

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení**

**The Project of Performance Improvement of a Company by Using  
Tools of Strategic Management**

Bc. Lucie Gregorová

Plzeň 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2015

.....

Bc. Lucie Gregorová

## **Poděkování**

Ráda bych zde upřímně poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za pravidelné konzultace, cenné rady, připomínky a náměty. Můj dík patří i všem zaměstnancům Škoda Transportation a.s., kteří mi pomohli se sběrem potřebných dat.

A v neposlední řadě bych také velmi ráda poděkovala svým rodičům, kteří mi po celou dobu studia ve všem plně podporovali.



## Obsah

Úvod.....	9
1 Představení společnosti Škoda Transportation a.s.....	11
1.1 Základní informace .....	11
1.2 Profil společnosti .....	12
1.3 Historie společnosti.....	13
1.4 Produkty.....	14
2 Analýza stávající finanční výkonnosti.....	16
2.1 Absolutní ukazatele.....	16
2.2 Rozdílové ukazatele.....	18
2.3 Poměrové ukazatele .....	19
2.3.1 Ukazatele rentability .....	19
2.3.2 Ukazatele likvidity .....	19
2.3.3 Ukazatele aktivity .....	21
2.3.4 Ukazatele zadluženosti .....	22
2.4 Obratový cyklus peněz.....	22
2.5 Ukazatel EVA .....	24
3 Formulace strategického záměru .....	27
3.1. Poslání.....	27
3.2 Vize.....	27
3.3 Strategické cíle.....	30
3.4 Strategie k dosažení cílů .....	32
4 Analýza prostředí.....	34
4.1 Externí prostředí .....	34
4.1.1 Analýza makroprostředí.....	34
4.1.2 Analýza mezoprostředí .....	38
4.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE .....	44

4.2 Interní prostředí.....	45
4.2.1 Management.....	45
4.2.2 Marketing.....	47
4.2.3 Finance a účetnictví .....	48
4.2.4 Výroba .....	48
4.2.5 Výzkum a vývoj.....	50
4.2.6 Informační systémy.....	50
4.2.7 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE.....	51
4.3 Matice SPACE.....	52
5 Finanční plán.....	54
5.1 Stanovení krátkodobých cílů .....	54
5.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	56
5.2.1 Plán tržeb .....	56
5.2.2 Plán provozních nákladů.....	59
5.2.3 Plán finančních nákladů a výnosů .....	65
5.2.4 Plán hospodářského výsledku, zisků/ztrát z investic a daně z příjmu .....	66
5.2.5 Výkaz zisku a ztráty.....	67
5.3 Plánovaná rozvaha .....	68
5.3.1 Plán aktiv .....	68
5.3.2 Plán pasiv .....	70
5.3.3 Rozvaha .....	73
5.4 Plánovaný cash-flow .....	74
5.5 Analýza výkonnosti finančního plánu .....	75
5.5.1 Absolutní ukazatele.....	76
5.5.2 Rozdílové ukazatele.....	77
5.5.3 Poměrové ukazatele .....	78
5.5.4 Obratový cyklus peněz.....	81

5.5.5 Ukazatel EVA .....	81
5.5.6 Shrnutí.....	94
6 Analýzy rizik strategického záměru .....	95
6.1 Identifikace rizik .....	95
6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů .....	98
6.2.1 Expertní metoda.....	98
7 Varianty plánu růstu.....	101
7.1 Očekávaný resp. současně i optimistický scénář .....	101
7.2 Pesimistický scénář.....	101
7.2.1 Vývoj tržeb .....	102
7.2.2 Vývoj nákladů.....	104
7.2.3 Plán hospodářského výsledku, zisků/ztrát z investic a daně z příjmu .....	106
7.2.4 Výkaz zisku a ztráty.....	107
7.2.5 Plán aktiv .....	108
7.2.6 Plán pasiv .....	109
7.2.7 Rozvaha .....	111
7.2.8 Plánovaný cash-flow .....	112
7.2.9 Srovnání výkonnosti pesimistické varianty s očekáváním .....	113
7.3 Určení pravděpodobností scénářů.....	118
8 Stanovení hodnoty podniku .....	120
8.1 Očekávaný resp. optimistický scénář.....	121
8.2 Pesimistický scénář.....	123
8.3 Shrnutí.....	125
9 Zhodnocení a doporučení pro implementaci .....	126
9.1 Zhodnocení analýz.....	126
9.2 Implementace podnikatelského plánu.....	128
9.2.1 Parametrizace krátkodobých cílů.....	128

9.2.2 Zhodnocení stávající organizační struktury .....	130
9.2.3 Systém vedení a organizování pracovníků .....	131
Závěr .....	132
Seznam tabulek .....	134
Seznam obrázků .....	138
Seznam použitých zkratk .....	139
Seznam použité literatury .....	141
Seznam příloh .....	146

## Úvod

Předložená diplomová práce se bude zabývat problematikou strategického řízení, konkrétně návrhem projektu vedoucího ke zvýšení výkonnosti podniku. Strategický management napomáhá určovat směr, kterým se má společnost ubírat a lze jej tedy chápat jako nepřetržitý sled organizačních kroků a manažerských postupů, které vedou k naplnění podnikových cílů. Důležité je zdůraznit slovo nepřetržitý, neboť se musí jednat o permanentní proces. Pokud management dojde k závěru, že stanovené kroky nevedou k naplnění vytyčených cílů, musí se provést revize strategie, popřípadě celého poslání a vize společnosti. Důležité je vytvářet strategii s ohledem na vývoj vnějšího a vnitřního prostředí, neboť žádný subjekt neexistuje izolovaně a je ovlivňován svým okolím i sebou samým (Zuzák, 2012). Podnik se vyvíjí a mění spolu prostředím, ve kterém působí a dle Druckera je jedinou jistotou v budoucnosti změna, která nastane (Drucker, 2009). V podniku, který byl zvolen pro tuto práci, je strategické řízení nutností pro udržení stávající tržní pozice. Firma se pohybuje ve velmi konkurenčním prostředí s velkým podílem technologických inovací.

Co si představit pod pojmem výkonnost? Dle Wagnera lze výkonnost chápat jako jakési celopodnikové měřítko, podle kterého se sleduje, zda bylo dosaženo požadovaných hodnot při cíleně prováděné činnosti. (Wagner, 2009) Výkonnost lze sledovat podle tzv. Key Performance Indicators, tedy klíčových indikátorů výkonnosti, které se porovnávají se skutečně naměřenými hodnotami.

Cílem této práce je zpracování reálného projektu, který povede ke zvyšování výkonnosti pomocí prostředků strategického řízení ve společnosti Škoda Transportation a.s., přičemž toto zvýšení výkonnosti se promítne do růstu hodnoty podniku. Škoda Transportation a.s. je celosvětově proslulý výrobce kolejových vozidel a jeden z největších českých exportérů. Tento podnik byl zvolen z důvodu vhodnosti zpracování z hlediska jeho velikosti a také z důvodu osobní zainteresovanosti autorky.

Diplomová práce je koncipována tak, aby jednotlivé kapitoly měly logickou návaznost. V první kapitole je představena společnost, její profil, stručná historie a portfolio produktů. Následně je zhodnocena stávající finanční výkonnost pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a také na základě obrátového cyklu peněz a ekonomické přidané hodnoty EVA. Ve třetí kapitole je formulován strategický záměr, tedy poslání, vize a strategické cíle pro období 2015-2017. Rovněž je stanovena

strategie k jejich dosažení. Dále je provedena analýza externího a interního prostředí, která se zabývá vlivy mikro, makro a mezoprostředí. Výsledkem této analýzy je matice EFE a IFE, která udává, do jaké míry je podnik citlivý na působení externích a interních vlivů. Závěrem kapitoly je sestavena matice SPACE, která vypovídá o konkurenční pozici a finančním zdraví podniku. Po této kapitole je sestaven finanční plán společnosti pro zvolené období a následně je provedena analýza výkonnosti tohoto plánu, která má podat odpověď na otázku, zda může být projekt zvýšení výkonnosti firmy naplněn. Pro lepší vypovídací schopnost je zvolena stejná metodika, jako u druhé kapitoly, která se zabývala stávající výkonností firmy. Po zpracování finanční analýzy následuje rozbor rizikových faktorů, které by mohly strategický záměr ovlivnit. Je vybráno 5 klíčových rizik, která překračují hranici Risk Appetite. S ohledem na působení rizikových faktorů jsou sestaveny scénáře vývoje. Z charakteru dlouhodobé zakázkové výroby vyplývá, že očekávaný scénář ve formě původního finančního plánu se již rovná optimistické variantě plánu. Proto je sestaven pouze pesimistický scénář, pro nějž je rovněž sestaven finanční plán včetně zhodnocení výkonnosti. Jednotlivým scénářům je následně přiřazena pravděpodobnost, s kterou mohou nastat. V předposlední kapitole je promítnut očekávaný růst výkonnosti do hodnoty firmy. Hodnota firmy je vypočítána pro optimistickou i pesimistickou variantu a je stanovena na základě výnosové metody EVA. V období plánu se bude reálná hodnota podniku pohybovat v intervalu stanovených cifer. V závěrečné kapitole je provedena sumarizace a zhodnocení projektu a jsou navrženy jisté kroky vedoucí k jeho úspěšné implementaci.

Mezi dílčí cíle práce patří tyto:

- charakterizovat podnikatelský subjekt a jeho vývoj v kontextu prostředí;
- analyzovat stávající výkonnost a tržní postavení podniku;
- vyvodit a zdůvodnit trendy vývoje prostředí;
- popsat strategický záměr pro střednědobé období a sestavit finanční plán;
- provést varianty plánu růstu s ohledem na působení rizikových faktorů;
- zhodnotit výsledky a podat návrhy pro implementaci plánu.

## 1 Představení společnosti Škoda Transportation a.s.

Na úvod práce je nutné představit společnost, v níž bude implementován záměr zvýšení výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Bude představen profil firmy, stručná historie, budou zmíněny základní identifikační údaje a v neposlední řadě také produkty, jimiž se firma stává konkurenceschopnou a úspěšnou na trhu.

### 1.1 Základní informace

**Právní forma:** Akciová společnost

**Sídlo:** Plzeň – Emila Škody 2922/1, PSČ 301 00 (od 1. března 2015)

**IČO:** 626 23 753

#### **Předmět podnikání:**

- provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových
- provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení
- obráběčství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- zámečnictví, nástrojařství
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- opravy silničních vozidel

**Akcie:** 1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 3 134 100 000 Kč a 1 ks na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 15 900 000 Kč

**Základní kapitál:** 3 150 000 000 Kč

**Jediný akcionář:** CEIL (CENTRAL EUROPE INDUSTRIES) LTD, Limassol, City House, Karaiskaki 6, 3032, Kyperská republika

**Tržby za rok 2013:** 6 590 371 000 Kč

**Počet zaměstnanců (10/2014):** 1 364 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2015)

## 1.2 Profil společnosti

Společnost Škoda Transportation a.s. (dále jen ŠT) je úspěšnou českou firmou, která působí v oboru strojírenství a staví na své dlouholeté tradici již více než 150 let. ŠT se zabývá výrobou kolejových vozidel zejména pro městskou hromadnou a železniční dopravu – lokomotivy, vlaky, soupravy metra, jednopodlažní tramvaje a další komponenty kolejových vozidel. Ve svém oboru je ŠT jedničkou ve Střední Evropě a své výrobky nabízí na tuzemském i zahraničním trhu. Firma byla od roku 2010 vlastněna skupinou ŠKODA HOLDING, a.s., v roce 2011 vlastnictví převzala SKODA INDUSTRY EUROPE se sídlem na Kypru, která byla roku 2013 přejmenována na CEIL LTD. ŠT je matkou několika dceřiných společností, v nichž má většinový vlastnický podíl a také vlastní 50% majetkový podíl ve společnosti POLL, s.r.o. a 32% majetkový podíl v PRAGOMEX a.s.

**Tab. č. 1: Dceřiné společnosti Škoda Transportation a.s. (rok 2013)**

Název společnosti	Vlastnický podíl
ŠKODA ELECTRIC a.s.	100%
ŠKODA VAGONKA a.s.	100%
Ganz-Skoda Electric Ltd.	100%
MOVO spol. s r.o.	100%
Pars nova a.s.	100%
TRADING RS, Sp.z.o.o.	100%
OOO Vagonmaš	51%
Autobusová doprava-Miroslav Hrouda s.r.o.	100%
ŠKODA CITY SERVICE s.r.o.	100%
ŠKODA TVC s.r.o.	100%
SK Ferrovía S.R.L.	100%
CityRail, a.s.	100%
SKODA Transportation Deutschland GmbH	100%
Lauva, s.r.o.	100%
OOO Skoda-R	99%

*Zdroj: Výroční zpráva Škoda Transportation a.s., 2013*

ŠT (včetně mateřských společností) nyní zaměstnává přes 4 tis. lidí v Plzni, Praze, Ostravě a Šumperku. Některé projekty řeší samostatně buď dceřiné společnosti, nebo společné podniky v Číně, Maďarsku a Rusku.

Společnost investuje mnoho finančních prostředků do vlastního výzkumu a vývoje (v uplynulých 4 letech 4 mld. Kč) a přichází tak pravidelně na trh s novými



a moderními produkty, které nacházejí své místo na světových trzích. Proto si udržuje jedinečné know-how a konkurenceschopnost.

Od roku 2005 firma provozuje ve spolupráci se Západočeskou univerzitou v Plzni vědecko-technické centrum a nově i planetárium Techmania. Cílem tohoto projektu je přimět mládež k tomu, aby se více zajímala o vědu a techniku a přibylo studentů technických oborů.

### **1.3 Historie společnosti**

Historie této firmy spadá již do roku 1859, kdy byly založeny slévárny a strojírny v Plzni hrabětem Valdštejnem. V roce 1869 továrnu odkoupil Ing. Emil Škoda a vybudoval zde velmi úspěšnou a následně celosvětově proslulou firmu. Firma nebyla vždy spjata s výrobou kolejových vozidel. Od roku 1899 působila Škoda jako akciová společnost a byla největší zbrojovkou ještě před vypuknutím první světové války. Ve válečném období byly Škodovy závody mateřskou firmou hned několika dceřiných firem v tuzemsku i v zahraničí a zaměstnávaly jen v Plzni přes 35 tisíc zaměstnanců. Po první světové válce a vzniku Československa byl podnik přetransformován ze zbrojního na mnohooborový koncern. Od té doby se firma zabývala i výrobou lokomotiv – nejprve parních a později i elektrických (první v roce 1927). Velký úspěch představovalo proniknutí lokomotiv na trhy nejen evropské, ale i do Asie, Jižní Ameriky a Afriky. Roku 1923 byla do obchodního rejstříku zapsána ochranná obchodní známka, která je celosvětově proslulá a představuje okřídlený šíp v kruhu.

V roce 1927 firma přišla na trh s motorovými vozy se spalovacím motorem, které dostaly přezdívku „Modrý šíp“ a patřily mezi nejspolehlivější vozy pro Československé dráhy. V průběhu 2. světové války byly závody součástí říšskoněmeckého průmyslového komplexu. V dubnu roku 1945 bylo 70% závodu zničeno bombardováním. Zakrátko se však podařilo výrobu obnovit, ale koncern byl ještě téhož roku zestátněn. Jeho dceřiné společnosti se oddělovaly – například automobilka v Mladé Boleslavi či letecká továrna v Praze. Společnost se zaměřila na výrobu zařízení pro těžké strojírenství, průmyslových vozidel a vozidel pro hromadnou dopravu. Své produkty tehdy exportovala převážně do zemí tehdejšího socialistického svazu, přičemž tento trend přetrvával do nedávné minulosti.

Od 50. let se společnosti dařilo zejména s vývojem nejprve čtyřnápravových, později šestinápravových a nakonec dvoudílných osminápravových lokomotiv. Na západ Škoda pronikla až s vývojem prvního prototypu lokomotivy pro německé dráhy roku 1988 a dále pak roku 1991.

V období komunismu docházelo k rozvoji městské hromadné dopravy a poptávce po trolejbusích. Po roce 1958 byla část výroby státem převedena do Ostrova nad Ohří z důvodu zavedení náhradní výroby a zvýšení zaměstnanosti v regionu. Od roku 2000 se opět trolejbusy vyrábí v Plzni v dceřiné společnosti ŠKODA ELECTRIC. V 90. letech došlo k modernizaci pražského metra a tramvají většiny dopravních podniků v ČR, což pro společnost bylo velmi příhodné a stala se tak ještě více konkurenceschopnou. Velký zájem o tramvaje byl i ze zahraničí.

Po pádu komunismu po roce 1989 došlo k transformaci ze státního podniku na akciovou společnost. Firma začala rozšiřovat výrobní program, hledat nové příležitosti na trhu nejen tehdejšího sovětského svazu. Došlo k diverzifikaci výrobního programu z oboru převážně železničních kolejových vozidel na vozidla pro městskou hromadnou dopravu (skoda.cz, 2015a).

Od 1. března 1995 působila firma pod názvem ŠKODA DOPRAVNÍ TECHNIKA, s.r.o., od prosince 2004 pod současným názvem ŠKODA TRANSPORTATION, s.r.o. Od 31.12.2008 byla změněna právní forma na akciovou společnost (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2015).

## **1.4 Produkty**

Tak jako v minulosti, i nyní jsou pro ŠT velmi důležitým obchodním artiklem zejména lokomotivy – především tří systémový typ Emil Zátonek s unikátní koncepcí pro evropské koridorové tratě. Tyto moderní lokomotivy budou také brzy jezdit v Německu, neboť ŠT získala zakázku od Deutsche Bahn na 6 souprav. Mezi další velké zakázky firmy patří bezesporu výroba 250 ks nízkopodlažních tramvají pro Prahu. Obdobné tramvaje jezdí rovněž v Rize, v r. 2013 jich bylo 31 dodáno do maďarského Miskolce a 60 nových vozů do turecké Konyy, min. 30 pak do Bratislavy. Další typy tramvají ŠT vyrobila např. i pro Itálii, USA či Polsko.

Dalším strategickým produktem firmy jsou elektrické vlaky pro dálkovou, regionální a příměstskou dopravu. Elektrické jednotky dodává společnost např. do Litvy, na Slovensko a Ukrajinu.

Dále firma vyrábí nízkopodlažní elektrické jednotky RegioPanter, které jezdí na regionálních tratích. ŠT získala historicky největší zakázku na výrobu 39 jednopodlažních jednotek do Německa pro soukromého celosvětově proslulého dopravce National Express. Jedná se o více než desetimiliardovou zakázku, která pro firmu představuje velký úspěch a potvrzuje naplnění strategie pronikání na západní trhy.

Ve světě si ŠT drží první příčku v dodávkách trolejbusů, které jezdí v desítkách měst Evropy, ale i ve světě (Sofie, Bratislava, Riga, aj.). Mimo jiné firma pracuje i na vývoji hybridních vozidel pro ekologickou dopravu. Tyto dopravní prostředky využívají jako pohon vodík či elektřinu.

Dalším důležitým obchodním artiklem je metro, kdy po kompletní obnově souprav pro dvě pražské trasy, pracuje ŠT na novém konceptu pro Petrohrad. V září 2014 byla uzavřena nová zakázka na metro v čínském Su-čou, na jehož výrobě se ŠT podílí se společnou čínskou firmou.

Nedílnou součástí portfolia produktů je i servis, opravy a modernizace všech vyráběných vozů. Ukázka produktů firmy je součástí Přílohy A (skoda.cz, 2015c).

## 2 Analýza stávající finanční výkonnosti

Analýza finanční výkonnosti, neboli finanční analýza, poskytuje informace o finančním zdraví podniku tzn., v jakém stavu se firma nacházela v minulosti, v jakém stavu se nachází nyní a co lze očekávat v budoucnosti. V souvislosti s dalšími informacemi pak slouží také jako jedno z východisek pro posouzení rizika – zejména finančního a provozního (Kislingerová, 2001).

Tato kapitola se bude věnovat vývoji společnosti v posledních 3 letech, kdy se firmě relativně dařilo, získávala nové zakázky a tržby přecházely ze stagnace k mírnému růstu. Kapitola se bude zabývat zejména ukazateli finanční stability a následně bude provedena hodnotová analýza s cílem zavedení ekonomické přidané hodnoty do řízení firmy. V jednotlivých podkapitolách budou propočteny základní finanční ukazatele dle autorů Šulák, Vacík. (Šulák, Vacík, 2005).

### 2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele představují základ při hodnocení finančního zdraví podniku. Vycházejí ze základních finančních výkazů, tzn. z rozvahy a výkazu zisku a ztráty (Šulák, Vacík, 2005).

Tržby společnosti jsou rozděleny na zahraniční a tuzemské a dále jsou rozčleněny dle portfolia produktů. Z následující tabulky lze pozorovat, že tržby v roce 2012-2013 stagnovaly. V roce 2014 však tržby ŠT vzrostly o 15% v důsledku zvýšení počtu prodaných tramvají v souvislosti s projektem Bratislava a Konya. Největší podíl na tržbách společnosti tvoří tramvaje, dále pak městské a příměstské jednotky.

**Tab. č. 2: Tržby Škoda Transportation, a.s. 2012-2014 (v tis. Kč)**

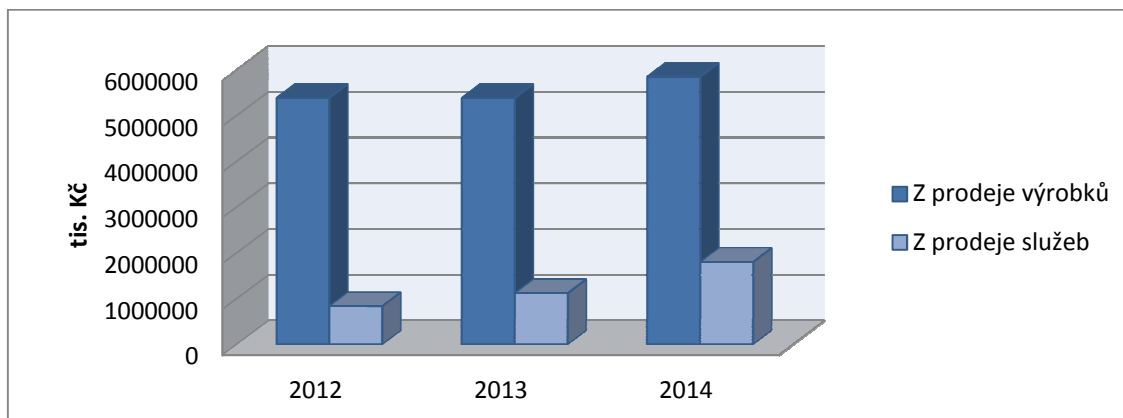
Produkt		Tržby v tuzemsku	Tržby v zahraničí	Celkem
Metro	2012	0	0	0
	2013		758 379	758 379
	2014	0	0	0
Modernizace kolejových vozidel	2012	0	43 182	43 182
	2013	14 615	0	14 615
	2014	10 845	0	10 845
Tramvaje	2012	1 607 179	721 204	2 328 383
	2013	2 050 617	1 124 036	3 174 653
	2014	2 616 735	2 458 615	4 983 450

Lokomotivy a příměstské jednotky	2012	2 998 513	54 916	3 053 429
	2013	1 733 518	15 255	1 748 773
	2014	1 540 052	213 000	1 753 052
Ostatní produkty	2012	759 982	42 251	802 233
	2013	765 266	45 365	810 631
	2014	772 250	46 852	819 102
Ostatní provozní tržby	2012	-	-	64 289
	2013	-	-	83 320
	2014	-	-	91 900
<b>Tržby celkem</b>	2012	5 365 674	861 553	<b>6 291 516</b>
	2013	4 564 016	1 943 035	<b>6 590 371</b>
	2014	4 939 882	2 718 467	<b>7 658 349</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

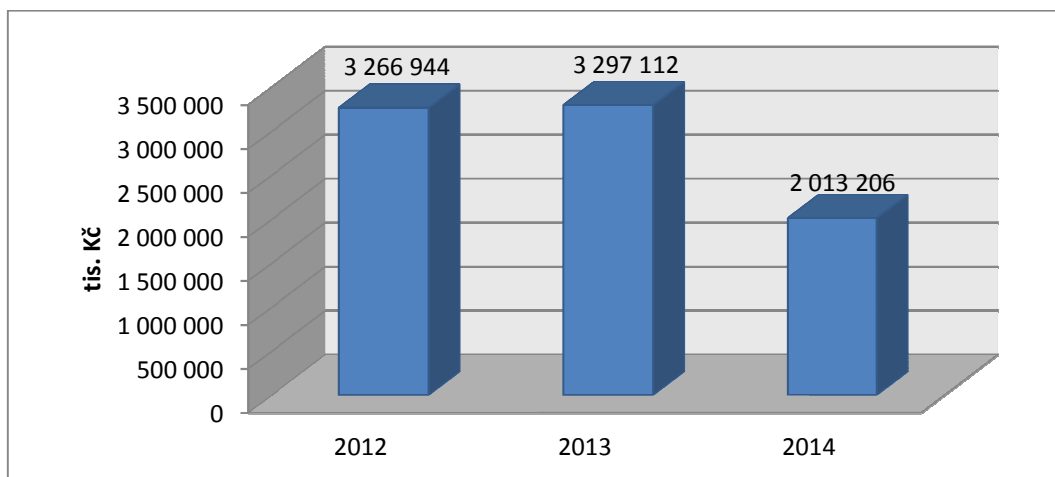
Dle grafu níže se na tržby lze podívat i z pohledu rozčlenění na tržby z prodeje vlastních výrobků a tržby z prodeje služeb, to znamená servisu, oprav a modernizace vozidel. Tržby z prodeje vlastních výrobků představují pro firmu hlavní zdroj příjmů a tvoří 70-80% celkových tržeb.

**Obr. č. 1: Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb 2012-2014 v tis. Kč**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Zatímco tržby rostou, výsledek hospodaření v jednotlivých letech klesá, což je způsobeno jednak snížením přijatých dividend od dceřiných společností a jednak poklesem marže v důsledku zachování konkurenceschopnosti a získání většího počtu zakázek. Ani do budoucna firma nepočítá s výrazným zvyšováním zisku, neboť jejím cílem je proniknutí na nové trhy Západní Evropy. Zde čelí silným konkurentům se srovnatelnými produkty, tudíž se stává konkurenceschopnější díky nižší ceně nabízených produktů.

**Obr. č. 2: Vývoj EAT v letech 2012-2014 v tis. Kč**

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## 2.2 Rozdílové ukazatele

Mezi rozdílové ukazatele řadíme čistý pracovní kapitál, který představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými cizími a vlastními zdroji. Tento výpočet představuje pohled finančních manažerů, resp. pohled z pozice aktiv (Šulák, Vacík, 2005).

Ve všech sledovaných obdobích byl zaznamenán záporný čistý pracovní kapitál, a to především z důvodu minimální držby krátkodobých finančních zdrojů a rovněž minimálních zásob v důsledku lean production. Firma se nepředzásobuje i z toho důvodu, že nedisponuje dostatečně velkými skladovacími prostory. Nejvýraznější položkou oběžných aktiv jsou pohledávky, které tvoří meziročně přibližně 2/3 oběžných aktiv. Krátkodobé závazky převyšují oběžná aktiva a firma si tak nevytváří žádný „finanční polštář“ pro případ neočekávaných výdajů. U takto velké firmy s velkou vyjednávací pozicí u dodavatelů je to však pochopitelné.

**Tab. č. 3: Čistý pracovní kapitál v letech 2012-2014 (v tis. Kč)**

Ukazatel	Vzorec	2012	2013	2014
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	Oběžná aktiva - krátkodobé závazky	- 1 369 810	- 4 397 583	- 3 432 002

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## 2.3 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů je všeobecně využívána a velmi oblíbená díky její praktické využitelnosti. Spočívá v tom, že absolutní ukazatele jsou dávány do vzájemných poměrů. Mezi základní poměrové ukazatele řadíme ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity (Kislingerová, 2001).

### 2.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli výnosnost, představuje konečný dosažený efekt (zisk) ku danému zdroji, a to buď ku celkovým aktivům, vlastnímu kapitálu či tržbám (Šulák, Vacík, 2005). V následující tabulce je znázorněna výkonnost firmy za poslední tři roky a porovnání s oborovými průměry 1. pololetí 2014, které byly provedeny pomocí metody INFA a zjištěny na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO, 2015).

**Tab. č. 4: Ukazatele rentability za období 2012-2014 a oborový průměr 1. pol. 2014**

Ukazatele rentability	Vzorec	2012	2013	2014	Oborový průměr
<b>ROA</b>	EBIT/celková aktiva	17,40%	16,55%	6,40%	8,57%
<b>ROE</b>	EAT/vlastní kapitál	32,39%	32,97%	20,42%	20,28%
<b>ROS</b>	EBT/tržby	48,74%	49,45%	27,38%	12,39%

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

V období 2012-2013 růst tržeb stagnoval, čemuž odpovídá **rentabilita tržeb**. V roce 2014 tržby vrostly, ale poklesl výrazně zisk, což se projevilo ve všech ukazatelích rentability. V porovnání s oborovým průměrem je však rentabilita tržeb stále na velmi dobré úrovni. **Rentabilita aktiv** v roce 2014 také poklesla, což bylo také způsobeno výrazným poklesem zisku při zapojení téměř stejného objemu majetku. **Rentabilita vlastního kapitálu** je na dobré úrovni, jelikož je vyšší, než oborový průměr a než průměrná sazba úročení bankovních vkladů. Pro ověření zdravé výše ROE byla provedena analýza celkové zadluženosti firmy (poměr cizího kapitálu na celkových aktivech), která se pohybuje dlouhodobě kolem 50%, což lze ještě považovat za přijatelnou úroveň zadlužení (hodnota by měla být z hlediska cizího kapitálu pod 50%).

### 2.3.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit své závazky v blízké budoucnosti. Je vyjádřena pomocí poměrových ukazatelů, které nazýváme stupně likvidity, kdy

v čitateli jsou likvidní aktiva a ve jmenovateli pak krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů (Synek, 2011).

