzavřených zakázek	28mil.	ujednání zakázek především s firmami Solaris a ZAO Vagonmaš
Zakázky na opakované dodávky pantografů delší 3 roky	množství zakázek	8	zaměřit se na uzavírání objemných zakázek, jejichž realizace probíhá více let
Navýšení čistého zisku min. o 8%	výše zisku	61116tis.	narůstající produkcí pantografů a stálým prodejem ostatních komponentů docílit naplnění korporátního cíle.
Snížení zásob o 15%	výše zásob	78401tis.	odprodat nebo použít ve výrobě zásoby materiálu, nedokončené výroby a vlastních výrobků
Snížení počtu ročních reklamací	počet reklamací	35	důsledná analýza a odstranění příčin reklamací, zaměření se na opakované reklamace
Poskytování trainee programů	počet účastníků	3	vypsát výběrové řízení na trainee zaměstnance, jasně stanovit náplně daných trainee programů

Jazykové kurzy	počet hod. týdně na zaměstnance	2	zaplatit jazykové kurzy pro vybraný segment zaměstnanců, kontrolovat pravidelnou docházku na 2lekcce/týden
Vývojové oddělení	objem investice	10 mil.	přesunout vývojovou část konstrukčního oddělení do nových prostor, zakoupit stroj na testování únavových a mechanických vlastností
Definování kompetencí v oddělení strategického nákupu a zásobování	stav provedení	provedeno	vytvořit interní směrnici s jasně definovanými kompetencemi jednotlivých pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

3.2.2 Krátkodobé cíle pro rok 2016

V roce 2016 jsou cíle velmi podobné roku 2015. Firma plánuje pokračovat v obchodování s nováčky – Ruskem a Polskem; a navyšovat čistý zisk, pro rok 2016 je naplánován opět osmiprocentní růst. Firma chce pokračovat ve snaze uzavírat dlouhodobé kontrakty na dodávky pantografů, opět minimálně 8 uzavřených dlouhodobých kontraktů ročně.

Kvalitu svých produktů chce obhájit recertifikací ISO 9001 a důraz chce i nadále klást na snižování počtu reklamací. Vedle přijímání studentů na trainee programy chce přijmout i pět nových kvalifikovaných pracovníků do oddělení výzkumu a vývoje – čtyři vývojové pracovníky, jednoho administrativního pracovníka.

Řada konfliktů na pracovišti vzniká v důsledku nesprávného předávání informací. To vzniká mimo jiné špatným či nedbalým zadáváním informací do interního informačního systému, proto společnost chce znovu proškolit všechny pracovníky, jak s tímto systémem pracovat.

Tabulka č. 41: Krátkodobé cíle pro rok 2016

Krátkodobé cíle pro rok 2016			
Strategický cíl	Měřítko	Cíl	Strategická akce
Nové zakázky v Rusku a Polsku	tržby z nově uzavřených zakázek	42mil	pokračovat ve spolupráci se zákazníky firem Solaris a ZAO Vagonmaš, hledat menší lokální zákazníky
Zakázky na opakované dodávky pantografů delší 3 roky	množství zakázek	8	zaměřit se na uzavírání objemných zakázek, jejichž realizace probíhá více let
Navýšení čistého zisku min. o 8%	výše zisku	66005tis.	narůstající produkcí pantografů a stálým prodejem ostatních komponentů docílit naplnění korporátního cíle.
Snížení počtu ročních reklamací	počet reklamací	30	důsledná analýza a odstranění příčin reklamací, zaměření se na opakované reklamace
Vývojové oddělení	objem investice	10 mil.	zakoupit druhý stoj na testování únavových a mechanických vlastností
Poskytování trainee programů	počet účastníků	3	vypsát výběrové řízení na trainee zaměstnance, jasně stanovit náplně daných trainee programů
Jazykové kurzy	počet hod. týdně na zaměstnance	2	zaplatit jazykové kurzy pro vybraný segment zaměstnanců, kontrolovat pravidelnou docházku na 2lekce/týden
Přijetí nových zaměstnanců do oddělení V&V	počet zaměstnanců	4+1	vypsát výběrové řízení na pozice ve výzkumu a vývoji(4) + jedna administrativní pozice, jasně stanovit pracovní náplň a kompetence
Školení o využívání interního IS	stav provedení	provedeno	proškolit všechny zaměstnance středního managementu, jak správně používat a zadávat informace do interního systému
Obhájit certifikace ISO (9001, 14001)	stav certifikace	obhájena	obstát v recertifikačním auditu ISO

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

3.2.3 Krátkodobé cíle pro rok 2017

V posledním plánovaném roce chce firma pokračovat ve stejných cílech jako v letech předešlých. Růstem ročního zisku o 8% chce překročit hranici dvacetiprocentního růstu za sledované období, kterou ji nastavila mateřská firma. Navyšovat chce i tržby z ruského a polského trhu, cílem je dosáhnout 55mil. Podnik chce navýšit počet míst v rámci trainee programů a ještě více zapracovat na snížení reklamací na strategicky stanovených 20 reklamací za rok. Novým cílem pro rok 2017 je obhájení certifikace IRIS a odstranění problémů mezi již zmíněnými dvěma konfliktními odděleními. Ostatní krátkodobé cíle se shodují s předešlými roky.

Tabulka č. 42: Krátkodobé cíle pro rok 2017

Krátkodobé cíle pro rok 2017			
Strategický cíl	Měřítko	Cíl	Strategická akce
Nové zakázky v Rusku a Polsku	tržby z nově uzavřených zakázek	55mil	ujednání zakázek se zákazníky firem Solaris a ZAO Vagonmaš, navázání spolupráci i s dalšími menšími lokálními zákazníky
Navýšení čistého zisku min. o 8%	výše zisku	71286tis.	narůstající produkcí pantografů a stálým prodejem ostatních komponentů docílit naplnění korporátního cíle
Zakázky na opakované dodávky pantografů delší 3 roky	množství zakázek	8	zaměřit se na uzavírání objemných zakázek, jejichž realizace probíhá více let
Snížení počtu ročních reklamací	počet reklamací	20	důsledná analýza a odstranění příčin reklamací, zaměření se na opakované reklamace
Poskytování trainee programů	počet účastníků	5	vypsát výběrové řízení na trainee zaměstnance, jasně stanovit náplně daných trainee programů
Jazykové kurzy	počet hod. týdně na zaměstnance	2	zaplatit jazykové kurzy pro vybraný segment zaměstnanců, kontrolovat pravidelnou docházku na 2lekce/týden
Přijetí nových zaměstnanců do oddělení V&V	počet zaměstnanců	5	vypsát výběrové řízení na pozice ve výzkumu a vývoji, jasně stanovit pracovní náplň a kompetence

Odstranit pracovní konflikty mezi strategickým nákupem a zásobováním	počet konfliktů	0	podpořit komunikaci a dobrou atmosféru na pracovišti, zamezit soutěživosti mezi odděleními, zdokonalit systém porad, kurzy komunikace
Obhájit certifikace IRIS	stav certifikace	obhájena	obstát v recertifikačním auditu IRIS

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

4. Implementace strategického plánu podniku metodou Balanced Scorecard

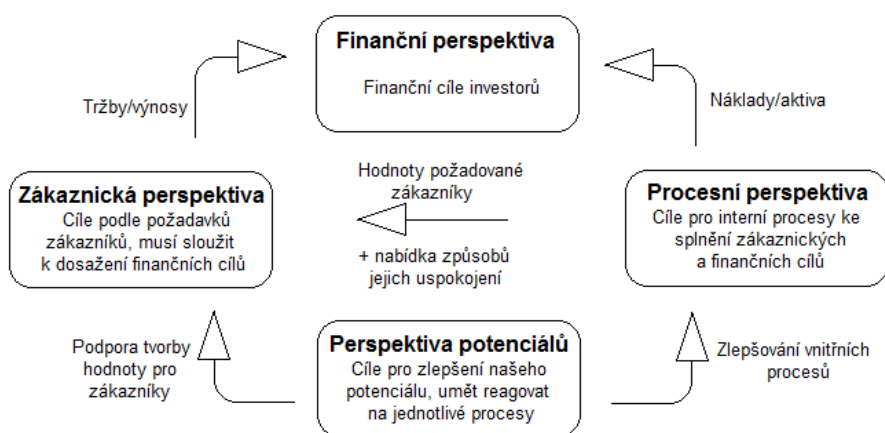
4.1 Metoda Balanced Scorecard (BSC)

4.1.1 *Koncepce BSC*

Metoda Balanced Scorecard je jedním z nejkompexnějších systémů měření výkonnosti a řízení dlouhodobé strategie. Metodu definovali Robert S. Kaplan (Harvard Business School) a David P. Norton (Nolan Norton Institute) v roce 1992. Tito pánové provedli rozsáhlý výzkum nazvaný *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti), během kterého analyzovali desítky amerických firem, aby prokázali své přesvědčení, že finanční cíle a ukazatele nestačí pro stanovení, měření a kontrolu úspěšnosti firemní strategie. Metodu autoři dále rozvíjeli v dalších letech až do roku 2008. A tak vznikla jedna z nejkompexnějších metod měření a řízení výkonnosti.

Tato metodika převádí strategickou vizi a cíle podniku firmy do konkrétních plánů a měřítek a vytváří strategickou zpětnou vazbu s informací o úspěšnosti realizované strategie. Metoda zachovává finanční metriky, ale přichází s dalšími třemi perspektivami. Celkem čtyři perspektivy - finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu, poté vystihují klíčové oblasti firemní strategie. Koncepci Balanced Scorecard znázorňuje následující obrázek.

Obrázek č. 9: Koncepce BSC



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [11], Plzeň 2014

4.1.2 Zásady a podmínky použití BSC

Hlavní východiskem BSC je vytvořený strategický plán, který je následně rozpracován až na úroveň dílčích jednotek. Neboť metoda BSC se vytváří od shora dolů, tedy od strategických jednotek až po jednotlivce ve firmě. Současně jsou strategické cíle rozpracovány dle jednotlivých perspektiv BSC. V rámci každé perspektivy jsou zpracovány dílčí cíle, jednotlivé strategické akce pro naplnění cílové hodnoty a stanovena jsou i měřítka pro naplnění těchto cílů.

Dále je nutné vypracovat dynamický popis celého procesu naplnění strategie, tedy zpracovat strategickou mapu (více v kapitole *Strategická mapa*). Je důležité zdůraznit, že jednotlivé prvky BSC jsou mezi sebou úzce propojeny vztahy příčina-důsledek, tedy naplnění jednoho cíle vede k naplnění dalších cílů. Jednotlivé cíle a metriky jsou propojeny v logických návaznostech a umožňují jasné určení hybných sil a měřítek výkonnosti. Cílem celé metody není pouze změření finančních výsledků, ale plynulý přechod na nový systém implementace strategie a řízení podniku.[11,12]

Tato metoda však není vhodná pro všechny podniky, je nutné respektovat některé základní logické podmínky její úspěšné implementace. Mezi ně patří především: mít strategii a umět plánovat, umět správně nastavit a měřit jednotlivé metriky, vysvětlit všem zainteresovaným princip a smysl zavedení BSC, být schopný sebereflexe a změny.[13]

4.1.3 Perspektivy BSC

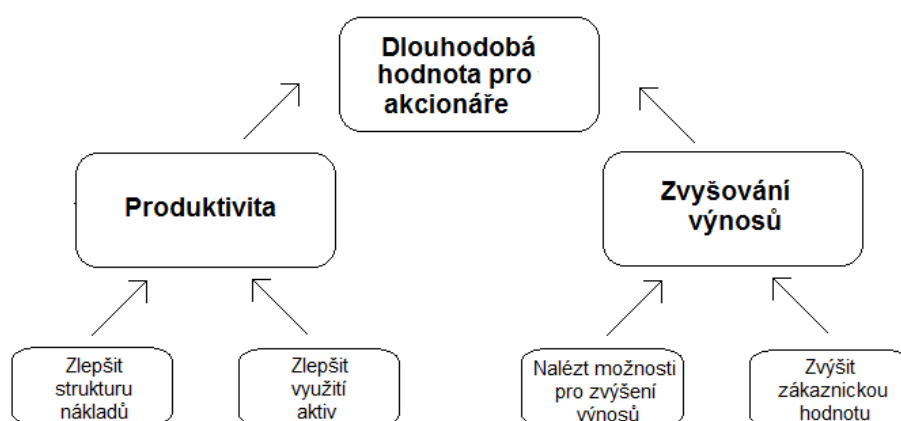
Na jednotlivé perspektivy se podíváme vždy nejprve obecně a poté z pozice FT Lekov.

Finanční perspektiva

Jak bylo řečeno, metoda BSC podlomila výsadní postavení pouze finančních ukazatelů. Stále jsou však tyto ukazatele zásadní pro úspěšné plnění, měření a kontrolu strategického plánu, a tedy i nedílnou součástí BSC. Finanční perspektiva tvoří vrchol BSC, neboť do finanční perspektivy míří cíle všech ostatních perspektiv BSC. Za obecné vrcholové měřítko této

perspektivy se považuje zvýšení tržní hodnoty firmy. Ale každý projekt nemusí vést nutně k okamžitému růstu hodnoty podniku. To záleží na konkrétní fázi životního cyklu (růst, udržení, sklizeň) a na zvolené strategii z pohledu životního cyklu firmy (růst tržeb, snížení nákladů, využití aktiv). [11,6] Obecné zobrazení finanční perspektivy je na následujícím obrázku.

Obrázek č. 10: Finanční perspektiva



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [11], Plzeň 2014

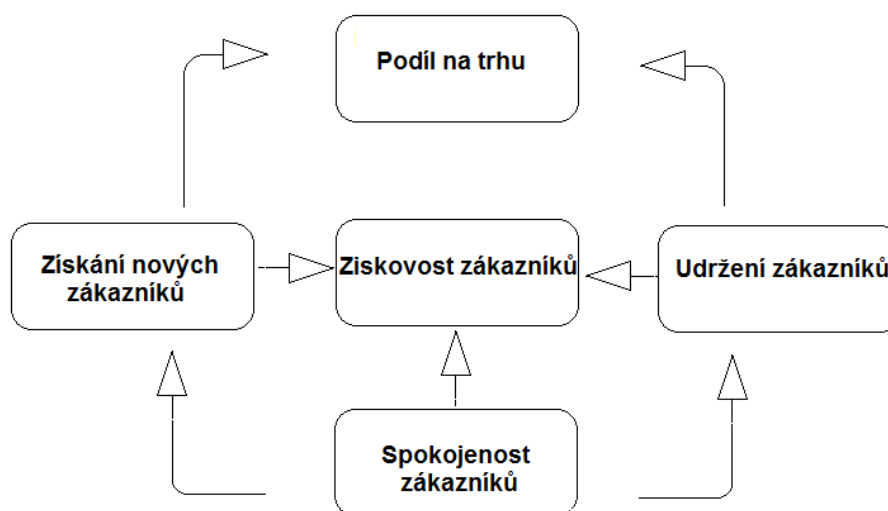
Nyní se podíváme na obsah této perspektivy z pohledu FT Lekov. Faiveley Transport Lekov aktivně hledá možnosti pro zvýšení svých výnosů. V současné době se zaměřuje na zahraniční trhy, kde hledá nové příležitosti. Uzavíráním nových kontraktů se navýší objem prodeje a tedy i celkové výnosy. Další příležitost firma spatřuje i ve vlastním vývojovém oddělení, jehož činnost významně podpoří zdokonalování vlastních produktů, což přinese zvýšenou hodnotu pro zákazníka. Na celkovém růstu výnosů se tedy budou podílet nejen nové příležitosti, ale i rostoucí zákaznická ziskovost. Zároveň snížením zásob dojde ke snížení nákladů a růstu produktivity.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva zobrazuje cíle, které odhalí potřeby zákazníků na konkrétních segmentech trhu a povedou k zákaznické spokojenosti a věrnosti, která se poté promítne do ziskovosti implementované strategie. Zákaznické cíle jsou podřízeny základní obchodní strategii „Customer value proposition“. Přesná náplň této strategie vychází nejen z profilové

strategie, ale i z konkrétního tržního segmentu a konkrétního zákazníka. Nejčastěji se používají dílčí strategie - špičkový produkt, zákaznická věrnost nebo provozní excelence. Zákaznická perspektiva přináší důležité výstupy podstatné pro naplnění finančních cílů. Jedná se zejména o spokojenost a věrnost zákazníků, zákaznickou ziskovost, podíl na trhu či zákaznické přínosy.[11,6] Zákaznickou perspektivu zobrazuje následující obrázek.

Obrázek č. 11: Zákaznická perspektiva



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [11], Plzeň 2014

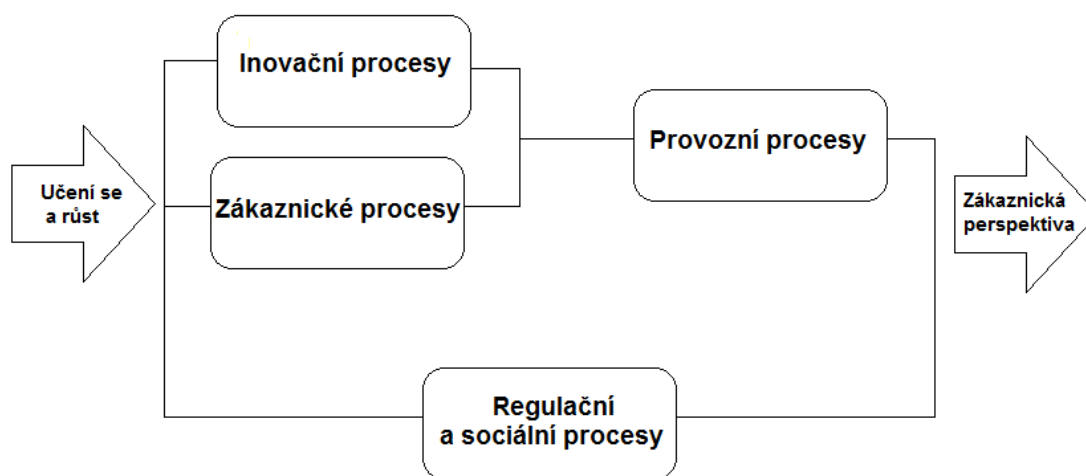
Opět je nutné podívat se na tuto perspektivu u společnosti FT Lekov. Zde se chce firma jednoznačně zaměřit na tři hlavní výstupy této perspektivy – získávání nových zákazníky, udržení stávajících zákazníků a zvýšení zákaznické spokojenosti. Nové zákazníky firma plánuje získat na východě, v Rusku a Polsku, čímž mírně vzroste i její zahraniční tržní podíl. Udržet by si chtěla všechny stávající zákazníky na domácím i zahraničním trhu. Podnik chce pokračovat v zákaznickém řešení produktů, dosahovat chce nejlepšího řešení dle požadavků zákazníků, což se odrazí v zákaznické spokojenosti, loajalitě zákazníků a dlouhodobých partnerských vztazích. Tím vším chce FT Lekov docílit růst zákaznické ziskovosti, který dále povede k naplnění finanční perspektivy.

Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva zpracovává podklady pro zajištění cílů zákaznické a finanční perspektivy. Již z toho je zřejmé, že tato perspektiva je velmi objemná. Zároveň se jedná o klíčovou část

BSC, neboť interní procesy vytvářejí hodnotu. Dělí se dále dle jednotlivých interních procesů na procesy zákaznické, inovační, provozní, regulační a sociální. Provozní procesy zajišťují výrobu a dodávky produktů. Zákaznické procesy se zaslouhují o zvyšování zákaznické hodnoty. Novou hodnotu přináší inovační procesy a regulační a sociální procesy zlepšují vztahy podniku s jeho okolím. [11,6] Opět nejprve zobrazíme perspektivu obecně viz. následující obrázek.

Obrázek č. 12: Perspektiva interních procesů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [11], Plzeň 2014

Podívejme se nyní na interní procesy v Lekově. Jak již bylo řečeno, jedná se o perspektivu velmi objemnou, proto se podíváme jednotlivě na všechny skupiny procesů.

Zákaznické procesy

Zákaznické procesy jsou pro firmu klíčové, jedná se o všechny procesy, které řeší výrobu produktu dle požadavků zákazníka. Firma chce zapracovat na komunikaci se zákazníky a celkově zlepšovat vztahy se zákazníky tak, aby byla výsledkem přidaná hodnota pro obě strany. S vybranými zákazníky chce firma vytvořit spíše partnerský model, kdy budou obě strany připravovat realizaci společných obchodů. Loajalitu a věrnost chce firma podporovat jak u menších, tak větších zákazníků, stejně tak u nových i dlouhodobých.

Inovační procesy

Inovační procesy ve firmě vychází ze zdrojů inovací, kterými jsou v případě FT Lekov především sami zákazníci, dále pak výsledky výzkumu a vývoje. Firma se zaměřuje nejvíce na inovační procesy zabývající se vývojem derivátů stávajících produktů (dle zákazníků a segmentů trhu). Omezeně také pracuje na programových vývojových projektech, ve kterých přichází s generačně novými produkty, a na výzkumných vývojových projektech, které chce nově podpořit vlastním výzkumným oddělením a spoluprací a akademickou sférou. S těmito projekty samozřejmě souvisí procesy zajišťující patřičnou dokumentaci, časový plán, řízení nákladů, prototypové zkoušky atd.

Provozní procesy

Za stěžejní provozní proces lze u firmy Faiveley Transport Lekov považovat řízení kvality. Firma musí obhájit certifikaci kvality ISO 9001 a mezinárodního standardu kvality pro železniční sektor – certifikace IRIS. Zároveň chce trvale zlepšovat technologické a organizační postupy výroby, čímž chce docílit minimalizace reklamací. Do provozní oblasti spadá i snižování zásob a příprava na štíhlou výrobu. Změny nastanou i v některých dodavatelských procesech, neboť s některými dodavateli bude firma chtít synchronizovat dodávky s výrobním procesem tak, aby se netvořily nadměrné zásoby.

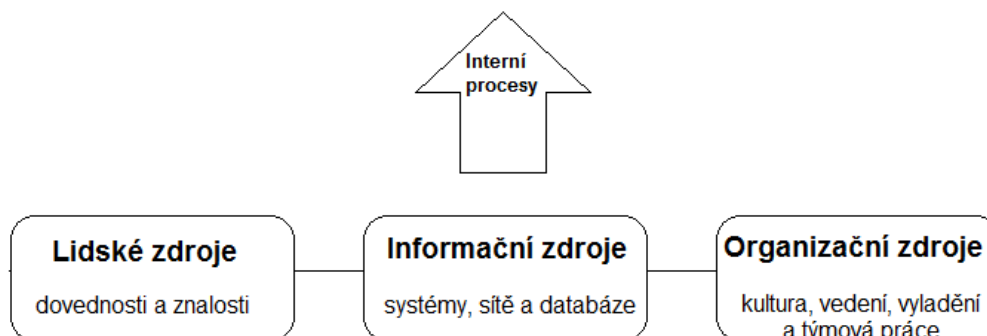
Regulační a sociální procesy

Podnik se snaží respektovat environmentální požadavky, v plánovaných letech je záměrem obhájit certifikaci ISO14001 a nadále zlepšovat výrobu v souladu se životním prostředím.

Perspektiva učení se a růstu (potenciálu)

Už od svého počátku model BSC poukazoval na důležitost nehmotných zdrojů v potenciálu podniku. Mezi tyto nehmotné zdroje lze řadit lidské, organizační a informační zdroje. Jinak řečeno jedná se o strategické kompetence (znalosti a zkušenosti lidí), strategické technologie (vybavení interních zdrojů) a prostředí pro strategické akce (kultura, vedení, vyladění, motivace). Této perspektivě je v metodice BSC věnován značný důraz, neboť tato perspektiva tvoří základnu pro dosažení cílů v ostatních třech perspektivách.[11,6] Obsah perspektivy potenciálu je zachycen na následujícím obrázku.

Obrázek č. 13: Perspektiva potenciálu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [11], Plzeň 2014

Podívejme se i na části poslední perspektivy BSC, perspektivy učení se a růstu, v prostředí FT Lekov. I zde se zastavíme i každé skupiny zvlášť.

Lidský kapitál

Této složce nehmotného majetku firma přikládá největší význam. Podnik chce zlepšit znalosti a dovednosti klíčových zaměstnanců pro naplnění strategie (tzv. „Job families“) tak, aby byli co nejlépe připraveni na realizaci strategie. Zaměřit se chce na jazykové vzdělávání pro lepší komunikaci se zákazníky i mateřskou firmou. Celkově chce firma zlepšit také pracovní prostředí, ve kterém chce eliminovat pracovní konflikty vznikající především z nevyjasněných kompetencí nebo špatné komunikace. Lidský kapitál chce FT Lekov posílit špičkovými zaměstnanci do oddělení výzkumu a vývoje, zároveň i mladými lidmi, kteří budou přijati v rámci trainee programů.

Informační kapitál

Fungování podniku se opírá o interní informační systém, s jehož úrovní je firma spokojena. Systém naplňuje veškeré firemní požadavky. Problém nastává pouze v nedostatečné srozumitelnosti pro některé zaměstnance patrně na základě nedostatečného zaškolení, čímž je pak celý smysl a efektivita systému podlomena. Tomu chce podnik zabránit proškolením zaměstnanců a také pravidelnou kontrolou správné práce v tomto systému.

Organizační kapitál

Organizační kapitál funguje jako integrace lidského a informačního kapitálu. Jeho hlavní složkou je kultura podniku, kterou chce FT Lekov zaměřit na zákazníky a kulturu kvality a jejího trvalého zlepšování. Organizační kapitál zároveň podporuje pro firmu rozhodující lidský kapitál, jen jeho správným vedením je možné dosáhnout stanovených cílů. Toho si je firma vědoma. Stanoví tedy příslušné leadry a členy jejich týmů pro realizaci jednotlivých strategických akcí. Přičemž všem bude přesně vysvětlen jejich úkol a postavení v systému BSC. Kromě toho chce společnost také dostatečně vyjasnit organizační strukturu a kompetence jednotlivých pracovníků tak, aby nedocházelo k pracovním konfliktům.

4.2 Transformace strategických cílů do jednotlivých perspektiv BSC

Na základě předchozích informací, nás nyní čeká transformace strategických cílů podniku do jednotlivých perspektiv BSC. Ke každému cíli je přidán stručný popis, proč je tento cíl strategicky důležitý.

Tabulka č. 43: Cíle finanční perspektivy

Finanční perspektiva	
Cíl	Navýšení čistého zisku
Popis	Navyšování zisku je nezbytné pro růst podniku a zároveň pro naplnění požadavku stanoveného mateřskou firmou, které požaduje ve třech letech nárůst čistého zisku o 20%.
Cíl	Snížení stavu zásob
Popis	Tento cíl musí firma také respektovat, neboť je součástí korporátní strategie „Faiveley Worldwide Excellence“ na zavedení štíhlé výroby (rok 2018). Snížení zásob je však prvním přípravným krokem. Zároveň povede ke snížení nákladů spojených s držním zásob.

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 44: Cíle zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva	
Cíl	Udržení stávajících zákazníků
Popis	Udržení stávajících zákazníků je klíčové neboť se velmi často jedná o světové kapacity, které jsou pro podnik jistotou příjmů. Zároveň spolupráce s těmito zákazníky posiluje renomé firmy.

Cíl	Expanze na nové trhy v Rusku a Polsku
Popis	Expanze na nové trhy přinese nové příležitosti, které firmě přinesou navýšení odbytu a tržeb. Zároveň rostoucí podíl na zahraničním trhu posílí postavení firmy ve světových měřítkách.
Cíl	Budování dlouhodobých partnerských vztahů
Popis	Firma chce s klíčovými zákazníky vytvořit partnerský model, kdy obě strany úzce spolupracují při realizaci společných projektů. Zároveň se chce firma zaměřit na dlouhodobé kontrakty, které firmě přinesou budoucí jistoty příjmů a usnadní plánování výroby.
Cíl	Dosažení nejlepšího řešení dle požadavků zákazníků
Popis	Tímto cílem chce firma také podpořit vztahy se zákazníky, umět rychleji a přesněji reagovat na jejich specifické požadavky a dosahovat nejlepšího zákaznického řešení. Produkty „na míru“ povedou k růstu zákaznické spokojenosti, jeho věrnosti a loajalitě.

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 45: Cíle perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů	
Cíl	Zřízení oddělení výzkumu a vývoje
Popis	Vlastní výzkum přinese podniku nový prostor pro rychlejší a dokonalejší inovace. Podnik bude schopný rychleji reagovat na změny na trhu a ještě lépe uspokojovat zákaznické požadavky. Inovace s sebou přináší konkurenční výhodu, ale také vyšší výnosy, které jsou hlavním finančním cílem.
Cíl	Kultura zaměřená na zákazníky a trvalé zlepšování.
Popis	Podnik chce svoji podnikovou kulturu úzce orientovat na kvalitu a na její trvalé zlepšování. Podpora managementu kvality je cílena na zákaznickou spokojenost, která bude podpořena např. minimálním počtem reklamací, zákaznickým řešením produktů atd.
Cíl	Obhájení certifikací kvality ISO 9001 a IRIS
Popis	Tento cíl je nezbytností k udržení stávajícího renomé v železničním průmyslu, zároveň samozřejmě také k udržení stávající kvality.
Cíl	Šetrný přístup k ŽP, obhájení certifikace ISO 14001
Popis	Úspěšná recertifikace a zlepšování výroby v souladu s environmentálními požadavky povedou k šetrnému přístupu k životnímu prostředí, který je pro firmu samozřejmostí.
Cíl	Příprava na zavedení štíhlé výroby
Popis	Důvod naplnění tohoto cíle již byl zmíněn u finanční perspektivy. Konkrétně se tedy bude jednat o snížení zásob a dojednání nových dodavatelských podmínek s některými dodavateli, s tím spojené synchronizace dodávek s výrobním procesem.

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 46: Cíle perspektivy potenciálu

Perspektiva potenciálu	
Cíl	Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců
Popis	Tento cíl je nezbytný pro efektivní komunikaci se zákazníky a mateřskou firmou, také pro snazší expanzi na zahraniční trhy.
Cíl	Eliminace pracovních konfliktů
Popis	Vyjasněním organizační struktury a zlepšením interní komunikace chce firma eliminovat pracovní konflikty, které narušují spolupráci na pracovišti.
Cíl	Školení o interním IS
Popis	Firma chce zamezit narušování efektivitu interního systému, která je způsobena špatnou prací s tímto systémem. Školením všech kompetentních zaměstnanců chce docílit správného porozumění a využívání systému. To také ověří následnými kontrolami správného užívání.
Cíl	Poskytování trainee programů
Popis	Mladí, ambiciózní, vzdělaní lidé jsou pro firmu velkým potenciálem. Zajistí jí kvalifikované pracovníky v budoucnu, které si sama „vychová“.
Cíl	Špičkoví zaměstnanci v oddělení výzkumu a vývoje
Popis	Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci jsou nutností pro správné fungování zřízeného výzkumného oddělení. Zároveň v těchto zaměstnancích firma spatřuje potenciál pro budoucí inovace, které se mohou stát významnou konkurenční výhodou.

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

4.3 Předstižné a zpožděné indikátory

Specifikem a jedinečností metody Balanced Scorecard je řetězec vzájemně propojených a ovlivňujících se vztahů charakteru příčina – důsledek. Tyto příčinné vazby mezi jednotlivými cíli propojují hybné síly – předstižné indikátory s výstupními měřítky – zpožděnými indikátory.[11] V této kapitole budou stanoveny měřítka jednotlivých cílů právě v podobě předstižných a zpožděných indikátorů.

Tabulka č. 47: Finanční perspektiva – předstižné a zpožděné indikátory

Finanční perspektiva		
Cíl	Předstižné indikátory	Zpožděné indikátory
Navýšení čistého zisku	růst tržeb v jednotlivých plánovaných letech	% navýšený čistý zisk o plánovanou hodnotu na konci sledovaného období
Snížení zásob	% jednorázové cílené snížení zásob	výše čistého pracovního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 48: Zákaznická perspektiva – předstižné a zpožděné indikátory

Zákaznická perspektiva		
Cíl	Předstižné indikátory	Zpožděné indikátory
Udržení stávajících zákazníků	roční počet uzavřených kontraktů se stávajícími zákazníky	nulový úbytek stávajících zákazníků
Expanze na nové trhy v Rusku a Polsku	roční počet uzavřených kontraktů na těchto trzích	% navýšení tržeb z tohoto tržního segmentu na konci sledovaného období
Budování dlouhodobých partnerských vztahů	roční počet uzavřených dlouhodobých kontraktů (na období ≥ 3 roky)	počet loajálních zákazníků (spolupráce ≥ 3 roky)
Dosažení nejlepšího řešení dle požadavků zákazníků	míra flexibility reagovat na zákaznická přání a požadavky	dosažení 100% spokojenosti ze strany zákazníky na základě zákaznické zpětné vazby (zákaznické dotazníky po ukončení projektu)

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 49: Perspektiva interních procesů – předstižné a zpožděné indikátory

Perspektiva interních procesů		
Cíl	Předstižné indikátory	Zpožděné indikátory
Zřízení oddělení výzkumu a vývoje	zpracovaný projekt na zřízení V&V	funkční provoz oddělení výzkumu a vývoje
Kultura zaměřená na zákazníky a trvalé zlepšování	odstranění definovaných problémových míst výrobního procesu	počet reklamací nepřesahující naplánovanou hranici 20 reklamací/rok
Obhájení certifikací kvality ISO 9001 a IRIS	zpracovaná dokumentace pro úspěšnou obhajobu certifikace	obhájení certifikace ISO 9001 v roce 2016 a certifikace IRIS v roce 2017
Šetrný přístup k ŽP, obhájení certifikace ISO 14001	zpracovaná dokumentace pro úspěšnou obhajobu, dodržování environmentálních nařízení	obhájení certifikace ISO 14001 v roce 2016
Příprava na zavedení štihlé výroby	snížení zásob, jednání s dodavateli o nových dodacích podmínkách	počet ujednaných zakázek JiT (Just in Time)

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 50: Perspektiva potenciálu – předstižné a zpožděné indikátory

Perspektiva potenciálu		
Cíl	Předstižné indikátory	Zpožděné indikátory
Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců	účast na jazykových kurzech u vybraných zaměstnancům	vybraní zaměstnanci jsou schopni komunikovat ve dvou světových jazycích
Eliminace pracovních konfliktů	interní směrnice s jasně definovanými pracovními povinnostmi a kompetencemi jednotlivých pracovníků	nulové konflikty na pracovišti vznikající z nevyjasněných kompetencí a pracovních úkonů
Školení o interním IS	příprava interního školení pro jednotlivé úseky	nulová chybovost vznikající ze špatného porozumění či práce v interním systému
Poskytování trainee programů	definice náplně trainee programů, přijetí uchazečů	počet přijatých účastníků trainee programů do práce na plný úvazek po absolvování programu
Špičkoví zaměstnanci v oddělení výzkumu a vývoje	definice náplně pracovních pozic, vypsání výběrového řízení	devět přijatých zaměstnanců do V&V

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

4.4 Strategické akce

4.4.1 *Transformace strategického plánu do akcí*

Nyní je nutné na základě strategických cílů odvodit akce k jejich dosažení. Nejde jen o běžné činnosti týmů nebo jednotlivců, ale jedná se o složitější procesy k dosažení cílů, které označujeme pojmem strategické akce. Nejedná se nic jiného než naplnění hlavní podstaty BSC, tedy transformace strategického plánu do akcí. V následující tabulce jsou uvedeny strategické akce vedoucí k naplnění strategických cílů.

Tabulka č. 51: Finanční perspektiva – strategické akce

Finanční perspektiva			
Cíl		Strategická akce	
FC1	Navýšení čistého zisku	SA1	Uzavírání nových kontraktů
		SA2	Sledování marže a profitability
FC2	Snížení zásob	SA3	Odprodej a spotřeba zásob
		SA4	Nastavení nového systému zásobování

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 52: Zákaznická perspektiva – strategické akce

Zákaznická perspektiva			
Cíl		Strategická akce	
ZC1	Udržení stávajících zákazníků	SA5	Zlepšení doplňkových služeb (montáž, servis, opravy)
ZC2	Expanze na nové trhy v Rusku a Polsku	SA6	Uzavření kontraktů v Rusku a Polsku
ZC3	Budování dlouhodobých partnerských vztahů	SA7	Uzavírání dlouhodobých (opakovaných) kontraktů ≥ 3 roky
ZC4	Dosažení nejlepšího řešení dle požadavků zákazníků	SA8	Zvýšení flexibility reagovat na zákaznické požadavky

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 53: Perspektiva interních procesů – strategické akce

Perspektiva interních procesů			
Cíl		Strategická akce	
IC1	Zřízení oddělení výzkumu a vývoje	SA9	Zpracování směrnice na zřízení výzkumného oddělení
		SA10	Nákup strojů a jejich uvedení do provozu
IC2	Kultura zaměřená na zákazníky a trvalé zlepšování	SA11	Měření a analýza výrobních procesů, s tím spojený reporting
IC3	Obhájení certifikací kvality ISO 9001 a IRIS	SA12	Příprava podkladů k obhájení certifikace
IC4	Šetrný přístup k ŽP, obhájení certifikace ISO 14001	SA13	Příprava podkladů k obhájení certifikace
IC5	Příprava na zavedení štíhlé výroby	SA14	Sjednání nových dodacích podmínek s dodavateli

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 54: Perspektiva potenciálu – strategické akce

Perspektiva potenciálu			
Cíl		Strategická akce	
PC1	Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců	SA15	Zajištění jazykových kurzů
PC2	Eliminace pracovních konfliktů	SA16	Vytvoření interní směrnice s pracovními úkony a kompetencemi
PC3	Školení o interním IS	SA17	Zajištění interního školení o IS
PC4	Poskytování trainee programů	SA18	Definice náplně trainee, výběrové řízení a následné přijetí vítězných uchazečů
PC5	Špičkoví zaměstnanci v oddělení V&V	SA19	Definice pracovních pozic, výběrové řízení a následné přijetí vybraných uchazečů

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Jelikož jedna strategická akce může vést k naplnění více než jednoho cíle zpracovává se tzv. incidenční matice cílů a akcí, kde je možné vidět propojení jednotlivých strategických cílů a strategických akcí.

Tabulka č. 55: Incidenční matice cílů a akcí

		Strategické cíle															
		FC1	FC2	ZC1	ZC2	ZC3	ZC4	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5
Strategické akce	SA1	X			X												
	SA2	X															
	SA3		X									X					
	SA4		X									X					
	SA5	X		X		X											
	SA6	X			X												
	SA7	X		X		X											
	SA8			X		X	X		X								
	SA9							X									
	SA10							X									
	SA11								X	X							
	SA12									X							
	SA13										X						
	SA14		X									X					
	SA15			X	X	X	X						X				
	SA16													X			
	SA17													X	X		
	SA18															X	
	SA19							X									

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Při pohledu na incidenční matice teď můžeme lehce zjistit, jaké strategické akce se podílejí na naplnění jakých cílů. Každá akce samozřejmě vede k naplnění cíle, jak bylo uvedeno výše v tabulkách č. 51 - č. 54. Nyní se tedy podívejme především na akce, které vedou k naplnění více cílů.

- Strategická akce SA1 – *Uzavírání nových kontraktů* povede nejen k růst čistého zisku (FC1), ale i k expanzi na nové trhy (ZC2).

- Strategická akce SA3 – *Odprodej a spotřeba zásob* bude mít dopad na snížení zásob (FC2) a zároveň je to první přípravný krok k zavedení štíhlé výroby (IC5).

- Strategická akce SA4 – *Nastavení nového systému zásobování* vyústí nejen ve snížení zásob (FC2), ale opět je to první přípravný krok k zavedení štihlé výroby (IC5).

- Strategická akce SA5 – *Zlepšení doplňkových služeb* nenaplnuje pouze cíl udržení stávajících zákazníků (ZC1), ale zároveň se podílí na tvorbě dlouhodobých partnerských vztahů (ZC3). To vše podporuje růst čistého zisku (FC1).

- Strategická akce SA6 – *Uzavření kontraktů v Rusku a Polsku* nevede pouze k expanzi na tyto trhy (ZC2), ale samozřejmě podporuje i hlavní finanční cíl, tedy růst čistého zisku (FC1).

- Strategická akce SA7 – *Uzavírání dlouhodobých (opakovaných) kontraktů* se projeví nejen na dlouhodobých partnerských vztazích (ZC3), ale také na udržení stávajících zákazníků (ZC1) a samozřejmě i na finančním cíli růst čistého zisku (FC1).

- Strategická akce SA8 – *Zvýšení flexibility reagovat na zákaznické požadavky* se projeví nejen na dosažení nejlepších řešení produktu dle přání zákazníka (ZC4), ale také na udržení stávajících zákazníků (ZC1) a podpoří i budování dlouhodobých vztahů (ZC3). Vše se zároveň projeví i v podnikové kultuře zaměřené na zákazníky (IC2).

- Strategická akce SA11 – *Měření a analýza výrobních procesů a s tím spojený reporting* bude mít dopad na podnikovou kulturu trvalého zlepšování (IC2) a současně na úspěšné obhájení certifikací kvality ISO 9001 a IRIS (IC3).

- Strategická akce SA14 – *Sjednání nových dodacích podmínek s dodavateli* bude nejen přípravným krokem k zavedení štihlé výroby (IC5), ale povede k možnému snížení zásob (FC2).

- Strategická akce SA15 – *Zajištění jazykových kurzů* bude prostředkem podpoření jazykového vzdělání zaměstnanců (PC1), ale také to podpoří všechny zákaznické cíle, od udržení stávajících zákazníků (ZC1), expanze na nové trhy (ZC2), podpory dlouhodobých vztahů (ZC3) až po dosažení nejlepšího zákaznického řešení produktu (ZC4).

- Strategická akce SA17 – Zajištění interního školení o IS povede nejen k realizaci tohoto školení (PC3), ale také k lepší komunikaci na pracovišti, což se odrazí v menším množství konfliktů (PC2).

- Strategická akce SA19 – Definice pracovních pozic, výběrové řízení a následné přijetí vybraných uchazečů do V&V povede nejen k naplnění propojeného cíle, který zaručí špičkové zaměstnance v tomto oddělení (PC5), ale také umožní samotný vznik celého oddělení (IC1).

4.4.2 Karty strategických akcí

Nyní je zapotřebí jednotlivé strategické akce velmi podrobně popsat a vytvořit tzv. karty strategických akcí. Každá karta strategické akce obsahuje:

- název strategické akce
- cíle, které akce podporuje
- zodpovědný útvar
- termín začátku akce
- termín ukončení akce
- vysvětlení akce
- a významnost akce (prioritu), stanoveno na základě matice v příloze H
- případně rozpočet akce (pokud je stanoven)

Tabulka č. 56: Karta strategické akce SA1

Strategická akce	Uzavírání nových kontraktů		
Podporované cíle	Navýšení čistého zisku	Zodpovědný útvar	Obchodní oddělení
	Expanze na nové trhy v Rusku a Polsku		
Termín začátku	1/2015	Priorita	1
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Hlavním způsobem, kterým chce firma dosáhnout navýšení čistého zisku je růst tržeb. Toho chce dosáhnout uzavíráním nových kontraktů na nových trzích (firma bude usilovat především o uzavírání dlouhodobých kontraktů), a s tím spojeným nárůstem prodeje klíčových produktů, tedy pantografů.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 57: Karta strategické akce SA2

Strategická akce	Sledování marže a profitability		
Podporovaný cíl	Navýšení čistého zisku	Zodpovědný útvar	Finanční oddělení
Termín začátku	1/2015	Priorita	2
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Tato akce je nezbytností ke sledování plnění hlavního finančního cíle. Pravidelné sledování růstu produktivity (sledování vývoje nákladů a využití aktiv) a dílčích tržeb (sledování marží a zákaznické hodnoty) přinese přehled o postupu naplňování finančního cíle.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 58: Karta strategické akce SA3

Strategická akce	Odprodej a spotřeba zásob		
Podporované cíle	Snížení zásob	Zodpovědný útvar	Zásobování, Strategický nákup
	Příprava na zavedení štíhlé výroby		
Termín začátku	1/2015	Priorita	1
Termín konce	12/2015		
Vysvětlení	K naplnění dalšího cíle stanovené mateřskou firmou plánuje FT Lekov odprodat nadbytečné zásoby materiálu, nedokončené výroby i vlastních výrobků (jedná se většinou o menší komponenty). Tyto komponenty budou nabídnuty stávajícím odběratelům za výhodnější cenu. Menší podíl těchto zásob firma spotřebuje vlastní produkcí.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 59: Karta strategické akce SA4

Strategická akce	Nastavení nového systému zásobování		
Podporované cíle	Snížení zásob	Zodpovědný útvar	Zásobování, Strategický nákup
	Příprava na zavedení štíhlé výroby		
Termín začátku	1/2015	Priorita	1
Termín konce	12/2015		
Vysvětlení	Se snížením zásob nutně souvisí stanovení nových dodacích podmínek a termínů. Firma bude chtít pomalu přejít na dodávky na čas neboli Just in Time, který je klíčový pro budoucí zavedení štíhlé výroby.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 60: Karta strategické akce SA5

Strategická akce	Zlepšení doplňkových služeb		
Podporované cíle	Udržení stávajících zákazníků	Zodpovědný útvar	Zákaznický servis
	Navýšení čistého zisku		
	Budování dlouhodob. partnerských vztahů		
Termín začátku	1/2015	Priorita	2
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Nejen již několikrát zmiňovaným plněním zákaznických požadavků chce firma dosáhnout zákaznické spokojenosti a věrnosti, která se odrazí v dlouhodobých partnerských vztazích. Nulových ztrát v počtu současných zákazníků chce podnik docílit dokonalým zákaznickým servisem a doplňkovými službami jako je servis, montáž, opravy (především na trhu pantografů a řídicích komponentů). Tím bude podpořen i hlavním finanční cíl.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 61: Karta strategické akce SA6

Strategická akce	Uzavírání kontraktů v Rusku a Polsku		
Podporované cíle	Expanze na nové trhy v Rusku a Polsku	Zodpovědný útvar	Obchodní oddělení
	Navýšení čistého zisku		
Termín začátku	1/2015	Priorita	1
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Na nových trzích chce firma reagovat na vzrůstající poptávku. Zaměřit se chce na spolupráci s velkými firmami. Konkrétně chce začít s firmami Solaris (Polsko) a ZAO Vagonmaš (Rusko), s kterými už má dojednáno několik zakázek na dodávku pantografů a dalších komponent. Postupně chce firma navyšovat počet zakázek a přebírat některé zakázky po konkurenci.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 62: Karta strategické akce SA7

Strategická akce	Uzavírání dlouhodobých (opakovaných) kontraktů na ≥ 3 roky		
Podporované cíle	Budování dlouhodob. partnerských vztahů	Zodpovědný útvar	Obchodní oddělení
	Navýšení čistého zisku		
	Udržení stávajících zákazníků		
Termín začátku	1/2015	Priorita	2
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Firma se chce zaměřit na uzavírání větších zakázek, jejichž realizace probíhá více let. Současný horizont plánování výroby dva roky by chtěla prodloužit o jeden rok a plánovat tak výrobu na tři roky dopředu. Stimulací pro zákazníky k uzavření dlouhodobých kontraktů bude vynikající renomé firmy, vysoká kvalita produktů a 100% flexibilita plnit zákaznické požadavky. Na konci sledovaného období chce mít firma 30% sjednaných dlouhodobých zakázek.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 63: Karta strategické akce SA8

Strategická akce	Zvýšení flexibility reagovat na zákaznické požadavky		
Podporované cíle	Dosažení nejlepšího řešení dle přání zákazníka	Zodpovědný útvar	Zákaznický servis, Obchodní oddělení
	Udržení stávajících zákazníků		
	Budování dlouhodob. partnerských vztahů		
	Kultura zaměřená na zákazníky		
Termín začátku	1/2015	Priorita	2
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Zlepšením komunikace se zákazníkem, především zdokonalením jazykových dovedností a větší četností návštěv zákazníka, chce firma zjišťovat zákaznické požadavky, na které posléze může lépe a rychleji reagovat. Zároveň zákaznický servis pravidelně vyhodnocuje zákaznickou zpětnou vazbu, případné nedostatky podnik bere jako podněty ke zlepšení.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 64: Karta strategické akce SA9

Strategická akce	Zpracování směrnice na zřízení oddělení výzkumu a vývoje		
Podporovaný cíl	Zřízení oddělení V&V	Zodpovědný útvar	Projektový manažer
Termín začátku	1/2015	Priorita	2
Termín konce	12/2015		
Vysvětlení	Tento projekt bude zpracován interním pracovníkem, konkrétně jedním z projektových manažerů. Bude se jednat především o naplánování přesunu současné vývojové části konstrukčního oddělení do samostatných prostor a samozřejmě plán veškerých vícenákladů spojených s touto změnou.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 65: Karta strategické akce SA10

Strategická akce	Nákup strojů a jejich uvedení do provozu		
Podporovaný cíl	Zřízení oddělení V&V	Zodpovědný útvar	Provozní oddělení
Termín začátku	1/2015	Rozpočet	20 mil.
Termín konce	12/2016	Priorita	2
Vysvětlení	Aby bylo nové oddělení plně technicky vybaveno je nutné zakoupit dva nové stroje na měření a testování mechanických a únavových vlastností. Celková hodnota investice 20 mil. Bude pokryta z vlastních zdrojů.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 66: Karta strategické akce SA11

Strategická akce	Měření a analýza výrobních procesů, s tím spojený reporting		
Podporované cíle	Kultura zaměřená na trvalé zlepšování	Zodpovědný útvar	Provozní oddělení, Kvalita
	Obhájení certifikací kvality ISO9001 a IRIS		
Termín začátku	1/2015	Priorita	1
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Za trvalé zlepšování kvality firma pokládá neustálé hledání prostoru pro zlepšení, jak v jednotlivých procesech, tak na kvalitě svých produktů. Toho chce docílit např. snižováním zmetkovitosti nebo pravidelným měřením, analýzou a zvyšováním efektivity jednotlivých částí výrobního procesu (odstranění definovaných problémových míst) Prováděn bude pravidelný controlling a reporting.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 67: Karta strategické akce SA12

Strategická akce	Příprava podkladů k obhájení certifikací kvality ISO 9001 a IRIS		
Podporovaný cíl	Obhájení certifikací kvality ISO 9001 a IRIS	Zodpovědný útvar	Provozní oddělení, Kvalita
Termín začátku	1/2016	Priorita	2
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Správná příprava podkladů k recertifikace je prvním krokem k jejímu zdárnému obhájení. Jedná se především o zpracování kompletní dokumentace z managementu kvality. Firma také bude respektovat výstupy ročních dozorových auditů, na jejich základě chce odstranit případné nedostatky a připravit se tak na dozorový audit.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 68: Karta strategické akce SA13

Strategická akce	Příprava podkladů k obhájení certifikace ISO 14001		
Podporovaný cíl	Obhájení certifikace ISO 14001	Zodpovědný útvar	Provozní oddělení
Termín začátku	1/2016	Priorita	3
Termín konce	12/2016		
Vysvětlení	I zde je prvním krokem k úspěšnému obhájení certifikace její přesná příprava. Zde se jedná především o kompletní dokumentaci z environmentálního managementu. Zejména jde o specifikování všech možných zdrojů znečištění, preventivních či nápravných opatření.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 69: Karta strategické akce SA14

Strategická akce	Sjednání nových dodacích podmínek s dodavateli		
Podporované cíle	Příprava na zavedení štíhlé výroby	Zodpovědný útvar	Strategický nákup
	Snížení zásob		
Termín začátku	1/2015	Priorita	1
Termín konce	12/2015		
Vysvětlení	Strategicky dojednané nové dodací podmínky (menší objemy v kratších časových intervalech) úzce souvisejí se snížením zásob, neboť některé z další dodávek bude nutné synchronizovat s výrobním procesem tak, aby docházel k dodávkám v přesném čase neboli Just in Time.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 70: Karta strategické akce SA15

Strategická akce	Zajištění jazykových kurzů		
Podporované cíle	Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců	Zodpovědný útvar	Personální oddělení
	Udržení stávajících zaměstnanců		
	Expanze na nové trhy v Rusku a Polsku		
	Budování dlouhodob. partnerských vztahů		
	Dosažení nejlepšího řešení dle požadavků zákazníka		
Termín začátku	1/2015	Rozpočet	864 tis.
Termín konce	12/2017	Priorita	1
Vysvětlení	Jazykové vzdělání zaměstnanců bude podpořeno 2 hodinami jazyků týdně. Deset zaměstnanců se bude učit němčinu, sedmnáct ruštinu a zbytek francouzštinu. Konkrétně se bude jednat o téměř všechny pracovníky projektového managementu, nákupu, obchodního oddělení, zákaznického oddělení a několik vybraných zaměstnanců z konstrukce a kvality. Po absolvování těchto jazykových kurzů budou vybraní zaměstnanci schopni plynule hovořit ve dvou světových jazycích.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 71: Karta strategické akce SA16

Strategická akce	Vytvoření interní směrnice s pracovními úkony a kompetencemi		
Podporovaný cíl	Eliminace pracovních konfliktů	Zodpovědný útvar	Personální oddělení
Termín začátku	1/2015	Priorita	2
Termín konce	12/2015		
Vysvětlení	Jelikož ve firmě vznikají pracovními konflikty na základě nevyjasněných kompetencí a pracovních činností a vnitřní pracovní směrnice, která obsahuje údaje o těchto činnostech, je již zastaralá, hodlá podnik vytvořit novou směrnici, kde budou přesně vymezeny kompetence a pracovní úkoly jednotlivých pracovníků, a tím zamezit konfliktům vznikajícím z této podstaty.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 72: Karta strategické akce SA17

Strategická akce	Zajištění školení o interním IS		
Podporované cíle	Školení o interním IS	Zodpovědný útvar	IT oddělení
	Eliminace pracovních konfliktů		
Termín začátku	1/2016	Priorita	3
Termín konce	12/2016		
Vysvětlení	Jelikož řada pracovníků nerespektuje a nevyužívá plně interní informační systém, hodlá firma přeškolit všechny kompetentní zaměstnance. Bude se jednat především o sdělení informací, jak správně zadávat data do interního systému a naopak kde a jak správně data v tomto systému hledat.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 73: Karta strategické akce SA18

Strategická akce	Definice náplně trainee, výběrové řízení a následné přijetí uchazečů		
Podporovaný cíl	Poskytování trainee programů	Zodpovědná osoba/y	Personální oddělení
Termín začátku	1/2015	Priorita	1
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	V rámci poskytování trainee programů je nejprve nutné přesně definovat náplň programu. Firma plánuje přijímat uchazeče z technických oborů do konstrukčního oddělení (v prvních dvou letech vždy dva uchazeče, v roce 2017 čtyři) a na jednu pozici do finančního oddělení. Uchazeči budou přijati na základě výběrového řízení.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Tabulka č. 74: Karta strategické akce SA19

Strategická akce	Definice pracovních pozic, výběrové řízení a následné přijetí uchazečů		
Podporovaný cíl	Špičkoví zaměstnanci v oddělení výzkumu a vývoje	Zodpovědný útvar	Personální oddělení
Termín začátku	1/2016	Priorita	2
Termín konce	12/2017		
Vysvětlení	Po definování nových pracovních pozic firma přijme na základě výběrového řízení devět vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Tito pracovníci jsou klíčoví pro budoucí vývoj inovací společnosti.		