**Tab. č. 5: Ukazatele likvidity za období 2012-2014 a oborový průměr 1. pol. 2014**

Ukazatele likvidity	Vzorec	2012	2013	2014	Oborový průměr
<b>Běžná likvidita</b>	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,83	0,57	0,65	1,32
<b>Pohotová likvidita</b>	(Oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky	0,63	0,42	0,49	0,75
<b>Peněžní likvidita</b>	Pohotové peněžní prostředky/krátkodobé závazky	0,09	0,09	0,04	0,25

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Běžná likvidita** nebo také likvidita 3. stupně, znázorňuje platební schopnost z hlediska kratšího období, obvykle se počítá měsíčně. V čitateli jsou veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli veškeré peněžní závazky splatné do 1 roku. Jedná se o velmi oblíbený a používaný ukazatel, i přesto, že je relativně hrubý. Za přijatelnou hodnotu Synek označuje rozmezí 1,5-2,5 (Synek, 2011). Běžná likvidita ŠT klesla v r. 2013 na hodnotu 0,57, což není v souladu s doporučovanou hodnotou, ani oborovým průměrem. V r. 2014 došlo k mírnému zvýšení hodnot, ale stále jsou hluboko pod oborovým průměrem. Firma je i přesto likvidní a včas platí své splatné závazky, neboť využívá vnitropodnikové banky. Hodnota likvidity je nízká zejména z důvodu štíhlé výroby, kdy firma nechce držet na účtu přebytečné finanční prostředky a také z hlediska velké vyjednávací síly u dodavatelů.

**Pohotová (rychlá) likvidita** neboli likvidita 2. stupně měří platební schopnost podniku po odečtení zásob od oběžných aktiv. Lépe vystihuje okamžitou platební schopnost, protože zásoby jsou méně likvidní než jiná oběžná aktiva a pokud by došlo k jejich odprodeji, je zpravidla ztrátový. Navíc odprodej může ohrozit kontinuitu výroby. Za standardní hodnoty považuje Synek hodnotu 1-1,5, přičemž hodnota 1 je kritická. Pohotová likvidita není tak hluboko pod oborovým průměrem. Platí taktéž, že firma je i přesto, že nedosahuje doporučovaných hodnot, likvidní.

**Peněžní likvidita**, označovaná také jako hotovostní poměr či likvidita 1. stupně, měří, jak je podnik schopen hradit své právě splatné závazky. Mezi pohotové peněžní prostředky zahrnujeme hotovostní prostředky a peněžní prostředky na bankovním účtu.



Hodnota by měla být vyšší než 0,5 (Synek, 2011). Peněžní likvidita ŠT je rovněž nízká z důvodu lean production. Její hodnota nepřekračuje oborový průměr, který činí pro první pololetí roku 2014 hodnotu 0,25.

### 2.3.3 Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů měří efektivnost využívání zapojených zdrojů. Má-li jich podnik více, než je potřebné, vznikají přebytečné náklady a nízký zisk. Má-li jich naopak málo, přichází o tržby. Aktivita je měřena pomocí poměru majetku a tržeb (Synek, 2011).

**Tab. č. 6: Ukazatele aktivity za období 2012-2014**

Ukazatele aktivity	Vzorec	2012	2013	2014
<b>Obrat celkových aktiv</b>	roční tržby/ $\Sigma$ aktiv	0,32	0,32	0,38
<b>Obrat zásob</b>	roční tržby/zásoby	3,93	4,32	5,04
<b>Doba obratu zásob</b>	zásoby/(roční tržby/360)	91,51	83,42	71,38
<b>Obrat pohledávek</b>	roční tržby/pohledávky	1,80	1,56	1,75
<b>Doba obratu pohledávek</b>	pohledávky/(roční tržby/360)	199,95	231,23	206,13
<b>Obrat závazků</b>	roční tržby/závazky z obchodního styku	8,57	8,04	7,98
<b>Doba obratu závazků</b>	závazky z obchodního styku/(roční tržby/360)	42,01	44,74	45,07

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Obrat celkových aktiv** je měřítkem efektivnosti využití celkového majetku podniku. Dle tabulky výše je firma hluboce pod oborovým průměrem, který činí hodnotu 0,69. Využití celkového majetku stagnovalo na hodnotě 0,32, v roce 2014 došlo k mírnému nárůstu. Tento fakt je způsoben především tím, že více než polovina celkových aktiv je tvořena podíly v účetních jednotkách, tedy dceřiných podnicích, přičemž tyto podíly neslouží k provozní činnosti podniku. Proto je tento ukazatel značně zkreslen.

**Obrat zásob i obrat pohledávek** mají mírně rostoucí trend, což je pozitivní a firma využívá tyto zdroje efektivně. Dle hodnoty ukazatele **doby obratu zásob** lze pozorovat, že schopnost řídit zásoby se od roku 2012 stále zlepšuje a doba obratu se zkracuje. **Doba obratu pohledávek** kolísá okolo 200 dní, což je u podniku pochopitelné z hlediska zakázkové výroby a dlouhodobých kontraktů. **Doba obratu závazků** z obchodního styku je výrazně kratší, než doba obratu pohledávek, nicméně i přesto je firma likvidní, neboť má možnost využít vnitropodnikovou banku.

### 2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují nejen informace o zadluženosti vlastního kapitálu, ale i o základních proporcích vlastního a cizího kapitálu. Jde o ukazatele finančního a věřitelského rizika (Kislingerová, 2001).

**Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti za období 2012-2014**

Ukazatele zadluženosti	Vzorec	2012	2013	2014
<b>Celková zadluženost</b>	celkové závazky/celková pasiva	48,42%	51,24%	50,54%
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	cizí kapitál/vlastní kapitál	0,94	1,05	1,02
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	EBIT/nákladové úroky	9,29	19,23	4,16

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Z hlediska **celkové zadluženosti** se firma pohybuje okolo hranice 50%, v roce 2013 tuto hranici mírně překročila. Tato hodnota tvoří maximální doporučenou hranici pro zadlužení, tedy splnění zlatého pravidla vyrovnání rizika, které říká, že vlastní kapitál by měl pokud možno převyšovat cizí kapitál. Čím vyšší zadlužení, tím sice vyšší působení pozitivního efektu finanční páky, ale tím také vyšší podstupované podnikatelské riziko. Zvyšující se hodnota zadlužení může být způsobena zvyšujícím se počtem zakázek a v souvislosti s tím i závazků z obchodního styku. **Zadluženost vlastního kapitálu** se také pohybuje kolem kritické hranice 1, ale u podniku této velikosti a tohoto charakteru můžeme považovat za přijatelné (Šulák, Vacík, 2005).

**Ukazatel úrokového krytí** se řadí mezi klíčové ukazatele zadluženosti. Měří, do jaké míry může klesnout zisk, aby byl podnik stále schopen financovat cizí zdroje na stávající úrovni. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že veškerý vyprodukovaný efekt připadne věřitelům na úhradu úroků z úvěrů. Tento ukazatel je důležitým ratingovým nástrojem. Z hlediska ŠT je ukazatel na dobré úrovni, neboť ve všech sledovaných letech překračuje doporučenou hodnotu (>3). (Kislingerová, 2001)

### 2.4 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz (OCP) představuje dobu mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa za prodej výrobků a služeb. Slouží k řízení likvidity podniku a zajištění potřebné výše oběžných aktiv tak, aby nedocházelo k neefektivní držbě

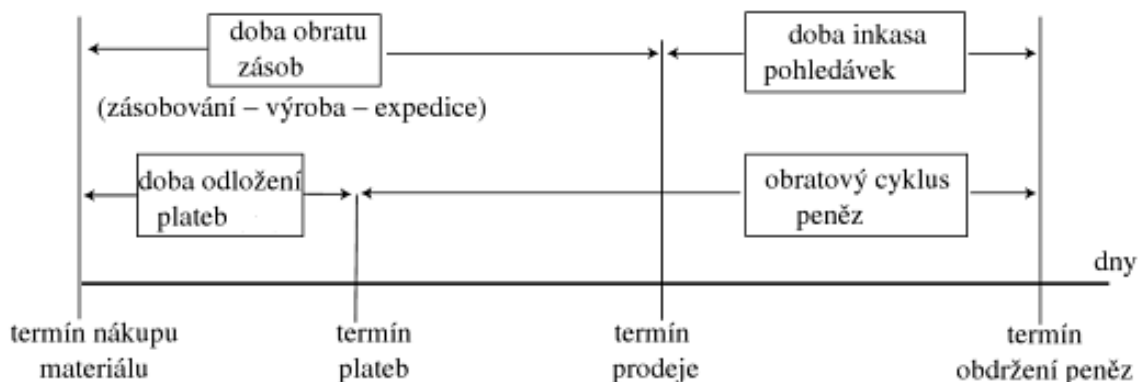
vyvolávající přebytečné náklady a jednak aby nedocházelo k tomu, že investiční majetek firmy zůstane nevyužitý a firma v důsledku toho přestane vyrábět. OCP lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{OCP} = \text{DOZ} + \text{DI} - \text{DOP}$$

kde:            *DOZ*            *doba obratu zásob*  
                   *DI*                *doba inkasa (obratu) pohledávek*  
                   *DOP*                *doba odkladu plateb*

Výpočty vycházejí z již zmiňovaných obratových ukazatelů v kapitole 2.3.3. Celý cyklus lze znázornit pomocí jednoduchého schématu níže. Kapitálovou potřebu na oběžný majetek dostaneme vynásobením OCP a jednodenních nákladů (Synek, 2010).

**Obr. č. 3: Obratový cyklus peněz**



*Zdroj: Synek, 2010*

Obratový cyklus vychází ve dnech a platí pravidlo, že čím je kratší, tím méně peněz (pracovního kapitálu) podnik potřebuje ke svému fungování. Dle tabulky níže je zřejmé, že hodnota obratového cyklu společnosti ŠT je nejpříznivější v roce 2014, kdy dochází ke snižování doby inkasa pohledávek a také doby držby zásob. Vysoké kladné hodnoty OCP jsou způsobeny příliš velkou dobou inkasa pohledávek v důsledku dlouhodobých kontraktů.

**Tab. č. 8: Obratový cyklus peněz za období 2012-2014**

	2011	2012	2013
DOZ	92	83	71
DI	200	231	206
DOP	42	40	34
<b>Obratový cyklus peněz</b>	<b>249</b>	<b>274</b>	<b>243</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 2.5 Ukazatel EVA

Ukazatel EVA (Economic Value Added) je čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Z hlediska finanční analýzy je žádoucí hodnota kladná či alespoň rovna nule. Čím větší hodnotu má EVA, tím větší je hodnota pro vlastníky. Nevýhodou tohoto ukazatele je jeho absolutní podoba, je tedy značně ovlivněn velikostí podniku. EVA slouží k posouzení výkonnosti firmy a je nástrojem Value Based Managementu (Mařík a kol., 2011).

Výpočet EVA lze provést několika způsoby. Jedním z nich je výpočet podle benchmarkingového srovnání dle INFA. Tuto metodu aplikuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Princip spočívá v tom, že metoda je založena pouze na kapitálu, který je vložen vlastníky. Tato metoda se používá při pyramidovém rozkladu a vychází ze spreadu – tedy rozdílu mezi rentabilitou vlastního kapitálu (ROE) a náklady vlastního kapitálu ( $n_v$ ). Tato metoda je vhodná pro benchmarkingové srovnání odvětví na základě dat z minulosti. Její výhodou je, že je zaměřena na současnost a poskytuje příčinné souvislosti a hierarchii finančních ukazatelů v jednotlivých skupinách a existenci vazeb mezi skupinami. INFA se dělí do tří vzájemně propojených pyramid, které jsou součástí přílohy. První pyramidový rozklad charakterizuje tvorbu EBIT díky ukazateli EBIT/Aktiva, druhý pyramidový rozklad dělí EBIT mezi věřitele, stát a majitele a třetí propojená pyramida charakterizuje finanční stabilitu podniku. Pro posouzení výkonnosti podniku se považuje za prioritní pohled majitele, pro kterého je rozhodující rentabilita vlastního kapitálu, která vyplývá z prvních dvou pyramidových rozkladů. INFA se dá považovat v porovnání s jinými metodami za nejkompexnější pyramidový rozklad ROE. Slouží i jako ratingový nástroj pro věřitele (MPO, 2015).

Výpočet EVA podle INFA bude proveden dle následujícího vzorce:

$$EVA = VK * (ROE - n_v)$$

kde:  $VK$  *vlastní kapitál*  
 $ROE$  *rentabilita vlastního kapitálu*  
 $n_v$  *náklady vlastního kapitálu (Mařík, Maříková, 2005)*

Výpočet EVA dle INFA je znázorněn v následující tabulce. Zdrojem pro náklady vlastního kapitálu je finanční analýza MPO.

**Tab. č. 9: Výpočet ukazatele EVA pro období 2012-2014 v tis. Kč**

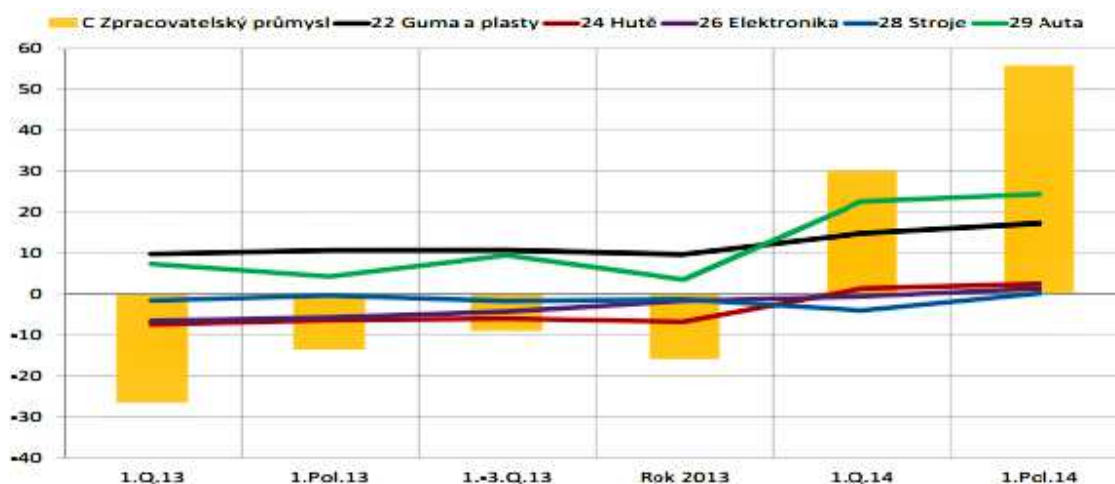
Položka	2012	2013	2014
ROE	32,39%	32,96%	20,42%
$n_v$	10,25%	20,22%	15,80%
VK	10 084 723	10 001 719	9 860 015
<b>EVA</b>	<b>223 325 989</b>	<b>127 476 442</b>	<b>45 454 669</b>

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a finanční výkazy ŠT, 2015*

Z tabulky výše je patrné, že firma ve všech sledovaných letech tvoří ekonomickou přidanou hodnotu. Hodnota ukazatele EVA je však rok od roku klesající. V roce 2014 rapidně poklesl zisk, což se promítá i do ukazatele EVA. Tento pokles zisku byl způsoben expandováním podniku na nové trhy Západní Evropy, což se dělo na úkor marže, neboť firma zde čelí mnoha silným konkurentům. Zisky se snížily, ale tržby v roce 2014 vzrostly zhruba o 15%. Německý trh je pro firmu velmi perspektivní a v budoucnu by mohl přinášet velké zisky a zvyšovat tak i ekonomickou přidanou hodnotu.

Na rozdíl od ostatních podniků zpracovatelského průmyslu v oblasti strojírenství firma tvořila dlouhodobě hodnotu, ačkoliv rok 2014 byl pro ŠT slabší z již zmiňovaných důvodů. Následující graf zobrazuje, že ekonomický zisk (EVA) se v oblasti strojírenství meziročně výrazně zlepšil, když přešel ze záporných hodnot do kladných.

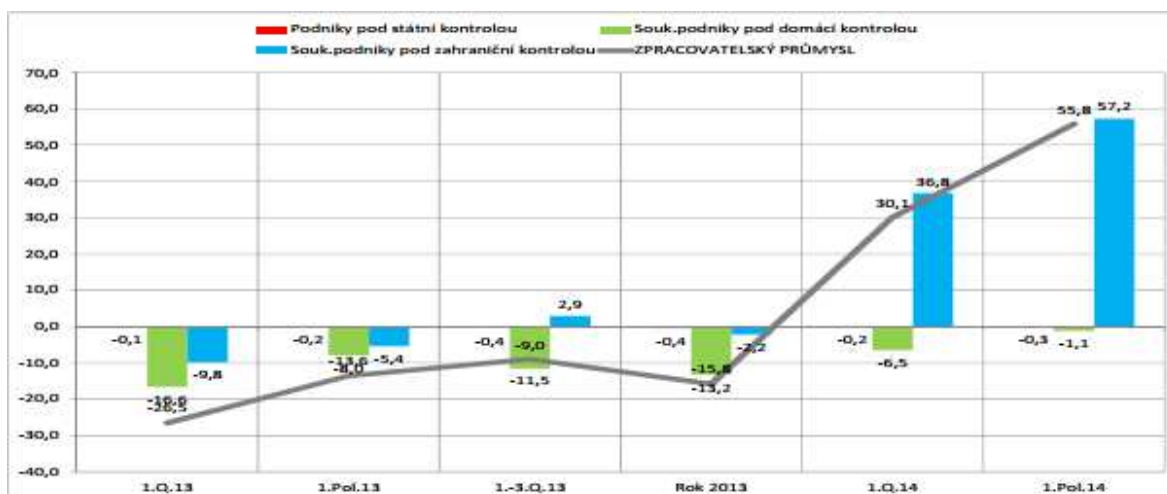
Obr. č. 4: Vývoj EVA ve zpracovatelském průmyslu v mld. Kč



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015

U podniků pod státní kontrolou, mezi něž ŠT řadíme, rapidně vzrostla tvorba ekonomického zisku mezi lety 2013 a 2014. ŠT se v roce 2014 nachází pod oborovým průměrem tvorby EVA, avšak stále patří mezi podniky tvořící hodnotu – tedy ty, jejichž ROE je vyšší než náklady vlastního kapitálu.

Obr. č. 5: Vývoj EVA ve zpracovatelském průmyslu podle institucionálních sektorů v mld. Kč



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015

## 3 Formulace strategického záměru

### 3.1. Poslání

Poslání společnosti odráží smysl podnikání a existence podniku v kontextu dlouhodobé perspektivy. Je základem pro efektivní stanovení cílů a formulaci strategie, která vede k jejich dosažení. Tento pojem je nadřazený vizi a odpovídá na otázky, proč vlastně firma existuje a čím se zabývá. Na rozdíl od vize je poslání relativně stálé v čase (Fotr a kol., 2012).

*„Společnost Škoda Transportation je předním evropským výrobcem vozidel pro městskou a železniční dopravu, je dynamickou a rychle rostoucí společností s rozsáhlou tradicí výroby přesahující více než 150 let“ (skoda.cz, 2014a).* Firma se velmi významně podílí na rozvoji dopravního strojírenství v ČR a na výzkumu a vývoji. *„Z dílen hlavního plzeňského areálu putují tuzemským i zahraničním zákazníkům moderní elektrické lokomotivy, soupravy metra, nízkopodlažní tramvaje a další důležité komponenty kolejových vozidel“ (skoda.cz, 2014a)* Společnost dodržuje ekologické normy a dbá na životní prostředí – v zájmu firmy je, aby výrobou kolejových vozidel podpořila rozvoj dopravy šetrné k životnímu prostředí.

### 3.2 Vize

Vize společnosti je formalizovaná představa o tom, kam se firma posune v určitém časovém horizontu a vyjadřuje požadavky stakeholders. Je obsáhlejší, než poslání, protože slouží k definování podnikových cílů (Fotr a kol., 2012).

Vize společnosti ŠT je stanovena pro 3 období, tedy do konce roku 2017 a skládá se z těchto komponent:

#### Zákazníci strategického záměru

Udržovat dobré vztahy se stávajícími zákazníky. Uspokojování a včasné plnění zmluvněných zakázek u stávajících odběratelů, kterými jsou město Praha, Bratislava, Riga, Brno, Petrohrad, Su-čou, německý Deutsche Bahn, německý soukromý dopravce National Express, Slovenské dráhy a České dráhy. Růst tržeb v souvislosti s dodávkami kvalitních produktů tuzemským a zahraničním zákazníkům. Uspokojování požadavků klíčového zákazníka, kterým je německý Deutsche Bahn, u něhož zejména bude

docházet ke kvalitním přejímkám a včasným dodávkám podléhajícím nejvyšším stupňům kontroly ze strany zákazníka. Zvyšovat svůj tržní podíl, rozšiřovat své výrobní činnosti a zvyšovat počet zakázek. Získat zakázku ve Švédsku v souvislosti s rozvojem evropských železnic a rekonstrukcí a zprůchodňováním železničních cest. Další zakázku získat v Číně v souvislosti s vysokým počtem obyvatel a nutností rozvoje ekologicky šetrné dopravy, kterou železniční přeprava bezesporu je. Ve spolupráci se společným podnikem Vagonmaš zajistit zakázku na metro pro ruské dráhy.

#### Produkt a jeho výjimečnost

Udržet si první příčku na trhu s kolejovými vozidly v Evropě. Investovat do výzkumu a vývoje a přicházet na trh s novými a inovativními produkty, s nimiž firma bude v předstihu před konkurencí. V souvislosti s proražením na trhy Severní Evropy vyrábět speciální lokomotivy odolné extrémně nízkým teplotám. V souvislosti s Čínou vyvinout vysokorychlostní lokomotivu pro místní železnice. Pro ruského zákazníka ve spolupráci s ruskou dceřinou společností vyrobit 8 souprav metra ve stejné kvalitě, jako již bylo jednou dodáno. Udržovat kvalitu atestovaných nízkopodlažních jednotek pro německého zákazníka. Tyto lokomotivy splňují náročné technologické parametry i nejnovější evropské bezpečnostní normy a jako druhé na světě obdržely certifikát TSI High Speed RST. Udržet si know-how vysoce kvalitních certifikovaných nízkopodlažních tramvají, trolejbusů, a hybridních ekologicky šetrných vozidel pro městskou dopravu s vysokou dobou životnosti a zárukou doživotního servisu. Umět se přizpůsobit požadavkům zákazníka ohledně veškerých technických, designových či jiných parametrů. Garantovat servisní řešení zajišťující vysokou dobu životnosti vozidel stávajícím i budoucím zákazníkům. Pro posílení své konkurenceschopnosti udržovat proaktivní přístup k zákazníkovi. Udržet si dobrou pověst tradičního českého výrobce.

#### Popis trhu a jeho segmentů

Zůstat dominantním dodavatelem pro soukromé i státní dopravní podniky v Česku a na Slovensku. I nadále kvalitně obsluhovat strategické trhy Střední a Východní Evropy, zejména trhy s vysokou hustotou železnic a příznivou ekonomickou situací – mezi tyto trhy řadíme zejména Německo, dále pak Rusko, Lotyšsko, Turecko. Samostatnou kapitolou je Čína, kde se jeví velký potenciál z hlediska vysoké hustoty obyvatel a rozvoje investic do veřejné dopravy. Mezi nové trhy, kam chce ŠT do roku 2017



prorazit patří oblast Skandinávie, konkrétně Švédsko, které plánuje otevření obchodních cest na východ.

#### Technické, technologické a užité vlastnosti produktu

Dbát o kvalitu svých produktů – plnit normy a atesty při dodávkách materiálu a plnit normy při výrobních postupech. Inovovat, vyvíjet nové produkty a udržovat si jedinečné know-how. Získat certifikaci na nový projekt pro švédský trh, kde se bude jednat o vysoce odolné materiály vhodné pro extrémně nízké teploty. Přizpůsobit design a technické parametry vozů budoucím zákazníkům. Zkvalitňovat a predikovat důležité vlastnosti budoucích produktů – odolnost proti hluku, bezpečnost trakčních motorů, optimalizace motorů. Vyvíjet produkty s otočnými podvozky s nízkými energetickými nároky na elektrický pohon kol a tím výrazně zvyšovat efektivitu vozidel. I přes vysokou kvalitu udržovat cenu na nižší úrovni, než konkurence.

#### Strategie záměru

Do roku 2017 rozšířit segment zákazníků i do oblasti západních zemí a zvyšovat svůj tržní podíl. Pomocí výzkumu a vývoje nových produktů zvyšovat konkurenceschopnost a tržby s ohledem na přijatelnou úroveň zisku.

#### Filosofie záměru

Stavět zejména na dlouhodobé tradici kvalitního českého výrobku. Produkovat kvalitní vozy s dlouhodobým servisem, evokovat jistotu dobré koupě. Do roku 2017 získávat kladné reference od stávajících spokojených zákazníků, udržovat si jejich přízeň, aby se stále vraceli. Upevňovat vztahy se zákazníky každoroční účastí na veletrzích jednotlivých zemí.

#### Vliv na koncepci a postavení podniku

Udržet si pozici předního evropského výrobce kolejových vozidel. Do roku 2017 přijít na trh s vysoce konkurenceschopným produktem, který bude vyrábět pouze ŠT a který bude pro zákazníka zajišťovat vysokou přidanou hodnotu. Držet si přední místa mezi top zaměstnavateli a získávat tak skvělé odborníky s praxí z jiných firem. Spolupracovat s vysokými školami a zajišťovat tak příliv mozků podílejících se na výzkumu a vývoji nových konkurenceschopných produktů.

### Veřejná image

Vzbuzovat v lidech jistotu spojenou s tradiční českou značkou. Pomocí vědeckotechnického parku Techmania i nadále probouzet v lidech zájem o vědu a techniku. Zvyšovat počet těch, kteří budou mít zájem o studium technických oborů. Udržovat dobré jméno firmy podporou kulturních a sportovních akcí. Do roku 2017 snížit fluktuaci zaměstnanců, zejména na strategickém oddělení Nákupu a Sourcingu a tím zamezit odlivu pro firmu velmi cenného know-how. Zvýšit hodnotu firmy pro akcionáře. Udržovat dobré vztahy s dodavateli, zejména těmi klíčovými, kterých je ve světě jen několik a kteří zajišťují pro firmu strategické komponenty, jako jsou motory, převodovky a jiné. Provádět každoročně dodavatelské audity a osobně se setkat se všemi klíčovými dodavateli. Publikovat články a pořádat tiskové konference, které seznámí veřejnost s novým produktem.

### Sociální koncepce

Do roku 2017 vyvinout nové technologicky vyspělé řešení pro ekologicky šetrnou dopravu a podporovat tak udržitelný rozvoj. Díky vlastnímu výzkumu a vývoji nabízet zákazníkům taková řešení, která propojují ekonomický růst, sociální rozvoj a zároveň jsou šetrná k životnímu prostředí. Šetrně nakládat s odpady. Klást důraz na spokojenost a vzdělávání svých zaměstnanců, čímž dojde ke snižování jejich odchodů. Oceňovat nejlepší zaměstnance za jejich práci. Navazovat na tradici Emila Škody a i nadále podporovat každoročně kulturní, sportovní a charitativní akce v oblasti plzeňského regionu. Do roku 2017 se podílet se na revitalizaci areálu Škoda. Spolupracovat se základními, středními a vysokými školami – pořádat exkurze. Účastnit se veletrhů pracovních příležitostí a získávat nové odborníky, kteří se budou podílet na vývoji nového produktu. Dodržovat profesní standardy, zákonné a jiné normy. Zajišťovat eticky odpovědný přístup a integrovaný systém managementu.

## **3.3 Strategické cíle**

Z poslání a vize společnosti jsou odvozeny strategické cíle, které vedou ke sjednocení všech činností v podniku a slouží manažerům jako relevantní kritéria pro výběr vhodné strategie. Základním cílem je v každém případě zhodnocování majetku akcionářů a uspokojení zainteresovaných stran, neboli stakeholders. Každý cíl, který si společnost vytyčí, musí splňovat předpoklady SMART, to znamená, že musí stimulovat k dosažení

nejlepšího výsledku, musí být měřitelné a akceptovatelné všemi zainteresovanými stranami, zejména pak akcionáři. Dále by měly být reálně dosažitelné a časově ohraničené (Hanzelková, a kol.; 2009).

Mezi strategické cíle společnosti ŠT pro období 2015-2017 patří tyto:

**1. Zvýšit tržby společnosti do roku 2017 minimálně o 45%.**

Tržby společnosti od roku 2012, kdy došlo k mírnému propadu oproti roku 2011 (minus 16,7%) každoročně rostly, v roce 2013 dosahovaly hodnoty přesahující 6,5 mld. Kč, v roce 2014 se firmě velmi dařilo, získala mnoho nových zakázek a ačkoliv byla firma nucena snížit marži, tržby vzrostly zhruba o 15%. V souvislosti s dalšími cíli expandování firmy na nové trhy a zvyšování počtu zakázek je cílem do roku 2017 zvýšit tržby oproti roku 2014 minimálně o 45%.

**2. Získat do konce roku 2017 alespoň jednoho nového zákazníka na stávajícím strategickém trhu bývalého sovětského svazu.**

Pro firmu je historicky strategickým trhem Východní Evropa, zejména pak Rusko a další státy bývalého socialistického svazu. Zde by si svou pozici firma ráda udržela, neboť se jedná o historicky stálý trh.

**3. Získat do konce roku 2017 nového zákazníka ze Severní Evropy, konkrétně z oblasti Skandinávie.**

Protože má firma velmi vyspělý výzkum a vývoj, není problém vyvinout produkt i pro náročné podmínky severských států a uspět s ním na novém trhu. Firma bude cílit zejména na švédský trh.

**4. Zlepšovat, zkvalitňovat a inovovat výrobky a servisní činnost, s čímž souvisí i promítání požadavků zákazníka do firmy – zvyšovat investice do výzkumu a vývoje a do roku 2017 investovat v sumě minimálně 4 mld. Kč.**

Firma si zakládá na zakázkové výrobě a je pro ni důležité, aby vyhověla požadavkům a přáním zákazníka. S tím souvisí vývoj neustále nových produktů, které budou odpovídat požadované specifikaci a firma se díky inovacím stane konkurenceschopnější. S proražením na nové trhy souvisí vývoj nových konkurenceschopných produktů.

**5. Posílit spolupráci s Čínou – získat do konce roku 2017 alespoň jednu novou zakázku od nového či stávajícího zákazníka.**

V souvislosti s tím, že firma podporuje železniční a hromadnou dopravu, která je ekologická a je nutností budoucnosti, neboť obyvatel stále přibývá, je Čína z hlediska

velkého počtu obyvatel velmi zajímavým trhem. ŠT nyní spolupracuje se společným čínským podnikem na zakázce pro čínského zákazníka, město Su-čou. Do roku 2017 by se firmě mohlo podařit ve spolupráci s čínským podnikem získat alespoň jednu novou zakázku.