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

V následující matici jsou ještě přehledně zobrazeny odpovědnosti jednotlivých útvarů za naplnění cílů.

Tabulka č. 75: Matice odpovědností (cíle X útvary)

		Strategické cíle															
		FC1	FC2	ZC1	ZC2	ZC3	ZC4	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5
Podnikové útvary	Finanční od.	X															
	Personální od.												X	X		X	X
	Obchodní od.	X		X	X	X	X										
	Konstrukce																
	Projekt.mng.							X									
	Kvalita								X	X							
	Provoz							X	X	X	X						
	Zásobování		X										X				
	Strat. Nákup		X										X				
	IT od.														X		
	Zákaznický s.	X		X		X	X		X								

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

4.5 Key Performance Indicators

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI (Key Performance Indicators) jsou důležitou součástí celého systému měření výkonnosti. Jedná se o metriky výkonnosti jednotlivých procesů. Jinak řečeno jedná se o měřitelný indikátor, jehož měřením, sledováním a porovnáním s naplánovanými hodnotami lze sledovat výkonnost jednotlivých procesů

vedoucích k naplnění stanovených cílů. Je tedy zřejmé, že klíčové indikátory výkonnosti jsou úzce propojeny s jednotlivými strategickými cíli. Každý ukazatel výkonnosti musí vycházet ze strategického cíle/ů a stejně tak každý strategický cíl musí být měřitelný alespoň jedním KPI. Na základě klíčových ukazatelů výkonnosti můžeme v závěru zhodnotit, zda byl stanovený cíl dosažen nebo ne. Pro podnik Faiveley Transport Lekov byly KPI stanoveny následovně:

- Výše čistého zisku
- Snížení zásob
- Tržby ze zakázek na nových trzích
- Počet dlouhodobých kontraktů
- Množství věrných a loajálních zákazníků
- Objem investice do výzkumu a vývoje
- Počet reklamací
- Náklady na recertifikaci
- Počet jazykově vzdělaných zaměstnanců
- Množství pracovních konfliktů
- Nově přijatí zaměstnanci (V&V, trainee)

Stanovené klíčové ukazatele výkonnosti jsou též úzce provázány s konkrétním měřítkem, cílovou hodnotou (na konci sledovaného období) a procesem. To zobrazuje následující tabulka:

Tabulka č. 76: Klíčové ukazatele výkonnosti

KPI	Proces/y	Měřítko	Hodnota	Cíl/e
Výše vykazovaného EAT	Obchodní pr.	Výše zisku	71286tis.	Navýšení čistého zisku
	Prodej			
Snížení držených zásob vlastní výroby a mat.	Nákup	Výše snížení zásob	13718tis.	Snížení zásob
	Skladování			Příprava na zavedení štíhlé výroby
Tržby ze zakázek uzavřených na nových trzích	Obchodní pr.	Výše tržeb	125mil.	Expanze na nové trhy v Rusku a Polsku
Počet dlouhodobých kontraktů	Obchodní pr.	Počet kontraktů	24	Budování dlouhodobých kontraktů se zákazníky
Množství věrných a loajálních zákazníků	Obchodní pr.	Ztráta současných zákazníků	0	Dosažení nejlepšího řešení dle požadavků zákazníka
	Zákaznické pr.			
	Řízení kvality			Udržení stávajících zákazníků
	Řízení provozu			

Objem investice do výzkumu a vývoje	Řízení provozu	Výše investice	20 mil.	Zřízení oddělení výzkumu a vývoje
Počet reklamací	Řízení kvality	Počet ročních reklamací	20	Kultura zaměřená na zákazníka a trvalé zlepšování
Náklady na recertifikaci	Řízení provozu	Výše nákladů	127 mil.	Obhájení certifikací kvality ISO 9001 a IRIS
	Řízení kvality			Obhájení certifikace ISO 14001
Množství jazykově vzdělaných zaměstnanců	Řízení lidských zdrojů	Počet zaměst. schopných domluvit se dvěma svět. jazyky	45	Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců
Množství pracovních konfliktů	Řízení lidských zdrojů	Počet konfliktů	0	Školení o interním informačním systému
				Eliminace pracovních konfliktů
Nově přijatí zaměstnanci (trainee)	Řízení lidských zdrojů	Počet přijatých trainee	11	Poskytování trainee programů
Nově přijatí Zaměstnanci V&V	Řízení lidských zdrojů	Počet přijatých zaměstnanců	9	Špičkoví zaměstnanci v oddělení V&V

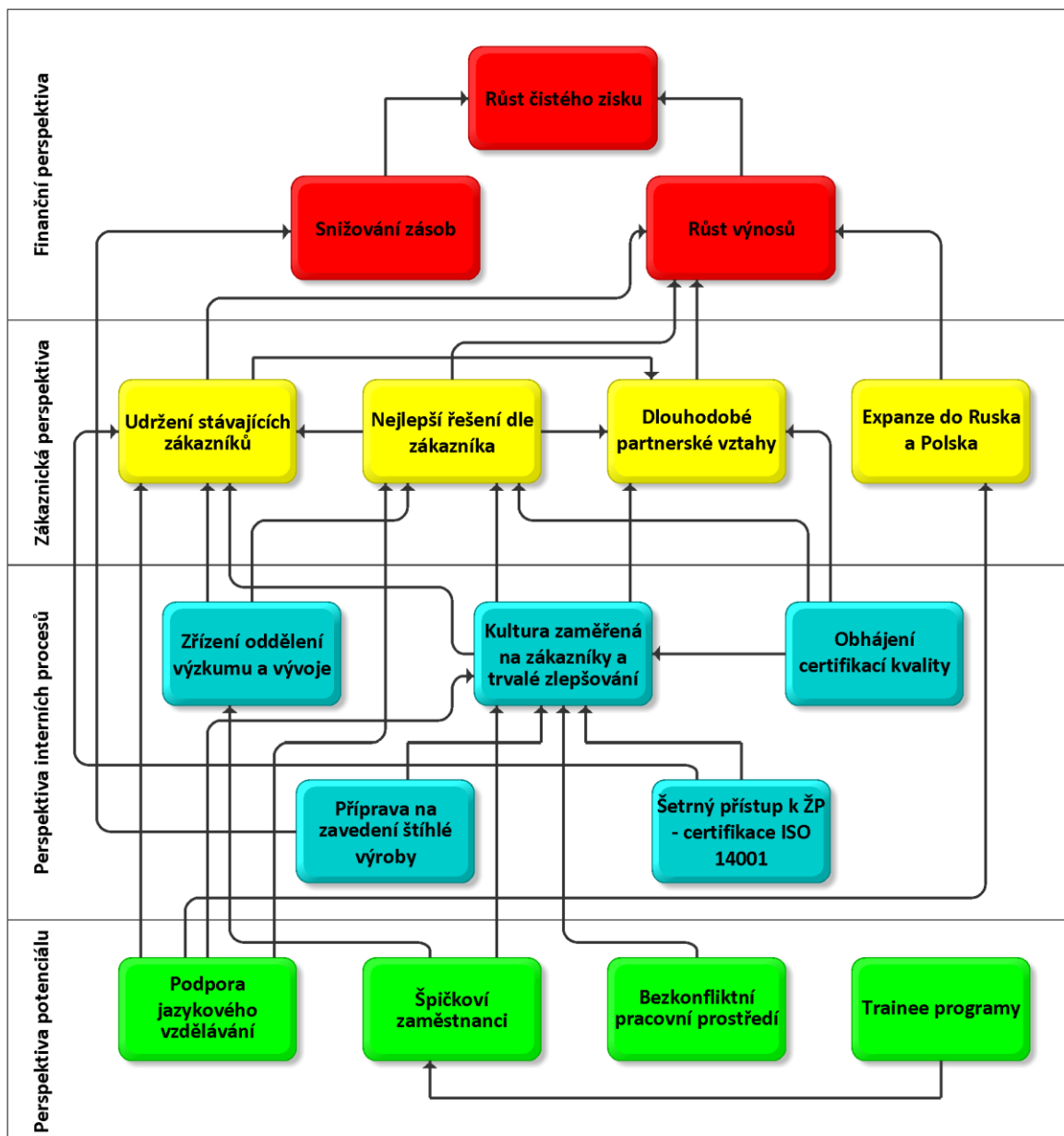
Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

4.6 Strategické mapy

Dynamický popis celého strategického plánu zobrazuje tzv. strategická mapa. Je možné zhotovit rámcovou strategickou mapu i dílčí strategické mapy pro jednotlivé roky případně pro dílčí strategie. V obou případech strategická mapa zobrazuje strategické kroky, které dovedou podnik na novou strategickým plánem určenou pozici. Při tvorbě strategické mapy vycházíme ze vztahů *příčina-důsledek*, neboť tyto vztahy jsou základem systému BSC. Tyto vztahy ukazují nejen propojení mezi cíli v jednotlivých perspektivách, ale také zobrazují působení jednotlivých strategických akcí a naznačují spolupráci jednotlivých podnikových útvarů. [1, 11]

4.6.1 Rámcová strategická mapa

Obrázek č. 14: Rámcová strategická mapa 2015-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

4.6.2 Story of Strategy

Story of Strategy není nic jiného než slovní popis vztahů příčin a následků znázorněných ve strategické mapě.

Aby firma naplnila hlavní korporátní cíl je nutné, aby navyšovala svůj čistý zisk. Jak již bylo naznačeno, na dosažení tohoto cíle se budou podílet dva hlavní faktory – růst produktivity způsobený snížením nákladů a růst výnosů firmy.

Růst produktivity

Růstu produktivity firma dosáhne optimalizací pracovního kapitálu, které docílí snížením stavu zásob. Nadbytečné zásoby firma odprodá nebo sama spotřebuje ve výrobě. Tento krok bude zároveň prvním krokem k zavedení štíhlé výroby v roce 2018. Zároveň na tento krok naváže dojednání nových dodacích podmínek s některými dodavateli, tak aby byly dodávky synchronizovány s výrobou (Just in Time).

Růst výnosů

Mnohem významnějším krokem k růstu čistého zisku bude růst výnosů podniku. Toho chce firma docílit expanzí na nové trhy v Rusku a Polsku, uzavíráním dlouhodobých kontraktů na opakované dodávky a udržením stávajících zákazníků. Spolupráci se všemi zákazníky chce firma postavit na strategii customizace, tedy nejlepšího možného řešení produktu dle přání zákazníka. Znovu je nutné zdůraznit, že toto je klíčová firemní strategie.

Dosažení těchto cílů v zákaznické perspektivě bude postaveno na interních procesech, konkrétně na kultuře trvalého zlepšování. Kvalita produktů bude podpořena úspěšnými recertifikacemi kvality IRIS a ISO 9001. Stejně tak chce firma obhájit i recertifikaci ISO 14001. Plnění zákaznických požadavků firma podpoří vlastním oddělením výzkumu a vývoje.

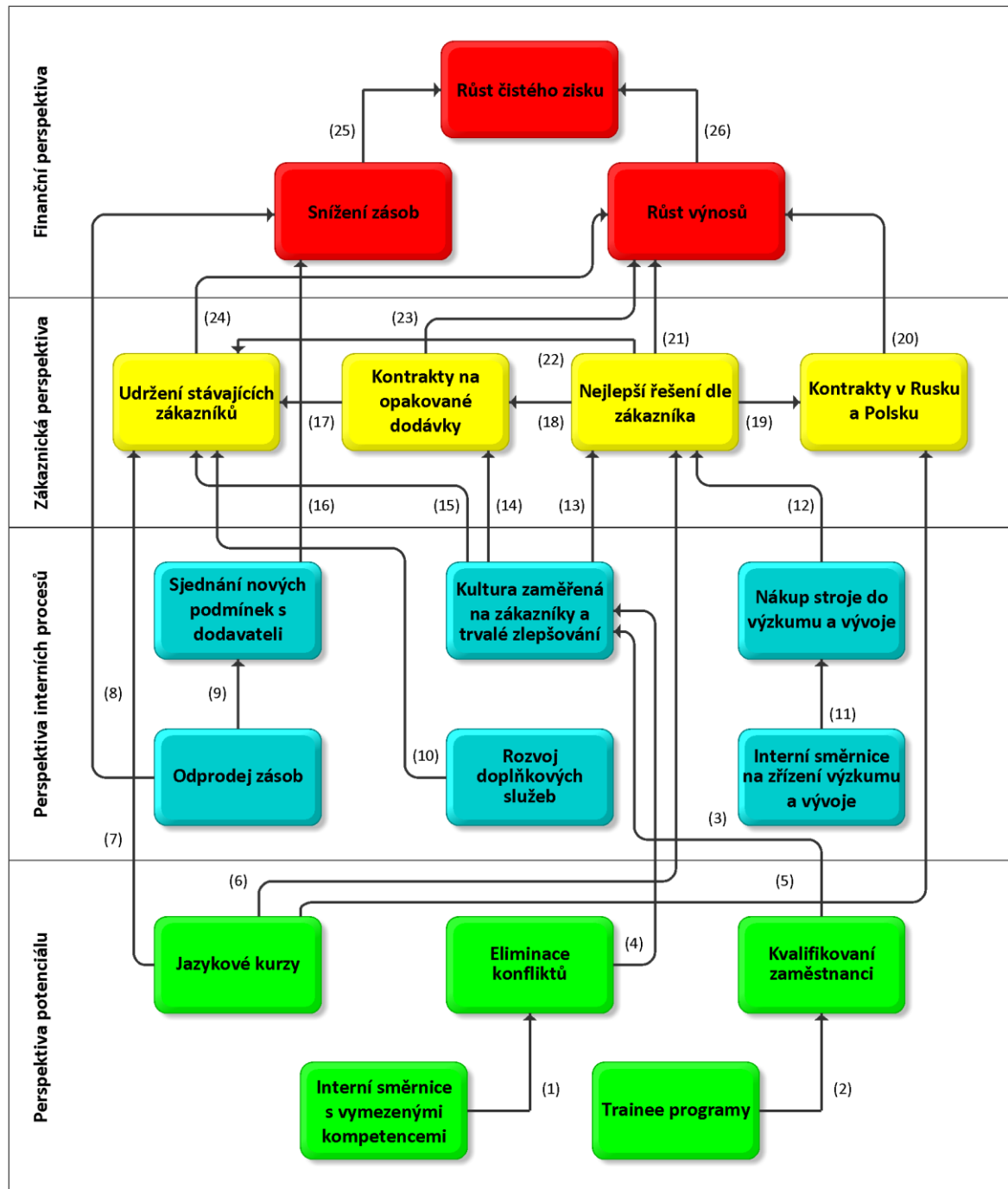
Vše výše zmíněné samozřejmě stojí na perspektivě potenciálu, kde se firma chce zaměřit na jazykové vzdělání zaměstnanců. To povede k lepší komunikaci nejen se zákazníky, ale i s mateřskou firmou. Dále firma bude rozvíjet lidský potenciál, který spatřuje ve špičkových zaměstnancích a v poskytování trainee programů, ve kterých si zaškolí a vychová vlastní

zaměstnanec. Všem zaměstnancům chce firma zajistit práci v bezkonfliktním pracovním prostředí.

Všechny tyto hlavní strategické kroky se samozřejmě skládají z dílčích strategických akcí. Sled těchto akcí se v každém plánovaném roce může lišit. To je znázorněno v následujících dílčích strategických mapách pro jednotlivé plánované roky.