**6. Zvýšit úroveň znalostí jednotlivých zaměstnanců obchodu – produktová, obchodní, právní a zejména jazyková školení – do roku 2017 budou všichni zaměstnanci obchodu hovořit na komunikativní úrovni minimálně 3 světovými jazyky.**

Obchodní oddělení je pro firmu strategický úsek. Zaměstnanci obchodu musí splňovat požadovanou kvalifikaci v oblasti obchodu, práva, marketingu a hlavně musí být velmi dobře jazykově vybaveni v souvislosti s vyjednáváním se zákazníky, účasti firmy na výběrových řízeních, účasti na veletrzích daných zemí aj. Pro firmu je z hlediska segmentace důležitým komunikačním jazykem angličtina, ruština a němčina.

### **3.4 Strategie k dosažení cílů**

Firma zvolí pro dosažení cílů strategii customizace, která je založena na dlouhodobém budování vztahů se zákazníky, na vytváření určité spolupráce a plnění jeho požadavků, které jsou ve většině případů pro každého z nich velmi specifické. Trhy, které plánuje svou strategií firma oslovit, jsou velmi rozdílné a platí zde různá legislativa, normy, požadavky na kvalitu a bezpečnost, ale i na design vozidel.

Pro nadcházející období bude velmi důležité mít velké zastoupení specializovaných pracovníků, a to jak ve výrobě (svářeč, konstruktér, elektroinstalatér, aj.), tak zejména ve výzkumu a vývoji, kde se vlastní produkt bude vytvářet. Nutné je mít i kvalitní obchodníky, kteří budou dostatečně kvalifikovaní. V podniku tohoto formátu je nezbytné mít samozřejmě i kvalitní manažerské zastoupení. Vysoce kvalifikovaní manažeři, kteří jsou schopni optimálně uvádět zdroje podniku do pohybu, jsou nedílnou součástí správně fungujícího ekonomického subjektu, jakožto strategie samotné. Nezbytné také bude vybudovat subdodavatelskou síť pro vysoce náročné a obtížně sehnatelné materiály v souvislosti s výrobou speciálních vozů vhodných pro extrémně nízké teploty a také pro vývoj nového typu vysokorychlostní lokomotivy.

Cenová úroveň vzhledem k vývoji nového produktu a častým inovacím nebude neúměrně nízká, ale firma bude nucena snížit svou marži s ohledem na silnou konkurenci. Cenová úroveň však není to jediné, podle čeho si zákazník vybírá, záleží

také na schopnosti firmy garantovat splnění veškerých technických parametrů. Pro firmu je velmi důležité poznat prostředí zákazníka a včas rozpoznat zákaznické preference. Obchodně-zákaznické procesy povedou ke zvyšování hodnoty pro akcionáře. Nabídkou doživotního servisu poskytovaného většinou v místě zákazníka si firma bude budovat dlouhodobý vztah se zákazníky.

Společnost musí zvolit také vhodnou komunikační strategii. Své zákazníky bude získávat účastí ve vybraných tendrech. Informace o tendrech lze získat buď z evropského věstníku, anebo si je zakoupit. Pracovníci obchodního oddělení se budou aktivně účastnit veletrhů daných zemí a konferencí z oblasti strojírenství. S tím samozřejmě souvisí i další strategický cíl, kterým je zvyšování kvalifikace klíčových zaměstnanců, kterými obchodníci bezesporu jsou.

Co se týká finanční perspektivy, firma zvolí strategii zvyšování výnosů, což souvisí se zvyšováním tržního podílu a počtu zákazníků. Pro firmu je také velmi důležité sledování nákladů, které by měly být s ohledem na zachování požadované kvality co nejnižší. Maximální využití stávajících aktiv souvisí se strategií lean production, kdy firma nedrží přebytečné kapacity.

## 4 Analýza prostředí

### 4.1 Externí prostředí

Do externího prostředí podniku řadíme tzv. makroprostředí, které funguje nezávisle na vůli podniku a dále tzv. mezoprostředí, které může podnik do jisté míry ovlivnit (Fotr a kol., 2012).

#### 4.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se skládá z analýzy politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické situace dané země. Analýza bude pro potřeby této práce a s ohledem na zvolený podnik specifikována pouze na trendy v ekonomice, technologii, ekologii a v oblasti politické situace cílových trhů.

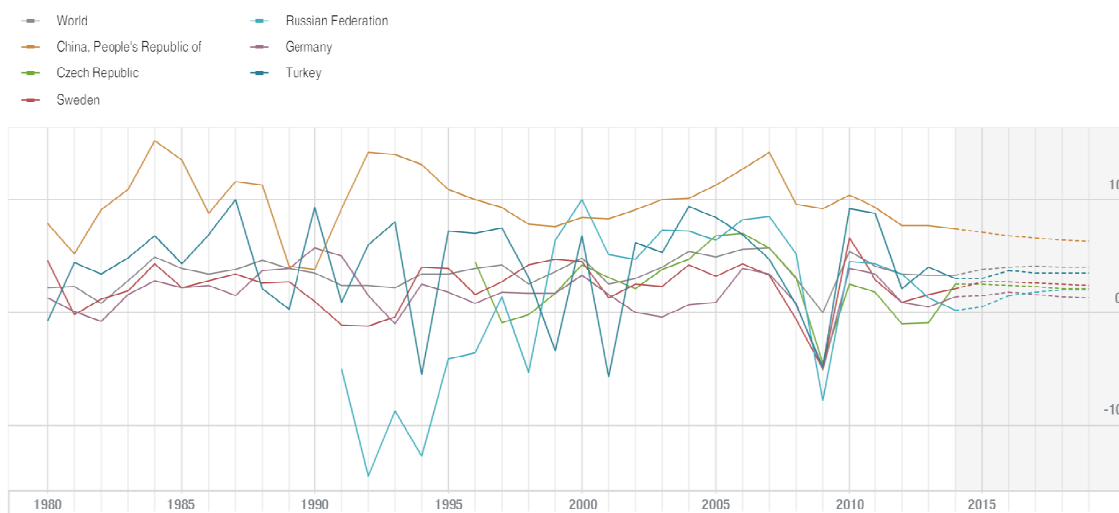
#### Ekonomika

ŠT je firmou, která působí na trhu B2G (Business to Government), to znamená, že jejími zákazníky jsou organizace územní samosprávy (města), městských dopravních podniků a železničních dopravců. Firma se řadí mezi 100 nejvýznamnějších vývozců v ČR, svou produkci tedy vyváží z velké části do zahraničí. V roce 2014 činil export zhruba 76% produkce. Proto z hlediska ekonomického je pro firmu velmi důležitý vývoj měnového kurzu jednotlivých zemí, s kterými ŠT obchoduje, tedy zejména eura a amerického dolaru. Oslabení koruny oproti euru díky intervenování České národní banky v roce 2014 bylo pro firmu, jakožto významného exportéra, velmi příznivé. Intervence by dle ČNB měly skončit nejdříve v druhém pololetí roku 2016 (Hospodářské noviny, 2015). Koruna dále oslabuje i vůči americkému dolaru, na počátku roku 2015 je domácí měna vůči dolaru nejslabší za posledních 11 let, což je z hlediska vývozu pro firmu výhodné (lidovky.cz, 2015). Podle analytiků se předpokládá další posilování USD i oproti EUR. Propad EUR oproti USD byl způsoben nákupem dluhopisů Evropské centrální banky, která tak chtěla nastartovat ekonomiku, zejména v souvislosti s řeckou krizí (ct24.cz, 2015). Z hlediska nákupu materiálu ze zahraničí není propad koruny pro firmu příznivý, ale je nutné podotknout, že objem importu je rozhodně nižší, než produkce, kterou firma vyváží do zahraničí. Proto je pro firmu oslabení koruny spíše příznivým jevem.

Dále je také důležitá ekonomická úroveň dané země (vývoj HDP) od níž se odvíjí i úroveň dotací do veřejné dopravy. Mezi státy s velkou výší dotací do veřejné dopravy

patří země Skandinávie, Rakousko, Německo a ostatní vyspělé státy. Dle vývoje HDP se dá očekávat i budoucí restrukturalizace a dotování obnovy vozových parků v Číně a to i v souvislosti s plánem výstavby nových vysokorychlostních železničních cest z Pekingu do Moskvy, dále do Evropy i do USA (AC24.cz, 2015). Pro vysoký růst HDP je očekáván růst dotací do veřejné dopravy rovněž v Turecku, Rusku a Německu (viz Obr. č. 6). V nynější době je také ožehavým tématem revitalizace nedostačující úrovně železnic ve střední Evropě, z toho důvodu, že je křižovatkou železničních tras napříč Evropou a hustota železnic je zde největší (Firenet.cz, 2014). Firma se chce do budoucna orientovat nejen na německý trh, neboť má velmi vysokou ekonomickou úroveň a tím pádem i vysoké dotace do veřejné dopravy, ale také na švédský trh, kde v souvislosti s nutností restrukturalizace železnic plánují otevření obchodních cest do Ruska, do Pobaltí a dále do Asie. Dalším velmi zajímavým trhem pro ŠT je Rusko. Ruské ministerstvo dopravy bude investovat do rekonstrukce Bajkalsko-Amurské magistrály do konce roku 2020 v hodnotě 1 trilión RUB (Businessinfo.cz, 2014a). Dále Rusko plánuje investici v souvislosti s rozvojem rychlostních a 5 vysokorychlostních železničních tratí (Businessinfo.cz, 2014b). Další příležitost by mohla ŠT spatřovat v Turecku, kde je plánovaná dotace na výstavbu 2 500 km dlouhé vysokorychlostní železniční linky propojující 14 měst (Businessinfo.cz, 2014c). Jak je evidentní, na trhu s kolejovými vozidly je v současné době mnoho příležitostí a z interních průzkumů podniku je zde převis poptávky nad nabídkou, což je pro firmu velmi příznivé.

**Obr. č. 6: Růst hrubého domácího produktu v letech (v %)**



Zdroj: *International Monetary Fund, 2015*

### **Ekologie**

Z hlediska ekologie je trh s kolejovými vozidly velmi perspektivní, neboť emise, způsobené železniční dopravou tvoří méně než jedno procento celkových emisí způsobených dopravou a přepraví srovnatelný objem zboží a počet osob jako například letecká či silniční doprava. Obor, ve kterém ŠT působí, má velkou perspektivu do budoucna, proto firma klade velký důraz na ochranu životního prostředí – vyvíjí nové technologie na snížení emisí, používá nové nátěrové hmoty, recyklovatelný materiál, šetrně nakládá s odpady atd. Nízkopodlažní tramvaje, elektrické vlakové soupravy, lokomotivy a trolejbusy jsou vozidla, která jsou určena k ekologicky šetrné dopravě, neboť způsobují menší znečištění ovzduší, menší hluk, jsou energeticky účinnější a mají nižší provozní náklady. ŠT také klade důraz na celoživotní či alespoň dlouhodobý servis svých produktů (skoda.cz, 2014b). Dceřiná společnost ŠKODA ELECTRIC vyvíjí mimo jiné i ekologické vozy na alternativní pohon (vodík či elektřinu). Určitý potenciál ŠT spatřuje zejména ve státech, které daly v hromadné dopravě zelenou vozidlům s alternativním pohonem. Mezi tyto řadíme zejména Německo, oblast Skandinávie, ale i Čínu, kde jsou z hlediska velkého počtu obyvatel ekologická opatření nutností. Konkrétně Švédsko je zemí, která velmi hojně využívá alternativní zdroje energie a biopaliva (Czech Trade, 2014).

### **Technologie**

Globálním trendem je růst populace, zvyšující se urbanizace a úbytek nevyčerpatelných zdrojů, což hraje ve prospěch hromadné dopravy, která bude díky těmto skutečnostem stále více potřebná. Jelikož jde doba stále kupředu a vyvíjí se v oblasti strojírenství nové technologie a postupy, ani ŠT nesmí zůstat pozadu. Proto firma investuje mnoho finančních prostředků do výzkumu, vývoje a inovací, aby byla celosvětově konkurenceschopná. Pro výrobu využívá nejnovější technologie v oblasti strojírenství.

Každá země má své specifické požadavky na technické i designové vlastnosti produktu nejen kvůli rozdílné infrastruktuře, ale také z hlediska klimatu. Do severovýchodních zemí je nutné dodávat vozy vyráběné z odolných materiálů vhodných do extrémně nízkých teplot. S tím tedy souvisí i používání speciálních materiálů, zejména na hrubou stavbu vozu. Jde o specifické nerezové plechy nejvyšší jakosti. Švédsko je velmi náročným trhem a pokud firma uspěje na tomto trhu, má již jistotu téměř kdekoliv. Tato země je velmi rychle rozvíjejícím se trhem v oblasti nových technologií a ICT. Proto firma musí



vyvinout takový produkt, který osloví nejen svým designem, ale zejména speciálními technologickými a užitnými vlastnostmi (Czech Trade, 2014).

Čína plánuje výstavbu hned několika vysokorychlostních železničních tratí, proto je nutné se u tohoto trhu zaměřit zejména na vysokorychlostní lokomotivy a dále pak na vozidla pro městskou hromadnou dopravu – tramvaje a metra. Čínská města jsou velmi přelidněná, proto budou muset vozidla splňovat požadavky zejména na bezpečnost a praktičnost – nepolstrované sedačky z hlediska hygieny, úsporné otočné podvozky, bateriový pohon aj.

Na ruském trhu se firma plánuje od roku 2015 podílet s dceřinou společností Vagonmaš na výstavbě 8 souprav pro petrohradské metro. Tyto soupravy jsou speciálně vyvinuty právě pro toto velkoměsto a mají o čtvrtinu nižší hmotnost oproti jiným vozům, což umožňuje snížení elektrické energie až o 40%. To je u takto velkého města s nepřetržitým provozem velkou výhodou.

Německý Deutsche Bahn je sice pro firmu klíčovým zákazníkem, ale z hlediska technologie je velmi náročný. Sám DB si provádí audity dodavatelů ŠT a materiály používané pro výrobu musí bez výjimky splňovat ty nejpřísnější normy, které musí být podloženy atesty v německém jazyce. Proto je mnohdy problém s tím, že dodavatelé se odmítají účastnit dodávek pro německé dráhy, neboť atestace je velice nákladná záležitost. O technologii bude dále pojednáno v kapitole 4.1.2 Konkurence.

### **Politicko-legislativní prostředí**

Politická situace zemí vývozu je pro firmu velmi důležitá. ŠT se zaměřuje na stabilní země s příznivou politickou situací, vysokým růstem životní úrovně a vysokými dotacemi do veřejné dopravy. Dá se říci, že země strategického záměru tyto aspekty splňují.

Samozřejmostí je, že vozidla musí splňovat zákonné a bezpečnostní normy, které jsou platné v daných zemích. Na domácím trhu se firma řídí českými technickými normami (ČSN 28) platnými pro kolejová vozidla, která upravují technologické postupy a používané materiály. Norem, kterými se ŠT řídí je celá řada a záleží na požadavcích zákazníků na platnou dokumentaci. Mezi využívané normy pro evropské trhy patří TD, ISO, ETSI aj. Pro německý trh norma DIN, u ruského zákazníka se využívá norma

GOST. U čínského zákazníka jsou platné normy GB, které jsou však vytvářeny dle mezinárodních norem ISO či IEC.

Každé vozidlo musí mít dle Mezinárodní železniční unie (UIC) své specifické označení, které je tvořeno dvanáctimístným číslem. Toto číslo slouží k identifikaci vozidla a rozčlenění do skupin čísel, která nesou určitý význam. Tento systém byl převzatý Evropskou unií vydáním rozhodnutí TSI – provoz a řízení dopravy, které je platné od roku 2010 a firma se jím musí řídit.

V roce 2013 firma získala jako druhá na světě certifikát TSI High Speed RST pro vysokorychlostní lokomotivu 109E. Tento certifikát slouží k získání povolení k provozu v šesti zemích Evropy, mezi něž patří Česká republika, Rakousko, Polsko, Německo, Slovensko a Maďarsko. V souvislosti s proniknutím na nové severoevropské trhy bude nutné rozšířit povolení i do oblasti Skandinávie.

#### **4.1.2 Analýza mezoprostředí**

Pro prozkoumání mezoprostředí podniku bude využito Porterova modelu pěti sil. (Fotr a kol., 2012)

##### **Noví konkurenti v odvětví**

V tomto odvětví jsou silné bariéry vstupu na trh a jedná se o velmi specializované technologie (patenty, licence, aj.) a know-how. Je potřeba mít vysoce kvalifikované zaměstnance, vysoký počáteční kapitál a dostatek zkušeností z tohoto trhu. Proto v České republice nyní nehrozí vstup nových konkurentů na trh s kolejovými vozidly. Hrozba by však mohla nastat s příchodem nového konkurenta ze zemí Východní Evropy, která je pro ŠT velmi atraktivním trhem. Další hrozba by pak spočívala ve změně výrobních programů stávajících konkurentů.

##### **Konkurence**

ŠT je v ČR dominantním výrobcem kolejových vozidel a nemá zde žádnou tuzemskou konkurenční firmu, která by ji výrazným způsobem mohla ovlivnit. Protože však velkou část své produkce ŠT vyváží, musíme brát v úvahu zejména zahraniční konkurenty. Velmi významným konkurentem je kanadský průmyslový koncern Bombardier Inc. vyrábějící především letadla a kolejová vozidla, který má pobočky ve více než 60 zemích světa. V České republice má pobočku Bombardier Transportation Czech Republic, a.s. s 1 000 zaměstnanci. Vyrábí se zde svařované komponenty pro regionální

a příměstské vlaky, tramvaje a metro. Firma nabízí podobný sortiment jako ŠT. Jeho konkurenční výhodou je však výroba hybridní tramvaje, která může jezdit jak po kolejích, tak po vozovce. Systém pro hybridní tramvaje je zaveden v Číně a v několika italských a francouzských městech. Bombardier dodává v Evropě především do Německa a do Velké Británie (Bombardier.com, 2015).

Dalším významným konkurentem, s kterým se firma na evropském trhu potýká, je polská firma PESA Bydgoszcz SA, která je nejstarším polským výrobcem kolejových vozidel a zabývá se výrobou zejména lokomotiv, tramvajů a příměstských jednotek. Firma přišla na trh v roce 2011 s revoluční novinkou tzv. railbusem, což je autobus, který jezdí po kolejích. Na tento produkt získala patent a také řadu ocenění. Několik těchto speciálních vozů dodala firma mezi lety 2004-2005 na Ukrajinu. Firma se zaměřuje na trhy Východní Evropy - její zákazníci lze nalézt v Polsku (Varšava, Gdaňsk), v Litvě, na Ukrajině, v Kazachstánu. Od roku 2006 Pesa prorazila i na západ a získala zakázku v Itálii. V roce 2011 vyhrála firma zakázku i pro České dráhy. V roce 2012 Pesa získala doposud největší zakázku pro německý Deutsche Bahn na 470 motorových jednotek. V roce 2014 firma uzavřela s DB další zakázku na 26 dieslových jednotek (Pesa.pl, 2015).

Mezi další významné firmy na trhu kolejových vozidel řadíme španělského výrobce CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A.). Tato firma těžila v 90. letech z investičního boomu ve Španělsku, poté se stala světovým hráčem, který je schopen vyrobit téměř jakýkoliv typ drážního vozidla. Firma se soustředí v Evropě zejména na oblast Jižní Evropy – Itálie, Španělsko, Francie. Zakázky však firma získala i ve Velké Británii, v Německu, Maďarsku, Irsku, Finsku a Litvě. CAF dodává svá vozidla jako jedna z mála evropských firem i pro Latinskou Ameriku, USA, Jihovýchodní Asii a severní Afriku (caf.es, 2015).

Dalším velkým hráčem na trhu je Siemens Mobility, který je divizí německého konglomerátu Siemens AG, který je pro ŠT největší hrozba v souvislosti s pronikáním na západní trhy. Tato firma patří mezi největší výrobce elektroniky a má pobočky ve 190 zemích světa. Do portfolia této divize lze zařadit regionální, příměstské a vysokorychlostní vlaky, metra, tramvaje a neřízená vozidla a lokomotivy. Spolu s vysoce kvalitními produkty firma nabízí elektrifikaci železničních tratí, elektrické platební systémy pro hromadnou dopravu a integrovaná řešení pro propojení různých

dopravních systémů. Tato firma je největším hráčem na trhu v oblasti dopravního strojírenství (siemens.com, 2015).

Za zmínku stojí i francouzský celosvětový výrobce Alstom Group. Tato firma významně působí na trhu s energetikou a kolejovými vozidly. V České republice i na Slovensku má své pobočky. V portfoliu firmy jsou vysokorychlostní vlaky, tramvaje, metro, elektrické a dieselové jednotky. Firma jako přidanou hodnotu nabízí i informační, trakční a napájecí systémy. Stejně jako Siemens provádí elektrifikaci a pokládku železničních tratí. Firma působí v 70 zemích světa. Mezi její největší chloubu patří vysokorychlostní vlaky sériové výroby TGV a AGV. Roku 2002 firma provedla akvizici s Fiat Ferrovia a vyrábí ve spolupráci speciální naklápěcí vlak Pendolino. Firma také vyrábí tramvaje známé pod názvem Citadis, které jezdí v 28 městech světa, například v Melbourne, v Paříži či Dublinu (alstom.com, 2015).

V neposlední řadě je třeba zmínit i výrobce kolejových vozidel ze Švýcarska, kterým je Stadler Bussnang AG. Tato firma má ze všech zmíněných konkurentů asi nejkratší tradici výroby, a to od roku 1945. Stadler má pobočky ve Švýcarsku, Německu a v několika dalších zemích Střední Evropy. Mezi produkty, které nabízí, patří lokomotivy, metra, tramvaje, vysokorychlostní elektrické jednotky i elektrické jednotky pro regionální dopravu. Stadler je specialista na ozubnicová vozidla, která jsou vhodná do vysokohorských terénů. Firma se zaměřuje zejména na západní trhy – Rakousko, Německo, Švýcarsko, Nizozemsko; a má zkušenosti i na skandinávském trhu – dodávky do Norska a Finska (stadlerrail.com, 2015).

V souvislosti se strategickým záměrem proniknutí na náročné trhy v oblasti Skandinávie se firma bude potýkat s největší pravděpodobností s firmou Siemens, jejíž konkurenční výhodou je i elektrifikace železničních tratí a firma má již zkušenosti s dodávkami do severovýchodních států. Dalším konkurentem v této oblasti bude firma CAF, která již do oblasti Skandinávie také dodávala. Francouzský Alstom Group nabízí stejně jako Siemens přidanou hodnotu ve formě elektrifikace, která by mohla být v souvislosti s rozvojem železničních tratí pro švédského zákazníka velmi zajímavá. Na švédský trh bude chtít prorazit jistě i švýcarský Stadler, který zná velmi dobře tamní trh, neboť již dodával své produkty do oblasti Skandinávie několikrát. Konkurenční výhodou ŠT je nižší cena za produkty přiměřené kvality, které nabízí konkurence a dále velmi

odpovědný přístup k zákazníkovi v podobě přizpůsobení se veškerým jeho požadavkům.

Ve východních zemích se firma potýká zejména s firmou PESA Bydgoszcz SA, která se významně zaměřuje na tento trh. ŠT si na východě zakládá především na historicky daném teritoriu a na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Zářným příkladem dlouhodobé spolupráce je další možná zakázka pro metro Petrohrad na 8 souprav metra.

V Číně má ŠT konkurenty zejména v podobě gigantů, jako jsou Alstom Group, Bombardier a Siemens. Firma zde opět sází na nižší cenu a také na společný podnik, který zde z části zaštiťuje jednak výrobu, ale také servis vozidel.

### **Dodavatelé**

ŠT je velmi závislá na kvalitě svých dodavatelů a jejich včasných dodávkách. Pokud není dodávka včasně doručena, hrozí zde velké riziko z prostojů výroby a nutnosti propouštění zaměstnanců. Firma spolupracuje s velkým množstvím tuzemských i zahraničních dodavatelů. ŠT také využívá outsourcing určitých položek či celých montážních celků s cílem snížení pořizovacích nákladů nebo vyrovnání kapacitní disproporce vlastní výrobní kapacity. Výběrová řízení a dodávky materiálu zajišťuje ve společnosti klíčový úsek Nákup a Sourcing, který se v současné době potýká s velkou fluktuací, která v posledních dvou letech představovala zhruba 45%. Důvodem je to, že práce je velmi náročná a je zde potřeba, aby byli lidé velmi odolní vůči stresu.

Dodavatelé jsou rozděleni na základě nakupovaného zboží podle metody řízení zásob ABC. Klíčových dodavatelů, kteří vyrábí speciální strategické komponenty je v Evropě mnohdy pouze několik, proto firma musí dbát na udržování dobrých vztahů. Například na speciální díly – kola, existují v Evropě pouze 4 výrobci. Důsledkem je, že min. 50% veškerých nakupovaných komponentů je stejných, jako u konkurenčních firem. Jelikož žádný dodavatel nespolupracuje s jednou firmou z více než 50%, musí si firma udržovat velmi dobré vztahy, tzn. nepřilíš penalizovat klíčové dodavatele, neposouvat termíny dodávek, včasně platit za dodané zboží, aj. V souvislosti s novými plánovanými projekty bude zapotřebí vytvořit novou dodavatelskou síť pro speciální mrazuvzdorné materiály. V této souvislosti firma plánuje oslovit v první řadě tuzemské dodavatele, kteří mají své výrobce v zahraničí a jsou z velké části schopni zajistit požadované materiály a držet je pro ŠT ve vlastním skladu. Firma tak předejde jednak kurzovým

ztratím, ale také se nebude zbytečně předzásobovat. Hrozí však, že u evropských dodavatelů nebudou k sehnání určité speciální vysoce odolné profily, které bude nutné popsat přímo v Rusku (norma GOST). Pro firmu bude v souvislosti s novým produktem důležitá spolupráce zejména se světovou ocelářskou hutí Acerinox, která je schopna nabídnout speciální nerezové plechy či firmou zaměřující se na speciální profily Welser Profile. Pro dodávky součástek pro podvozky má ŠT strategického dodavatele Knorr-bremse a GMT, pro brzdové systémy firmu DAKO-CZ. Strategických dodavatelů má firma hned několik a se všemi se snaží udržovat dlouhodobé vztahy ve formě uzavírání rámcových smluv.

### **Odběratelé**

Zákazníky ŠT jsou státem vlastněné železniční dráhy a městské dopravní podniky. V tuzemsku jsou to zejména České dráhy, a.s., pro které společnost dodává lokomotivy a elektrické jednotky a Dopravník podnik hlavního města Prahy, a.s., který je dlouhodobým odběratelem tramvají a ŠT má v průběhu následujících 3 let dodat pro město Praha 96 tramvají 15T. Dalším zákazníkem je Dopravní podnik města Brna, a.s., pro který firma dodá 20 tramvají 13T.

Co se týče zahraničních zákazníků, ŠT má nyní zakázky od Železnice Slovenské republiky na 20 elektrických jednotek JPJ pro období 2015-2016. Pro hlavní město Slovenska, Bratislavu, dodá firma 30 tramvají 30T v roce 2015 a 30 tramvají 29T v roce 2016. Dále podnik plánuje dodávat do ruského Petrohradu 8 souprav metra do roku 2017. Pro ukrajinské státní dráhy Ukrzaliznycja dodá 3 soupravy dvoupodlažní jednotky.

V roce 2014 firma poprvé prorazila na západní trhy a získala historicky první zakázku v Německu. V roce 2015 ŠT dodá 5 lokomotiv pro státního provozovatele německých železnic Deutsche Bahn. Dále pro soukromého britského dopravce National Express uskuteční firma mezi lety 2016-2017 dodávku 38 souprav elektrických jednotek JPJ. Jedná se o již druhou zakázku do Německa, tentokrát pro příměstské tratě v okolí Norimberku. ŠT se dále zavázala tomuto odběrateli v průběhu 12 let (2018-2030) provádět opravy a servis. Tato zakázka je největší v historii firmy a bude představovat tržby převyšující 10 mld. Kč.

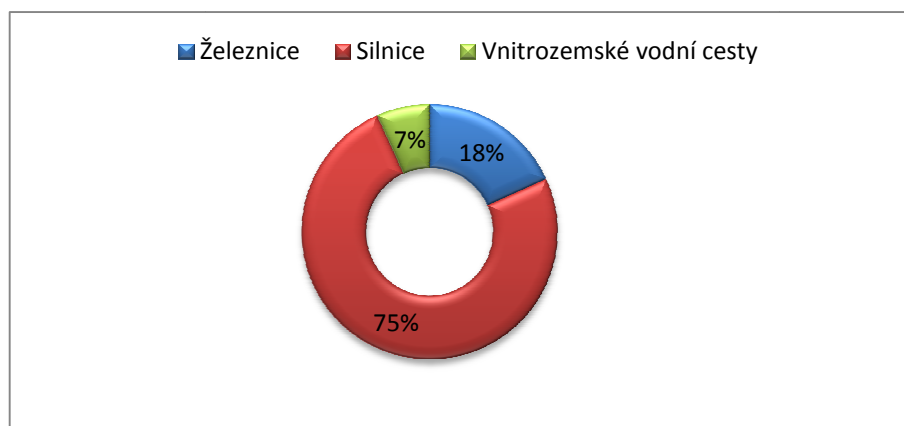
Dále firma poskytla licenci společnému čínskému dopravnímu podniku na výrobu 400 ks tramvají 15T ForCity. Zákazníkem firmy pro nadcházející období je i lotyšská Riga, které má v průběhu let 2016-2017 firma dodat 20 tramvají 15T. Dalšími významnými zákazníky společnosti jsou odběratelé metrových souprav a modernizací. Mezi tyto patří již zmíněný petrohradský dopravní podnik a také čínský dopravní podnik ve městě Su-čou.

Firma svou strategií plánuje proniknout na nové trhy v oblasti Skandinávie. Z hlediska vývoje prostředí se firma zaměří na švédský trh, na původní švédské státní železnice Statens Järnvägar, kam bude chtít ŠT dodat několik lokomotiv v souvislosti s plánovanou restrukturalizací.