4.6.3 Dílčí strategické mapy

Obrázek č. 15: Strategická mapa 2015



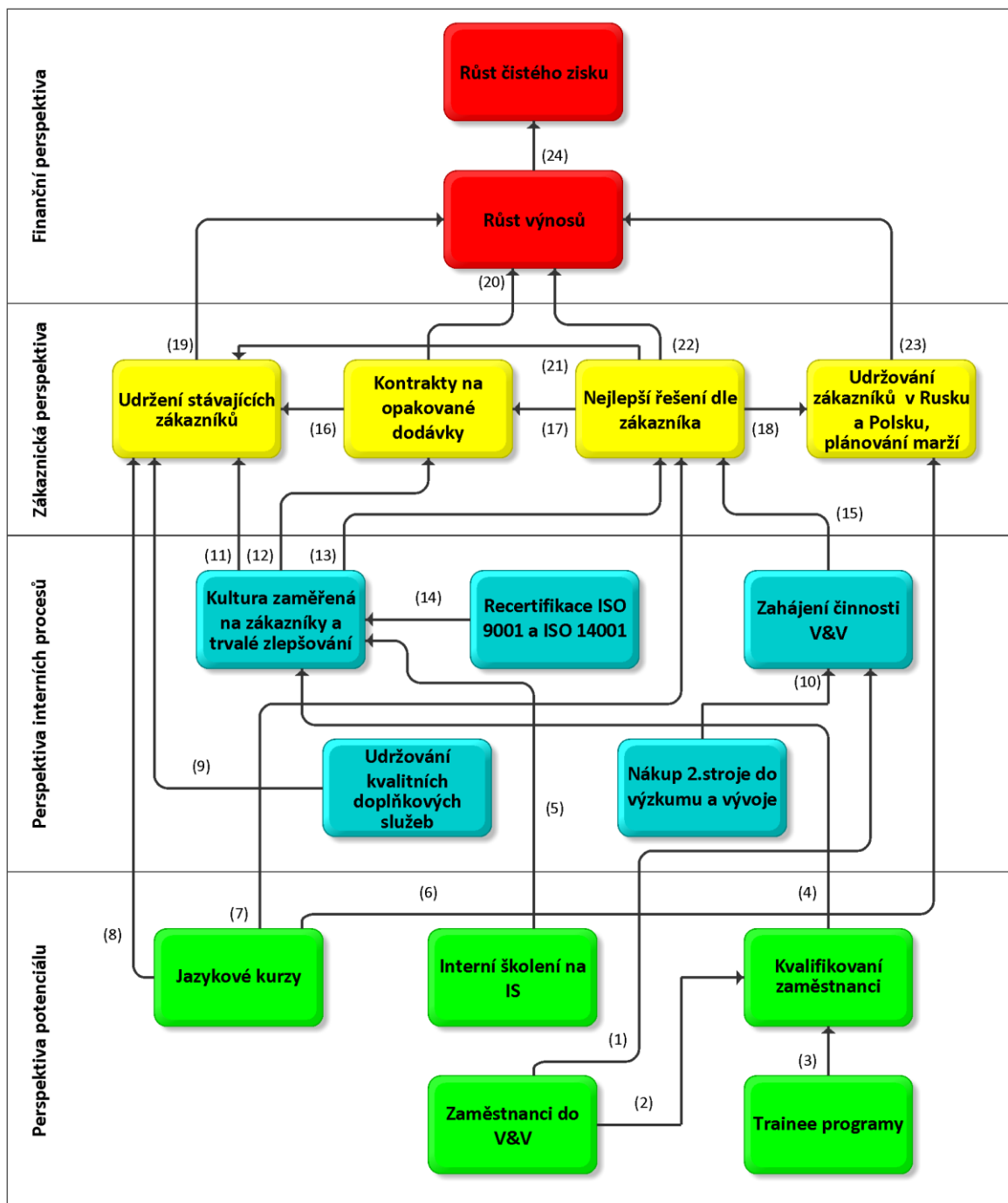
Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Popis jednotlivých vazeb v dílčí strategické mapě pro rok 2015

- 1) Aktualizace interní směrnice s vymezenými kompetencemi a pracovními povinnostmi jednotlivých pracovníků zamezí vzniku konfliktů z této podstaty.
- 2) Poskytováním trainee programů si firma vychová a zaškolí mladé zaměstnance, kteří budou po skončení programu kvalifikováni a připraveni nastoupit na plný úvazek.
- 3) Kvalifikovaní zaměstnanci jsou nezbytní pro nastavení kultury trvalého zlepšování.
- 4) Minimální počet konfliktů na pracovišti je základem pro funkční podnikovou kulturu zaměřenou na kvalitu a zákazníky.
- 5) Zlepšení jazykových znalostí zaměstnanců (ruština) usnadní jednání s novými zákazníky a uzavírání kontraktů v Rusku a Polsku.
- 6) Lepší jazykové znalosti se odrazí v lepší komunikaci se zákazníkem, čímž se podpoří dosažení nejlepšího zákaznického řešení produktu.
- 7) Zlepšení jazykových znalostí zaměstnanců posílí i vztahy se stávajícími zákazníky.
- 8) Plánované snížení zásob a s tím spojené snížení nákladů je nutně podmíněno odprodáním některých zásob.
- 9) Na základě odprodeje zásob bude nutné dojednat nové dodací podmínky (Just in Time) s některými dodavateli.
- 10) Rozvoj doplňkových služeb především k prodaným pantografům (montáž, servis, opravy) podpoří udržení stávajících zákazníků.
- 11) Interní směrnice na zřízení nového oddělení výzkumu je pro vznik tohoto oddělení nutností. Přímou stanovuje podmínky vzniku, stanoví mimo jiné i plánované investice. V tomto případě se jedná o nákup stroje na testování únavových a mechanických vlastností.
- 12) Nákup tohoto stroje a celé výzkumné oddělení přinese větší možnosti v poskytování zákaznického řešení produktu.
- 13) Nastavení kultury zaměřené na trvalé zlepšování a na zákazníka podpoří dosažení nejlepšího zákaznického řešení produktu.

- 14) Nastavená podniková kultura bude mít pozitivní vliv i na uzavírané kontrakty, podpoří uzavírání dlouhodobých kontraktů.
- 15) Nastavená podniková kultura povede i k udržení stávajících zákazníků.
- 16) Udržování hladiny zásob na stanovené hodnotě (snížené oproti původnímu stavu) je nezbytně podmíněno sjednání nových dodacích podmínek s některými dodavateli.
- 17) Dlouhodobé kontrakty na opakované dodávky zajistí závazání stávajících zákazníků po delší dobu.
- 18) Nejlepší řešení produktu dle požadavků zákazníka přesvědčí zákazníka o uzavření dlouhodobého kontraktu.
- 19) Stejně tak schopnost přizpůsobit produkt zákaznickým požadavkům povede k přesvědčení nových zákazníků k uzavření kontraktu.
- 20) Nové kontrakty přinesou vyšší prodeje a tedy i růst výnosů.
- 21) Schopnost dokonale plnit zákaznické požadavky firmě přinese větší odbyt a s tím spojené tržby.
- 22) Nejlepší zákaznické řešení přesvědčí stávající zákazníky k další spolupráci.
- 23) Kontrakty na dlouhodobé opakované dodávky přinesou jistý a dlouhodobý růst tržeb.
- 24) Udržení stávajících zákazníků přinese jistotu zakázek a s tím spojené výnosy.
- 25) Snížení zásob se projeví ve snížení nákladů a růstu produktivity, což se ve výsledku odrazí v zisku firmy.
- 26) Růst výnosů přinese výsledný růst čistého zisku.

Obrázek č. 16: Strategická mapa 2016



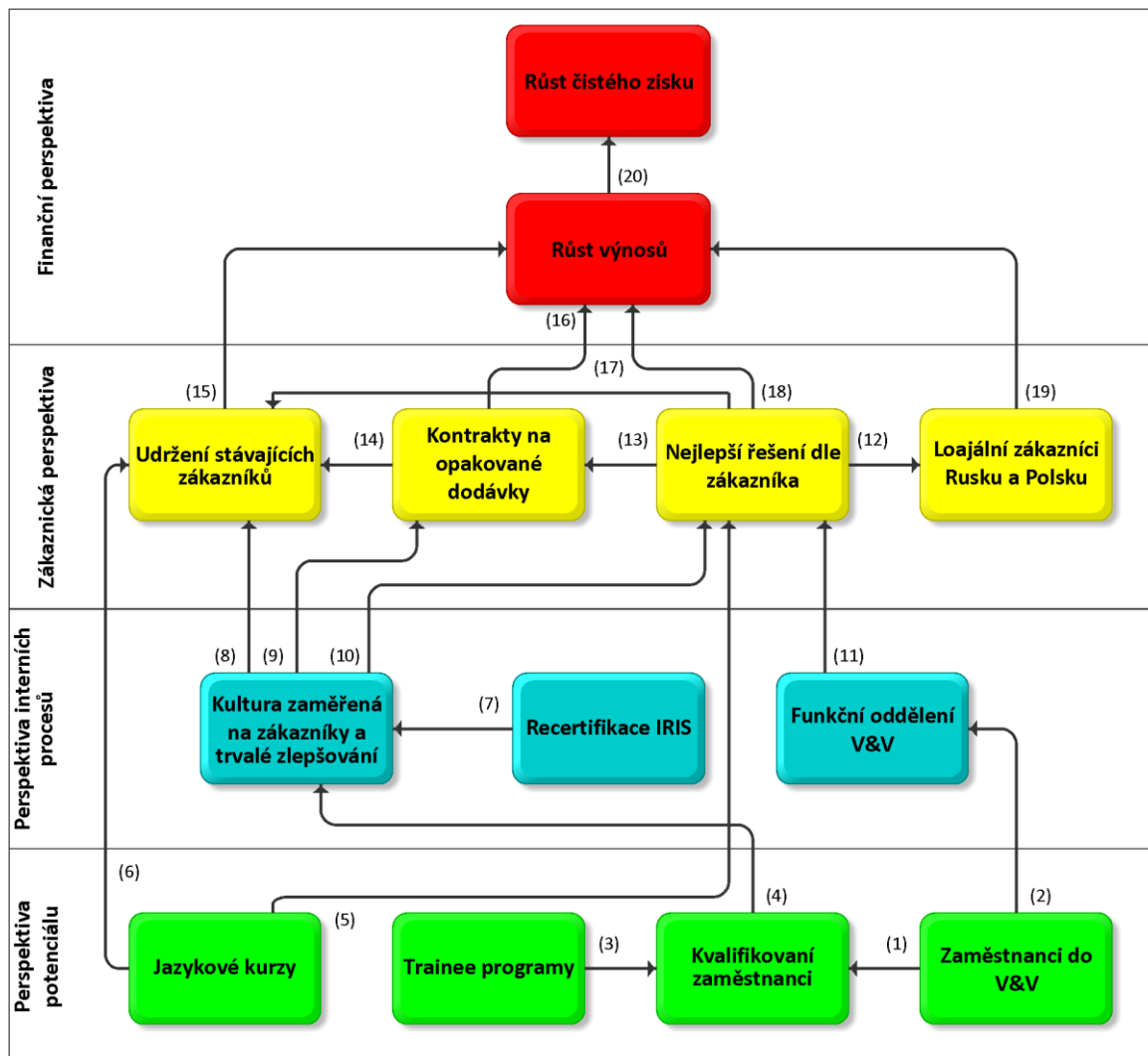
Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Popis jednotlivých vazeb v dílčí strategické mapě pro rok 2016

Jelikož jsou některé činnosti zobrazené ve strategické mapě roku 2016 shodné s akcemi předchozího roku, rozebereme zde jen ty vazby, při kterých došlo při realizaci strategických akcí ke změně, nebo jsou zcela nové a v předchozím roce se nevyskytují.

- 1) Přijetím zaměstnanců do výzkumu a vývoje bude moci být zahájena činnost tohoto oddělení.
- 2) Zároveň přijetí zaměstnanců do výzkumu a vývoje přinese firmě nové kvalifikované zaměstnance.
- 5) Interní školení na používání interního informačního systému zaškolí kompetentní pracovníky jak se systémem správně pracovat – jak správně do systému zadávat informace a kde potřebné informace najít. Tento krok odstraní konflikty, které vznikají ze špatné práce se systémem a podpoří správné fungování podnikové kultury.
- 9) Udržování kvalitních doplňkových služeb povede k zákaznické spokojenosti a loajalitě, což povede k nulové ztrátě stávajících zákazníků.
- 10) Nákup druhého potřebného stroje do V&V umožní zahájení činnosti tohoto oddělení.
- 14) Nutnou součástí naplnění stanovené podnikové kultury a udržení stávající kvality a renomé v oboru je obhájení certifikací ISO (9001 a 14001).
- 15) Zahájení činnosti V&V přinese větší možnosti a inovace v poskytování zákaznického řešení produktu.
- 23) S novými zákazníky na nových trzích v Rusku a Polsku chce firma udržovat kladné vztahy. Zároveň se na těchto trzích zaměření na plánování a stanovování marží a následné sledování profitability. Tímto krokem bude opět podpořen cíl růstu výnosů.

Obrázek č. 17: Strategická mapa 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Popis jednotlivých vazeb v dílčí strategické mapě pro rok 2017

I v tomto roce můžeme vidět několik opakujících se vazeb na základě opakujících se strategických akcí. Tyto vazby byly již popsány v textu výše, proto se opět zaměříme jen na vazby nové nebo změněné v tomto roce. Jedná se o tyto tři nejvýznamnější kroky:

- 2) Přijetím další zaměstnanců do výzkumu a vývoje bude naplněna předpokládaná kapacita zaměstnanců a bude to také poslední krok k tomu, aby se toto oddělení stalo plně funkční.
- 7) Nutností pro udržení kvality produktů a konkurenceschopnosti v železničním průmysle je obhájení speciální certifikace kvality pro produkty v železniční výrobě – certifikace IRIS.
- 19) Přijetím další zaměstnanců do výzkumu a vývoje bude naplněna předpokládaná kapacita zaměstnanců a bude to také poslední krok k tomu, aby se toto oddělení stalo plně funkční.

4.7 Optimalizace podnikových procesů

Abychom mohli správně implementovat strategický plán podniku metodikou BSC, je nutné se detailněji podívat na podnikové procesy. Podnikové procesy budou nejprve obecně popsány a poté budou jejich vzájemné vztahy zobrazeny v procesní mapě. Následující podnikové procesy již odpovídají naplánované strategii firmy. Na závěr bude zdůrazněno jaké nezbytné změny byly provedeny oproti současnému stavu.

4.7.1 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy

Základem pro vytvoření procesní mapy je samotný proces, který lze definovat např. jako: „Sled vzájemně souvisejících činností, které procházejí jedním nebo více podnikovými útvary či jednou nebo více organizacemi a které spotřebovávají vstupy (materiální, lidské, finanční, informační) a jejichž výstupem je produkt, který přináší hodnotu pro zákazníky.[24, s.29]

Obecně lze procesy dělit na hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní procesy probíhají napříč organizací a naplňují základní poslání organizace. Tyto procesy jsou stěžejní, neboť se zde generuje zisk. Řídicí procesy také probíhají napříč celou organizací, ale již nepřinášejí hodnotu. Jejich úkolem je řídit jednotlivé činnosti a udržet jejich konzistenci a logiku. Podpůrné procesy jsou poté nezbytné pro to, aby mohly být vykonávány procesy hlavní. Tyto procesy již probíhají v jednotlivých úsecích organizace. Přinášejí hodnotu, neboť slouží jako podpora procesů hlavních. Podpůrné procesy mohou být zajišťovány i externí organizací (tzv. outsourcing). [9]

Nyní se podíváme na procesy v podniku FT Lekov. Hlavní a některé podpůrné procesy jsou velmi dobře patrné z průběhu každého projektu v podniku. Proto si tyto procesy popíšeme na příkladu jednoho projektu. Každá sjednaná zakázka se ve firmě bere jako samostatný projekt.

Na začátku každého projektu je přijetí objednávky, po posouzení této objednávky je objednávka většinou přijata, výjimečně však může být i zamítnuta. Po přijetí objednávky se koná schůzka vedení a projekt se přidělí konkrétnímu projektovému manažerovi. Poté následuje detailní jednání se zákazníkem, dojednání podmínek kontraktu a podpis smlouvy. Dalším krokem je vystavení předávacího protokolu, po kterém následuje ustanovení celého projektového týmu. Poté je vytvořen časový harmonogram projektu a jeho rozpočet. Po schválení rozpočtu i časového harmonogramu je vystaven požadavek na nákup materiálu a zakázkový list pro výrobu. Poté následuje v pořadí za sebou výroba, konstrukce, kontrola, expedice, doprava k zákazníkovi, montáž a konečné předání zákazníkovi. Pokud zákazník vyžaduje doplňkové služby, je projekt předán servisnímu oddělení.

Co se týče řídicích procesů, mezi ně se řadí strategické plánování, tvorba organizační struktury a řízení veškerých zdrojů (hmotných i nehmotných) řízení kvality, řízení bezpečnosti práce, řízení provozu a řízení environmentálních požadavků.

Na základě těchto informací můžeme nyní stručně znázornit základní složení firemních procesů v přehledné tabulce. U každého procesu je uvedena i zkratka jeho označení, která bude dále používána.

Tabulka č. 77: Podnikové procesy

Hlavní procesy		Řídící procesy		Podpůrné procesy	
H1	obchodní proces	Ř1	strategické plánování	P1	nákup materiálu
H2	naplánování projektu	Ř2	tvorba organizační struktury	P2	údržba techn. vybavení a IS
H3	výrobní proces	Ř3	řízení veškerých zdrojů	P3	administrativa
H4	konstrukce	Ř4	řízení provozu	P4	expedice
H5	prodej	Ř5	řízení kvality	P5	doprava
H6	montáž	Ř6	řízení bezpečnosti práce	P6	zákaznické procesy
H7	výzkum	Ř7	environmentální management	P7	skladování
				P8	kontrola kvality

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

4.7.2 Procesní mapa

Následuje zhotovení procesní mapy, která schematicky znázorňuje výše zmíněné podnikové procesy a vztahy mezi nimi. Pro sestavení této mapy je nutné nejprve stanovit tyto vztahy mezi jednotlivými procesy. Ty znázorňuje následující tabulka, ve které je ke každému procesu stanoven proces/y, který mu předchází, a proces/y, který na něj navazují. Pro úplnost procesní analýzy si u jednotlivých procesů uvedeme také jejich vstupy a výstupy.

Tabulka č. 78: Provázanost podnikových procesů

Hlavní procesy		Předcházející	Následující
H1	obchodní procesy	Ř1, P6	H2, P6
H2	naplánování projektu	H1, Ř1, P3	H3, H7
H3	výrobní proces	H2, H7, Ř3, Ř4, Ř5, Ř7, P2, P7	H3, H4, H7, P7, P8
H4	konstrukce	H3, H7, P1, P2, P7, P8	H5, H7, P7, P8
H5	prodej	H3, H4, P8	P4
H6	montáž	P5	P6
H7	výzkum	H2, H3, H4	H3, H4
Řídící procesy		Předcházející	Následující
Ř1	strategické plánování	poslání, vize, korporátní cíle	H1, H2, Ř2, Ř3, Ř4, Ř5, Ř6, Ř7
Ř2	tvorba organizační struktury	Ř1	Ř3
Ř3	řízení veškerých zdrojů	Ř1, Ř2	H3, Ř4
Ř4	řízení provozu	Ř1, Ř3, Ř5, Ř6, Ř7	H3, Ř6
Ř5	řízení kvality	Ř1	Ř4, H3

Ř6	řízení bezpečnosti práce	Ř1	Ř4, H3
Ř7	environ. management	Ř1	Ř4, H3
Podpůrné procesy		Předcházející	Následující
P1	nákup materiálu	H2, P3	H3, H4, P7
P2	údržba techn. vybavení a IS	Ř4	H3, H4, P3
P3	administrativa	H2, P2	H2, P1
P4	Expedice	H5, P7	P5
P5	Doprava	P4	H6
P6	zákaznické procesy	H1, H6	H1
P7	skladování	H3, H4, P1	H3, H4, H5
P8	kontrola kvality	H3, H4	H3, H4, H5

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

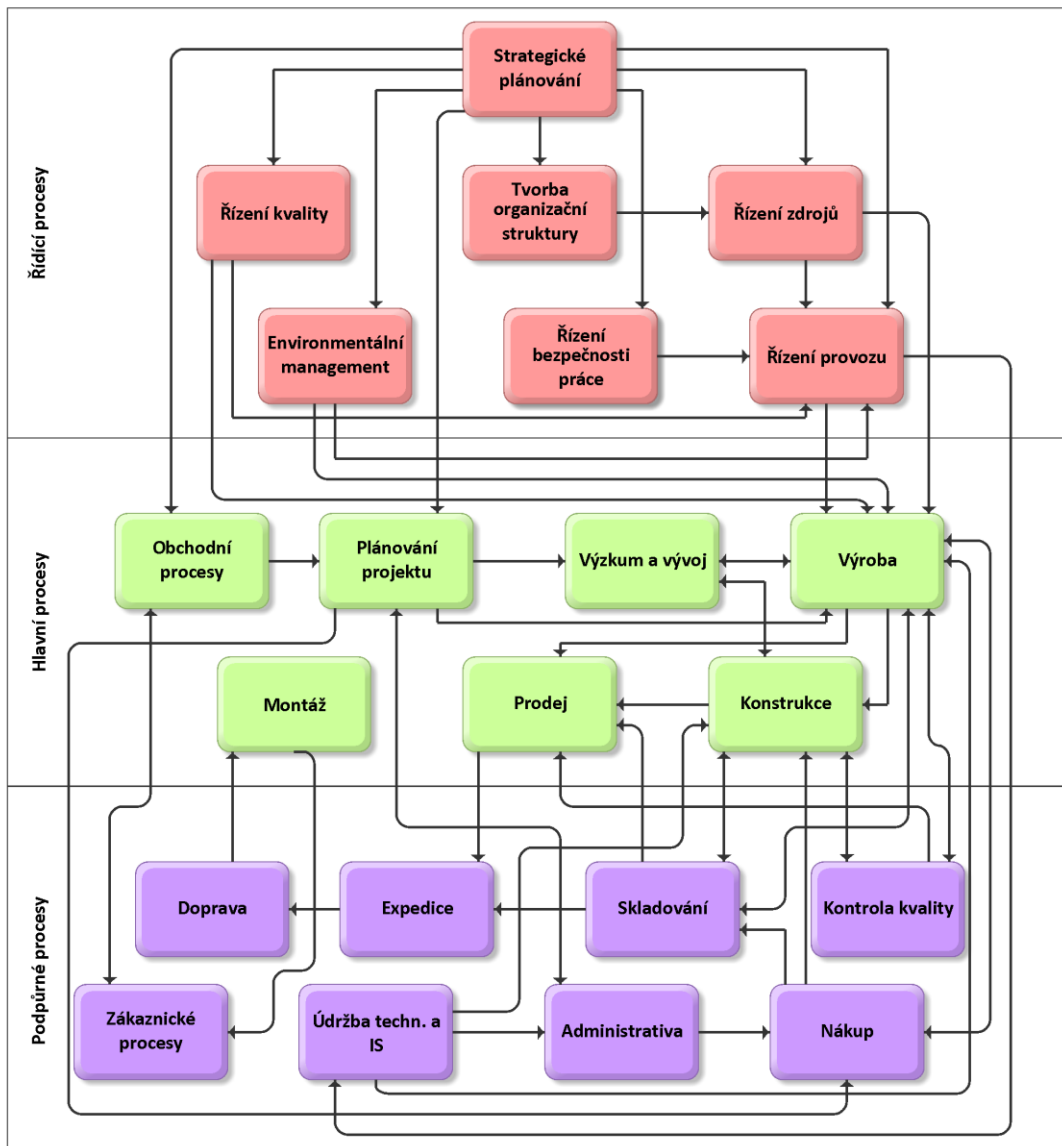
Tabulka č. 79: Podnikové procesy – vstupy a výstupy

Hlavní procesy	Vstupy	Výstupy
obchodní procesy	analýzy trhů a zákazníků, jednání se zákazníky	sjednaná zakázka
naplánování projektu	požadavky a specifikace zákazníka	stanovení projektového týmu, rozpočtu, časového harmonogramu, plánu výroby
výrobní proces	materiál, parametry výroby, plán výroby	efektivní výroba komponentů pro železniční vozidla
konstrukce	konstrukční plán a dokumentace	zkonstruované produkty (pantografy aj.)
prodej	zboží, materiál, vlastní výrobky a majetek k prodeji	prodej zboží, materiálu, vlastních výrobků a materiálu
montáž	dokumentace nutná pro správnou montáž	namontovaný, zapojený, funkční produkt na zařízení zákazníka
výzkum	požadavky zákazníka, konkurence, stávající produkty	inovovaný popř. nový produkt
Řídící procesy	Vstupy	Výstupy
strategické plánování	poslání, vize, korporátní strategie, vnitřní a vnější prostředí	strategie a cíle společnosti
tvorba organizační struktury	požadavky na organizační zajištění, strategie	organizační struktura a řád, stanovení pravomocí a kompetencí

řízení veškerých zdrojů	strategie, plán výroby, organizační struktura, požadavky na personální zajištění	plán zdrojů (lidských, informačních, materiálových)
řízení provozu	veškeré požadavky na fungování celého provozu	efektivní a bezproblémový provoz, minimální odstávky
řízení kvality	požadavky na certifikace, požadavky zákazníků, oboru	kvalitní produkty, certifikace kvality, neustálé zlepšování kvality
řízení bezpečnosti práce	identifikace rizik a míry rizika	prevence a eliminace rizika
environ. management	požadavky norem ISO, identifikace a analýza činností majících vliv na ŽP	prevence, zmírnění, eliminace dopadů na ŽP, recertifikace ISO
Podpůrné procesy	Vstupy	Výstupy
nákup materiálu	požadavky na materiál, objednávky, smlouvy s dodavateli	dodávky v požadovaném množství, času, ceně, kvalitě
údržba techn. vybavení a IS	plán aktualizací IS, měření, kontrola, požadavky na změny technolog. vybavení a IS	funkční a aktualizovaný IS, efektivní provoz, funkční a nezastaralé techn. Vybavení
administrativa	interní dokumentace, faktury, smlouvy aj.	verifikovaná data, datové sklady
expedice	produkty připravené k dodání zákazníkovi	produkty vypravené k zákazníkovi
doprava	požadavky na dopravce, termíny, smlouvy	včasné dodávky
zákaznické procesy	zákaznické dotazy, přání, zpětná vazby po realizaci projektu	plnění zákaznických požadavků, vyhodnocování zákaznické zpětné vazby
skladování	materiál, výrobky, nedokončená výroba	bezpečné skladování materiálu, nedokončené výroby a výrobků
kontrola kvality	vyrobené komponenty, zkonstruované produkty	produkty schválené k následnému dodání zákazníkovi

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Obrázek č. 18: Procesní mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

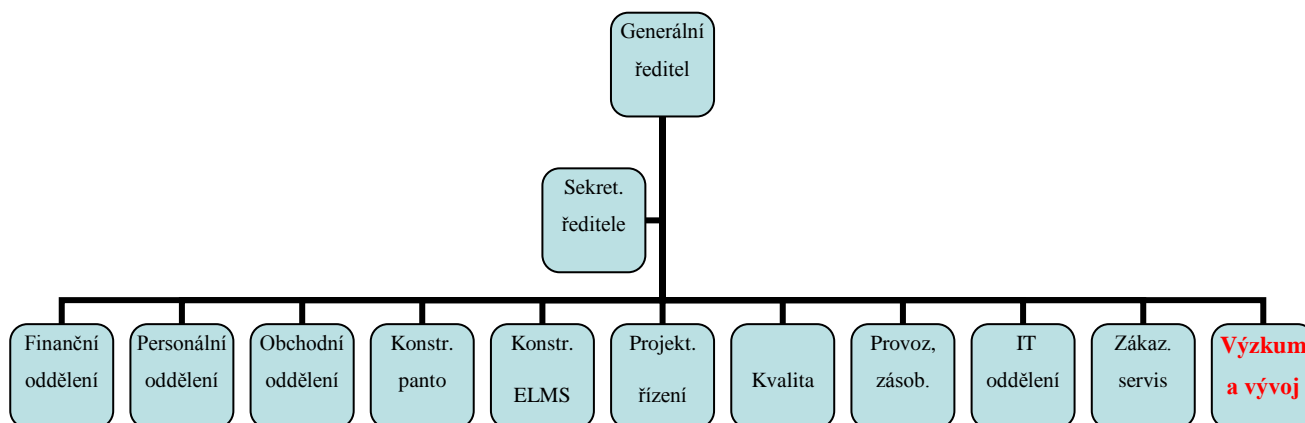
4.7.3 Optimalizace podnikových procesů

Podívejme se závěrem na nejvýznamnější změny, které musí v podnikových procesech nastat, aby byly dosaženy strategické cíle podniku a byla naplněna firemní strategie. Nejvýznamnější změny nastanou v následujících čtyřech podnikových oblastech:

Organizační struktura

Jedna z hlavních nutných změn je změna v organizační struktuře podniku. Dojde ke vzniku nového oddělení výzkumu a vývoje. S tím samozřejmě úzce podnikové procesy, vzniknout nové výzkumné - vývojové procesy. Jejich vstupem budou informace vycházející z požadavků zákazníků, případně konkurence a technologického pokroku a samozřejmě stávající produkty. Výstupem těchto procesů bude inovovaný (případně nový produkt). Navíc s touto změnou úzce souvisí i nutné přijetí nových vysoce kvalifikovaných zaměstnanců do tohoto oddělení. Změna v interních procesech byla znázorněna v procesní mapě na obrázku č. 18. Na následujícím obrázku je poté znázorněna nová organizační struktura podniku.

Obrázek č. 19: Nová organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

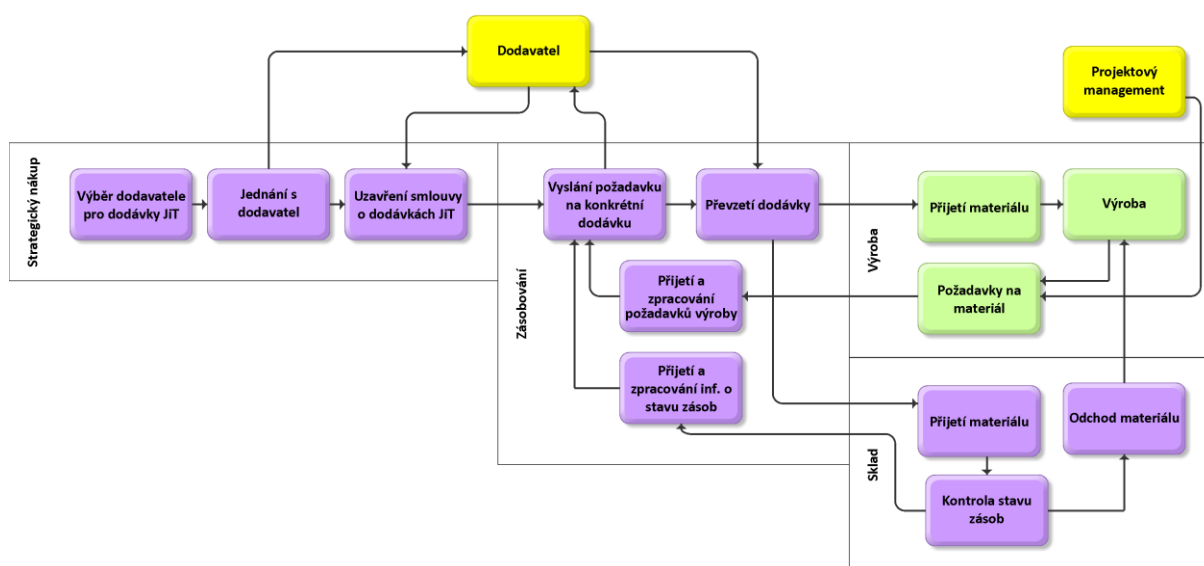
Politika zásobování

Další významná změna nastane v řízení zdrojů, konkrétně v politice zásobování. Což se nejvíce dotkne oddělení strategický nákup, zásobování, skladování a samotné výroby. S některými podniky chce firma přejít na systém dodávek Just in time. Nutné tedy bude vybudovat úzké a spolehlivé vztahy s dodavateli.

Strategický nákup bude muset sjednat s těmito dodavateli nové dodací smlouvy založené na přesných dodávkách synchronizovaných s výrobou. Dodavatelé budou muset být schopni neprodleně reagovat na firemní požadavky dodávek. Zásobování poté bude dohlížet na plnění těchto sjednaných podmínek a na jednotlivé dodávky. (V procesní mapě je znázorněno oddělení nákupu, pod které spadá zásobování a strategický nákup).

Na skladech se poté bude dohlížet na udržování stanovené hladiny zásob. Nová politika zásobování nebude záviset jen na změně vztahů s dodavateli, ale velmi úzce bude záviset i na samotné komunikaci ve firmě, především mezi výrobou a zásobováním. Výroba bude muset zadávat včasné a přesné požadavky na materiál. Oddělení zásobování bude poté neprodleně kontaktovat dodavatele, který na základě uzavřené smlouvy zajistí včasnou dodávku. Tyto vztahy jsou již patrné z procesní mapy. Detailněji jsou ještě znázorňeny v následujícím obrázku.

Obrázek č. 20: Optimalizace procesů spojených s novým systémem zásobování

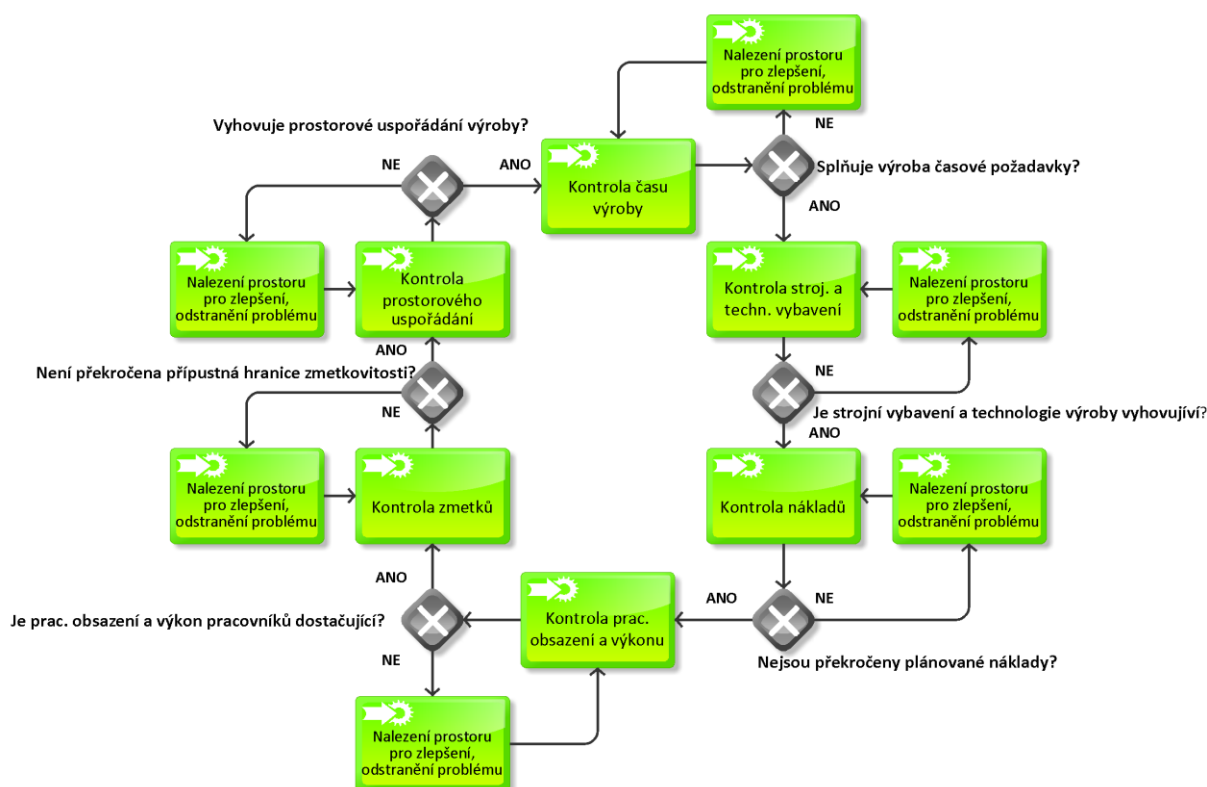


Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Kultura trvalého zlepšování

Nově bude také velký důraz kladen na kulturu trvalého zlepšování, což je dotkne především řízení kvality. Kromě klasických kontrol kvality produktů bude nově pravidelně prováděna analýza výrobních procesů a hledání prostoru pro zlepšení. U jednotlivých výrobních procesů se budou sledovat a pravidelně provádět kontroly charakteristik, které zobrazuje následující graf.

Obrázek č. 21: Optimalizace kontroly kvality výrobního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

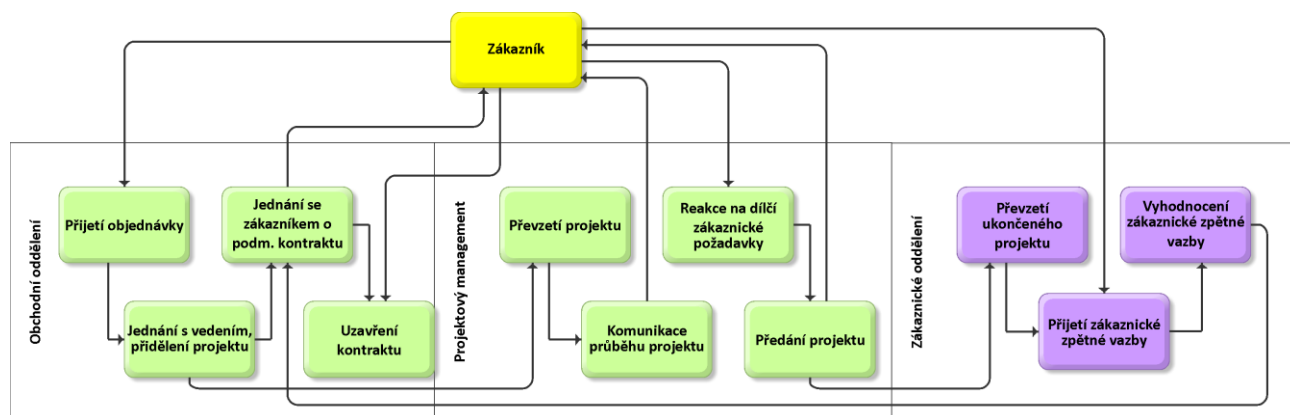
Obchodní a zákaznické procesy

Poslední významná změna se dotkne obchodních a zákaznických procesů, neboť podniková kultura nebude zaměřena pouze na trvalé zlepšování, ale prioritně také na zákazníka a plnění jeho požadavků. Aby firma byla schopna poskytovat nejlepší zákaznické řešení a zároveň tím posilovala vztahy se zákazníky, je nutné zlepšit styk a komunikaci se zákazníkem - od

prvotních návštěv a jednání se zákazníkem, přes jednání v průběhu projektu až zcela nově po důkladné zpracování zákaznické zpětné vazby, na kterou doposud nebyl kladen velký důraz. Firma se chce zaměřit především na větší četnost jednání se zákazníkem. Jak již bylo řečeno, ve firmě za účelem zlepšení komunikace proběhnout také jazykové kurzy.