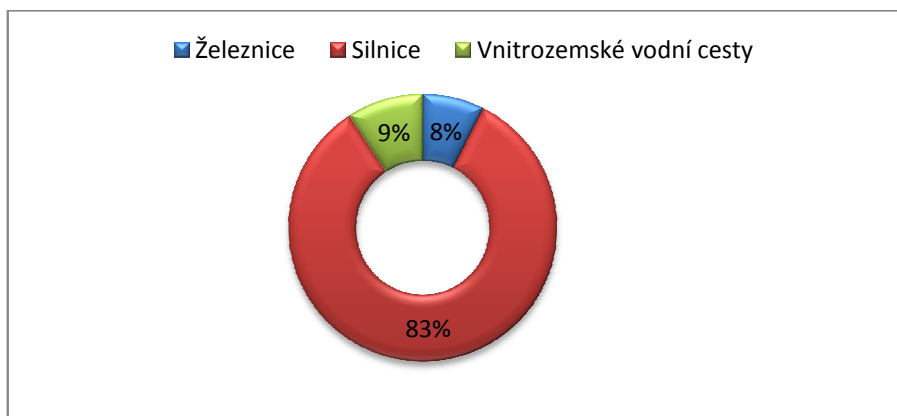
### **Hrozba substitutů**

Pokud vezmeme v úvahu substituty kolejových vozidel z hlediska nákladní dopravy, určitě bychom zmínili zejména vodní a silniční dopravu. V osobní i nákladní přepravě dle statistických dat Eurostatu převládá silniční doprava – nákladní i osobní automobily, motocykly, autobusy; na druhém místě je železniční doprava a na posledním místě doprava pomocí vnitrozemských vodních cest.

**Obr. č. 7: Nákladní doprava dle jednotlivých druhů dopravy v zemích EU 28 (2012)**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostatu, 2015*

**Obr. č. 8: Osobní doprava dle jednotlivých druhů dopravy v zemích EU 28 (2012)**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostatu, 2015*

I přesto, že železniční přeprava nehraje prim ani v nákladní, ani osobní dopravě, v budoucnu by mohla být velmi perspektivní z hlediska ekologie. Co se týče znečišťování ovzduší, jedná se o nejšetrnější druh dopravy. Problémem však jsou stávající stavy železnic a vozového parku ve Střední Evropě. Pokud státy budou investovat do obnovy a restrukturalizace železniční přepravy, což se jeví jako nutnost, potom bude více preferována kolejová doprava. V souvislosti s plánovaným budováním vysokorychlostních tratí nejen v Evropě, ale i v Rusku a v Číně by se železniční doprava mohla stát atraktivnější než letecká, která nabízí sice rychlou přepravu z místa A na místo B, ale ve výsledku v souvislosti s časově náročnějším odbavováním cestujících pak bude dost možná výhodnější přeprava pomocí vysokorychlostních vlaků. Železniční doprava je navíc bezpečná a může tak v tomto ohledu konkurovat letecké dopravě, která je zatím považována za nejbezpečnější.

#### **4.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE**

Výsledkem zhodnocení externí analýzy podniku – tedy zhodnocení makroprostředí a mezoprostředí, je identifikace hrozeb a příležitostí, které by mohly nějakým způsobem ovlivnit strategický záměr firmy. K jejich vyhodnocení bude využito matice EFE, která je znázorněna v Tab. č. 10. Jednotlivým příležitostem a hrozbám bude přiřazena váha (0-1), kdy součet všech vah musí být roven 1. Znamka pak udává vliv faktoru na výchozí strategickou vizi (ohodnocení 1- 4, kdy 1 je nejnižší vliv, 4 pak nejvyšší). Po součinu všech vah a známek nám vyjde vážený aritmetický průměr. V tomto případě je jeho hodnota 2,90 což svědčí o tom, že firma je středně citlivá na faktory externího prostředí (Fotr a kol., 2012).



**Tab. č. 10: Matice EFE firmy ŠKODA Transportation a.s.**

Příležitosti (O)	Váha	Známka	Součin
Německo – silná ekonomika a tradičně vysoké investice do železniční a městské hromadné dopravy	0,12	3	0,36
Růst HDP Číny – růst poptávky	0,09	4	0,36
Švédsko - restrukturalizace železnic a otevření obchodních cest na Východ	0,15	4	0,60
Rusko - investice do rozvoje kolejové dopravy	0,08	3	0,16
Důraz zákazníků na ekologii a nové technologie výroby	0,05	3	0,15
Oslabení koruny vůči EUR i USD (z hlediska exportu)	0,01	2	0,02
Hrozby (T)			
Vysoká vyjednávací síla strategických dodavatelů	0,10	2	0,20
Silná konkurence na západních trzích	0,15	4	0,6
Vstup nové konkurence z Východu	0,04	1	0,04
Neobdržení povolení TSI pro Švédsko	0,10	2	0,20
Ztráta klíčového dodavatele v souvislosti s přísnými normami pro DB	0,05	3	0,15
Nenalezení vhodného dodavatele pro speciální mrazuvzdorné materiály	0,06	1	0,06
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,90</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## 4.2 Interní prostředí

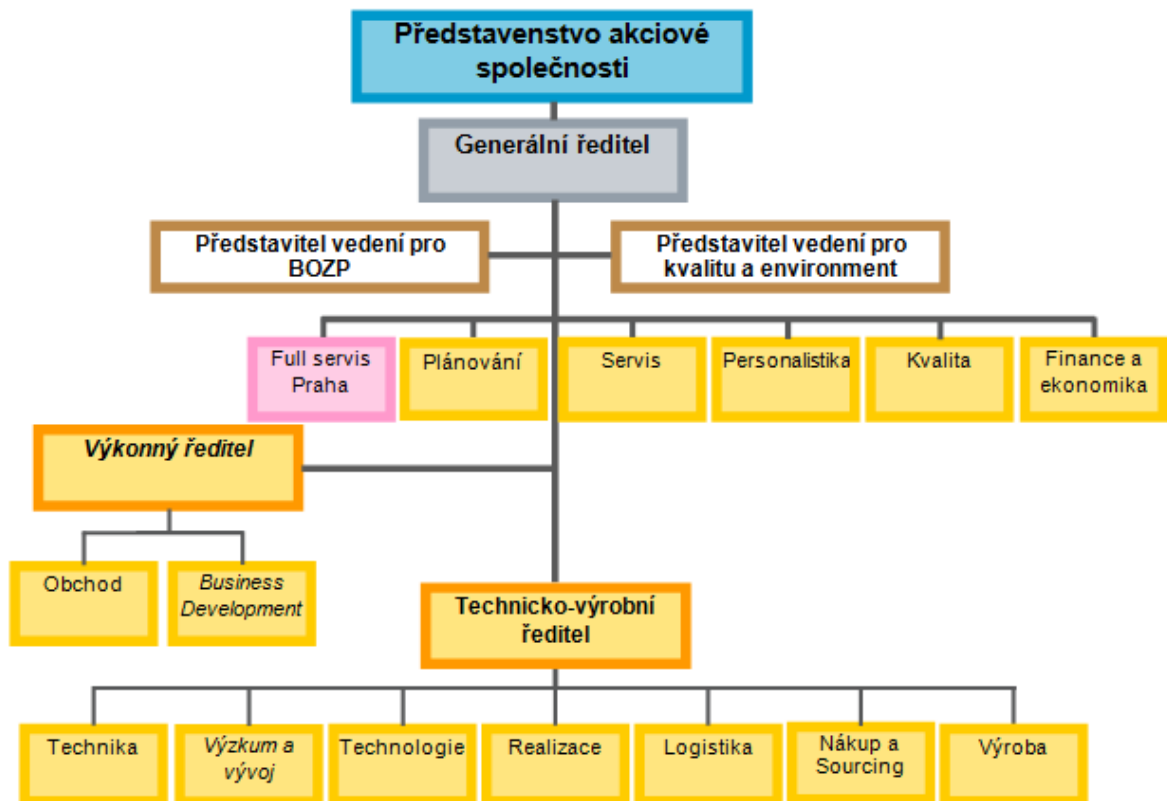
Interní analýza (analýza mikroprostředí) zahrnuje takové oblasti, které podnik může ovlivnit v souvislosti se strategickým záměrem. Dle Fotra by se měla provádět minimálně v těchto oblastech: management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj a informační systémy (Fotr a kol., 2012).

### 4.2.1 Management

ŠT má několik dceřiných společností a společných podniků, pomocí nichž diverzifikuje své portfolio a v mnoha případech zajišťuje servis, opravy či přímo výrobu vozidel v zemi zákazníka. Hlavní podnik je soustředěn v Plzni, kde je i sídlo ŠT. Celá skupina ŠT funguje pomocí zavedeného integrovaného systému managementu na základě norem. Jedná se o tyto normy: EN ISO 9001:2008 (systém managementu kvality); EN ISO 14001:2004 (systém managementu environmentu); BS OHSAS 18001:2007 (systém managementu BOZP) a PO. Na vytváření tohoto systému spolupracuje úsek Kvality, útvar Správy majetku a Údržby a externích dodavatelů.

Organizační struktura společnosti je znázorněna na následujícím obrázku. V čele firmy stojí 6ti členné představenstvo, kterému podléhá výkonný generální ředitel Ing. Tomáš Ignačák, MBA. Ten je nadřízeným pro představitele vedení pro BOZP, představitele pro vedení kvality a environmentu, výkonné ředitele a ostatní technicko-výrobní ředitele jednotlivých úseků. Z této organizační struktury vyplývá jistá formálnost, kdy se z důvodu velkého počtu pracovníků mnozí neznají a tak je zde ztížená komunikace mezi jednotlivými úseky. Mnohdy dochází u pracovníků k nejasným kompetencím a místo toho, aby se daný problém ihned řešil, předává se z jednoho oddělení na druhé.

**Obr. č. 9: Organizační struktura Škoda Transportation a.s.**



*Zdroj: interní materiály firmy, 2015*

Pro odbourání problémů v nejasnosti kompetencí funguje ve firmě procesní řízení, které definuje proces, přiděluje mu vlastníka, slouží k rozdělení odpovědností, zvyšování výkonnosti a vede k trvalému zlepšování. Firma využívá informační systém EasyArchiv, který každému zaměstnanci ve firmě přiděluje jednotlivé činnosti v procesu, které má vykonat. Procesy v organizaci lze rozdělit na hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní procesy jsou takové, které přispívají k naplnění poslání firmy a podílejí se na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Řídicí procesy vytváří

jednotný a účinný systém řízení a podpůrné procesy slouží k zajištění fungování procesů hlavních a řídicích, nemají externí zákazníky a je možné je v případě výhodnosti outsourcovat (Šmída, 2007). V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé procesy ve společnosti ŠT rozdělené do těchto tří skupin.

**Obr. č. 10: Procesy ve firmě Škoda Transportation a.s.**

Typ procesu	Proces
Hlavní	Výroba a prodej kolejových vozidel pro nákladní a osobní železniční dopravu
Řídicí	Organizace společnosti, rozvoj systému řízení, účetnictví, vzdělávání zaměstnanců, péče o zákazníky, lidské zdroje, měření výkonnosti, plán investic, správa financí, správa majetku, výzkum a vývoj
Podpůrný	Příprava zakázek, technická kontrola, nákup a sourcing, údržba, doprava, nakládání s odpady, správa IS, interní audit, řízení dokumentů, nápravná opatření, BOZP a požární ochrana

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2015*

#### 4.2.2 Marketing

Jelikož má ŠT zákazníky zejména na trhu B2G není zde možnost tak velké kreativity, jako je tomu na trhu B2C či B2B. Své zákazníky ŠT oslovuje v okamžiku, kdy se vypíše tendr na novou zakázku. Firma prosazuje svou image a sází na záruku dlouholeté tradice a kvality. Značku a image firma upevňuje při účasti na různých veletrzích, konferencích a soutěžích. Své zákazníky firma získává účastí na vybraných tendrech jednotlivých zákazníků. Informace o tendrech lze získat buď z evropského věstníku, anebo si je zakoupit. Pracovníci obchodního oddělení se aktivně účastní veletrhů daných zemí a konferencí z oblasti strojírenství. Nejdůležitější je pro ŠT účast na největším světovém železničním veletrhu InnoTrans, který se koná každý druhý rok v Berlíně. Zde se setkávají zástupci všech významných firem v oblasti kolejových vozidel a mnohdy se zde uzavírají velké kontrakty.

Při vyhodnocování zakázek bere většinou potenciální zákazník v potaz nejen splnění technických parametrů, ale i navrhovanou cenu. Protože produkty jsou mnohdy srovnatelné s konkurencí, volí firma přiměřenou cenovou strategii. Ceny produktů jsou mnohdy nižší, než jaké nabízí konkurence a jsou individuální pro každý trh. Jsou stanoveny dle toho, jak náročné požadavky na vozidlo zákazník má a také podle toho, zda se jedná o nového či stávajícího zákazníka. V souvislosti s expanzí na západní trhy je firma ochotna snížit marži, neboť na těchto trzích čelí velké konkurenci, která nabízí

srovnatelné produkty. ŠT si může dovolit konkurovat cenou, protože její zakázky jsou rozkročené a firma může těžit z jiných ziskovějších projektů na stávajících trzích.

V oblasti propagace firma od roku 2015 využívá nový design loga a celkový firemní vzhled všech tiskových dokumentů a webových stránek, které jsou přehledně zpracované a kde lze nalézt podrobné informace nejen o produktech, ale i o sociální odpovědnosti firmy, o jejích dosažených úspěších, oceněních, certifikacích a referencích. Nové logo se plánuje přenést i na nové produkty.

#### **Obr. č. 11: Nové logo 2015**



*Zdroj: interní materiály firmy, 2015*

ŠT má také vlastní Facebookové stránky a videa na youtube.com. Svě dobré jméno si ŠT snaží udržet podporou různých volnočasových, kulturních a zejména sportovních aktivit (např. HC ŠKODA Plzeň).

Co se týče distribuční strategie firmy, dopravu k zákazníkům zabezpečují dlouholetí partneři, například společnost ABB. Pro zakázky do Ruska zase funguje dceřiná společnost OOO VAGONMAŠ, spolupráci s Čínou zabezpečuje společnost CSR Sifang Quingdao, s kterou firma spolupracuje již 10 let na základě licence na 400 nízkopodlažních tramvají. I nadále bude firma udržovat strategii vlastních a ověřených distribučních sítí. Za veškeré marketingové aktivity zodpovídá obchodní úsek.

#### **4.2.3 Finance a účetnictví**

Finanční situace firmy za poslední 3 roky je podrobně zhodnocena v kapitole 2.

#### **4.2.4 Výroba**

Firma nabízí svým zákazníkům široké portfolio produktů - zabývá se výrobou lokomotiv, tramvají, elektrických jednotek, metra, motorových, řídicích a osobních vozů, trakčních motorů a pohonů a opravami a modernizacemi již zastaralých vozů. Na své produkty poskytuje doživotní či dlouhodobý servis. Všechny produkty jsou vyráběny na míru zákazníkovi, podle jeho potřeb a požadovaných parametrů. Firma

sleduje nové trendy v oboru a snaží se u svých výrobků být vždy s předstihem oproti konkurenci. Proto firma investuje nemalé finanční prostředky do vlastního výzkumu a vývoje. Před výrobou nového produktu provádí ŠT simulace funkčnosti daných produktů.

Pro samotnou výrobu používá nejmodernější technologie svařování, lakování a lepení, které vedou k úspoře nákladů. Firma také věnuje velkou pozornost ochraně životního prostředí, a jak již bylo řečeno, vyvíjí i vozidla na alternativní pohon. Kromě ekologičnosti hraje důležitou roli i užitečnost produktů, jejich provozní šetrnost, komfort pro cestující, eliminace hluku, pohodlí a v neposlední řadě bezpečnost. U produktů se firma snaží rovněž podchytit kulturu dané země, pro kterou produkt vyrábí, případně vždy dodržuje barvy vozů, které jsou pro dané místo typické (např. Praha – červené tramvaje). Před distribucí hotového produktu k zákazníkovi firma vždy vozy pečlivě testuje na vlastních testovacích kolejích (musí najezdit minimální požadovaný počet km, než jsou dodány zákazníkovi). Nevýhodou je, že koleje jsou v rovině a nejsou napojeny na koleje městské hromadné dopravy v Plzni. Bylo by tak možné lépe vyzkoušet funkčnost v terénu.

Jak je zřejmé, ŠT provádí zejména zakázkovou výrobu, kterou v případě některých produktů můžeme označit za sériovou. Z hlediska charakteru výroby je zavedeno technologické uspořádání, které není příliš citlivé na časté změny výrobního programu a je zde snadná možnost využití kooperačních prací v případě nevyužitých kapacit. Dále je toto uspořádání výhodné z hlediska poruchy některých strojů, které je možné snadno nahradit sousedním strojem a také z hlediska podpory kvalifikace pracovníků. Firma například využívá vysoce kvalifikované svářeče a lepiče, kteří patří mezi jedny z nejlépe placených dělnických pozic. ŠT jim dává velký potenciál v osobním rozvoji účastí na školeních v zahraničí. Z důvodu malých skladovacích prostor a úspor nákladů má firma zavedený systém štíhlé výroby, kdy nedochází ke zbytečnému předzásobení, ale materiál by měl být dodáván přesně podle požadavků výroby just in time. Zajišťování plynulosti výroby v souladu s lean production má na starosti úsek Plánování. Tento úsek však ne vždy funguje zcela správně, dochází zde k častým chybám a stává se tak, že není včas dodán materiál potřebný pro výrobu. Ruku v ruce s plánováním jde i úsek Nákup a Sourcing, který je v souladu se správným plánováním zodpovědný za včasné dodávky materiálu. V tomto úseku došlo v uplynulých 2 letech

ke zhruba 45% fluktuaci, proto je nutné zajistit nápravná opatření, aby se této vysoké fluktuaci zabránilo. Ta jednak způsobuje odliv know-how, ale zároveň s sebou nese dodatečné náklady na zaškolení nových nákupčích.

#### **4.2.5 Výzkum a vývoj**

Jak již bylo zmíněno, firma má vlastní výzkum a vývoj, do kterého investuje každoročně cca 1 mld. Kč. Stále vyvíjí nové produkty, nové technologie a vytváří tak jedinečné know-how, které je velmi důležité v boji s tak silnou konkurencí. Firma také využívá zkušeností a poznatků, které získala dosavadním výzkumem a vývojem produktů, které jsou objednané na zakázku, a tyto poznatky pak využívá při výrobě nových produktů. ŠT velmi aktivně spolupracuje s univerzitami, kde získává odborníky zejména technických oborů. Pro naplnění strategického záměru bude nutné vyvinout nový produkt pro švédského zákazníka, kterým bude lokomotiva z velice odolných mrazuvzdorných materiálů a bude speciálně upravena dle požadavků zákazníka. Nevýhodou firmy je, že má nulové zkušenosti s tímto trhem a nemůže tak dopředu předpokládat, jak se zákazník zachová a jaké budou prioritní aspekty rozhodující o výběru vhodného dodavatele.

Výzkum a vývoj je paralelní činnost, která probíhá nepřetržitě bez ohledu na ostatní činnosti v podniku. Pracovníci výzkumu se snaží neustále vylepšovat produkty, přicházet na nová úspornější, ekologičtější či funkčnější řešení. Dlouhodobě se pracuje na vylepšování stávajících produktů, ve střednědobém horizontu pak funguje vývoj nových produktů, které jsou vyvinuty dle přání a požadavků zákazníka. Kontrakty jsou většinou uzavřeny na střednědobé období, proto je nutné být včas připraven a umět rychle reagovat.

#### **4.2.6 Informační systémy**

Firma využívá hned několika informačních systémů, z nichž hlavním a centrálním je IS BaaN, který je pro celou skupinu Škoda centralizovaný. Jde o systém typu Enterprise Resource Planning. Obsahuje jednotlivé komponenty, které jsou nakonfigurovány podle potřeb dané společnosti a potřeb jednotlivých úseků. Dále společnost využívá systém pro evidenci práce a prostojů DCIx MES. Tento systém slouží k evidenci a sledování efektivity výrobních zařízení na jednotlivých pracovištích, pracovníků a útvarů, odhalování a eliminaci prostojů. V ŠT je dále zavedený systém řízení dokumentů – EasyArchiv, ve kterém lze nalézt veškeré směrnice, pokyny, a jsou zde pomoci procesů

pracovníkům přidělovány úkoly. Do této databáze mají přístup všichni zaměstnanci, kteří mají přístupová práva. Pro výkresovou dokumentaci ŠT využívá systém CAX Smart Team. Firma v horizontu 3 let neuvažuje o změně IS.

#### 4.2.7 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE

Výsledkem zhodnocení interní analýzy podniku (mikroprostředí) je odhalení slabých a silných stránek podniku. Pro odhalení síly nebo slabosti podniku je nutné tyto faktory kvantifikovat a vyhodnotit pomocí tzv. matice IFE. Postup bude obdobný jako u EFE. Jednotlivým slabým a silným stránkám bude přiřazena váha (0-1), která udává důležitost pro úspěšnost v oboru a součet všech vah musí být roven 1. Dále je každému faktoru přiřazena známka:

- 4 - významná silná stránka
- 3 - méně významná silná stránka
- 2 - méně důležitá slabá stránka
- 1 - významná slabá stránka

Na závěr bude proveden vážený aritmetický průměr všech hodnot a vyjde interní pozice podniku vůči strategickému záměru. Silné interní pozici odpovídá ohodnocení 4, průměrné 2,5 a slabé 1. (Fotr a kol., 2012) Z následující tabulky je tedy zřejmé, že sledovaná firma má spíše průměrnou interní pozici vzhledem ke zvolené strategii.

**Tab. č. 11: Matice IFE firmy Škoda Transportation a.s.**

Silné stránky (S)	Váha	Známka	Součin
Jediný tradiční výrobce kolejových vozidel v ČR	0,05	3	0,15
Vlastní výzkum a vývoj na vysoké úrovni - know-how	0,13	4	0,52
Dobré reference a dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,10	4	0,40
Přizpůsobení produktů přáním zákazníka - flexibilita výroby	0,13	4	0,52
Dlouhodobá tradice a dobrá image	0,08	3	0,24
Důraz na ekologii (hybridní vozy) a nové technologie výroby	0,09	4	0,36
Slabé stránky (W)			
Nulové zkušenosti ze švédského trhu	0,12	1	0,12
Vícenáklady spojené s chybným plánováním	0,10	1	0,10
Vysoká fluktuace pracovníků úseku Nákup a sourcing - odliv know-how	0,10	1	0,10
Nemožnost testování tramvají v terénu	0,05	2	0,10

Formální firemní kultura - příliš velká firma, pracovníci se neznají	0,02	2	0,04
Nejasné kompetence pracovníků	0,03	2	0,06
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,71</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### 4.3 Matice SPACE

Matice SPACE slouží ke zhodnocení strategické a akční pozice podnikatelského záměru. Zabývá se posouzením dvou externích a dvou interních dimenzí z hlediska vlivu na strategický záměr. Mezi posuzované faktory patří:

- Finanční síla (FS);
- Konkurenční vlastnosti (KV);
- Stabilita prostředí (SP);
- Síla oboru (SO) (Fotr a kol., 2012).

Jednotlivé stupně vlivu a váhy pro jednotlivé faktory jsou znázorněny v následující tabulce a vycházejí z již provedené analýzy prostředí.

**Tab. č. 12: Hodnocené faktory pro matici SPACE**

	Faktor	Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2014	2017	2014	2017	2014	2017
<b>SO</b>	Potenciál ziskovosti	0,05	0,03	3	2	0,15	0,06
	Finanční stabilita	0,15	0,12	3	3	0,45	0,36
	Úroveň technologie	0,12	0,15	3	4	0,36	0,60
	Bariéry vstupu	0,05	0,05	2	3	0,10	0,15
	Dynamika růstu odvětví	0,08	0,09	2	2	0,16	0,18
<b>KV</b>	Podíl na trhu	0,15	0,15	-2	-3	-0,30	-0,45
	Kvalita produktu	0,15	0,17	-4	-4	-0,60	-0,68
	Technické parametry produktů	0,10	0,12	-4	-4	-0,40	-0,48
	Životní cyklus výrobního portfolia	0,05	0,03	-2	-2	-0,10	-0,06
	Získávání informací	0,10	0,09	-2	-3	-0,20	-0,27
		<b>1</b>	<b>1</b>			<b>-0,38</b>	<b>-0,59</b>
<b>FS</b>	Výsledná rentabilita	0,10	0,08	3	3	0,30	0,24
	Výsledná likvidita	0,10	0,07	3	3	0,30	0,21
	Výsledná zadluženost	0,08	0,08	3	3	0,24	0,24
	Hospodářský výsledek	0,10	0,08	3	2	0,30	0,16
	Srovnání s konkurencí	0,15	0,15	4	4	0,60	0,60

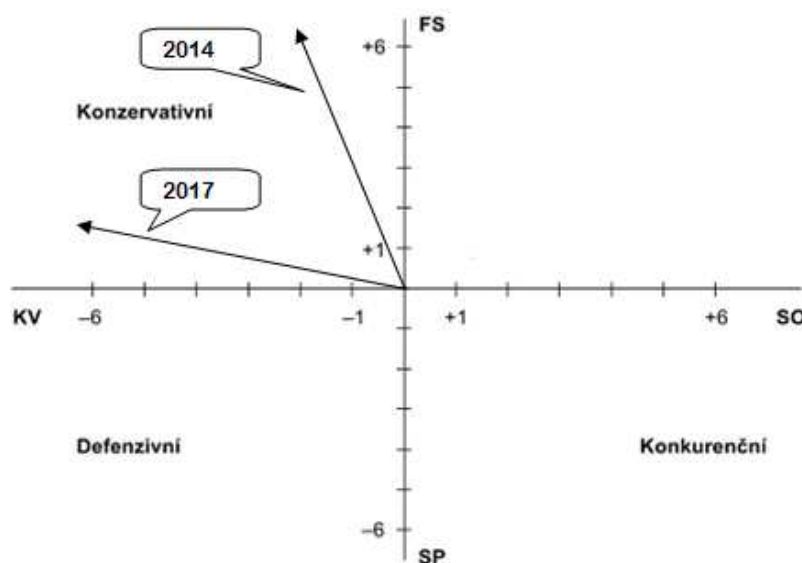


SP	Úroveň inflace	0,05	0,02	-1	-1	-0,05	-0,02
	Vyjednávací síla zákazníků	0,12	0,17	-2	-3	-0,24	-0,51
	Legislativní opatření a regulace	0,15	0,17	-2	-2	-0,30	-0,34
	Vývoj poptávky	0,15	0,18	-2	-3	-0,30	-0,54
		<b>1</b>	<b>1</b>			<b>0,85</b>	<b>0,04</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2012

Jednotlivé váhy a stupně vlivu jsou vynásobeny a z výsledků je sestavena matice, která je znázorněna na obrázku níže. Z matice je zřejmé, že firma má dlouhodobě konzervativní pozici. Pohybuje se na stabilním trhu a do roku 2014 dosahovala velmi dobrých finančních výsledků. Jelikož ŠT plánuje prorazit na nové západní trhy právě za cenu snížení marže, finanční stabilita mírně poklesne, což je také zřejmé z obrázku níže. Firma bude nucena zvolit strategii minimalizace nákladů, s čímž souvisí zavádění procesů s vyšší přidanou hodnotou, prověřování struktury produktu za účasti zákazníka a eliminace aktivit s nízkou produktivitou (Šulák a kol., 2012). ŠT v období strategického plánu sice spotřebuje své finanční rezervy v důsledku razantního zvýšení počtu zakázek a vyčerpání kapacit, ale v následujícím období (po roce 2017) by se měl projevit finanční růst v důsledku téměř stoprocentního vytížení majetku v období plánu. Zakázky ŠT jsou dlouhodobá záležitost většinou minimálně na 2-3 roky, proto se růst projeví až po uplynutí tohoto střednědobého horizontu.

**Obr. č. 12: Matice SPACE pro firmu Škoda Transportation a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2012

## 5 Finanční plán

Strategický plán podniku vychází z cílů a strategií společnosti. Základem strategického plánu je sestavení finančního plánu, který se skládá z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy, plánovaného cash-flow a v neposlední řadě také soustavy finančních ukazatelů (Fotr a kol., 2012). Pro potřeby finančního plánu budou stanoveny krátkodobé cíle pro jednotlivá léta plánu, které budou vycházet z dlouhodobých cílů. Dlouhodobé cíle vzhledem k provedené analýze prostředí není třeba korigovat.

Pro potřeby ŠT bude sestaven plán výnosů, plán nákladů a plán očekávaného výsledku hospodaření. Při sestavování finančního plánu bude využit agregovaný i desagregovaný přístup. Při sestavování strategického finančního plánu podniku budou brány v úvahu skutečnosti vyplývající z analýzy prostředí a současného podnikatelského profilu společnosti. Firma účtuje dle Mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS, proto finanční plán bude přizpůsoben tomuto typu účtování.

### 5.1 Stanovení krátkodobých cílů

Pro potřeby sestavení finančního plánu je nutné definovat krátkodobé cíle pro všechny roky plánu:

#### 2015

- Dosahovat tržeb za vlastní výrobky a služby v minimální výši odpovídající roku 2014.
- Dosahovat uspokojivé výše provozní marže, pokles oproti roku 2014 max. o 6%.
- Získat zakázku v Rusku na 8 souprav metra pro město Petrohrad.
- Získat zakázku ve Švédsku na výrobu 7 lokomotiv pro švédské státní železnice Statens Järnvägar.
- Zajistit včasné plnění zakázek dle uzavřených kontraktů pro Prahu, Bratislavu, České dráhy, Deutsche Bahn a případně nového zákazníka ve Švédsku a v Petrohradu.
- Zvýšit úroveň znalostí jazyků pracovníků obchodního oddělení – 30 % zaměstnanců bude hovořit na komunikativní úrovni min. 3 světovými jazyky (nejlépe angličtina, němčina, ruština).

- V souvislosti se snížením fluktuace zvýšit počet zaměstnanců v úseku Nákup a Sourcing o 4 pracovníky a zvýšit mzdy pracovníků tohoto oddělení o 2%.
- Dokončit vývoj nového produktu pro švédského zákazníka. Investovat do výzkumu a vývoje min. 1,5 mld. Kč.
- Zamezit ztrátám v souvislosti s chybným plánováním – eliminace nákladů na zbytečně nakoupený materiál min. o 5%.
- Přenesení nového loga firmy na veškeré nové produkty.
- Eliminace chybovosti úseku Plánování – zajištění max. 1% odchylky od výrobního plánu.
- Každé pololetí pořádat společná setkání managementu a všech zaměstnanců firmy - informování o plánovaných projektech a odměňování nejlepších zaměstnanců cenou Emila Škody a drobnou finanční odměnou – zvýšení motivace.

## **2016**

- Zvýšit tržby za vlastní výrobky a služby minimálně o 37% oproti roku 2015.
- Růst provozní marže min. o 1%.
- Zajistit včasné plnění zakázek dle uzavřených kontraktů pro Prahu, Bratislavu, Brno, Rigu, Petrohrad, Slovenské dráhy, Ukrajinské dráhy, National Express a Statens Järnvägar.
- Zvýšit úroveň znalostí jazyků pracovníků obchodního oddělení – 40 % zaměstnanců bude hovořit na komunikativní úrovni min. 3 světovými jazyky (nejlépe angličtina, němčina, ruština).
- Začít s vývojem nové vysokorychlostní lokomotivy pro Čínu. Investovat do výzkumu a vývoje min. 1,5 mld. Kč.
- Zamezit ztrátám v souvislosti s chybným plánováním – eliminace nákladů na zbytečně nakoupený materiál min. o 5%.
- Eliminace chybovosti úseku Plánování – zajištění max. 1% odchylky od výrobního plánu.
- Každé pololetí pořádat společná setkání managementu a všech zaměstnanců firmy - informování o plánovaných projektech a odměňování nejlepších zaměstnanců cenou Emila Škody a drobnou finanční odměnou – zvýšení motivace.

**2017**

- Zvýšit tržby za vlastní výrobky a služby minimálně o 8% oproti roku 2016.
- Zvýšit provozní marži min. o 1%.
- Zajistit včasné plnění zakázek pro Prahu, Brno, Rigu, Petrohrad, Slovenské dráhy, National Express a Statens Järnvägar.
- Zvýšit úroveň znalostí jazyků pracovníků obchodního oddělení – 45 % zaměstnanců bude hovořit na komunikativní úrovni min. 3 světovými jazyky (nejlépe angličtina, němčina, ruština).
- Investovat do výzkumu a vývoje min. 1 mld. Kč.
- Zamezit ztrátám v souvislosti s chybným plánováním – eliminace nákladů na zbytečně nakoupený materiál min. o 5%.
- Získat zakázku pro čínské dráhy Čung-kuo tchie-lu na výrobu 5 vysokorychlostních lokomotiv pro období 2018-2021.
- Eliminace chybovosti úseku Plánování – zajištění max. 1% odchylky od výrobního plánu.
- Každé pololetí pořádat společná setkání managementu a všech zaměstnanců firmy - informování o plánovaných projektech a odměňování nejlepších zaměstnanců cenou Emila Škody a drobnou finanční odměnou – zvýšení motivace.

**5.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty**

Plánovaný výkaz zisku a ztráty zahrnuje na jedné straně náklady, na druhé straně výnosy. Dílčí plány nákladů a výnosů budou podkladem pro sestavení celkového výkazu.

**5.2.1 Plán tržeb**

Nejprve bude sestaven přehled dílčích prodejů a budou stanoveny tržby za vlastní výrobky a služby, v další podkapitole pak bude zmíněn plán ostatních výnosů společnosti, které tvoří méně než 1% celkových tržeb firmy.

**Plán prodejů**

S ohledem na stanovené cíle a již uzavřené zakázky pro období 2015-2017 jsou tržby za prodej výrobků a služeb naplánován následovně. V roce 2015 firma předpokládá

stagnaci tržeb, od roku 2016 se pak v souvislosti s nebývale vysokým počtem zakázek a rovněž s plánovanou novou zakázkou pro švédské dráhy a pro město Petrohrad předpokládá velmi razantní zvýšení tržeb (cca o 37%), což samozřejmě zapříčiní i zvýšení výkonové spotřeby, která bude podrobněji rozebrána v následující kapitole. Tržby firmy jsou stanoveny desagregovaně a to podle produktů a také podle cílového zákazníka. Kontrakty jsou většinou uzavřeny na několik let a dodávky se uskutečňují po částech v průběhu jednotlivých let. Po vynásobení počtu kusů a jednotkové ceny dostáváme plánované tržby za vlastní výrobky pro sledované období.

V následující tabulce jsou zobrazeny tržby pro období 2015. Ještě v tomto roce má ŠT v plánu uskutečnit dodávku 2 ks lokomotivy pro nového zákazníka. U první lokomotivy se samozřejmě bude jednat o prototyp. Další novou zakázkou bude dodávka 1 ks soupravy metra pro ruský Petrohrad. Zde se také bude jednat o prototyp. Další zakázky představují dobíhající kontrakty, které byly uzavřené v minulých letech a firma se zavázala k jejich plnění v roce 2015 a dále.

**Tab. č. 13: Plánované tržby za vlastní výrobky pro rok 2015 v tis. Kč**

Produkt	Stát	Odběratel/místo	Počet ks	Cena za kus	Předpokládaná tržby
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Česká republika	Praha	32	68 800	2 201 600
Tramvaj 30T ForCity Plus	Slovenská republika	Bratislava	30	71 200	2 136 000
Lokomotiva BR 102	Německo	Deutsche Bahn	5	185 500	927 500
Elektrické jednotky JPJ RegioPanter	Česká republika	ČD, a.s.	8	141 900	1 135 200
Metro souprava StPM	Rusko	Petrohrad	1	193 300	193 300
Lokomotiva E320	Švédsko	Statens Järnvägar	2	169 200	338 400
<b>Celkem</b>			<b>78</b>		<b>6 932 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

V následující tabulce jsou zobrazeny tržby pro období 2016, kdy firma plánuje uskutečnit plnění řady zakázek nejen pro stávající, ale i pro nové zákazníky. Mezi odběrateli převládají zejména zahraniční subjekty. Největší podíl na tržbách má britský soukromý provozovatel v oblasti železniční a autobusové dopravy National Express, pro kterého ŠT zajistí výrobu celkem 38 regionálních jednotek pro příměstské tratě Norimberku v letech 2016-2017.

**Tab. č. 14: Plánované tržby za vlastní výrobky pro rok 2016 v tis. Kč**

Produkt	Stát	Odběratel/místo	Počet ks	Cena za kus	Předpokládané tržby
Škoda 13T	Česká republika	Brno	5	57 500	287 500
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Lotyšsko	Riga	5	68 800	344 000
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Česká republika	Praha	32	68 800	2 201 600
Tramvaj 29T ForCity Plus	Slovenská republika	Bratislava	30	62 330	1 869 900
Metro souprava StPM	Rusko	Petrohrad	2	193 300	386 600
Lokomotiva Emil Zátopek	Slovenská republika	ZSSK	6	158 600	951 600
Dvoupodlažní jednotka 471 CityElefant	Ukrajina	Ukrajinské státní dráhy	3	216 000	648 000
Elektrické jednotky JPJ	Německo	National Express	18	145 600	2 620 800
Lokomotiva E320	Švédsko	Statens Järnvägar	1	169 200	169 200
<b>Celkem</b>			<b>102</b>		<b>9 479 200</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Posledním rokem plánu je rok 2017. Tržby za výrobky pro tento rok by měly vzrůst oproti roku 2016 min. o 8% v souvislosti s uzavřením dodávek na některé projekty. Jedná se například o metro Petrohrad a o dodávku pro National Express.

**Tab. č. 15: Plánované tržby za vlastní výrobky pro rok 2017 v tis. Kč**

Produkt	Stát	Odběratel/místo	Počet ks	Cena za kus	Předpokládané tržby
Škoda 13T	Česká republika	Brno	15	57 500	862 500
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Lotyšsko	Riga	15	68 800	1 032 000
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Česká republika	Praha	32	68 800	2 201 600
Metro souprava StPM	Rusko	Petrohrad	5	193 300	966 500
Elektrické jednotky JPJ	Německo	National Express	20	145 600	2 912 000
Lokomotiva Emil Zátopek	Slovenská republika	ZSSK	10	158 600	1 586 000
Lokomotiva E320	Švédsko	Statens Järnvägar	4	169 200	676 800
<b>Celkem</b>			<b>101</b>		<b>10 237 400</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dále je nutné zmínit tržby za služby, které jsou tvořeny zejména opravami a modernizacemi kolejových vozidel. Tržby za služby jsou naplánovány s ohledem na trend minulých let, kdy tyto tržby činily zhruba 11% z celkových výkonů firmy. V následující tabulce je přehled celkových tržeb za výrobky a služby ve sledovaných letech.

**Tab. č. 16: Celkové plánované výkony pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Tržby za výrobky	6 932 000	9 479 200	10 237 400
Tržby za služby	762 520	1 090 108	1 187 538
<b>Výkony celkem</b>	<b>7 694 520</b>	<b>10 569 308</b>	<b>11 424 938</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### **Plán ostatních provozních tržeb**

Ostatní provozní tržby jsou tvořeny tržbami z prodeje zásob, tržbami z prodeje odpadů (zejména železných kovů), smluvními pokutami a ostatními tržbami, které nejsou blíže specifikovány. V sumě tyto položky tvoří dlouhodobě zanedbatelnou část tržeb a to méně než 1% z celkových tržeb společnosti, proto jsou plánovány dle trendu minulých let. V tabulce lze také nalézt celkové provozní tržby společnosti, které jsou součtem výkonů a ostatních provozních tržeb.

**Tab. č. 17: Ostatní provozní tržby a celkové tržby pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Ostatní provozní tržby	2015	2016	2017
<b>Výkony celkem</b>	<b>7 694 520</b>	<b>10 569 308</b>	<b>11 424 938</b>
Tržby z prodeje zásob	23 468	24 415	26 277
Tržby z prodeje odpadu	11 265	14 427	19 708
Smluvní pokuty	32 856	41 062	42 044
Ostatní tržby	26 285	31 074	43 358
<b>Ostatní provozní tržby celkem</b>	<b>93 873</b>	<b>110 978</b>	<b>131 387</b>
% z celkových tržeb	1,22%	1,05%	1,15%
<b>Tržby celkem</b>	<b>7 788 393</b>	<b>10 680 286</b>	<b>11 556 325</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### **5.2.2 Plán provozních nákladů**

Pro sestavení nákladů společnosti bude využit agregovaný i desagregovaný přístup. V první kapitole bude vytvořen plán výkonové spotřeby, druhá kapitola bude věnována plánu osobních nákladů s přihlédnutím ke zvyšování počtu pracovníků vzhledem

k velkému objemu uzavřených zakázek a nakonec bude podrobně rozpracován odpisový plán.

### **Plán výkonové spotřeby**

Největší podíl na výkonové spotřebě má bezesporu položka spotřeby materiálu, která v souvislosti se zvyšujícím se počtem zakázek samozřejmě také roste. Spotřeba materiálu, energie, opravy a údržba, marketingové služby a nakoupené služby na projekt, tedy služby, které firma outsourcuje z hlediska neefektivnosti při vlastní výrobě, jsou rozděleny dle jednotlivých zakázek. Nájemné a ostatní služby jsou pak stanoveny trendem z minulých let.

**Spotřeba materiálu** tvoří nejvýznamnější položku výkonové spotřeby. Zahrnuje se zde jednicový materiál na projekty, tedy nakupované komponenty na výrobu vozidel a dále také nakupovaný materiál pro servis a opravy. Veškerý nakupovaný materiál na jednotlivé projekty je stanoven na základě kusovníku a technicko-hospodářských norem. Zanedbatelnou část spotřeby materiálu tvoří režijní spotřeba – kancelářské potřeby a samostatné movité věci do 40 tisíc korun, kde se většinou jedná o výpočetní techniku. Náklady na ks jsou stanoveny průměrnou cenou materiálu dle kusovníku a průměrnou cenou kancelářských potřeb. Po vynásobení počtu kusů v jednotlivých letech a jednotkové ceny dostáváme celkové náklady na projekt. Součet těchto nákladů představuje spotřebu materiálu v jednotlivých letech.

**Tab. č. 18: Plán spotřeby materiálu pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Spotřeba materiálu	Náklady na ks	2015		2016		2017	
		Počet ks	Celkem	Počet ks	Celkem	Počet ks	Celkem
Tramvaj 15T ForCity Alfa	48 555	32	1 553 760	37	1 796 535	47	2 282 085
Tramvaj 30T ForCity Plus	49 250	30	1 477 500	-	-	-	-
Lokomotiva BR 102	82 565	5	412 825	-	-	-	-
Elektrické jednotky JPJ RegioPanter	65 158	8	521 264	-	-	-	-
Metro souprava StPM	84 965	1	84 965	2	169 930	5	424 825
Lokomotiva E320	75 350	2	150 700	1	75 350	4	301 400
Škoda 13T	54 568	-	-	5	272 840	15	818 520
Tramvaj 29T ForCity Plus	49 952	-	-	30	1 498 560	-	-



Lokomotiva Emil Zátopek	75 250	-	-	6	451 500	10	752 500
Dvoupodlažní jednotka 471 CityElefant	85 250	-	-	3	255 750	-	-
Elektrické jednotky JPJ	62 540	-	-	18	1 125 720	20	1 250 800
<b>Celkem</b>			<b>4 201 014</b>		<b>5 646 185</b>		<b>5 830 130</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Spotřeba energie** zahrnuje spotřebu elektrické energie, pozemního plynu a také vody. V následujících letech se nepočítá v souvislosti se snižující se inflací se zdražováním služeb a náklady jsou rovněž stanoveny jako průměrná cena na kus, kdy po vynásobení počtem kusů vyjdou celkové náklady na energie. Do projektů jsou rozpuštěny i náklady spojené s fungováním administrativního střediska.

**Tab. č. 19: Plán spotřeby energie pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Energie Produkt	Náklady na ks	2015		2016		2017	
		Počet ks	Celkem	Počet ks	Celkem	Počet ks	Celkem
Tramvaj 15T ForCity Alfa	1 155	32	36 960	37	42 735	47	54 285
Tramvaj 30T ForCity Plus	1 162	30	34 860	-	-	-	-
Lokomotiva BR 102	1 458	5	7 290	-	-	-	-
Elektrické jednotky JPJ RegioPanter	1 535	8	12 280	-	-	-	-
Metro souprava StPM	1 956	1	1 956	2	3 912	5	9 780
Lokomotiva E320	1 415	2	2 830	1	1 415	4	5 660
Škoda 13T	1 305	-	-	5	6 525	15	19 575
Tramvaj 29T ForCity Plus	1 358	-	-	30	40 740	-	-
Lokomotiva Emil Zátopek	1 680	-	-	6	10 080	10	16 800
Dvoupodlažní jednotka 471 CityElefant	1 685	-	-	3	5 055	-	-
Elektrické jednotky JPJ	1 545	-	-	18	27 810	20	30 900
<b>Celkem</b>			<b>96 176</b>		<b>138 272</b>		<b>137 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Nakoupené služby na projekty** představují činnosti, které firma z hlediska neefektivnosti při vlastní výrobě či nedostatečných kapacitách outsourcuje. Jedná se o různé činnosti, jako například pískování, tryskání, nástřiky, broušení, ohýbání plechů aj. Tyto jsou stanoveny dle technicko-hospodářských norem a jsou každému projektu přímo přiřazeny.

Tab. č. 20: Plán nakoupených služeb na projekt pro období 2015-2017 v tis. Kč

Nakoupené služby na projekty	Náklady na ks	2015		2016		2017	
		Počet ks	Celkem	Počet ks	Celkem	Počet ks	Celkem
Tramvaj 15T ForCity Alfa	5 254	32	168 128	37	194 398	47	246 938
Tramvaj 30T ForCity Plus	5 350	30	160 500	-	-	-	-
Lokomotiva BR 102	8 654	5	43 270	-	-	-	-
Elektrické jednotky JPJ RegioPanter	8 445	8	67 560	-	-	-	-
Metro souprava StPM	11 458	1	11 458	2	22 916	5	57 290
Lokomotiva E320	9 254	2	18 508	1	9 254	4	37 016
Škoda 13T	5 565	-	-	5	27 825	15	83 475
Tramvaj 29T ForCity Plus	5 985	-	-	30	179 550	-	-
Lokomotiva Emil Zátopek	9 105	-	-	6	54 630	10	91 050
Dvoupodlažní jednotka 471 CityElefant	12 595	-	-	3	37 785	-	-
Elektrické jednotky JPJ	9 168	-	-	18	165 024	20	183 360
<b>Celkem</b>			<b>469 424</b>		<b>691 382</b>		<b>699 129</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Položka **opravy a údržba** představuje náklady vynaložené na opravy strojů používané pro výrobu a také na opravy sepisovaných vozidel. Tyto náklady jsou naplánovány dle trendu minulých let. Tato položka zaujímá zanedbatelnou část nákladů a tvoří méně než 1% celkových tržeb.

V souvislosti s pronikáním na nové trhy, je nutné zainventovat do marketingových aktivit, které se promítají v položce **marketingové služby**, které oproti roku 2014 vzrostou zhruba o 5% a dále budou meziročně růst o 5%. Tyto náklady souvisí s prezentací firmy na veřejnosti, se sponzoringem a podporou různých volnočasových aktivit, charitativních, sportovních a kulturních akcí, účastí na veletrzích jednotlivých zemí, účastí ve výběrových řízeních, výzkumem trhu a jsou zde zahrnuty i náklady na školení zaměstnanců obchodního oddělení.

**Nájemné**, které představuje poplatky za pronájem prostor (depo Dopravního podniku města Prahy, zkušební koleje aj.) a automobilů, je stanoveno samostatně. V jednotlivých letech se nepředpokládá pronájem dalších prostor či vozů a ani se nepočítá se zvýšením nájemného v souvislosti se snižující se inflací. Proto tato částka zůstává v jednotlivých letech téměř beze změny. **Ostatní služby** představují poplatky za telefon, internet,

správu informačního systému a sítě a technické služby. Tyto náklady rostou úměrně s růstem tržeb a představují zhruba 6-7% z celkových tržeb. V následující tabulce jsou zobrazeny všechny náklady a vyčíslena celková suma výkonové spotřeby, tedy celková spotřeba materiálu a služeb.

**Tab. č. 21: Výkonová spotřeba pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	4 201 014	5 646 185	5 830 130
Energie	96 176	138 272	137 000
Nakoupené služby na projekty	469 424	691 382	699 129
Marketingové služby	147 021	154 372	162 091
Opravy a údržba	62 307	85 442	80 894
Nájemné	85 672	85 672	85 672
Ostatní služby	467 304	747 620	751 161
<b>Spotřeba materiálu a služeb celkem</b>	<b>5 432 742</b>	<b>7 548 945</b>	<b>7 746 077</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### **Plán osobních nákladů**

Vzhledem ke zvyšování počtu zakázek, plánovanému růstu tržeb a snižování fluktuace na některých odděleních, zejména pak na oddělení Nákupu a Sourcingu, bude přijato více pracovníků. Zaměstnanci nebudou přetěžováni a nebudou pracovat pod tlakem. Budou moci efektivněji vykonávat svou práci. Tím, že bude díky nižší fluktuaci v nákupu zajištěna včasná dodávka materiálu, nebude firma nucena propouštět zaměstnance ve výrobě a s ohledem na vyšší počet zakázek bude přibývat i pracovníků výroby.

S ohledem na vyšší motivaci a nižší fluktuaci vzroste mzda pracovníků nákupního oddělení v roce 2015 o 2% z průměrných 25 000 Kč hrubého platu na 26 250 Kč. V jednotlivých letech poroste v souvislosti se zvyšujícím se počtem zakázek i počet pracovníků, jak již bylo zmíněno výše. V roce 2015 bude přijato o 18 zaměstnanců a 1 manažera navíc. Bude se jednat o 10 výrobních dělníků, svářečů a lepičů, 4 nákupčí, 2 obchodníky a dále pak 2 zaměstnance na úseku plánování výroby. V roce 2015 bude rovněž s cílem pronikání na nové trhy a v souvislosti s vývojem nového produktu přijat projektový manažer (vedoucí pracovník), který bude mít na starost projekt Lokomotiva E320. V roce 2016 dojde k přijetí 23 nových zaměstnanců, zejména půjde o výrobní dělníky, kteří se budou podílet na výrobě nového produktu. V roce 2017 se neočekává žádný výrazný nárůst pracovníků, dojde pouze k navýšení o 3 výrobní zaměstnance.

Průměrná mzda zaměstnanců a vedoucích pracovníků společnosti v jednotlivých letech je znázorněna v následující tabulce. Globálně průměrná mzda zaměstnanců roste zhruba o 1% mezi lety 2015 a 2016, dále zůstává zachována. Průměrná mzda vedoucích pracovníků se nebude v jednotlivých letech měnit.

Sociální a zdravotní pojištění tvoří 34% ze mzdy. Ostatní osobní náklady představují prémie a bonusy, kterými firma odměňuje ty nejlepší zaměstnance. V souvislosti se zvýšením motivace a s cílem nižší fluktuace tato složka v jednotlivých letech mírně vzroste oproti předchozímu období.

**Tab. č. 22: Plán osobních nákladů pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Rok		Průměrný počet zam.	Počet zam. celkem	Průměrná mzda	Mzdové náklady	SP a ZP	Ostatní osobní náklady	Osobní náklady celkem
2015	Zaměstnanci	1 282	1 383	28,57	439 590	159 354	20 964	828 419
	Vedoucí pracovníci	101		141,82	171 886	35 210	1 415	
2016	Zaměstnanci	1 305	1 406	28,83	451 474	162 213	21 340	843 539
	Vedoucí pracovníci	101		141,82	171 886	35 210	1 415	
2017	Zaměstnanci	1 308	1 409	28,83	452 512	162 586	21 389	844 998
	Vedoucí pracovníci	101		141,82	171 886	35 210	1 415	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### **Plán odpisů**

V souvislosti s dosavadními plánovanými cíli a tržbami je nutné identifikovat aktivity, které navyšují objem stálých aktiv, včetně vyřazování a odprodeje majetku. S pořízením nového majetku souvisejí odpisy, které jsou nákladovou položkou. Stávající odpisy tedy budou navýšeny o odpisy nově pořízených strojů. Dle informací společnosti bude muset obnovovat některé stávající stroje z důvodu opotřebení a v souvislosti s cílem investování do výzkumu a vývoje min. 1,5 mld. ročně je spojen i nákup potřebných zařízení pro inovace a vývoj nových technologií. Stroje pro výrobu patří do 2. odpisové skupiny a odepisují se po dobu 5 let. Do nehmotného majetku řadíme nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software a ocenitelná práva. U softwaru firma odepisuje dle životnosti lineárně, u výsledků výzkumu a vývoje a ocenitelných práv je brána v potaz doba upotřebitelnosti, tedy doba, po kterou budou firmě sloužit, než například vyprší jejich platnost. Následující tabulka vychází ze zůstatkových účetních cen

dlouhodobého majetku roku 2014. Nově pořizovaný majetek je promítnutý v investičním plánu, který je součástí kapitoly 5.3.1.

**Tab. č. 23: Plán odpisů pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2014	2015	2016	2017
PS odepisovaného DHM a DNM	3 051 262	2 916 514	2 876 399	2 892 597
Nově pořízený DM	275 701	413 552	578 972	810 561
Vyřazený DM	134 748	95 256	88 569	72 589
<b>Odpisy</b>	<b>275 701</b>	<b>358 411</b>	<b>474 205</b>	<b>636 317</b>
<i>stávající</i>	220 561	275 701	358 411	474 205
<i>nové</i>	55 140	82 710	115 794	162 112
Konečný stav odepisovaného	2 916 514	2 876 399	2 892 597	2 994 251

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### Plán ostatních provozních nákladů/výnosů

Ostatní provozní náklady a výnosy budou plánovány dle trendu minulých let a to 2% z celkových tržeb. Tyto zahrnují pokuty a penále, poplatky bankám, náklady na pojištění, ztráty a zisky z derivátových operací, kurzové ztráty a zisky z provozní činnosti, daně a poplatky, prodaný materiál a ztrátu ze snížení hodnoty v důsledku přeceňování majetku.

**Tab. č. 24: Ostatní provozní náklady a výnosy pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
<b>Ostatní provozní náklady a výnosy</b>	155 768	213 606	231 127

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### **5.2.3 Plán finančních nákladů a výnosů**

Finanční náklady budou stanoveny s ohledem na plánovaný vývoj krátkodobých úvěrů, finanční výnosy budou plánovány na základě expertního odhadu s ohledem na minulý vývoj. Ve finančních výnosech jsou zahrnuty přijaté úroky z půjček, které firma poskytuje dceřiným společnostem, dále pak výnosy z finančního majetku a kurzové zisky. Ve finančních nákladech jsou zohledněny jednak kurzové ztráty a jednak úroky z přijatých úvěrů. Firma nemá ani neplánuje žádné dlouhodobé půjčky a úvěry. Na základě smlouvy o úvěru mezi bankami a společnostmi skupiny Škoda Transportation bude firma čerpat střednědobý amortizovaný bankovní úvěr na financování korporátních potřeb. Tento úvěr dle IAS/IFRS je zařazen v rozvaze společnosti do krátkodobých půjček a úvěrů a jeho výše plyne z plánu cizího kapitálu, viz kapitola

5.3.2. Úroky obsahují setrvačný blok, který plyne z předchozích půjček plus úrok z nově pořízených úvěrů, které po celou dobu plánu nepřevyšují úvěrový rámec 5 mld. Kč. Průměrná výše úroku v jednotlivých letech činí 2,08% p.a. Společnost má také možnost čerpat kontokorentní úvěr do výše 150 mil. Kč, který poskytuje CitiBank Europe plc v rámci cash-poolingové struktury. Jeho čerpání v období plánu však neuvažujeme.

**Tab. č. 25: Plán finančních nákladů a výnosů pro období 2015-2017 v tis. Kč**

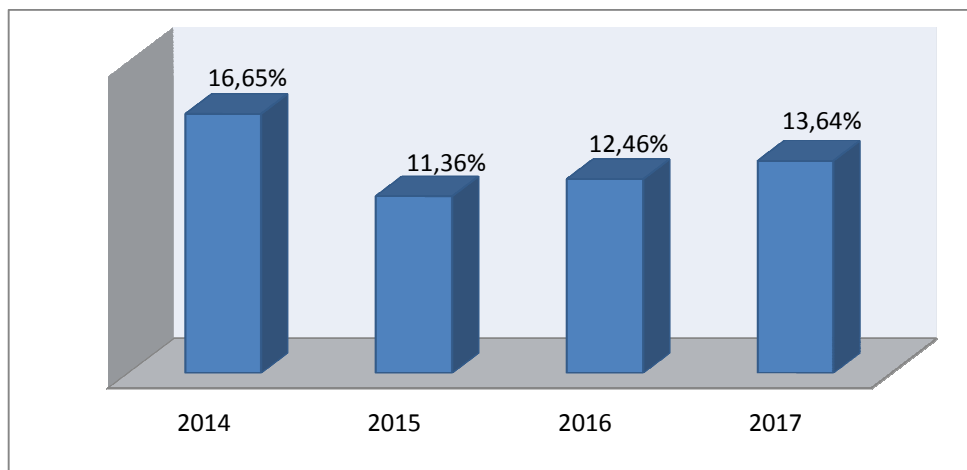
	2015	2016	2017
<b>Finanční náklady</b>	<b>139 863</b>	<b>139 951</b>	<b>144 115</b>
<i>placené úroky</i>	133 203	133 287	137 252
<i>kurzové ztráty</i>	6 660	6 664	6 863
<b>Finanční výnosy</b>	<b>185 265</b>	<b>189 586</b>	<b>195 354</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

#### 5.2.4 Plán hospodářského výsledku, zisků/ztrát z investic a daně z příjmu

Provozní výsledek hospodaření je vypočten jako rozdíl mezi tržbami a provozními náklady. Marže podniku vzhledem k proniknutí firmy na nové trhy v posledních letech klesá. Pokles je způsoben tím, že firma konkuruje zejména nízkou cenou svých produktů. Očekávaný vývoj provozní marže v jednotlivých letech je zobrazen v následujícím grafu.

**Obr. č. 13: Plánovaný vývoj provozní marže pro období 2015-2017**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Zisky/ztráty z investic jsou tvořeny dividendami od dceřiných a přidružených společností. Od roku 2013 klesá výše přijatých dividend. V letech 2015-2017 budou

dividendy dceřiných společností počítány vzhledem k tomu, že firma neplánuje žádné další investice a budou stanoveny na základě expertního odhadu. Po sečtení provozního hospodářského výsledku, zisků z investic a úpravou o finanční náklady a výnosy dostáváme výsledek hospodaření před zdaněním (EBT). Co se týče daňové sazby, společnost uplatňuje tzv. efektivní daňovou sazbu – tedy při výpočtu 19% daně z příjmu odečte nezdánitelné příjmy, které jsou tvořeny zejména dividendami dceřiných společností (dle trendu 12%), dále je daň očištěna o odpočet na vědu a výzkum (dle trendu 2%) a dále o ostatní vlivy, které tvoří zhruba 1%. Po odečtení 19%-15%, dostaneme efektivní daňovou sazbu 4%.

**Tab. č. 26: Plán výsledku hospodaření pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Položka	2014	2015	2016	2017
<b>Provozní výsledek hospodaření (EBIT)</b>	1 275 101	884 882	1 330 967	1 576 488
<b>Zisky z investic</b>	975 155	1 059 952	1 110 250	1 252 565
<b>VH před zdaněním (EBT)</b>	2 097 089	1 990 236	2 490 852	2 880 292
<b>Daň z příjmu - efektivní daň. sazba (4%)</b>	83 884	79 609	99 634	115 212
<b>VH po zdanění (EAT)</b>	2 013 206	1 910 627	2 391 218	3 765 080

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 5.2.5 Výkaz zisku a ztráty

Nyní jsou známy veškeré údaje potřebné pro sestavení souhrnného výkazu zisku a ztráty společnosti. Výkaz odpovídá způsobu účtování firmy dle Mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS.

**Tab. č. 27: Výkaz zisku a ztráty pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Položka	2014	2015	2016	2017
Tržby za vlastní výrobky a služby	7 566 449	7 694 520	10 569 308	11 424 938
Ostatní provozní tržby	91 900	93 873	110 978	131 387
<b>Tržby celkem</b>	<b>7 658 349</b>	<b>7 788 393</b>	<b>10 680 286</b>	<b>11 556 325</b>
Spotřeba materiálu a služeb	5 439 191	5 560 913	7 817 969	8 267 395
Osobní náklady	821 523	828 419	843 539	844 998
Odpisy	275 701	358 411	474 205	636 317
Ostatní provozní náklady a výnosy	153 167	155 768	213 606	231 127

<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>6 383 248</b>	<b>6 903 511</b>	<b>9 349 319</b>	<b>9 979 837</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření (EBIT)</b>	<b>1 275 101</b>	<b>884 882</b>	<b>1 330 967</b>	<b>1 576 488</b>
Zisky/ztráty z investic	975 155	1059952	1110250	1252565
Finanční náklady	306 334	139 863	139 951	144 115
Finanční výnosy	153 167	185 265	189 586	195 354
<b>VH před zdaněním (EBT)</b>	<b>2 097 089</b>	<b>1 990 236</b>	<b>2 490 852</b>	<b>2 880 292</b>
Daň z příjmu - viz efektivní daň. sazba (4%)	83 884	79 609	99 634	115 212
<b>VH po zdanění (EAT)</b>	<b>2 013 206</b>	<b>1 910 627</b>	<b>2 391 218</b>	<b>2 765 080</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### 5.3 Plánovaná rozvaha

V rozvaze společnosti jsou promítnuta aktiva, která představují majetek podniku a pasiva, která jsou zdrojem financování majetku. Ve výsledku se obě tyto hodnoty musejí rovnat, aby byla zachována bilanční rovnost. Metoda plánování dílčích položek může jednak odpovídat agregovanému přístupu, kdy se oběžná a krátkodobá pasiva plánují v poměru k tržbám, jednak lze využít plánování pomocí obrátových ukazatelů (Šulák a kol., 2012). V této práci bude pro plánování oběžných aktiv a krátkodobých pasiv využita metoda plánování pomocí obrátových ukazatelů, ostatní položky budou stanoveny dle trendu či dle interních informací.