Stejně tak musí být funkční komunikace ve firmě, v tomto případě především mezi zákaznickým a obchodním oddělením. Dále pak mezi obchodním oddělením a projektovým managementem, který z předaných informací bude vycházet při plánování projektu. Proto zde musí probíhat bezproblémové předávání informací ze zákaznické oblasti. Komunikační tok nově obohacený o zpětnou vazbu zobrazuje následující graf.

Obrázek č. 22: Optimalizace obchodních a zákaznických procesů



Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Závěr

Jak již bylo v úvodu řečeno, cílem práce bylo navrhnout implementaci strategického plánu podniku metodou Balanced Scorecard. Pro dosažení tohoto cíle byla nejprve charakterizována firma Faiveley Transport Lekov v kontextu vývoje prostředí. Z této kapitoly vyplynulo stabilní postavení podniku na trhu.

Následně byla stanovena strategická východiska podniku pro plánované období 2015-2017. Jako hlavní strategické cíle podniku byly stanoveny: růst čistého zisku, expanze na nové trhy, nové nastavení organizační struktury, zákaznická spokojenost a příprava na štíhlou výrobu. Na jejich základě poté byla stanovena pro podnik nejvhodnější strategie, kterou byla zvolena strategie customizace.

V následující kapitole byla pozornost věnována strategickému plánu ve vymezeném časovém období, stanoven byl finanční plán (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow), ve kterém byly zohledněny výsledky podniku z minulých let, ale také jeho strategické cíle a předpokládaný vývoj prostředí. Poté byly stanoveny dílčí krátkodobé finanční cíle pro jednotlivé plánované roky.

Stěžejní částí byla kapitola čtyři, ve které byl na základě informací z předešlých kapitol zpracován plán implementace strategického plánu podniku metodou Balanced Scorecard. Strategické cíle podniku byly transformovány do cílů v jednotlivých perspektivách. Následně byly stanoveny předstižné a zpožděné indikátory a dílčí strategické akce k dosažení jednotlivých cílů. Jelikož řada akcí nevedla k dosažení pouze jednoho cíle, byla sestavena tzv. incidenční matice cílů a akcí, ve které byly znázorněny jednotlivé vazby akcí a cílů. Také bylo potvrzeno, že žádná z akcí není v plánu nadbytečná. Strategické akce poté byly rozpracovány do podrobných karet strategických akcí.

Na základě všech získaných poznatků byly vyvozeny klíčové ukazatele výkonnosti a mechanicky sestaveny strategické mapy pro jednotlivé roky, stejně jako rámcová strategická mapa pro plánované období. Z tohoto kroku jasně vyplynulo, že stěžejním rokem pro naplnění strategie je první plánovaný rok, tedy rok 2015.

V závěru byla věnována pozornost podnikovým procesům a jejich nutné optimalizaci vůči stanovené strategii s ohledem na dosavadní vývoj podniku. Jako klíčové změny byly shledány: změna organizační struktury, změna politiky zásobování, nastavení kultury podniku jako kultury zaměřenou na kvalitu a zákazníky a změny v obchodních a zákaznických procesech.

Všemi výše uvedenými kroky bylo dosaženo stavu, kdy byl podnikatelský plán podniku na období 2015-2017 rozpracován na taktickou úroveň a předdefinováno bylo naplnění daného plánu. Tato správce bude podniku sloužit jako podklad pro následné rozpracování jednotlivých kroků na úroveň operativních úkonů vedoucích k úspěšnému naplnění firemní strategie a strategických cílů.

Porozumění a vyzkoušení si tak složité metodiky jako je Balanced Scorecard v praxi na konkrétním podniku bylo pro autorku práce obrovským přínosem.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační struktura FT	10
Obrázek č. 2: Hierarchická struktura výroby společnosti FL Lekov a.s	12
Obrázek č. 3: Vývoj cen elektrické energie	14
Obrázek č. 4: Podíl FT Lekov na vnitrostátním trhu – srovnání s konkurencí 2014	18
Obrázek č. 5: Podíl FT Group na mezinárodním trhu – srovnání s konkurencí 2014	18
Obrázek č. 6: Struktura zakázek 2014.....	19
Obrázek č. 7: Struktura zakázek v ČR 2014	20
Obrázek č. 8: Struktura mezinárodních zakázek 2014.....	21
Obrázek č. 9: Koncepce BSC.....	64
Obrázek č. 10: Finanční perspektiva	66
Obrázek č. 11: Zákaznická perspektiva	67
Obrázek č. 12: Perspektiva interních procesů	68
Obrázek č. 13: Perspektiva potenciálu	70
Obrázek č. 14: Rámcová strategická mapa 2015-2017	91
Obrázek č. 15: Dílčí strategická mapa 2015	94
Obrázek č. 16: Dílčí strategická mapa 2016	97
Obrázek č. 17: Dílčí strategická mapa 2017	99
Obrázek č. 18: Procesní mapa.....	105
Obrázek č. 19: Nová organizační struktura podniku.....	106
Obrázek č. 20: Optimalizace procesů spojených s novým systémem zásobování.....	107
Obrázek č. 21: Optimalizace kontroly kvality výrobního procesu.....	108
Obrázek č. 22: Optimalizace obchodních a zákaznických procesů	109

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů a jejich predikce	14
Tabulka č. 2: Vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob a DPH	16
Tabulka č. 3: Vybrané údaje z účetních výkazů podniku (v tis. Kč)	27
Tabulka č. 4: Finanční analýza.....	28
Tabulka č. 5: Struktura cizího kapitálu (v tis. Kč)	31
Tabulka č. 6: Plánované prodejní ceny vlastních výrobků (v Kč/ks).....	40
Tabulka č. 7: Plánované objemy prodeje vlastních výrobků (v ks)	40
Tabulka č. 8: Plánované tržby za vlastní výrobky a služby (v tis. Kč)	42
Tabulka č. 9: Plánované tržby - scénáře (v tis. Kč).....	43
Tabulka č. 10: Plánované tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	43
Tabulka č. 11: Plánované tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (v tis. Kč)	43
Tabulka č. 12: Plánované ostatní výnosy (v tis. Kč)	44
Tabulka č. 13: Variabilní náklady na kus v roce 2014 (v Kč/ks).....	45
Tabulka č. 14: Plánované variabilní náklady na kus (v Kč/ks)	45
Tabulka č. 15: Celkové plánované variabilní náklady na kus (v Kč/ks).....	46
Tabulka č. 16: Celkové plánované variabilní náklady výroby (v tis. Kč).....	47
Tabulka č. 17: Plánované fixní náklady (v Kč/ks)	48
Tabulka č. 18: Plánovaná výkonová spotřeba (v Kč/ks)	48
Tabulka č. 19: Plánované náklady na prodej zboží (v tis. Kč).....	48
Tabulka č. 20: Plánované osobní náklady (v tis. Kč).....	49
Tabulka č. 21: Plánované odpisy (v tis. Kč)	50
Tabulka č. 22: Plánované ostatní náklady (v tis. Kč).....	50
Tabulka č. 23: Plánovaný hospodářský výsledek 2015-2017 (v tis. Kč)	51
Tabulka č. 24: Plánovaný investiční majetek (v tis. Kč).....	52
Tabulka č. 25: Plánovaný finanční majetek (v tis. Kč)	52
Tabulka č. 26: Plánované zásoby (v tis. Kč)	53
Tabulka č. 27: Obrat pohledávek	53
Tabulka č. 28: Plánované pohledávky (v tis. Kč)	53
Tabulka č. 29: Plánovaný krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč).....	54
Tabulka č. 30: Plánovaná aktiva celkem (v tis. Kč).....	54
Tabulka č. 31: Plánované rozdělení zisku (v tis. Kč).....	54

Tabulka č. 32: Plánované vlastní zdroje (v tis. Kč)	55
Tabulka č. 33: Plánované rezervy (v tis. Kč)	55
Tabulka č. 34: Plánované dlouhodobé závazky (v tis. Kč)	55
Tabulka č. 35: Obrat krátkodobých závazků.....	55
Tabulka č. 36: Plánované krátkodobé závazky (v tis. Kč).....	56
Tabulka č. 37: Plánovaná pasiva celkem (v tis. Kč)	56
Tabulka č. 38: Rozdíl aktiv a pasiv (v tis. Kč).....	56
Tabulka č. 39: Výkaz cash flow (v tis. Kč).....	57
Tabulka č. 40: Krátkodobé cíle pro rok 2015.....	59
Tabulka č. 41: Krátkodobé cíle pro rok 2016.....	61
Tabulka č. 42: Krátkodobé cíle pro rok 2017.....	62
Tabulka č. 43: Cíle finanční perspektivy	71
Tabulka č. 44: Cíle zákaznické perspektivy	71
Tabulka č. 45: Cíle perspektivy interních procesů.....	72
Tabulka č. 46: Cíle perspektivy potenciálu	73
Tabulka č. 47: Finanční perspektiva – předstižné a zpožděné indikátory.....	73
Tabulka č. 48: Zákaznická perspektiva – předstižné a zpožděné indikátory	74
Tabulka č. 49: Perspektiva interních procesů – předstižné a zpožděné indikátory.....	74
Tabulka č. 50: Perspektiva potenciálu – předstižné a zpožděné indikátory.....	75
Tabulka č. 51: Finanční perspektiva – strategické akce.....	76
Tabulka č. 52: Zákaznická perspektiva – strategické akce	76
Tabulka č. 53: Perspektiva interních procesů – strategické akce.....	77
Tabulka č. 54: Perspektiva potenciálu – strategické akce.....	77
Tabulka č. 55: Incidenční matice cílů a akcí.....	78
Tabulka č. 56: Karta strategické akce SA1	80
Tabulka č. 57: Karta strategické akce SA2	81
Tabulka č. 58: Karta strategické akce SA3	81
Tabulka č. 59: Karta strategické akce SA4	81
Tabulka č. 60: Karta strategické akce SA5	82
Tabulka č. 61: Karta strategické akce SA6	82
Tabulka č. 62: Karta strategické akce SA7	83
Tabulka č. 63: Karta strategické akce SA8	83

Tabulka č. 64: Karta strategické akce SA9	84
Tabulka č. 65: Karta strategické akce SA10	84
Tabulka č. 66: Karta strategické akce SA11	84
Tabulka č. 67: Karta strategické akce SA12	85
Tabulka č. 68: Karta strategické akce SA13	85
Tabulka č. 69: Karta strategické akce SA14	85
Tabulka č. 70: Karta strategické akce SA15	86
Tabulka č. 71: Karta strategické akce SA16	86
Tabulka č. 72: Karta strategické akce SA17	87
Tabulka č. 73: Karta strategické akce SA18	87
Tabulka č. 74: Karta strategické akce SA19	88
Tabulka č. 75: Matice odpovědností (cíle X útvary).....	88
Tabulka č. 76: Klíčové ukazatele výkonnosti	89
Tabulka č. 77: Podnikové procesy	102
Tabulka č. 78: Provázanost podnikových procesů	102
Tabulka č. 79: Podnikové procesy - vstupy a výstupy	103

Seznam použitých zdrojů

Literatura

[1]FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s., ISBN 978-80-247-0939-0.

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

[3]HORVÁT & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Progress Consulting, 2002, 386s., ISBN 978-80-725-9018-9.

[4]KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press, 2007, 267s., ISBN 978-80-726-1177-5.

[5]KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 480s., ISBN 978-15-913-9134-0.

[6]KAPLAN, Robert, NORTON, David. *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business Press, 2013, 336s. ISBN 978-14-221-6363-4.

[7]SIMONS, Robert. *Levers of Control: How managers use Innovative Control Systems To Drive Strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, 232 s., ISBN 978-14-221-6067-1.

[8] SÝKORA, Lubomír. *Kapitoly z dějin závodu Škoda Blovice od založení do současnosti*. (diplomová práce) Plzeň: FPE, 1992.

[9]ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 290 s., ISBN 978-80-247-1679-4.

[10] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2012, 162 s., ISBN 978-80-261-0098-0.

[11] ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

Internetové zdroje

[12] *Balanced Scorecard*. [online] Balanced Scorecard Institute, ©1998-2014, [citace: 29. 10. 2014]. Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

[13] *Balanced Scorecard*. [online] Nitana s.r.o., ©2010-2011, [citace: 29. 10. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>

[14] *Faiveley Transport*. [online] Faiveley Transport [citace: 20. 7. 2014]. Dostupné z: <http://www.faiveleytransport.com/>

[15] *Fluktuace zaměstnanců*. [online] Trexima spol.s.r.o. [citace: 22. 7. 2014]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

[16] *International Railway Industry Standart*. [online] Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, © 2010, [citace: 12. 10. 2014]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/IRIS-International-Railway-Industry-Standard.html>

[17] *Nový občanský zákoník – akciová společnost*. [online] Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2013-2014, [citace: 12. 10. 2014]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciová-spolecnost/>

[18] *Makroekonomická predikce – červen 2014*. [online] Ministerstvo financí České republiky, © 2005-2013, [citace: 22. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-cervenec-2014-18509>

[19] *Sbírka listin Faiveley*. [online] Ministerstvo spravedlnosti ČR [citace: 22. 7. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a282536&typ=full&klic=2v20od>

[20] *Výnos desetiletého státního dluhopisu*. [online] Kurzy.cz, spol.s.r.o., © 2000 – 2014, [citace: 22. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

[21] *Vývoj ceny elektřiny*. [online] Kurzy.cz, spol.s.r.o., © 2000 – 2014, [citace: 21. 10. 2014]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=142&od=29.9.2003&do=21.10.2014&curr=CZK>

[22] *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online] Wolters Kluwer, a. s., © 2014, [citace: 18. 9. 2014]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

[23] *Výzkum, vývoj a inovace podporované z veřejných prostředků ČR*. [online] Výpočetní a inovační centrum Českého vysokého učení technického, [citace: 28. 9. 2014]. Dostupné z: <https://www.isvav.cz/organizationDetail.do?rowId=ico%3A25213423>

[24] *Zákon o obchodních korporacích*. [online] Ekonomia a.s., © 2014, [citace: 12. 10. 2014]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>

Seznam příloh

Příloha A: Rozložení skupiny Faiveley Transport ve světě

Příloha B: Proměna loga firmy

Příloha C: Organizační struktura Faiveley Transport Lekov a.s.

Příloha D: Ukázka výrobního portfolio Faiveley Transport na lokomotivách

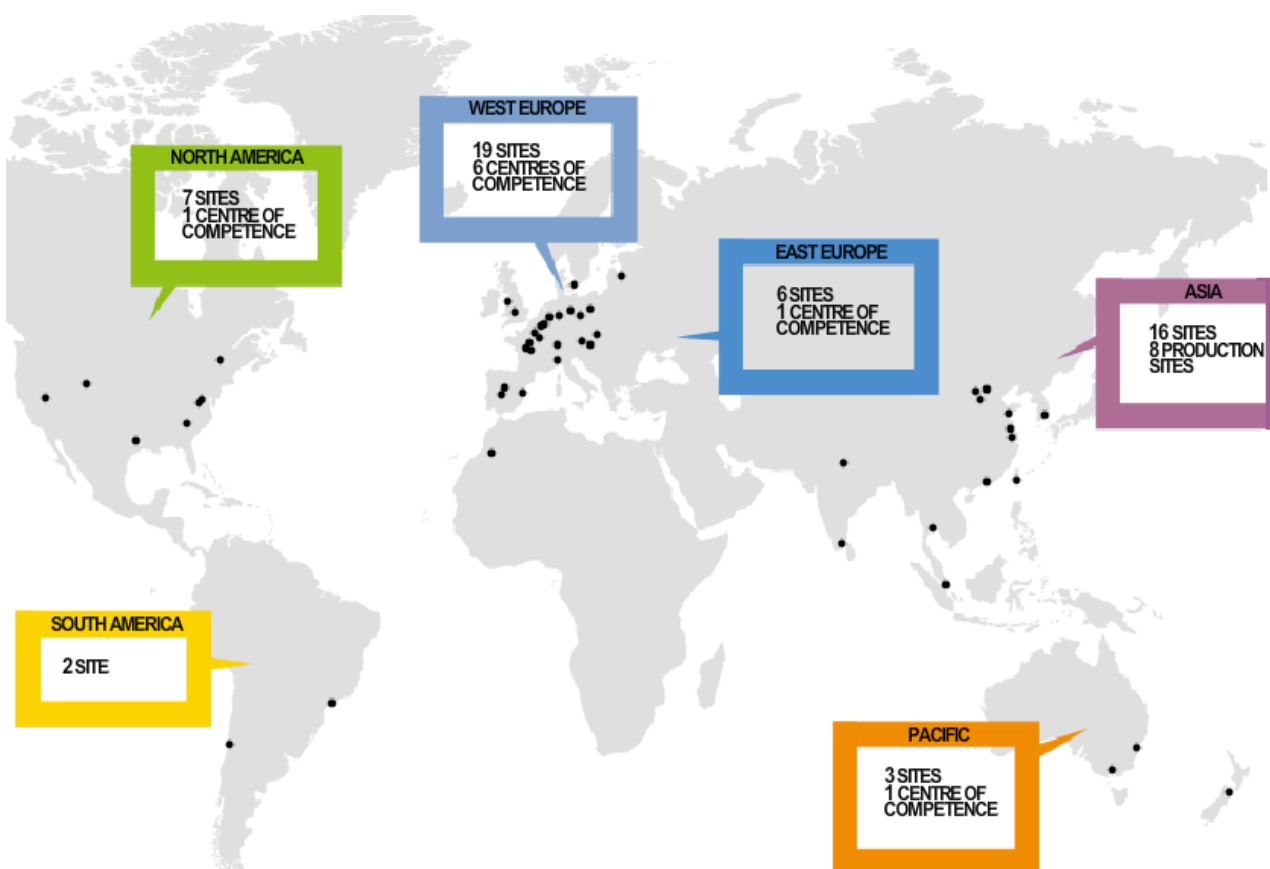
Příloha E: Ukázka výrobního portfolio FT Lekov - pantograf