#### 5.3.1 Plán aktiv

Aktiva představují dlouhodobý a oběžný majetek, který má společnost k dispozici ke svému fungování.

#### Investiční plán – plán stálých aktiv

V dlouhodobém hmotném a nehmotném majetku je zahrnutý jednak odepisovaný majetek dle odpisového plánu a jednak neodepisovaný majetek, mezi který řadíme pozemky. Firma bude provádět každoročně obnovovací investice do strojního zařízení a také do nehmotného majetku. **Nedokončený DHM a DNM** nepodléhá odepisování, dokud není uveden do stavu způsobilého k odepisování. Je to takový dlouhodobý majetek, který je ve fázi pořizování, ale není ještě ve stavu způsobilém k užívání. Tento je stanoven dle trendu jako 0,1% z celkového dlouhodobého majetku firmy.



Firma do roku 2017 neplánuje žádnou zásadní investici, proto **podíly v účetních jednotkách**, tedy dceřiných firmách a společných podnicích, zůstanou nezměněny. **Odložená daňová pohledávka** vůči finančnímu úřadu je plánována dle trendu minulých let. Představuje rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy. **Dlouhodobé pohledávky** zůstanou nulové, jako tomu bylo v předchozích letech.

**Tab. č. 28: Investiční plán pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>1 850 322</b>	<b>1 857 617</b>	<b>1 917 235</b>
<i>Pozemky</i>	141 061	141 061	141 061
<i>Budovy</i>	916 680	892 525	875 658
<i>Stroje a zařízení</i>	792 581	824 031	900 516
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>1 167 138</b>	<b>1 176 041</b>	<b>1 218 077</b>
<i>Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje</i>	222 156	217 333	236 763
<i>Software</i>	3 568	3 852	3 658
<i>Ocenitelná práva</i>	938 562	952 300	975 200
<i>Ostatní nehmotný majetek</i>	2 852	2 556	2 456
<b>Nedokončený DHM a DNM</b>	<b>11 582</b>	<b>10 680</b>	<b>11 556</b>
<b>Podíly v účetních jednotkách</b>	<b>10 263 452</b>	<b>10 263 452</b>	<b>10 263 452</b>
<b>Odložená daňová pohledávka</b>	<b>325 520</b>	<b>342 558</b>	<b>315 866</b>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>13 617 744</b>	<b>13 650 348</b>	<b>13 726 186</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### **Plán oběžných aktiv**

Plán oběžných aktiv je vytvořen na základě obrátových ukazatelů. Vývoj dílčích položek oběžných aktiv odpovídá finanční analýze v kapitole 2.3.3. Výchozí základnou je rok 2014, podle něhož jsou naplánovány poměrové ukazatele v dalších letech plánu. Vývoj ukazatelů obrátu oběžných aktiv je zřejmý z následující tabulky.

**Tab. č. 29: Plán obrátových ukazatelů oběžných aktiv pro období 2015-2017**

Obrátové ukazatele	Vzorec	2014	2015	2016	2017
Obrát zásob	roční tržby/zásoby	5,04	5,50	5,60	5,70
Obrát pohledávek z obchodního styku	roční tržby/pohledávky z obchodního styku	3,40	3,10	3,40	3,45
Obrát ostatních pohledávek	roční tržby/ostatní pohledávky	2,89	3,11	3,50	3,80

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Zásoby** vzhledem k plánovaným novým zakázkám absolutně rostou, stejně jako pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky. **Krátkodobé pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky** tvoří okolo 50% z celkových tržeb. Pohledávky z obchodního styku se podílí na celkových pohledávkách zhruba 50%. Jiné krátkodobé pohledávky plynou ze sankčních příjmů, daní a poplatků.

**Tab. č. 30: Plán oběžných aktiv pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
<b>Zásoby</b>	1 416 071	1 907 194	2 027 425
<b>Krátkodobé pohledávky z obchodního styku</b>	2 512 385	3 141 261	3 349 659
<b>Jiné krátkodobé pohledávky</b>	2 504 306	3 051 510	3 041 138

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Krátkodobý finanční majetek**, tedy peníze a peněžní ekvivalenty budou naplánovány s ohledem na generování výsledku hospodaření a také na nutnost zapojení dodatečného externího kapitálu ve formě úvěru.

### 5.3.2 Plán pasiv

Pasiva společnosti představují zdroje financování majetku a jsou tvořena vlastními a cizími zdroji. Vlastní kapitál zahrnuje základní kapitál, kapitálové fondy a nerozdělený výsledek hospodaření. Cizí kapitál je poskytován třetí stranou za úplatu a řadíme sem krátkodobé a dlouhodobé závazky a rezervy.

#### Plán vlastního kapitálu

**Základní kapitál firmy** se po celou dobu plánu nebude měnit, stejně jako **kapitálové a ostatní fondy**. Na základě toho, že podnik obchoduje v cizí měně, musí vést účty v daných měnách (EUR, USD). Změna vývoje kurzu může vyvolat změny v bilančních hodnotách aktiv a pasiv – jsou zde vyjádřeny kurzové ztráty, či kurzové zisky, které jsou způsobeny novým přepočtem (Černošlávková a kol., 2007). Firma využívá zajišťovací instrumenty, proto je vzhledem k oslabení koruny změna ve všech plánovaných letech záporná. Firmě se zajištění i přesto vyplatí, neboť riziko, které by podstoupila, kdyby neměla zajištění, by bylo mnohem větší. **Změna reálné hodnoty u zajištěných kurzových přepočtů** je plánována dle trendu minulých let.

**Nerozdělený výsledek hospodaření** obsahuje nerozdělený zisk minulých let a část zisku z běžného období. Tento je udržován dlouhodobě v podobné výši, v roce 2016 dojde díky zvýšení výsledku hospodaření i k navýšení nerozděleného zisku z důvodu nepředlužování společnosti. Zbylý výsledek hospodaření z běžného období je částečně využit na rezervy a zbytek vyplacen na dividendách vlastníkům.

**Tab. č. 31: Plán vlastního kapitálu pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Základní kapitál	3 150 000	3 150 000	3 150 000
Kapitálové fondy a ostatní fondy	832 638	832 638	832 638
Změna reálné hodnoty u zajištěných kurzových přepočtů	-358 958	-325 255	-315 400
Nerozdělený výsledek hospodaření	6 582 695	8 228 369	8 392 936
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>10 429 366</b>	<b>11 885 752</b>	<b>12 060 174</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### Plán cizího kapitálu

Cizí kapitál společnosti je tvořen dlouhodobými a krátkodobými zdroji. Do **dlouhodobých zdrojů** financování řadíme dlouhodobé rezervy, které firma vytváří zejména na financování budoucích potřeb, které souvisí se strategickým záměrem. Ty budou v jednotlivých letech zachovány ve stejné výši. Dalším dlouhodobým zdrojem jsou jiné dlouhodobé závazky, kam řadíme zejména dlouhodobé přijaté zálohy na projekty. V souvislosti s novými zakázkami tato položka mírně poroste. Firma v minulosti nečerpala žádný dlouhodobý úvěr a ani do budoucna se s tímto úvěrem nepočítá.

**Tab. č. 32: Plán dlouhodobých závazků pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0	0	0
Dlouhodobé rezervy	8 907	8 907	8 907
Jiné dlouhodobé závazky	381 631	385 413	392 545
<b>Dlouhodobé závazky celkem</b>	<b>390 538</b>	<b>394 320</b>	<b>401 452</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Krátkodobé závazky** z obchodního styku budou plánovány dle obrátu závazků. Jiné krátkodobé závazky představují závazky vůči zaměstnancům, závazky ze sociálního

zabezpečení, daňové a ostatní závazky a přijaté zálohy. Ty budou naplánovány dle trendu minulých let a také dle mzdové politiky společnosti.

**Tab. č. 33: Plánované krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky z obchodního styku	1 132 034	1 514 934	1 636 873
<i>Obrat závazků z obchodního styku</i>	6,88	7,05	7,06
Závazky vůči zaměstnancům	53 565	58 685	59 565
Závazky ze sociálního zabezpečení	16 214	18 568	19 150
Závazky vůči státu	62 307	85 442	92 451
Přijaté zálohy	934 607	987 558	982 288
Jiné závazky	4 358 655	4 658 686	4 568 599
<b>Krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky</b>	<b>6 557 382</b>	<b>7 323 873</b>	<b>7 358 925</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Krátkodobé rezervy** představují zhruba 34% z výsledku hospodaření po zdanění. Jsou tvořeny na garance a jiná rizika, na soudní spory, pokuty a penále, zaměstnanecké benefity a na ztrátové projekty. Rezervy jsou v jednotlivých letech čerpány a každý rok znovu navýšeny o příslušnou poměrnou část z čistého zisku.

**Dodatečný externí kapitál**, který je nutný stanovit pro bilanční rovnost aktiv a pasiv, lze vypočítat jako:

$$DEK = A - (VK + CK + DEK_{t-1})$$

kde:	<i>DEK</i>	<i>dodatečný externí kapitál</i>
	<i>A</i>	<i>aktiva</i>
	<i>VK</i>	<i>vlastní kapitál</i>
	<i>CK</i>	<i>cizí kapitál</i>

Výpočet je zřejmý z následující tabulky. Firma pro externí financování využije střednědobý úvěr od banky.

**Tab. č. 34: Plánovaný dodatečný externí kapitál pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
<b>Aktiva</b>	22 935 313	25 229 035	25 647 801
<b>Vlastní kapitál</b>	10 429 366	11 885 752	12 060 174
<b>Cizí kapitál</b>	10 372 445	13 340 283	13 446 006
<i>Dlouhodobé půjčky a úvěry</i>	0	0	0

Dlouhodobé rezervy	8 907	8 907	8 907
Jiné dlouhodobé závazky	381 631	385 413	392 545
Krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky	6 557 382	7 323 873	7 358 925
Krátkodobý bankovní úvěr – $DEK_{t-1}$	2 623 745	4 757 247	4 760 247
Krátkodobé rezervy	800 780	864 842	925 381
<b>DEK = krátkodobé půjčky a úvěry</b>	<b>2 133 502</b>	<b>3 000</b>	<b>141 621</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 5.3.3 Rozvaha

Nyní jsou známy veškeré údaje potřebné pro sestavení plánované rozvahy společnosti. Výkaz odpovídá způsobu účtování firmy dle Mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS.

**Tab. č. 35: Plánovaná rozvaha pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA</b>	<b>19 935 147</b>	<b>22 935 313</b>	<b>25 229 035</b>	<b>25 647 801</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	1 886 665	1 850 322	1 857 617	1 917 235
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 170 910	1 167 138	1 176 041	1 218 077
Nedokončený DHM a DNM	13 495	11 582	10 680	11 556
Podíly v účetních jednotkách	10 263 452	10 263 452	10 263 452	10 263 452
Odložená daňová pohledávka	343 519	325 250	342 558	315 866
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
<b>Dlouhodobá aktiva celkem</b>	<b>13 678 041</b>	<b>13 617 744</b>	<b>13 650 348</b>	<b>13 726 186</b>
Zásoby	1 518 401	1 416 071	1 907 194	2 027 425
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku a jiné	4 385 107	5 016 691	6 192 771	6 390 798
<i>z toho pohledávky z obchodního styku</i>	1 739 594	2 504 306	3 051 510	3 041 138
Peníze a peněžní ekvivalenty	353 598	380 500	427 211	462 253
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>6 257 106</b>	<b>9 317 569</b>	<b>11 578 686</b>	<b>11 921 614</b>
<b>PASIVA</b>	<b>19 935 147</b>	<b>22 935 313</b>	<b>25 229 035</b>	<b>25 647 801</b>
Základní kapitál	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000
Kapitálové fondy a ostatní fondy	832 638	832 638	832 638	832 638
Změna reálné hodnoty u zajištěných kurzových přepočtů	-448 652	-358 958	-325 255	-315 400
Nerozdělený výsledek hospodaření	6 326 029	6 805 686	8 228 369	8 392 936
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>9 860 015</b>	<b>10 429 366</b>	<b>11 885 752</b>	<b>12 060 174</b>
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0	0	0	0
Dlouhodobé rezervy	8 907	8 907	8 907	8 907

Jiné dlouhodobé závazky	377 117	381 631	385 413	392 545
Krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky	6 365 839	6 557 382	7 323 873	7 358 925
<i>z toho krátkodobé závazky z obchodního styku</i>	958 688	1 132 034	1 514 934	1 636 873
Krátkodobé půjčky a úvěry	2 623 745	4 757 247	4 760 247	4 901 868
Krátkodobé rezervy	699 524	800 780	864 842	925 381
<b>Závazky celkem</b>	<b>10 075 132</b>	<b>12 505 947</b>	<b>13 343 283</b>	<b>13 587 627</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

#### 5.4 Plánovaný cash-flow

U plánu cash-flow vycházíme z nepřímé metody výpočtu, kdy celkové cash-flow je součtem CF z provozní, investiční a finanční činnosti. Pokud sečteme počáteční stav peněžních prostředků a celkovou hodnotu CF pro jednotlivé roky, získáme konečný stav peněžních prostředků pro jednotlivá léta plánu. U výpočtu postupujeme tak, že k počáteční hodnotě peněžních prostředků tj. konečnému stavu předchozího roku, přičteme zisk po zdanění, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, změnu stavu rezerv a získáme tak CF netto. Tento výpočet upravíme o změnu stavu zásob, změnu stavu pohledávek a změnu stavu krátkodobých závazků a získáme CF z provozní činnosti. Investiční CF se rovná změně stavu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. CF z finanční činnosti dostaneme sečtením změny základního kapitálu a kapitálových fondů, která je nulová, změnou dlouhodobých závazků, dále změnou bankovních úvěrů a výdajů z rozdělení zisku, které zahrnují příspěvky do rezervních fondů a na výplatu dividend. Po sečtení finančního, investičního a provozního CF dostaneme CF pro jednotlivé roky plánu. V roce 2014 je CF záporné, neboť firma předfinancovala zakázky pro následující období. Z tabulky níže je evidentní, že v období plánu dochází k přechodu ze záporného CF do kladného, což je pro firmu pozitivní z hlediska likvidity. Je zřejmé, že financování odpovídá strategii plnění zakázek. V roce 2016 nabývá CF nejvyšších hodnot, v roce 2017 mírně klesá, nicméně stále je jeho hodnota kladná.

Tab. č. 36: Plán cash-flow pro období 2015-2017 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>934 884</b>	<b>353 598</b>	<b>380 500</b>	<b>427 211</b>
Zisk po zdanění	2 013 206	1 910 627	2 391 218	2 765 080
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	275 701	358 411	474 205	636 317
Změna stavu rezerv	-119 728	101 256	64 062	60 539
<b>Cash-flow netto</b>	<b>2 169 178</b>	<b>2 370 294</b>	<b>2 929 485</b>	<b>3 461 937</b>
Změna stavu zásob	-10 637	102 330	-491 122	-120 232
Změna stavu pohledávek	-148 842	-631 584	-1 176 079	-198 027
Změna stavu krátkodobých závazků	1 389 938	191 543	766 492	35 052
<b>Čistý provozní cash-flow</b>	<b>3 399 637</b>	<b>2 032 582</b>	<b>2 028 775</b>	<b>3 178 730</b>
Změna DHM a DNM bez odpisů	-153 622	-316 383	-489 502	-738 848
Změna DFM	34 714	18 269	-17 308	26 692
<b>Čistý investiční cash-flow</b>	<b>-118 908</b>	<b>-298 114</b>	<b>-506 810</b>	<b>-712 156</b>
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	492	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	62 991	4 514	3 782	7 132
Změny kurzů	-51 467	89 694	33 703	9 855
Změna bankovních úvěrů	-1 770 097	2 133 502	3 000	141 621
Výdaje z rozdělení zisku + ostatní nepeněžní operace (fondy, dividendy, ost. položky)	-2 103 935	-3 935 276	-1 515 739	-2 600 513
<b>Čistý cash-flow z finanční činnosti</b>	<b>-3 862 016</b>	<b>-1 707 566</b>	<b>-1 475 254</b>	<b>-2 431 533</b>
<b>Cash-flow daného období</b>	<b>-581 286</b>	<b>26 902</b>	<b>46 711</b>	<b>35 042</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>353 598</b>	<b>380 500</b>	<b>427 211</b>	<b>462 253</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

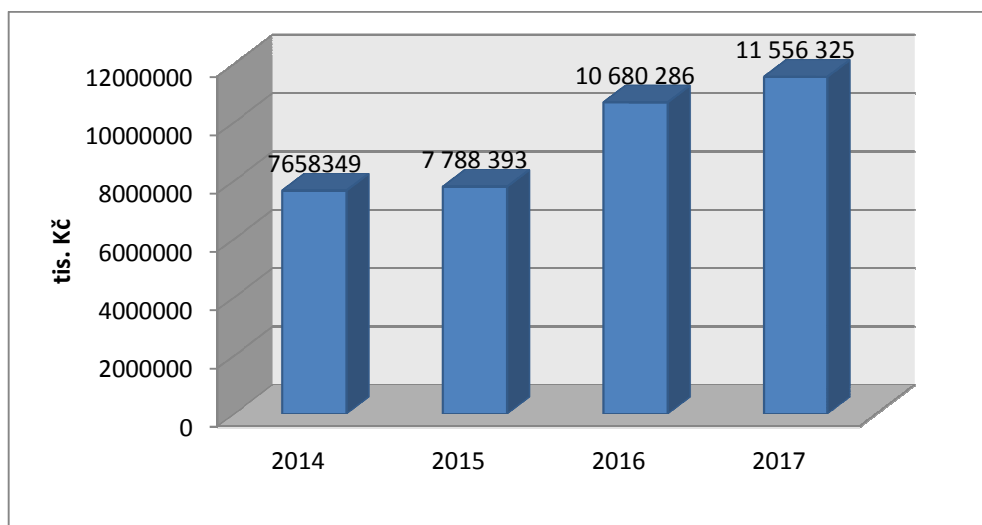
## 5.5 Analýza výkonnosti finančního plánu

Ke zhodnocení finančního plánu pro období 2015-2017 je nutné provést analýzu výkonnosti, která odpovídá na otázku, zda finanční plán koresponduje se zvolenou strategií či nikoliv. Zhodnocení plánu bude provedeno analogicky, jako tomu bylo v kapitole 2, kdy se posuzovala stávající finanční výkonnost podniku. Opět bude využito absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a také bude proveden výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA). Použité vzorce budou pro lepší vypovídací schopnost shodné s kapitolou 2.

### 5.5.1 Absolutní ukazatele

**Vývoj tržeb** společnosti koresponduje se zvoleným plánem. V roce 2015 tržby společnosti budou stagnovat. V roce 2016 však dojde vzhledem k velkému objemu zasmulvněných zakázek k razantnímu nárůstu tržeb a to zhruba o 37%. Mezi roky 2016 a 2017 už tržby vzrostou pouze o 8%. Plánovaný vývoj tržeb lze pozorovat z grafu níže. V souvislosti s nebývale vysokým nárůstem tržeb bude firma nucena využít naplno veškeré své kapacity.

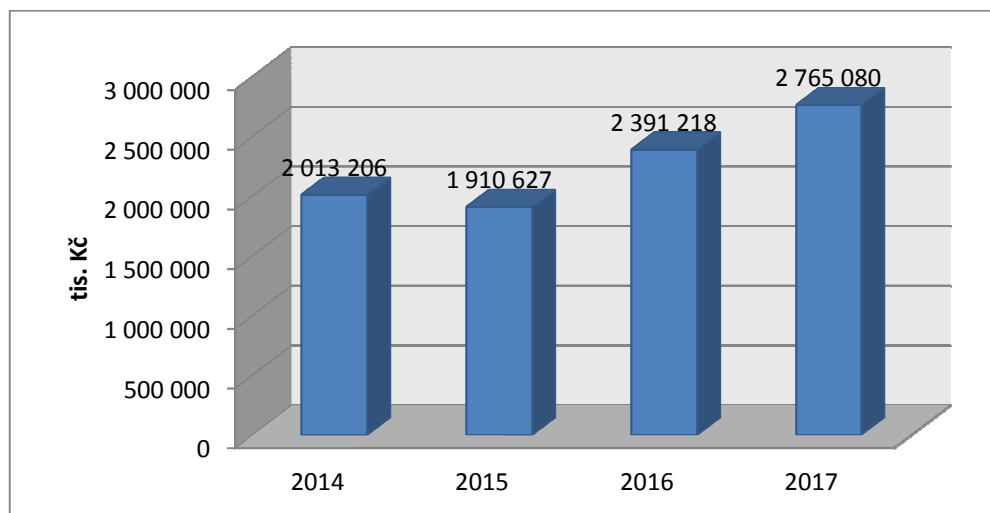
**Obr. č. 14: Vývoj tržeb v období plánu v tis. Kč**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

V následujícím grafu je znázorněn vývoj čistého zisku po zdanění (EAT), který v roce 2015 poklesne zhruba o 6%. To je způsobeno poklesem marže společnosti, v souvislosti s pronikáním na nové trhy a se získáváním nových zakázek. Vývoj marže je zřejmý z kapitoly 5.2.4. Provozní marže firmy poklesne oproti roku 2014 zhruba o 5%, v dalších letech pak velmi pozvolna poroste. Po uplynutí období strategického plánu se počítá s navrácením marže minimálně na původní úroveň. V období plánu bude firma nucena získávat nové zakázky a pronikat na nové západní trhy na úkor zisku, neboť bude konkurovat nižší cenou nabízených produktů. V roce 2016 však dojde opět k oživení a zisk poroste, a to dokonce nad úroveň roku 2014, což bude způsobeno zejména snižováním provozních nákladů.



**Obr. č. 15: Vývoj EAT v období plánu v tis. Kč**

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 5.5.2 Rozdílové ukazatele

**Čistý pracovní kapitál** slouží jako „finanční polštář“ pro krytí neočekávaných výdajů v budoucnu. Ve všech sledovaných letech plánu je zaznamenán záporný čistý pracovní kapitál, jako tomu bylo v předchozích letech. Záporný ČPK je způsoben minimální držbou krátkodobých finančních zdrojů a rovněž minimálními zásobami v důsledku lean production. Firma se nepředzásobuje i z toho důvodu, že nedisponuje dostatečně velkými skladovacími prostory. Nejvýraznější položku oběžných aktiv tvoří i nadále pohledávky, které představují 1/2 oběžných aktiv. Krátkodobé závazky převyšují oběžná aktiva a firma si tak nevytváří v tomto ohledu žádné rezervy pro krytí neočekávaných výdajů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2, u firmy tohoto charakteru je to však pochopitelné. V roce 2015 došlo v souvislosti s čerpáním úvěru k navýšení oběžných aktiv a došlo ke zvýšení ukazatele ČPK zhruba o 1 mld. Kč. Jak lze pozorovat z následující tabulky, v dalších letech se hodnota stále zvyšuje a na konci sledovaného období se dostane na úroveň 50% růstu v porovnání se základním obdobím.

**Tab. č. 37: Čistý pracovní kapitál v období plánu v tis. Kč**

Ukazatel	Vzorec	2014	2015	2016	2017
<b>ČPK</b>	Oběžná aktiva - krátkodobé závazky	-3 432 002	-2 797 840	-1 370 277	-1 264 560

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 5.5.3 Poměrové ukazatele

#### Ukazatele rentability

V souvislosti s poklesem zisku v roce 2015 je zřejmé, že bude klesat i hodnota rentability. Razantněji poklesla zejména **rentabilita aktiv**, neboť v roce 2015 dochází nejen ke snížení EBIT, ale také k růstu aktiv společnosti v souvislosti s větším počtem zakázek a maximálním využitím kapacit. K mírnému poklesu dochází i u **rentability vlastního kapitálu** a **rentability tržeb**. ROE je však stále na dobré úrovni a jeho hodnota převyšuje cenu cizího kapitálu. Rentabilita se v období plánu zvyšuje a v roce 2017 dochází k překročení původní hodnoty roku 2014 (ROE).

**Tab. č. 38: Ukazatele rentability v období plánu**

Ukazatele rentability	Vzorec	2014	2015	2016	2017
<b>ROA</b>	EBIT/celková aktiva	6,40%	3,86%	5,28%	6,15%
<b>ROE</b>	EAT/vlastní kapitál	20,42%	18,32%	20,12%	22,93%
<b>ROS</b>	EBT/tržby	27,38%	25,55%	23,32%	24,92%

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

#### Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit své závazky v blízké budoucnosti. Likvidita společnosti není stále v souladu s doporučenými hodnotami, i přesto, že v jednotlivých letech dochází k mírnému navýšení hodnot v důsledku růstu oběžných aktiv. Nejnižší hodnota v období plánu je v roce 2015, dále dochází k pozvolnému růstu. Podnik zůstane vzhledem ke své velikosti i přes nízké naměřené hodnoty likvidní, neboť bude čerpat střednědobý provozní úvěr. Firma má také v případě nedostatku likvidních prostředků možnost čerpat úvěr v rámci cash-poolingové struktury společnosti Škoda Transportation. ŠT si může dovolit nízkou likviditu, neboť jejich zákazníci jsou lukrativní, zakázky jsou dlouhodobou záležitostí a firma má u bank velmi dobrý rating.

Tab. č. 39: Ukazatele likvidity pro období plánu

Ukazatele likvidity	Vzorec	2014	2015	2016	2017
<b>Běžná likvidita</b>	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,65	0,77	0,89	0,90
<b>Pohotová likvidita</b>	(Oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky	0,49	0,65	0,75	0,75
<b>Peněžní likvidita</b>	Pohotové peněžní prostředky/krátkodobé závazky	0,04	0,03	0,03	0,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ukazatele aktivity

**Obrat celkových aktiv** je měřítkem efektivnosti využití celkového majetku podniku. Dle tabulky níže je firma stále pod oborovým průměrem, který činí pro rok 2014 hodnotu 0,69. Oproti předchozímu období však v jednotlivých letech plánu hodnota mírně roste. Nicméně tento ukazatel je v případě ŠT mírně zkreslen, neboť více než polovina celkových aktiv je tvořena podíly v účetních jednotkách, přičemž tyto podíly neslouží k provozní činnosti podniku.

**Obrat zásob** má v období plánu mírně rostoucí trend, což je pozitivní a firma využívá tyto zdroje efektivněji. Dle hodnoty ukazatele **dobu obratu zásob** lze pozorovat, že se v jednotlivých letech zkracuje. Tato skutečnost koresponduje se strategií lean production. **Obrat pohledávek** je udržován na téměř původních hodnotách a **doba obratu pohledávek** stále kolísá kolem 200 dní. Toto je u podniku pochopitelné z hlediska zakázkové výroby a dlouhodobých kontraktů. **Obrat závazků** se mírně snižuje, což je způsobeno zvýšením závazku z obchodního styku v důsledku uzavírání obchodních vztahů s novými dodavateli z důvodu zajištění materiálu na nový projekt. **Doba obratu závazků** z obchodního styku se zvyšuje a z hlediska obratového cyklu peněz je to pro firmu pozitivní.

Tab. č. 40: Ukazatele aktivity pro období plánu

Ukazatele aktivity	Vzorec	2014	2015	2016	2017
<b>Obrat celkových aktiv</b>	roční tržby/ $\Sigma$ aktiv	0,38	0,33	0,42	0,45
<b>Obrat zásob</b>	roční tržby/zásoby	5,04	5,5	5,6	5,7
<b>Doba obratu zásob</b>	zásoby/(roční tržby/360)	71,38	65,45	64,28	63,15

<b>Obrat pohledávek</b>	roční tržby/pohledávky	1,75	1,55	1,72	1,81
<b>Doba obratu pohledávek</b>	pohledávky/(roční tržby/360)	206,13	231,88	208,74	199,08
<b>Obrat závazků</b>	roční tržby/závazky z obchodního styku	7,98	6,88	7,05	7,06
<b>Doba obratu závazků</b>	závazky z obchodního styku/(roční tržby/360)	45,07	52,32	51,06	50,99

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### Ukazatele zadluženosti

**Celková zadluženost** firmy se v období plánu mírně zhoršuje, neboť překračuje hranici 50%. Nejméně příznivá je hodnota v roce 2015, kdy dochází k čerpání relativně velkého bankovního úvěru. Hodnota se v letech plánu opět blíží k doporučovaným 50%. Firma v období plánu využívá kladného efektu působení finanční páky za cenu vyššího podnikatelského rizika. K financování firma využívá střednědobý bankovní úvěr, který je čerpán ve výši úvěrového rámce 5 mld. ročně, dále pak vlastní zdroje ve formě rezerv tvořených ze zisku a krátkodobé cizí zdroje, které představují závazky.

**Zadluženost vlastního kapitálu** se také pohybuje kolem kritické hranice 1, ale u podniku této velikosti a tohoto charakteru to můžeme považovat za přijatelné (Šulák, Vacík, 2005). S ohledem na vysokou hodnotu dosahovaného ROE je tato zadlužení vlastního kapitálu přijatelné, neboť cena cizího kapitálu je nižší, než rentabilita vlastního kapitálu. Zde je opět vidět, že firma využívá pozitivního efektu finanční páky.

**Ukazatel úrokového krytí** se řadí mezi klíčové ukazatele zadluženosti. Měří, do jaké míry může klesnout zisk, aby byl podnik stále schopen financovat cizí zdroje na stávající úrovni. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že veškerý vyprodukovaný efekt připadne věřitelům na úhradu úroků z úvěrů. Tento ukazatel je důležitým ratingovým nástrojem. Z hlediska ŠT je ukazatel na dobré úrovni i v období plánu a ve všech sledovaných letech překračuje doporučovanou hranici 3. V roce 2015 je hodnota nejnižší, což je způsobeno tím, že si firma vzala relativně velký úvěr na krytí korporátních potřeb v souvislosti s pronikáním na nové trhy (Kislingerová, 2001).