Příloha F: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Příloha G: Plánovaná rozvaha

Příloha H: Matice pro určení priorit strategických akcí

Příloha A: Rozložení skupiny Faiveley Transport ve světě



Zdroj: [14]

Příloha B: Proměna loga firmy

r. 1934 – r. 1948, r. 1989 – r. 2000



r. 2001 – r. 2008



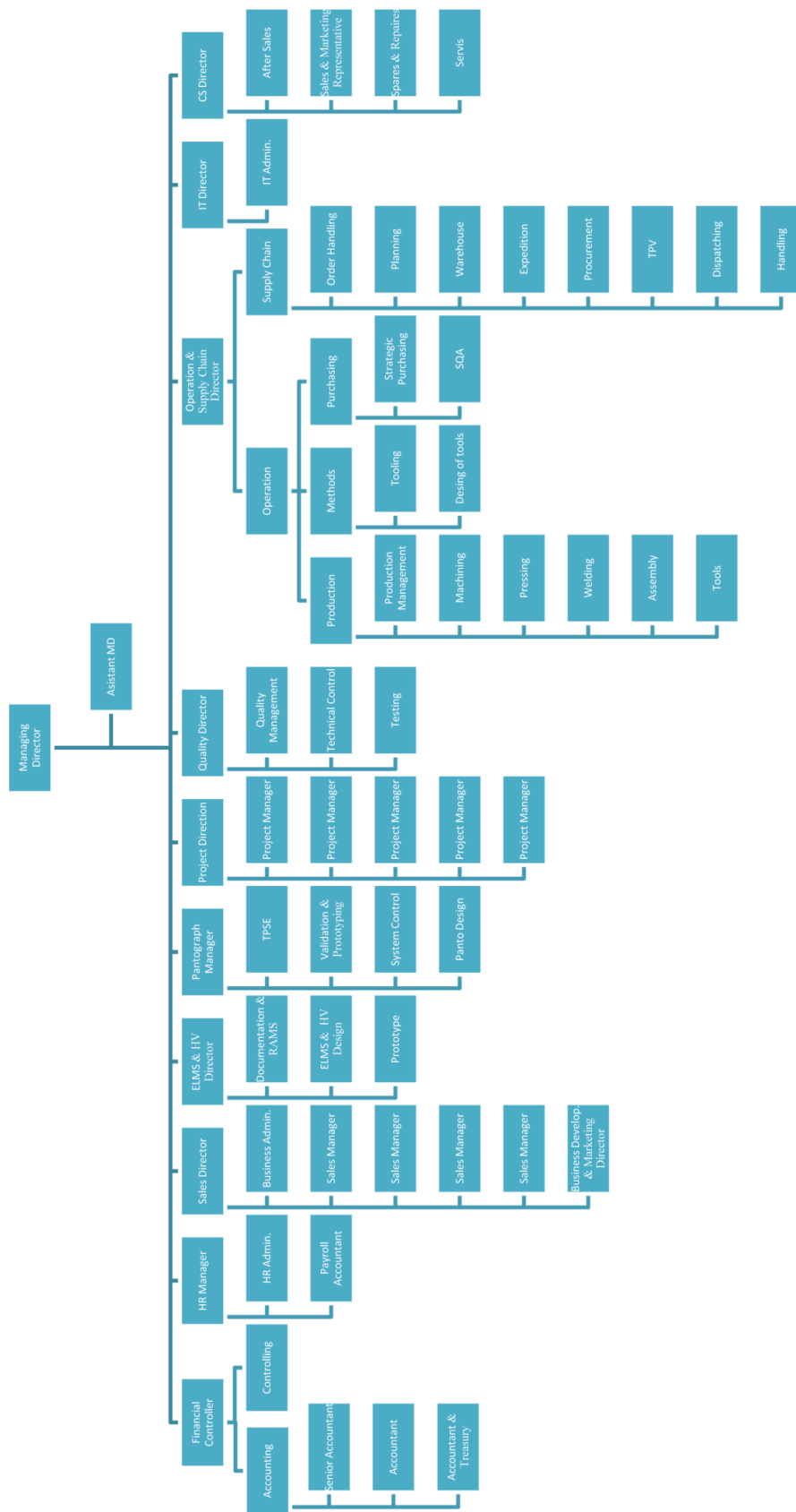
2009 - současnost



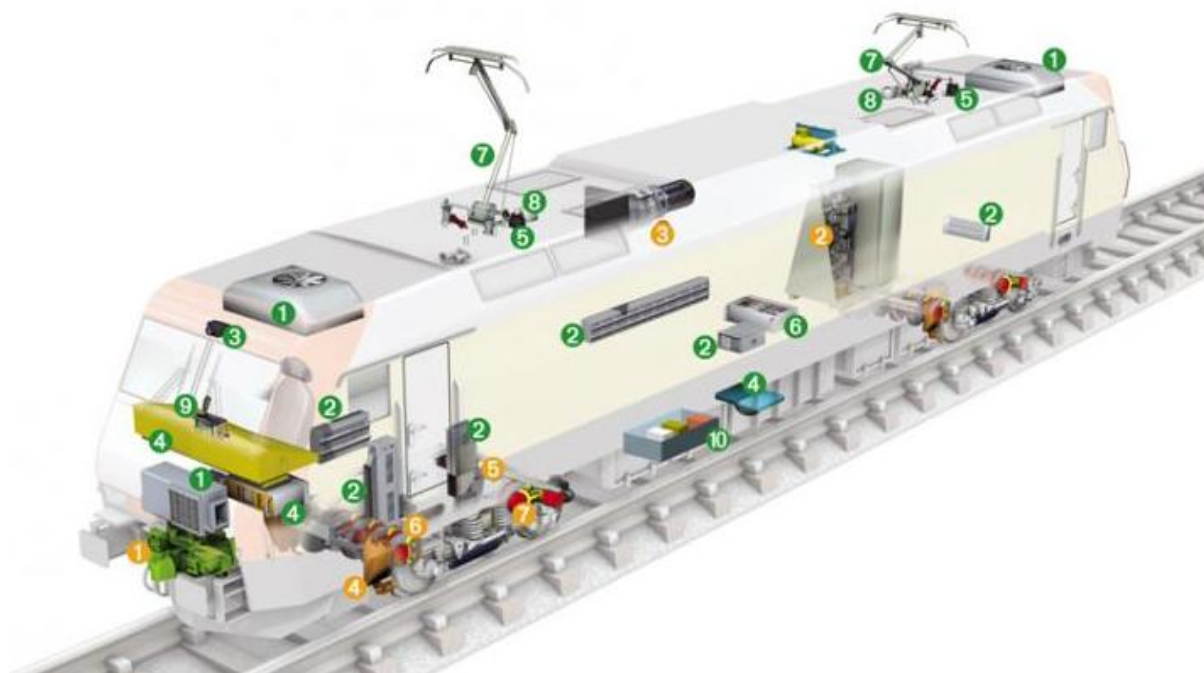
Zdroj: [14], [8]

Příloha C: Organizační struktura FT Lekov

ENERGY COMFORT ACTIVITY - FT LEKOV Organisation Chart



Příloha D: Ukázka výrobního portfolio Faiveley Transport na Lokomotivách



ENERGY & COMFORT

1. CAB HEATING VENTILATION AND AIR CONDITIONING (HVAC) SYSTEM
2. URS DOLDER HEATERS
3. CCTV FORWARD FACING
4. DRIVING AID EQUIPMENT
5. ENERGY METER
6. AUXILIARY POWER CONVERTER
7. PANTOGRAPH
8. DISCONNECTING SWITCHES
9. DRIVER DESK
10. INTEGRATED BOXES FOR SWITCHES

BRAKES & SAFETY

1. COUPLERS
2. BRAKE CONTROL PANEL
3. AIR GENERATION
4. SANDING
5. BOGIE BRAKE
6. BRAKE PADS
7. BRAKE BLOCKS

Zdroj: [14]

Příloha E: Pantograf



Zdroj: Interní zdroje podniku

Příloha F: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY				
	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	55748	56584	57433	58294
Náklady vynaložené na prodané zboží	43348	44135	44798	45469
Obchodní marže	12400	12449	12635	12825
Výkony	585625	612861	640049	670067
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>585625</i>	<i>612861</i>	<i>640049</i>	<i>670067</i>
Výkonová spotřeba	397583	415385	433115	456843
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>240303</i>	<i>254499</i>	<i>271675</i>	<i>290780</i>
<i>Služby</i>	<i>157280</i>	<i>161998</i>	<i>166858</i>	<i>171864</i>
Přidaná hodnota	200442	209925	219569	226049
Osobní náklady	114239	117174	119806	122722
<i>Mzdové náklady</i>	<i>83428</i>	<i>84328</i>	<i>86278</i>	<i>88438</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>28344</i>	<i>29515</i>	<i>30197</i>	<i>30953</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>2467</i>	<i>3331</i>	<i>3331</i>	<i>3331</i>
Daně a poplatky	304	310	316	320
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16955	16955	15955	12955
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1105	5801	1135	1135
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	<i>620</i>	<i>5316</i>	<i>650</i>	<i>650</i>
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>485</i>	<i>485</i>	<i>485</i>	<i>485</i>
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	1356	2362	2362	2362
Rezervy	25021	15021	5021	5021
Ostatní provozní výnosy	1929	1929	1929	1929
Ostatní provozní náklady	6244	6489	6689	6873
Provozní výsledek hospodaření	51733	59344	72484	78860
Výnosy z přecenění cenných papírů	17908	17908	17908	17908
Výnosové úroky	25	25	25	25
Nákladové úroky	407	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	9634	10116	9875	9875
Ostatní finanční náklady	9030	9030	9030	9030
Finanční výsledek hospodaření	18130	19019	18778	18778
Daň z příjmu za běžnou činnost	13274	14889	17340	18551
Výsledek hospodaření za účetní období	56589	63474	73922	79087
Výsledek hospodaření před zdaněním	69863	78363	91262	97638

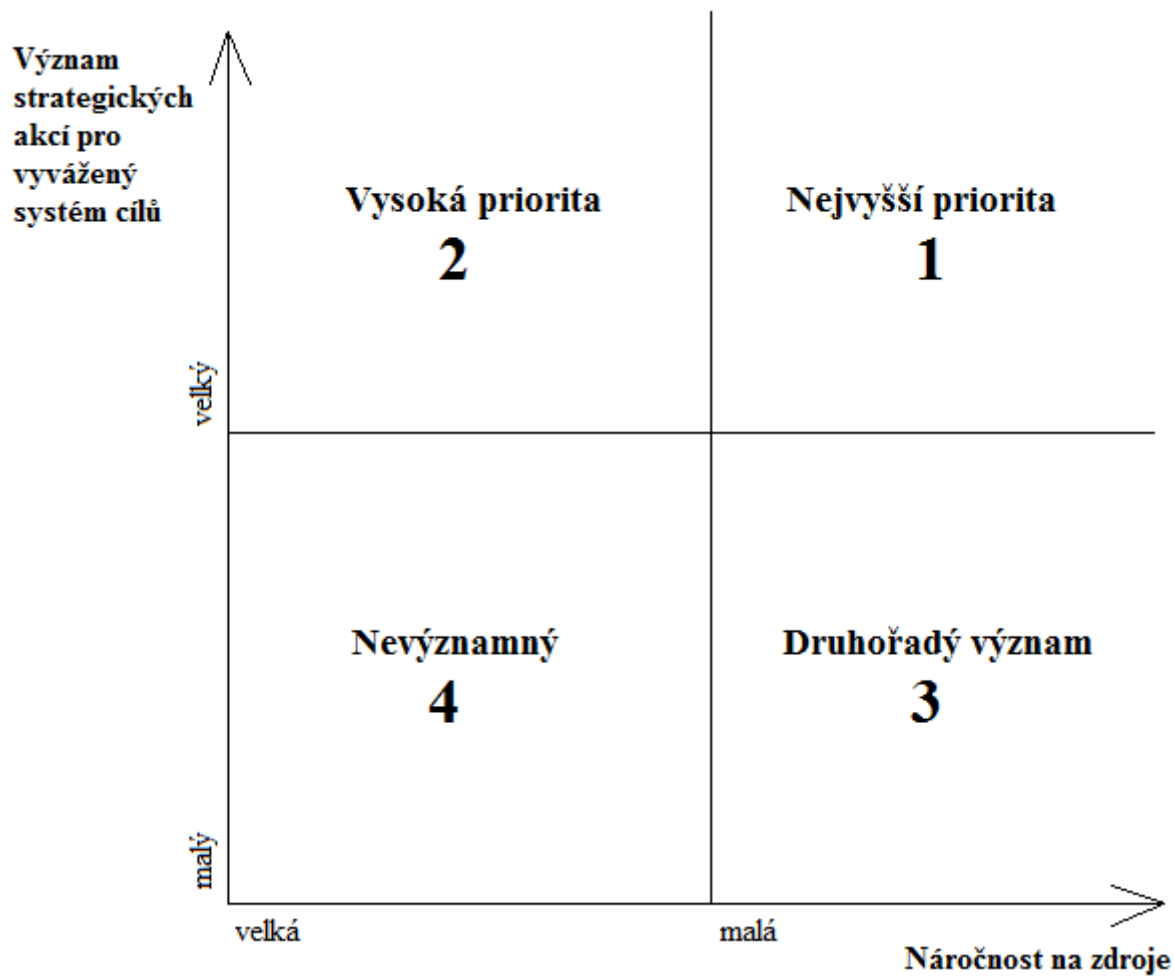
Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Příloha G: Plánovaná rozvaha

ROZVAHA				
	2014	2015	2016	2017
AKTIVA	580599	580477	609611	639869
Stála aktiva	106373	97087	88770	73453
<i>DNHM</i>	<i>13930</i>	<i>13930</i>	<i>13930</i>	<i>13930</i>
<i>DHM</i>	<i>92412</i>	<i>83126</i>	<i>74809</i>	<i>59492</i>
<i>DFM</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>31</i>
Oběžná aktiva	471530	488135	515787	557996
<i>Zásoby</i>	<i>92119</i>	<i>78382</i>	<i>78382</i>	<i>78382</i>
<i>Materiál</i>	<i>45652</i>	<i>34239</i>	<i>34239</i>	<i>34239</i>
<i>Nedokončená výroba</i>	<i>24833</i>	<i>23591</i>	<i>23591</i>	<i>23591</i>
<i>Výrobky</i>	<i>21634</i>	<i>20552</i>	<i>20552</i>	<i>20552</i>
<i>Pohledávky</i>	<i>316822</i>	<i>340478</i>	<i>355583</i>	<i>372259</i>
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>62589</i>	<i>69275</i>	<i>81822</i>	<i>107355</i>
Časové rozlišení	2696	2696	2696	2696
PASIVA	580599	580477	609611	639869
Vlastní kapitál	229413	233371	254514	271463
<i>Základní kapitál</i>	<i>53400</i>	<i>53400</i>	<i>53400</i>	<i>53400</i>
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>18679</i>	<i>18679</i>	<i>16679</i>	<i>13679</i>
<i>Rezervní fondy</i>	<i>17290</i>	<i>17290</i>	<i>17290</i>	<i>17290</i>
<i>Zisk minulých let</i>	<i>83455</i>	<i>80528</i>	<i>93223</i>	<i>108007</i>
<i>HV běžného období</i>	<i>56589</i>	<i>63474</i>	<i>73922</i>	<i>79087</i>
Cizí zdroje	343993	340047	348038	361347
<i>Rezervy</i>	<i>56379</i>	<i>56379</i>	<i>56379</i>	<i>56379</i>
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>5648</i>	<i>5648</i>	<i>3648</i>	<i>1648</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>281966</i>	<i>278020</i>	<i>288011</i>	<i>303320</i>
<i>Bankovní úvěry</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Časové rozlišení	7059	7059	7059	7059

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň 2014

Příloha H: Matice pro určení priorit strategických akcí



Zdroj: Vlastní zpracování dle [19], Plzeň 2014

Abstrakt

ŠIKOVÁ, Aneta. *Použití Balanced Scorecard pro implementaci strategického plánu podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 119s., 2014.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategický plán, podnikatelský plán, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interního potenciálu, perspektiva učení se a růstu, strategická mapa, procesní mapa

Předložená diplomová práce se zabývá implementací strategického plánu podniku metodou Balanced Scorecard. Práce byla zpracována v podniku Faiveley Transport Lekov a.s. a je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole je charakterizován podnik v kontextu vývoje prostředí. Následuje stanovení strategických východisek pro plánované období 2015-2017 (poslání, vize, cíle, strategie). Ve třetí kapitole je stanoven podnikatelský plán, který zahrnuje finanční plán a krátkodobé cíle pro jednotlivé plánované roky. Klíčovou kapitolou je kapitola čtyři, kde je navržena implementace strategického plánu pomocí metodiky Balanced Scorecard. Na základě teoretických poznatků jsou transformovány strategické cíle společnosti do cílů jednotlivých perspektiv. Následně jsou stanoveny strategické akce k dosažení jednotlivých cílů a klíčové ukazatele výkonnosti. Grafické znázornění postupu k naplnění strategie je poté zobrazeno pomocí strategických map. V závěru této kapitoly je provedena procesní analýza a klíčová optimalizace podnikových procesů tak, aby mohla být strategie naplněna.

Abstract

ŠIKOVÁ, Aneta. *Use of the Balanced Scorecard for the Firm's Strategic Plan Implementation*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 119 p., 2014.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic plan, business plan, financial perspective, customer perspective, perspective of internal bussines processes, perspective of learning and growth, strategy map, process map

Presented diploma thesis is focused on the implementation of the firm's strategic plan by using the method Balanced Scorecard. The thesis has been made in the company Faiveley Transport Lekov a.s and it is divided into four chapters. In the first chapter there is a characteristic of the company in the context of the environment. Then the strategic bases are set for the scheduled period 2015-2017 (mission, vision, strategic goals, strategy). The third chapter contains business plan, which includes the financial plan and the short-term goals for each year. Key chapter is the fourth one, where the implementation of the firm's strategic plan by using Balanced Scorecard is proposed. Based on the theoretical knowledge the strategic goals are transformed into the goals of the perspectives. Then the strategic actions to achieve the goals and the key performance indicators are set. Subsequently the grafic illustration of the procedure for implementation is depicted by the strategic maps. At the end of this chapter there is a process analasys and the crucial optimalization of firm's processes so that it will be possible to realize the strategy.