**Tab. č. 41: Ukazatele zadluženosti pro období plánu**

Ukazatele zadluženosti	Vzorec	2014	2015	2016	2017
<b>Celková zadluženost</b>	celkové závazky/celková pasiva	50,54%	54,53%	52,89%	52,98%

<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	cizí kapitál/vlastní kapitál	1,02	1,20	1,12	1,13
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	EBIT/nákladové úroky	4,16	6,32	9,51	10,94

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

#### 5.5.4 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus vychází ve dnech a platí pravidlo, že čím je kratší, tím méně peněz (pracovního kapitálu) podnik potřebuje ke svému fungování. Dle tabulky níže je zřejmé, že v roce 2015 dojde v důsledku zvýšení doby inkasa pohledávek ke zvýšení obratového cyklu, což není příliš pozitivním jevem. Od roku 2016 se však situace zlepší a OCP bude v důsledku snižování doby obratu zásob a doby inkasa pohledávek klesat. Vysoké kladné hodnoty OCP jsou způsobeny příliš velkou dobou inkasa pohledávek z hlediska dlouhodobých kontraktů.

**Tab. č. 42: Obratový cyklus peněz pro období plánu**

	2014	2015	2016	2017
DOZ	71	65	64	63
DI	206	232	209	199
DOP	45	52	51	51
<b>Obratový cyklus peněz</b>	<b>232</b>	<b>245</b>	<b>222</b>	<b>211</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

#### 5.5.5 Ukazatel EVA

V rámci hodnotové analýzy bude zhodnocena výkonnost finančního plánu podniku pomocí ekonomické přidané hodnoty (EVA). Pro určení ekonomické přidané hodnoty v období plánu využijeme vzorec nákladů na kapitál (Capital Charge):

$$EVA_t = NOPAT_t - NOA_{t-1} * WACC_t$$

kde: *EVA* ekonomická přidaná hodnota,  
*NOPAT<sub>t</sub>* čistý operační provozní výsledek hospodaření po zdanění pro sledované období,  
*NOA<sub>t-1</sub>* čistá operační aktiva předchozího období,  
*WACC<sub>t</sub>* vážené průměrné náklady kapitálu sledovaného období  
(Mařík a kol., 2011).

**Výpočet WACC**

Vážené průměrné náklady kapitálu (WACC) jsou jednou ze složek výpočtu EVA. Tyto náklady vyjadřují průměrnou cenu, za kterou podnik využívá poskytnutý kapitál. Lze je vyjádřit vzorcem:

$$\text{WACC} = r_{\dot{u}} * (1 - s_{dp}) * \text{CK}_{\dot{u}}/K + n_{vK} * \text{VK}/K$$

kde:	$n_v$	<i>náklady vlastního kapitálu,</i>
	$r_{\dot{u}}$	<i>náklady cizího kapitálu,</i>
	$s_{dp}$	<i>sazba daně z příjmů právnických osob,</i>
	$\text{CK}_{\dot{u}}$	<i>cizí kapitál úročený,</i>
	$\text{VK}$	<i>vlastní kapitál,</i>
	$K$	<i>investovaný provozně nutný kapitál (Mařík a kol., 2011)</i>

Následující tabulka odráží výsledný výpočet nákladů kapitálu dle metody Capital Charge. Dílčí výpočty nutné pro stanovení potřebných hodnot jsou stanoveny níže. Pro výpočet WACC je nutné určit náklady vlastního kapitálu, se zahrnutím rizika, které podstupují vlastníci. Pro predikce do budoucnosti je vhodné ke stanovení těchto nákladů využít komplexní stavebnicovou metodu dle prof. Maříka (Mařík a kol., 2011). Výsledné náklady vlastního kapitálu vychází z Tab. č. 60. Je zřejmé, že vlastníci při poskytnutí vlastního kapitálu podstupují relativně vysoké riziko, a to ve výši 17,96%. Náklady cizího kapitálu odpovídají průměrné úrokové míře střednědobých úvěrů. V období plánu bude uvažována cena cizího i vlastního kapitálu ve všech letech plánu shodná. Daňová sazba bude ve všech letech na úrovni efektivní daňové sazby ve výši 4%. Poměr celkového a vlastního kapitálu je stanoven ku hodnotě operačních čistých aktiv z Tab. č. 62.

**Tab. č. 43: Průměrné vážené náklady kapitálu WACC 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017
CK <sub>ú</sub> /K	0,87	0,82	0,65	0,64
VK/K	0,13	0,18	0,35	0,36
r <sub>ú</sub>	2,08%	2,08%	2,08%	2,08%
n <sub>v</sub>	17,96%	17,96%	17,96%	17,96%
<b>WACC</b>	<b>4,04%</b>	<b>4,80%</b>	<b>7,56%</b>	<b>7,78%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Komplexní stavebnicová metoda dle prof. Maříka se zabývá dvěma skupinami faktorů rizika – faktory obchodního rizika a faktory finančního rizika. Jednotlivé stupně rizika jsou ohodnoceny škálou od 1 do 4, přičemž 1 je nízké riziko, 2 přiměřené, 3 zvýšené a 4 vysoké riziko.

Příslušné stupně rizika jsou převedeny na rizikové přírážky. Náklady vlastního kapitálu lze spočítat dle vzorce:

$$n_{VK} = r_f + RP,$$

$$n_{VK} = r_f * a^X$$

kde:	$n_{VK}$	<i>náklady vlastního kapitálu,</i>
	$r_f$	<i>bezriziková míra výnosnosti, dolní hranice nákladů vlastního kapitálu (odpovídá výnosnosti státních dluhopisů),</i>
	$RP$	<i>riziková přírážka,</i>
	$a^X$	<i>konstanta (Mařík a kol., 2011).</i>

Z důvodu přesnější identifikace averze k riziku je riziko transformováno dle mocninné funkce  $a^X$ . Konstanta  $a$  se dopočte jako:

$$a^X = \frac{n_{VK}}{r_f}$$

$$a = \sqrt[4]{\frac{n_{VKmax}}{r_f}}$$

Bezriziková míra výnosnosti  $r_f$  se obvykle odvíjí od výnosnosti desetiletých státních dluhopisů. Dle informací Českého statistického úřadu je výnosnost státních dluhopisů k 28.2.2015 0,4%. Hodnota v posledních měsících rapidně klesá (ČSÚ, 2015). Maximální náklady kapitálu se obvykle počítají jako 6ti násobek bezrizikové míry výnosnosti, avšak vzhledem k velmi nízké bezrizikové míře výnosnosti budou maximální náklady kapitálu uvažovány na úrovni 25, aby výsledné náklady vlastního kapitálu nebyly podhodnoceny. Výraz  $(a^X - 1)$  je označován jako koeficient rizikové přírážky  $Z$  (Mařík a kol., 2011). U výpočtu tedy předpokládáme následující:

$$r_f = 0,4\%$$

$$n_{vk \max} = 25$$

$$a = \sqrt[4]{\frac{25}{0,4}} = 2,81171$$

U společnosti ŠT se budeme zabývat všemi 32 faktory rizika a u obchodního rizika bude stanovena váha 1, u finančního rizika váha 1,3. Počty a váhy rizikových faktorů jsou přehledně znázorněny v následující tabulce.

**Tab. č. 44: Váhy jednotlivých rizikových faktorů**

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet*váha
<b>OBCHODNÍ RIZIKO</b>	25	1	25
I. Rizika oboru	4	1	4
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	7	1	7
IV. Management	3	1	3
V. Výrobní proces	4	1	4
VI. Specifické faktory	4	1	4
<b>FINANČNÍ RIZIKO</b>	7	1,4	9,8
<b>Počet kritérií</b>	<b>32</b>		<b>34,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015 dle Maříka a kol., 2011

Dále bude proveden výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika na 1 dílčí faktor.

**Tab. č. 45: Rizikové přírážky pro jednotlivé stupně rizika**

Stupeň rizika	$a^x$	$a^x - 1 (Z)$	RP pro jeden faktor ( $Z * r_f / n$ ) ( v %)
1 - nízké riziko	2,812	1,812	0,058442149
2 - přiměřené riziko	7,906	6,906	0,222764327
3 - zvýšené riziko	22,228	21,228	0,684790085
4 - vysoké riziko	62,500	61,500	1,983870968

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## A. Obchodní rizika

### I. Rizika oboru

Pro rizika oboru jsou hodnocena kritéria, kterým je přiřazena následující váha.



**Tab. č. 46: Rizika oboru**

Rizika oboru	Váha
Dynamika oboru	1
Závislost oboru na hospodářském cyklu	2
Potenciál inovací v oboru	4
Určování trendů v oboru	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obor, ve které ŠT působí je relativně stabilní a nepředpokládají se zde větší změny. V oblasti určování trendů v oboru je ŠT na českém trhu lídrem, avšak na zahraničních trzích tomu zcela tak není, proto je zvoleno přiměřené riziko. Obor není příliš závislý na makroekonomickém vývoji země, neboť se jedná zpravidla o dlouhodobé kontrakty na více let. Jedná se o obor, který se vyznačuje zásadními technologickými inovacemi a změnami. Podnik se díky vlastnímu výzkumu a vývoji velmi významně podílí na určování nových trendů v oboru.

**Tab. č. 47: Riziková přírážka rizika oboru**

I. Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP (v %)
1 - nízké riziko	0,058442149	1	1	1	0,058442149
2 - přiměřené riziko	0,222764327	2	1	2	0,445528655
3 - zvýšené riziko	0,684790085	0	1	0	0
4 - vysoké riziko	1,983870968	1	1	1	1,983870968
<b>Součet</b>					<b>2,487841772</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## II. Rizika trhu

Pro rizika trhu jsou hodnocena kritéria, kterým je přiřazena následující váha.

**Tab. č. 48: Rizika trhu**

Rizika trhu	Váha
Kapacita trhu, možnost expanze	4
Rizika dosažení tržeb	2
Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Co se týče trhu, domácí trh lze považovat za téměř nasycený, firma velkou část své produkce vyváží do zahraničí. Riziko dosažení tržeb je přiměřené, tržby jsou historicky

prokazatelně rostoucí. U rizika proniknutí na trhy firma disponuje se zavedenými tradičními výrobky, ale chce proniknout na nové západní trhy.

**Tab. č. 49: Riziková přírážka rizika trhu**

II. Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP (v %)
1 - nízké riziko	0,058442149	0	1	0	0
2 - přiměřené riziko	0,222764327	2	1	2	0,445528655
3 - zvýšené riziko	0,684790085	0	1	0	0
4 - vysoké riziko	1,983870968	1	1	1	1,983870968
<b>Součet</b>					<b>2,429399623</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### III. Rizika z konkurence

Pro rizika z konkurence jsou hodnocena kritéria, kterým je přiřazena následující váha.

**Tab. č. 50: Rizika z konkurence**

III. Rizika z konkurence	Váha
Konkurence	3
Konkurenceschopnost produktů	2
Ceny	1
Kvalita, řízení kvality	2
Výzkum a vývoj	1
Reklama a propagace	2
Distribuce a servis	1

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Riziko konkurence je zvýšené, na cílových zahraničních trzích figurují velmi silní konkurenti. Parametry a životnost produktů je srovnatelná s lepší konkurencí, proto je zde riziko přiměřené. Cenu se snaží ŠT v souvislosti s pronikáním na nové trhy držet na nižší úrovni než konkurence. Nabídka srovnatelné kvality za nižší cenu je konkurenční výhodou firmy při vstupu na nové trhy. Z hlediska oboru, který je velmi specializovaný a jsou zde nutné různé certifikace, atesty a licence se dá říci, že řízení kvality je srovnatelné s konkurencí, neboť vozidla musí splňovat určité zákonné a bezpečnostní normy. Riziko kvality je tedy také přiměřené. Firma disponuje vlastním výzkumem a vývojem na velmi vysoké úrovni, vyvíjí nové sofistikované produkty, u určitých výrobců má předstih před konkurencí. Riziko výzkumu a vývoje je nízké. Náklady na propagaci odpovídají průměru v odvětví, účinnost je obvyklá. Co se týká distribuce a servisu, firma disponuje vlastní distribuční sítí a z hlediska dlouhodobého budování

vztahu se zákazník se snaží o včasné a spolehlivé dodávky a poskytuje kvalitní celoživotní servis. Riziko distribuce a servisu je nízké.

**Tab. č. 51: Riziková přírážka rizika z konkurence**

III. Rizika z konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP (v %)
1 - nízké riziko	0,058442149	3	1	3	0,175326448
2 - přiměřené riziko	0,222764327	3	1	3	0,668292982
3 - zvýšené riziko	0,684790085	1	1	1	0,684790085
4 - vysoké riziko	1,983870968	0	1	0	0
<b>Součet</b>					<b>1,528409515</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

#### IV. Management

Pro rizika managementu jsou hodnocena kritéria, kterým je přiřazena následující váha.

**Tab. č. 52: Rizika - management**

IV. Management	Váha
Vize, strategie	1
Klíčové osobnosti	3
Organizační struktura	3

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Firma má jasně definovanou vizi a rovněž i strategii pro její dosažení. Proto je zde riziko nízké. Ve společnosti figuruje několik klíčových manažerů, kteří jsou velmi obtížně nahraditelní. Jedná se zejména o manažery strategických úseků – plánování, výroba, obchod a nákup. Z hlediska velikosti firmy je zde velmi složitá organizační struktura, mnohoúčelové řízení a časté nejasnosti kompetencí. Proto je zde riziko zvýšené, stejně jako u klíčových osobností.

**Tab. č. 53: Riziková přírážka rizika managementu**

IV. Management	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP (v %)
1 - nízké riziko	0,058442149	1	1	1	0,058442149
2 - přiměřené riziko	0,222764327	0	1	0	0
3 - zvýšené riziko	0,684790085	2	1	2	1,369580169
4 - vysoké riziko	1,983870968	0	1	0	0
<b>Součet</b>					<b>1,428022319</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

V. Rizika výrobního procesu

Pro rizika výrobního procesu jsou hodnocena kritéria, kterým je přiřazena následující váha.

**Tab. č. 54: Rizika výrobního procesu**

V. Výrobní proces	Váha
Struktura výrobků	3
Technologické možnosti výroby	3
Pracovní síla	3
Dodavatelé	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

U všech kontraktů se jedná o zakázkovou výrobu přesně podle zadaných parametrů a dokumentace zákazníka. Riziko je zde zvýšené. U technologických možností výroby je riziko zvýšené v souvislosti s vývojem nového produktu. ŠT má větší podíl specializovaných pracovníků, u kterých jsou kladeny požadavky na zvyšování kvalifikace. Riziko je zde zvýšené. Zvýšené riziko předpokládáme také u dodavatelů. Firma má sice vcelku stabilizovaný okruh dodavatelů z hlediska toho, že na určité díly je jich pouze několik na světě a řeší běžné dodavatelské problémy, ale v souvislosti se strategickým plánem vývoje nového produktu pro náročného švédského zákazníka bude nutné sehnat dodavatele, kteří nabídnou speciální mrazuvzdorné materiály.

**Tab. č. 55: Riziková přírážka rizika výrobního procesu**

V. Výrobní proces	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP (v %)
1 - nízké riziko	0,058442149	0	1	0	0
2 - průměrné riziko	0,222764327	0	1	0	0
3 - zvýšené riziko	0,684790085	4	1	4	2,739160339
4 - vysoké riziko	1,983870968	0	1	0	0
<b>Součet</b>					<b>2,739160339</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

VI. Ostatní faktory rizika

Pro ostatní faktory rizika jsou hodnocena kritéria, kterým je přiřazena následující váha.

**Tab. č. 56: Ostatní faktory rizika**

VI. Ostatní faktory	Váha
Úroveň fixních nákladů (aktiv)	3
Postavení podniku vůči odběratelům	3
Postavení podniku vůči dodavatelům	3
Bariéry vstupu do odvětví	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Protože firma disponuje velkým množstvím fixních aktiv (stroje, budovy, pozemky), je zde riziko zvýšené. Zvýšené riziko je i u odběratelů, firma má slabší postavení – rozhodující vliv má několik velkých odběratelů, s kterými firma uzavírá kontrakty na několik let. Slabší postavení je i vůči dodavatelům, kdy firma je závislá na několika klíčových dodavatelích, kteří mají rozhodující váhu. Zhruba 50% dodavatelů má ŠT stejných, jako konkurenční firmy. Bariéry vstupu do odvětví jsou silné, neboť se jedná o obor dopravního strojírenství. Riziko je zde přiměřené.

**Tab. č. 57: Riziková prémie ostatních faktorů rizika**

VI. Ostatní faktory	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP (v %)
1 - nízké riziko	0,058442149	0	1	0	0
2 - přiměřené riziko	0,222764327	1	1	1	0,222764327
3 - zvýšené riziko	0,684790085	3	1	3	2,054370254
4 - vysoké riziko	1,983870968	0	1	0	0
<b>Součet</b>					<b>2,277134582</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## B. Finanční rizika

U finančního rizika se hodnotí 7 rizikových faktorů, kterým je přiřazena následující váha.

**Tab. č. 58: Faktory finančního rizika**

Finanční rizika	Váha
$Ck_{\bar{u}}/VK$	2
Krytí úroků EBIT/placené úroky dosahuje	1
Krytí splátek úvěrů z cash-flow - EBITDA/(splátky úvěrů + leasingové splátky)	3
Podíl ČPK na OA	4
Běžná a rychlá likvidita	2
Průměrná doba inkasa pohledávek	2
Průměrná doba držení zásob	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Podíl úročeného cizího kapitálu na vlastním kapitálu podniku v roce 2014 činí 26,6%. Riziko je zde proto přiměřené. Je zde prostor pro další financování cizím kapitálem. U krytí úroků firma dosahuje hodnotami 18,85, což je velmi pozitivní, riziko je zde nízké. U krytí splátek úvěrů je riziko zvýšené, protože hodnota cash-flow nepřevyšuje splátky. Riziko podílu ČPK na OA je vysoké, protože čistý pracovní kapitál je dlouhodobě záporný. Likvidita podniku se dle finanční analýzy pohybuje hluboko pod oborovým průměrem, ale i přesto je firma likvidní, jak již bylo zmíněno výše. Proto je zde riziko přiměřené. Průměrná doba inkasa pohledávek přiměřeně převyšuje splatnost faktur, jedná se o velmi velké objemy tržeb, splatnosti faktur jsou dlouhé. Průměrná doba držení zásob je přiměřená, firma má pouze mírné předzásobení z hlediska plynulosti výroby. Riziko je přiměřené.

**Tab. č. 59: Riziková přírážka finančního rizika**

Finanční rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP (v %)
1 - nízké riziko	0,058442149	1	1,4	1,4	0,081819009
2 - přiměřené riziko	0,222764327	4	1,4	5,6	1,247480234
3 - zvýšené riziko	0,684790085	1	1,4	1,4	0,958706119
4 - vysoké riziko	1,983870968	1	1,4	1,4	2,777419355
<b>Součet</b>					<b>5,065424716</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### C. Výsledné náklady vlastního kapitálu

Po sečtení bezrizikové míry výnosnosti, výnosnosti obchodního a finančního rizika vyjde výsledná hodnota nákladů vlastního kapitálu. Výsledné náklady kapitálu pro období plánu byly stanoveny na hodnotě 17,96% a je zřejmé, že tato hodnota odráží vysoký stupeň finanční páky a vysoké riziko, které vlastníci podstupují při dané struktuře financování strategie.

**Tab. č. 60: Výsledná hodnota nákladů vlastního kapitálu pro období 2015-2017**

<b>BEZRIZIKOVÁ MÍRA VÝNOSNOSTI</b>	<b>0,40%</b>
I. Rizika oboru	2,49%
II. Rizika trhu	2,43%
III. Rizika z konkurence	1,53%
IV. Management	1,43%
V. Výrobní proces	2,74%
VI. Ostatní faktory	2,28%
<b>OBCHODNÍ RIZIKO</b>	<b>12,89%</b>
<b>FINANČNÍ RIZIKO</b>	<b>5,07%</b>
<b>NÁKLADY VLASTNÍHO KAPITÁLU</b>	<b>17,96%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Výpočet NOA a NOPAT**

Stanovení NOA, neboli čistých provozních aktiv a NOPAT, tj. zisku z operační činnosti podniku po dani, je nezbytné pro následný výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty (Mařík a kol., 2011).

**Stanovení NOA**

Stanovení NOA neboli čistých operačních aktiv provedeme úpravou aktiv a pasiv z rozvahy podniku. V jednotlivých letech jsou v nákladech společnosti zahrnuty i náklady s dlouhodobými účinky, které mají investiční povahu (viz marketingové služby v plánu výkonové spotřeby), a předpokládá se, že jejich účinek bude delší než jen jeden rok. Je potřeba je zahrnout do NOA. Náklady s dlouhodobými účinky jsou spojeny zejména se zvyšováním kvalifikace klíčových pracovníků obchodního oddělení, s aktivní propagací na veletrzích cílových trhů a jsou zde zahrnuty i náklady na neúspěšná výběrová řízení a podporu image firmy spojenou se sponzoringem sportovních a kulturních akcí. Tyto náklady podniku přináší efekt po dobu 3 let a jsou odepisovány lineárně. Zůstatková cena aktivovaných nákladů je rozdílem kumulovaných výdajů a kumulovaných odpisů.

**Tab. č. 61: Aktivace marketingových nákladů v tis. Kč**

<b>Aktivace nákladů s dl. účinky</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Marketingové náklady	140 020	147 021	154 372	162 091
Lineární odpis 2014	46 673	46 673	46 673	
Lineární odpis 2015		49 007	49 007	49 007
Lineární odpis 2016			51 457	51 457
Lineární odpis 2017				54 030
<b>Roční odpis celkem</b>	<b>46 673</b>	<b>95 680</b>	<b>147 138</b>	<b>154 495</b>
Kumulované výdaje	140 020	147 021	301 393	463 484
Kumulované odpisy	46 673	95 680	242 818	397 313
<b>ZC nákladů s dl. účinky</b>	<b>93 347</b>	<b>51 341</b>	<b>58 575</b>	<b>66 171</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Firma dle výkazů nevyužívá finanční leasing, a protože účtuje dle Mezinárodních účetních standardů, byl by již zahrnutý v aktivech.

Dle Maříka a kol. (2011) upravíme aktiva o následující operace. K celkové hodnotě aktiv přičteme aktivované náklady s dlouhodobými účinky a odečteme hodnotu

krátkodobých neúročených závazků (krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky). Po úpravě aktiv odečteme provozně nenutný dlouhodobý finanční majetek a krátkodobé cenné papíry. Zde se jedná o podíly firmy v účetních jednotkách, tedy podíly v dceřiných a společných podnicích a dále pak odečteme nedokončený dlouhodobý majetek, který se nepodílí na provozu firmy. Protože podnik disponuje velmi nízkou okamžitou likviditou, nemá žádné peněžní prostředky nad limit.

**Tab. č. 62: Úprava aktiv pro výpočet NOA v tis. Kč**

	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva celkem</b>	19 935 147	22 935 313	25 229 035	25 647 801
Aktivované náklady s dlouhodobým účinkem	93 347	51 341	58 575	66 171
Závazky neúročené	6 742 956	6 939 013	7 709 286	7 751 470
<b>Aktiva celkem upravená</b>	13 285 538	16 047 641	17 578 323	17 962 501
Provozně nenutný dlouhodobý finanční majetek a krátkodobé CP	10 276 947	10 275 034	10 274 132	10 275 008
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0	0
<b>NOA</b>	<b>3 008 591</b>	<b>5 772 607</b>	<b>7 304 191</b>	<b>7 687 493</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Výpočet NOA je proveden i úpravou pasiv, přičemž hodnota NOA musí vyjít samozřejmě totožná jako při úpravě aktiv. K vlastnímu kapitálu z rozvahy přičteme kromě aktivovaných nákladů i nákladové rezervy a úročený cizí kapitál, který představují krátkodobé a střednědobé úvěry. Vyjdou tak upravená pasiva, u kterých po odečtení provozně nenutného dlouhodobého majetku dostaneme výsledné NOA.

**Tab. č. 63: Úprava pasiv pro výpočet NOA v tis. Kč**

	2014	2015	2016	2017
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>9 860 015</b>	<b>10 429 366</b>	<b>11 885 752</b>	<b>12 060 174</b>
ZC marketingových nákladů	93 347	51 341	58 575	66 171
Nákladové rezervy	708 431	809 687	873 749	934 288
Úročený CK	2 623 745	4 757 247	4 760 247	4 901 868
<b>Upravená pasiva</b>	13 285 538	16 047 641	17 578 323	17 962 502
Provozně nenutný dlouhodobý finanční majetek a krátkodobé CP	10 276 947	10 275 034	10 274 132	10 275 008
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0	0
<b>NOA</b>	<b>3 008 591</b>	<b>5 772 607</b>	<b>7 304 191</b>	<b>7 687 493</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*



Stanovení NOPAT

NOPAT (Net Operating Profit after Taxes), neboli čistý provozní výsledek hospodaření po dani, zahrnuje nejen výsledek hospodaření z hlavní činnosti, ale také zisky či ztráty z prodeje dlouhodobého majetku a zásob z mimořádné činnosti, z finanční činnosti a dále pak ostatní náklady a výnosy, které jsou sice z účetního hlediska považovány za provozní, ale nepodílí se na tvorbě provozního výsledku hospodaření (Vochozka, 2011).

V následující tabulce bude vypočítán NOPAT, který vznikl upravením provozního výsledku hospodaření o změnu nákladových rezerv, hodnotu aktivovaných nákladů s dlouhodobým účinkem a jejich odpisy v příslušných letech. Po odečtení daně dostaneme čistý provozní výsledek hospodaření v jednotlivých letech plánu (Mařík a kol., 2011). Hodnota NOPAT v roce 2015 klesá, neboť se v tomto roce snižuje výsledek hospodaření v důsledku snižováním marže, což souvisí s pronikáním firmy na nové trhy. V dalších letech hodnota NOPAT již roste.

**Tab. č. 64: Výpočet NOPAT pro období plánu v tis. Kč**

Položka	2014	2015	2016	2017
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 275 101</b>	<b>884 882</b>	<b>1 330 967</b>	<b>1 576 488</b>
Změna rezerv	119 728	-101 256	-64 062	-60 539
Marketingové náklady	140 020	147 021	154 372	162 091
Marketingové náklady - odpisy	-46 673	-95 680	-147 138	-154 495
<b>NOPBT</b>	<b>1 488 176</b>	<b>834 967</b>	<b>1 274 139</b>	<b>1 523 545</b>
Daň - efektivní daňová sazba 4%	59 527	33 399	50 966	60 942
<b>NOPAT</b>	<b>1 428 649</b>	<b>801 568</b>	<b>1 223 173</b>	<b>1 462 603</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výsledná hodnota EVA

Nyní jsou již známy všechny hodnoty pro výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Výpočet je znázorněn v následující tabulce.

**Tab. č. 65: Výpočet ukazatele EVA pro období plánu v tis. Kč**

Položka	2014	2016	2015	2017
NOPAT <sub>t</sub>	1 428 649	1 223 173	801 568	1 462 603
Náklady investovaného kapitálu (WACC <sub>t</sub> * NOA <sub>t-1</sub> )	205 757	436 198	144 548	568 337
<b>EVA</b>	<b>1 222 892</b>	<b>786 976</b>	<b>657 020</b>	<b>894 266</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ekonomická přidaná je ve všech sledovaných letech kladná a firma bude v období plánu tvořit hodnotu. Hodnota razantně poklesne v roce 2015, kdy dojde k poklesu provozního zisku. Tento pokles bude způsoben expandováním podniku na nové západní trhy, což se bude dít na úkor marže, neboť firma zde čelí mnoha silným konkurentům. Od roku 2016 však opět dojde k růstu hodnoty pro vlastníky.

#### **5.5.6 Shrnutí**

Provedená analýza výkonnosti finančního plánu vypovídá o vhodnosti strategického záměru s ohledem na stanovené cíle daného období. Ačkoliv se dá v roce 2015 očekávat mírné zhoršení finanční situace podniku, strategický plán v konečném důsledku povede ke zvyšování tržeb i čistého zisku. Od roku 2016 také dojde ke zvýšení rentability vlastního kapitálu. Do roku 2017 firma vytěží své kapacity v souvislosti s pronikáním na nové trhy. Marže poklesne oproti předchozímu období, nicméně po roce 2017 se předpokládá navrácení marže minimálně na původní hodnotu roku 2014. Firma také pozitivně využije efektu finanční páky při zapojování cizího kapitálu. V letech plánu se rovněž počítá s velmi uspokojivou výší ekonomické přidané hodnoty, která představuje hodnotu pro vlastníky.

Nicméně analýza výkonnosti finančního plánu neuvažuje dopad identifikovaných rizikových faktorů na strategii firmy, a proto je nutné zhodnotit rizika, která mohou ovlivnit strategický záměr. Další kapitola bude pojednávat o těchto rizicích a také o opatřeních, která by mohla předejít jejich vzniku.

## 6 Analýzy rizik strategického záměru

Autorka Kislingerová vyjadřuje riziko jako „*stupeň nejistoty spojený s očekávaným výnosem. Tato nejistota má prameny jednak ve vývoji a proměnlivosti prostředí, ve kterém podniky fungují, jednak ve fungování podniku samého*“ (Kislingerová, 2001, s. 104). Pro investora může tento fakt znamenat, že se skutečné výsledky budou lišit od očekávaných hodnot. Riziko lze vyjádřit pravděpodobností, s jakou se budoucí výnos bude odlišovat od předpokládaného výnosu (Kislingerová, 2001).

Riziko můžeme dělit na riziko čisté, které zahrnuje pouze negativní změny a dále riziko hospodářské, které zahrnuje jak negativní, tak pozitivní dopady rizika na strategický záměr (Hnilica, Fotr, 2009).

Analýza rizika se provádí v těchto krocích:

- identifikace rizika;
- kvantifikace rizika a analýza;
- odezva na riziko (Merna, Al-Thani, 2007).

### 6.1 Identifikace rizik

Proces identifikace rizik popisuje Hnilica jako zodpovězení si těchto základních otázek:

- Jaké faktory by mohly ohrozit úspěšné dosažení cílů, či naopak vést k jejich překročení?
- Jaké problémy by mohly nastat při realizaci plánu, v čem je zranitelný?
- Co by mohlo ovlivnit stakeholdery při schvalování akcí vedoucích k naplnění strategického plánu?
- Co by mohlo být zdroje dodatečných benefitů?
- Kdy, kde, jak a proč by se mohla rizika vyskytnout a kdo by byl ovlivněn?
- Které jisté faktory z minulosti (současnosti) by se mohly vyvíjet odlišně (Hnilica, Fotr, 2009)?

Identifikace rizikových faktorů bude provedena na základě strategické analýzy z kapitoly 4. Analýza bude vycházet ze SWOT a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, tedy analýzy externího a interního prostředí. (Fotr a kol., 2012).

Na základě analýz jsou identifikovány tyto rizikové faktory:

**R1 – Vysoká vyjednávací síla strategických dodavatelů**

Pro výrobu určitých součástí existuje na světě mnohdy jen několik firem, které jsou schopny dodat v požadované kvalitě. Mezi tyto strategické dodavatele patří například výrobce trakčních motorů do lokomotiv. Tito dodavatelé mají vysokou vyjednávací schopnost a jsou v pozici, kdy si mohou diktovat dlouhou dobu splatnosti faktur, vyšší ceny, penalizace za pozdní úhrady aj. Z hlediska finanční stability to pro firmu představuje jisté riziko.

**R2 – Silná konkurence**

Cílem firmy je proniknout na západní trhy, přičemž prvním trhem, kam firma prorazila i přes hrozbu silné konkurence, je Německo. Další země, kam by se ŠT ráda dostala, je Švédsko, které je považováno za velmi náročný trh zejména z hlediska technologií. Firma na západě čelí mnoha silným konkurentům, kteří nabízejí výhodu ve formě elektrifikace železničních sítí. Protože ŠT je ochotna nabídnout pouze srovnatelné produkty (nikoliv výrazně lepší) s konkurencí, bude firma nucena snížit provozní marži na minimum. Další hrozba v souvislosti se strategickým plánem je v Rusku, kde firma plánuje získat zakázku na petrohradské metro. Zde se předpokládá střet s firmou Bombardier.

**R3 – Vstup nové konkurence z Východní Evropy**

Historicky významným trhem pro ŠT je oblast Východní Evropy, zejména Rusko a státy bývalého SSSR. Na těchto trzích se firma střetává zejména s polským konkurentem PESA a Bombardier. Vstup nového konkurenta by mohl pro firmu znamenat ztrátu potenciálních zakázek v Rusku v souvislosti s plánovanou restrukturalizací.

**R4 – Neobdržení TSI pro švédský trh**

Před dodávkami vysokorychlostních lokomotiv E320 do Švédska je nutné obdržet certifikát TSI High Speed RST. Tento certifikát slouží k povolení provozu dopravního prostředku v dané zemi a v současné době ho firma obdržela pouze na lokomotivu 109E a to jen do 6 evropských zemí.

**R5 – Ztráta klíčového dodavatele v souvislosti s přísnými normami pro DB**

Německý Deutsche Bahn je pro firmu klíčovým zákazníkem, protože jí jako první otevřel pomyslné „dveře“ na západ. Jedná se však o velmi náročného zákazníka a německá preciznost se nezapře ani u této zakázky. DB má velmi vysoké nároky na dodávaný materiál a sami si provádí audity dodavatelů ŠT. Dodavatelé jsou nuceni dodávat zboží nejvyšší kvality včetně atestů a certifikátů v německém jazyce. Atestace je pro některé dodavatele velmi nákladná, proto mnoho z nich odmítlo dodávat na tento projekt. ŠT má u některého sortimentu pouze několik dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat v požadované kvalitě pro DB. Ne vždy u nich však probíhá kontrola ze strany DB bez problémů, proto by se mohlo stát, že některý dodavatel ukončí spolupráci a odstoupí od smlouvy.

**R6 – Nenalezení vhodného dodavatele pro speciální mrazuvzdorné materiály**

V souvislosti s proniknutím na nový trh v oblasti Skandinávie bude nutné, aby firma zajistila výrobu produktů, které jsou odolné velmi nízkým minusovým teplotám. Produkty musí být vyrobeny ze speciálních mrazuvzdorných materiálů vhodných i do minus 40°C, kdy si tyto materiály zachovávají i při takto nízkých teplotách stejné vlastnosti. Mnohdy je však velmi náročné tyto specifické materiály sehnat. Když už jsou materiály dostupné, tak ve velmi vysokém minimálním odběrném množství, které však ŠT nezužítkuje a v rámci minimálních skladových prostor je nemá ani jak uskladnit.

**R7 – Nulové zkušenosti ze švédského trhu**

Oblast Skandinávie je pro firmu zcela nový trh a má zde oproti některým konkurentům nevýhodu z hlediska neznalosti tohoto teritoria. Lze tak obtížněji odhadovat zákaznické preference při výběru vhodného dodavatele. Navíc není zcela jisté, zda bude ŠT schopna splnit veškeré technické parametry.

**R8 – Chyby v úseku Plánování**

Firma se již delší dobu potýká s velkými chybami v úseku Plánování. Plánování zcela neodpovídá skutečnosti a mnohdy je nakupován materiál, který není potřebný, anebo se naopak vygeneruje požadavek na nákup, až když už měl být dávno skladem. S tímto souvisí samozřejmě vícenáklady na zbytečně nakoupený materiál. S chybným

plánováním jdou ruku v ruce chyby i na dalších úsecích – nákupní oddělení, logistika, výroba a v krajních případech dochází k pozastavení výroby a nutnosti propustit některé pracovníky výroby. To vede ve výsledku ke zpoždění dodávek produktu zákazníkům, s čímž jsou samozřejmě spojené penalizace za pozdní dodání.

### **R9 – Vysoká fluktuace v úseku Nákup a Sourcing**

Firma se na tomto úseku potýká v posledních 2 letech s 45% fluktuací. Příčinou fluktuace jsou odchody pracovníků většinou z vlastní iniciativy. Tito odcházejí zejména z důvodu přetěžování, neohodnocení náročné práce a nulové motivace. S odchodem kvalitních nákupčích, kteří jsou většinou přetahováni od dodavatelů, však dochází k odlivu pro firmu velmi cenného know-how.

## **6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů**

Ke stanovení významnosti rizikových faktorů bude vzhledem k jejich počtu využito expertní metody hodnocení. S nejvýznamnějšími rizikovými faktory v souvislosti se strategickým záměrem bude počítáno při tvorbě strategických scénářů.

### **6.2.1 Expertní metoda**

Expertní hodnocení významnosti rizikových faktorů spočívá v tom, že se tato významnost hodnotí ze dvou pohledů. Prvním je pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhým je intenzita negativního dopadu, který má výskyt faktoru rizika na strategický záměr (Hnilica, Fotr, 2009).

Tyto pravděpodobnosti a intenzity dopadu mohou nabývat pěti stupňů:

Z hlediska možné pravděpodobnosti výskytu lze uvažovat tento stupeň hodnocení:

- 1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0-20%);
- 2 – nepravděpodobný výskyt rizika (20-40%);
- 3 – pravděpodobný výskyt rizika (40-60%);
- 4 – vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60-80%);
- 5 – jistý výskyt rizika (80-100%).

Odhad dopadu rizika posuzujeme dle této stupnice:

- 1 – bezvýznamný dopad rizika;
- 2 – malý dopad rizika;

- 3 – střední dopad rizika;
- 4 – velký dopad rizika;
- 5 – kritický dopad rizika.

Faktory, které se budou pohybovat nad hranicí Risk Appetite, tedy hranicí rizika, která je pro podnik ještě přijatelná a v jejíž výši tvoří rezervy, označujeme jako klíčová pro sestavení strategických scénářů. Risk Appetite je nastavena tak, aby zachycovala klíčová rizika ovlivňující strategický záměr firmy. Rizika, která se pohybují v součinnu nad hranicí 12 bodů, jsou pro firmu klíčová a mohou velmi významně ovlivnit strategický záměr. Výsledky z tabulky níže budou zaneseny do matice rizik, z které je zřejmá i hranice akceptace rizika.

**Tab. č. 66: Ohodnocení rizikových faktorů**

Rizikový faktor	Pravdě- podobnost výskytu	Intenzita dopadu	Součin
R1 – Vysoká vyjednávací síla strategických dodavatelů	3	2	6
R2 – Silná konkurence	5	4	20
R3 – Vstup nové konkurence z Východní Evropy	2	4	8
R4 – Neobdržení TSI pro švédský trh	3	5	15
R5 – Ztráta klíčového dodavatele v souvislosti s přísnými normami pro DB	3	5	15
R6 - Nenalezení vhodného dodavatele pro speciální mrazuvzdorné materiály	4	5	20
R7 – Nulové zkušenosti ze švédského trhu	4	4	16
R8 – Chyby v úseku Plánování	4	3	12
R9 – Vysoká fluktuace v úseku Nákup a Sourcing	3	3	9

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Obr. č. 16: Matice ohodnocení významnosti rizikových faktorů**

Intenzita dopadu

5			R4,R5	R6	
4		R3		R7	R2
3			R9	R8	
2			R1		
1					
	1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*



## 7 Varianty plánu růstu

Po určení a zhodnocení rizikových faktorů je nutné stanovit příslušné varianty scénářů, které by mohly podnikatelský záměr zvýšení výkonnosti firmy při působení rizikových faktorů významně ovlivnit. Scénáře popisují pravděpodobný stav budoucnosti při působení rizikových faktorů a tyto jsou tvořeny s ohledem na působení nejvýznamnějších rizikových faktorů najednou (Fotr a kol., 2012).

Obvykle se uvádí tyto scénáře:

- realistický scénář – je nejpravděpodobnější;
- optimistický scénář – představuje trendy přesahující stanovené cíle a přinášející nové příležitosti;
- pesimistický scénář – představuje trendy, které nejsou v souladu se stanovenými cíli, nelze dosáhnout stanovených cílů;
- očekávaný scénář – někdy též realistický konzervativní; vychází ze stanovených cílů a je součástí kapitoly č. 5 (Vacík, 2014).

Za nejrizikovější faktory byly označeny tyto:

- R2 – Silná konkurence;
- R4 – Neobdržení TSI pro švédský trh;
- R5 – Ztráta klíčového dodavatele v souvislosti s přísnými normami pro DB;
- R6 – Nenalezení vhodného dodavatele pro speciální mrazuvzdorné materiály;
- R7 – Nulové zkušenosti ze švédského trhu.

### 7.1 Očekávaný resp. současně i optimistický scénář

Faktem je, že očekávaný scénář, který je sestaven výše, lze již považovat za optimistickou variantu plánu, neboť se v tomto případě předpokládá, že firma využije naplno veškeré své kapacity a úzká místa a získá historicky nejvíce zakázek. V souvislosti s klíčovými riziky je však nutné sestavit pesimistickou variantu scénáře.

### 7.2 Pesimistický scénář

V pesimistickém plánu předpokládáme, že se naplní všechna klíčová rizika. Firma nezíská TSI pro švédský trh nebo díky nulovým zkušenostem z tohoto trhu nebude schopna odhadnout priority švédského zákazníka. Pokud se nenaplní tyto rizika, může

však dojít také k tomu, že firma nebude moci sehnat dodavatele pro speciální mrazuvzdorné materiály, které jsou potřeba nejen na tento projekt, ale také do Ruska. ŠT nebude schopna vytvořit konkurenceschopnou nabídku, s kterou by uspěla u nového zákazníka. Na západě firma navíc čelí mnoha silným konkurentům, kteří nabízejí srovnatelné produkty a navíc i elektrifikaci železniční tratě, což by pro švédského zákazníka mohlo být zajímavé v souvislosti s plánovanou restrukturalizací. Naplnění těchto rizik povede k tomu, že zakázku ve Švédsku získá některá z konkurenčních firem.

Silná konkurence v odvětví povede také k tomu, že firma nezíská zakázku na 8 souprav metra do ruského Petrohradu, ačkoliv má už ŠT s dodávkami zkušenosti z minulých let. Díky nesplnění parametrů na speciální materiály firma tendr nevyhraje.

V souvislosti s německým Deutsche Bahn hrozí mimo jiné ztráta některého z klíčových dodavatelů, neboť tento zákazník má velmi náročné a specifické požadavky na nakupovaný materiál, které jsou pro dodavatele nákladné a mnohdy velmi nevýhodné. Dodavatelé musí dokládat drahé atesty a certifikáty v německém jazyce a je u nich prováděna přísná kontrola ze strany zákazníka. Ztráta klíčového dodavatele by pro firmu znamenala dodatečné náklady na hledání nového dodavatele a s největší pravděpodobností by firma byla nucena nakupovat za vyšší cenu, neboť nyní společnost nakupuje od nejlevnějších dodavatelů, kteří byli doporučeni buď samotným DB, či vybráni pomocí aukce. Další hrozba v souvislosti s tímto rizikem představuje penalizace za pozdní dodávky konečného produktu zákazníkovi.

S ohledem na působení klíčových rizikových faktorů na strategický záměr bude sestaven finanční plán pro pesimistickou variantu.

### **7.2.1 Vývoj tržeb**

**Plánované výkony** se vzhledem ke snížení počtu zakázek budou rovněž snižovat. Vývoj tržeb v jednotlivých letech plánu a jejich porovnání s očekávaným scénářem je zřejmý z následujících tabulek. Tržby za vlastní výrobky jsou poníženy o zakázku pro švédské železnice Statens Järnvägar na výrobu 7 lokomotiv v letech 2015-2017, která případně konkurenční firmě a stejně tak o zakázku pro ruský Petrohrad na 8 souprav metra pro období plánu.

**Tab. č. 67: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro rok 2015 v tis. Kč**

Produkt	Stát	Odběratel/místo	Počet ks	Cena za kus	Předpokládané tržby
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Česká republika	Praha	32	68 800	2 201 600
Tramvaj 30T ForCity Plus	Slovenská republika	Bratislava	30	71 200	2 136 000
Lokomotiva BR 102	Německo	Deutsche Bahn	5	185 500	927 500
Elektrické jednotky JPJ RegioPanter	Česká republika	ČD, a.s.	8	141 900	1 135 200
<b>Celkem</b>			<b>75</b>		<b>6 400 300</b>
<b>Očekávaná var.</b>			<b>78</b>		<b>6 932 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Tab. č. 68: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro rok 2016 v tis. Kč**

Produkt	Stát	Odběratel/místo	Počet ks	Cena za kus	Předpokládané tržby
Škoda 13T	Česká republika	Brno	5	57 500	287 500
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Lotyšsko	Riga	5	68 800	344 000
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Česká republika	Praha	32	68 800	2 201 600
Tramvaj 29T ForCity Plus	Slovenská republika	Bratislava	30	62 330	1 869 900
Lokomotiva Emil Zátopek	Slovenská republika	ZSSK	6	158 600	951 600
Dvoupodlažní jednotka 471 CityElefant	Ukrajina	Ukrajinské státní dráhy	3	216 000	648 000
Elektrické jednotky JPJ	Německo	National Express	18	145 600	2 620 800
<b>Celkem</b>			<b>99</b>		<b>8 923 400</b>
<b>Očekávaná var.</b>			<b>102</b>		<b>9 479 200</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Tab. č. 69: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro rok 2017 v tis. Kč**

Produkt	Stát	Odběratel/místo	Počet ks	Cena za kus	Předpokládaná tržby
Škoda 13T	Česká republika	Brno	15	57 500	862 500
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Lotyšsko	Riga	15	68 800	1 032 000
Tramvaj 15T ForCity Alfa	Česká republika	Praha	32	68 800	2 201 600
Elektrické jednotky JPJ	Německo	National Express	20	145 600	2 912 000
Lokomotiva Emil Zátopek	Slovenská republika	ZSSK	10	158 600	1 586 000
<b>Celkem</b>			<b>92</b>		<b>8 594 100</b>
<b>Očekávaná var.</b>			<b>101</b>		<b>10 237 400</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Tržby za služby a celkové výkony v jednotlivých letech jsou zřejmé z následující tabulky. Tržby za služby v souvislosti s menším počtem zakázek také mírně poklesnou. Celkové výkony mají od roku 2016 i přes nepříznivý vývoj prostředí stále rostoucí tendenci.

**Tab. č. 70: Celkové plánované výkony pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Tržby za výrobky	6 400 300	8 923 400	8 594 100
Tržby za služby	704 033	852 956	865 868
<b>Tržby za výrobky a služby celkem</b>	<b>7 104 333</b>	<b>9 776 356</b>	<b>9 459 968</b>
<b>Očekávaná varianta</b>	<b>7 694 520</b>	<b>10 569 308</b>	<b>11 424 938</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Tržby firmy jsou ještě navýšeny o ostatní položky, které představují tržby z prodeje zásob, odpadu, přijaté pokuty a penále. Tyto jsou stanoveny dle trendu minulých let a ponechány v původní výši. **Celkové tržby** společnosti jsou zobrazeny níže. Oproti očekávanému scénáři razantně poklesnou a to zejména v roce 2017, kdy je pokles o více než 17%.

**Tab. č. 71: Ostatní provozní tržby a celkové tržby pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Ostatní provozní tržby	2015	2016	2017
Tržby z prodeje zásob	21 668	22 583	21 758
Tržby z prodeje odpadu	10 401	13 345	16 318
Smluvní pokuty	30 336	37 981	34 813
Přijaté dotace	0	0	0
Ostatní tržby	24 269	28 742	35 901
<b>Celkem</b>	<b>86 673</b>	<b>102 652</b>	<b>108 790</b>
<i>% z celkových tržeb</i>	<i>1,22%</i>	<i>1,05%</i>	<i>1,15%</i>
<b>Tržby celkem</b>	<b>7 191 006</b>	<b>9 879 008</b>	<b>9 568 758</b>
<b>Očekávaná varianta</b>	<b>7 788 393</b>	<b>10 680 286</b>	<b>11 556 325</b>
<b>% změna oproti očekávání</b>	<b>-7,67%</b>	<b>-7,50%</b>	<b>-17,20%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### 7.2.2 Vývoj nákladů

Náklady společnosti vzhledem k menšímu počtu zakázek globálně poklesnou. V souvislosti s hrozbou ztráty klíčového dodavatele pro německý DB se navýší náklady na pořízení materiálu v roce 2015, což se promítne ve výkonové spotřebě.

**Výkonová spotřeba** je znázorněna v následující tabulce. Spotřeba materiálu, energie a nakoupené služby na projekty byly plánovány analogicky jako v kapitole 5.2.2. a tyto

položky byly stanoveny desagregovaně dle jednotlivých produktů. Ostatní složky výkonové spotřeby byly z důvodu nemožnosti vztažení k produktu stanoveny dle trendu minulých let a s ohledem na plánované cíle daného období.

**Tab. č. 72: Výkonová spotřeba pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	3 970 364	5 400 905	5 103 905
Energie	91390	132945	121560
Nakoupené služby na projekty	439458	659212	604823
Marketingové služby	147 021	154 372	162 091
Opravy a údržba	57 528	79 032	66 981
Nájemné	79 101	85 672	85 672
Ostatní služby	431 460	691 531	621 969
<b>Spotřeba materiálu a služeb celkem</b>	<b>5 124 932</b>	<b>7 203 669</b>	<b>6 767 001</b>
<b>Očekávaná varianta</b>	<b>5 432 742</b>	<b>7 548 945</b>	<b>7 746 077</b>
<b>% změna oproti očekávání</b>	<b>-5,67%</b>	<b>-4,57%</b>	<b>-12,64%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Osobní náklady** budou plánovány také s ohledem na to, že firma nezíská 2 plánované zakázky a tudíž bude přijato méně nových zaměstnanců. Nebude nutné přijmout nového projektového manažera pro zakázku Lokomotiva E320 a rovněž nebude nutné přijmout takové množství výrobních pracovníků. V pesimistickém plánu bude v roce 2015 uvažováno se 4 novými nákupčími v rámci snižování fluktuace na tomto oddělení a dále pak s 2 pracovníky oddělení Plánování s cílem zamezení chybovosti při plánování výroby. Dále budou přijati 4 výrobní pracovníci v roce 2015 a 10 výrobních pracovníků v roce 2016 z důvodu většího počtu zakázek. V roce 2017 zůstane počet pracovníků beze změny. Celkové osobní náklady se v jednotlivých letech změní pouze o 1-2% oproti očekávanému scénáři.

**Tab. č. 73: Plán osobních nákladů pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Rok		Průměrný počet zam.	Počet zam. celkem	Průměrná mzda	Mzdové náklady	SP a ZP	Ostatní osobní náklady	Osobní náklady celkem
2015	Zaměstnanci	1 274	1 374	28,75	439 590	158 359	20 833	825 230
	Vedoucí pracovníci	100		141,82	170 184	34 862	1 401	
2016	Zaměstnanci	1 284	1 384	28,83	444 209	159 602	20 997	831 255
	Vedoucí pracovníci	100		141,82	170 184	34 862	1 401	
2017	Zaměstnanci	1 284	1 384	28,83	444 209	159 602	20 997	831 255
	Vedoucí pracovníci	100		141,82	170 184	34 862	1 401	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Odpisový plán** zůstane zachován, jako tomu bylo v očekávaném scénáři (kapitola 5.2.2), neboť firma zde nepředpokládala žádné zásadní investice, pouze obnovovací investice v souvislosti s klasickým opotřebením strojů. S obnovovacími investicemi se počítá i v pesimistické variantě plánu. Ostatní provozní náklady a výnosy zůstanou rovněž v původní výši, neboť na tuto položku nemá vliv působení rizikových faktorů.

**Finanční náklady** se budou měnit s ohledem na nutnost zapojení externího kapitálu ve formě střednědobého úvěru. Úroková sazba zůstává nezměněna, tj. 2,08% p.a. **Finanční výnosy** předpokládáme ve stejné výši jako v očekávaném scénáři.

**Tab. č. 74: Finanční náklady a výnosy pro období 2015-2017 v tis. Kč**

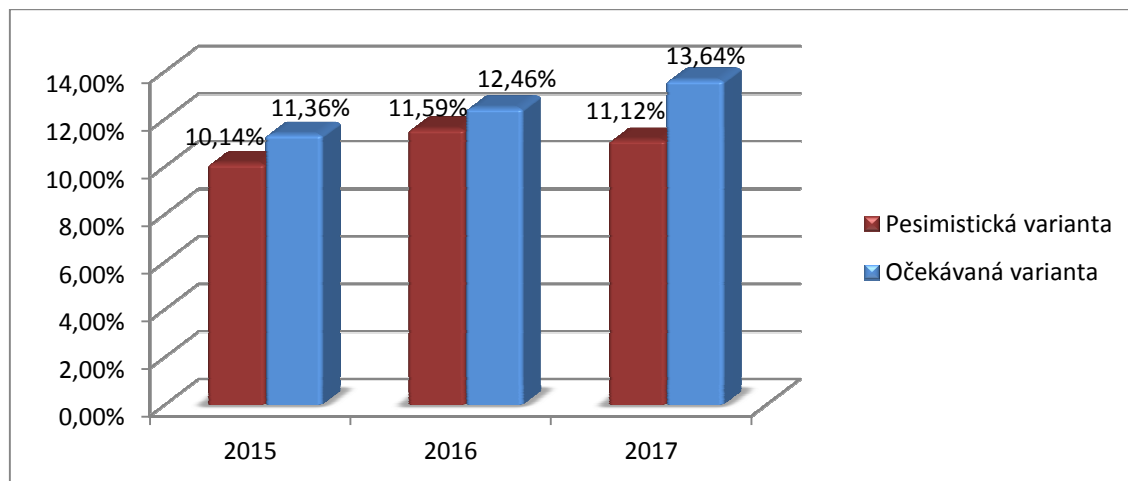
	2015	2016	2017
<b>Finanční náklady</b>	134 689	143 117	138 080
<i>placené úroky</i>	128 275	136 302	131 505
<i>kurzové ztráty</i>	6 414	6 815	6 575
<b>Finanční výnosy</b>	185 265	189 586	195 354

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### 7.2.3 Plán hospodářského výsledku, zisků/ztrát z investic a daně z příjmu

Provozní marže podniku vzhledem k pronikání firmy na nové trhy v posledních letech klesá. I nadále se předpokládá pokles v souvislosti se zakázkami do Německa. Pokles je způsoben tím, že firma na západních trzích konkuruje zejména nízkou cenou svých produktů. Vývoj provozní marže u pesimistické varianty v porovnání s očekávaným scénářem demonstruje následující graf.

**Obr. č. 17: Vývoj provozní marže pro období 2015-2017**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Zisky z investic jsou tvořeny dividendami od dceřiných a přidružených společností a v pesimistickém plánu se neočekává žádná změna. U provozního zisku však dojde vlivem působení rizikových faktorů k razantnímu poklesu. Následující tabulka demonstruje vývoj zisku v jednotlivých letech a porovnání s očekávanými hodnotami. Provozní zisk u pesimistické varianty poklesne v roce 2015 o 17,59%, v roce 2016 o 14% a nejrazantnější propad je v roce 2017 a to o 32,49%. Tento pokles je způsoben tím, že firma měla v tomto roce nejvíce tržít z nových zakázek, které díky naplnění rizikových faktorů nezíská.

**Tab. č. 75: Plán výsledku hospodaření pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Zisk	2015		2016		2017	
	Oček.	Pes.	Oček.	Pes.	Oček.	Pes.
Provozní výsledek hospodaření (EBIT)	884 882	729 167	1 330 967	1 144 533	1 576 488	1 064 321
Zisky z investic	1 059 952	1 059 952	1 110 250	1 110 250	1 252 565	1 252 565
VH před zdaněním (EBT)	1 990 236	1 839 695	2 490 852	2 301 252	2 880 292	2 374 161
Daň z příjmu	79 609	73 588	99 634	92 050	115 212	94 966
VH po zdanění (EAT)	1 910 627	1 766 108	2 391 218	2 209 202	2 765 080	2 279 193

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

#### 7.2.4 Výkaz zisku a ztráty

Nyní jsou známy veškeré údaje potřebné pro sestavení souhrnného výkazu zisku a ztráty společnosti. Výkaz odpovídá způsobu účtování firmy dle Mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS.

**Tab. č. 76: Výkaz zisku a ztráty pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Položka	2014	2015	2016	2017
Tržby za vlastní výrobky a služby	7 566 449	7 104 333	9 776 356	9 459 968
Ostatní provozní tržby	91 900	86 673	102 652	108 790
<b>Tržby celkem</b>	<b>7 658 349</b>	<b>7 191 006</b>	<b>9 879 008</b>	<b>9 568 758</b>
Spotřeba materiálu a služeb	5 439 191	5 134 378	7 231 434	6 845 489
Osobní náklady	821 523	825 230	831 255	831 255
Odpisy	275 701	358 411	474 205	636 317

Ostatní provozní náklady a výnosy	153 167	143 820	197 580	191 375
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>6 383 248</b>	<b>6 461 839</b>	<b>8 734 474</b>	<b>8 504 437</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 275 101</b>	<b>729 167</b>	<b>1 144 533</b>	<b>1 064 321</b>
Zisky/ztráty z investic	975 155	1059952	1110250	1252565
Finanční náklady	306 334	134 689	143 117	138 080
Finanční výnosy	153 167	185 265	189 586	195 354
<b>VH před zdaněním (EBT)</b>	<b>2 097 089</b>	<b>1 839 695</b>	<b>2 301 252</b>	<b>2 374 161</b>
Daň z příjmu - viz efektivní daň. sazba (4%)	83 884	73 588	92 050	94 966
<b>VH po zdanění (EAT)</b>	<b>2 013 206</b>	<b>1 766 108</b>	<b>2 209 202</b>	<b>2 279 193</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 7.2.5 Plán aktiv

**Investiční plán** bude ponechán v původním stavu očekávané varianty, viz kapitola 5.3.1. Firma bude provádět pouze obnovovací investice strojů a nehmotného majetku.

**Plán oběžných aktiv** pro pesimistickou variantu je tvořen rovněž pomocí obratových ukazatelů. Vývoj obratových ukazatelů je zřejmý z následující tabulky. Obrat zásob se o málo zhorší oproti očekávání, neboť firma bude mít mírné předzásobením z důvodu očekávání nových zakázek.

**Tab. č. 77: Plán obratových ukazatelů oběžných aktiv pro období 2015-2017**

Ukazatele aktivity	2014	2015	2016	2017
Obrat zásob	5,04	5,05	5,06	5,10
Obrat pohledávek z obchodních vztahů	4,40	3,10	3,45	3,40
Obrat ostatních pohledávek	2,89	3,11	3,50	3,80

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Zásoby i přes působení rizikových faktorů v jednotlivých letech absolutně rostou, protože i přes pesimistický vývoj dochází ke zvyšování počtu zakázek oproti roku 2014 a tudíž i zvyšování tržeb. Vzhledem k plánovaným novým zakázkám také absolutně rostou pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky. V porovnání s očekávanými hodnotami jsou oběžná aktiva nižší z důvodu nižších tržeb oproti očekávání.



**Tab. č. 78: Plán oběžných aktiv pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015		2016		2017	
	Oček.	Pes.	Oček.	Pes.	Oček.	Pes.
Zásoby	1 416 071	1 423 962	1 907 194	1 952 373	2 027 425	1 876 227
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	2 512 385	2 319 679	3 141 261	2 863 481	3 349 659	2 814 340
Jiné krátkodobé pohledávky	2 504 306	2 312 221	3 051 510	2 822 574	3 041 138	2 518 094

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Krátkodobý finanční majetek**, tedy peníze a peněžní ekvivalenty budou naplánovány s ohledem na generování výsledku hospodaření a také na nutnost zapojení dodatečného externího kapitálu ve formě úvěru.

### 7.2.6 Plán pasiv

**Vlastní kapitál** firmy bude naplánován s ohledem na nižší generovaný zisk. Základní kapitál, kapitálové a ostatní fondy a změny reálné hodnoty u zajištěných kurzových přepočtů budou uvažovány nezměněné. Změna nastane pouze u nerozděleného výsledku hospodaření, který obsahuje nerozdělený zisk z minulých let a část zisku z běžného období. Stejně jako u očekávaného scénáře dojde v roce 2016 k navýšení nerozděleného zisku z důvodu nepředložování společnosti. Avšak vzhledem k menšímu generovanému zisku bude i tato hodnota nižší.

**Tab. č. 79: Plán vlastního kapitálu pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2015	2016
Základní kapitál	3 150 000	3 150 000	3 150 000
Kapitálové fondy a ostatní fondy	832 638	832 638	832 638
Změna reálné hodnoty u zajištěných kurzových přepočtů	-358 958	-325 255	-315 400
Nerozdělený výsledek hospodaření	6 805 686	7 660 565	7 456 866
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>10 429 366</b>	<b>11 317 948</b>	<b>11 124 104</b>
<b>Očekávaná varianta</b>	<b>10 429 366</b>	<b>11 885 752</b>	<b>12 060 174</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Cizí kapitál společnosti** je tvořen dlouhodobými a krátkodobými zdroji. Dlouhodobé závazky budou v pesimistické variantě plánu ponechány ve stejné výši, jako v očekávaném plánu, neboť jsou tvořeny dlouhodobými rezervami, které jsou již několik let udržovány ve stejné výši, dále jinými dlouhodobými závazky, kam řadíme

zejména dlouhodobé přijaté zálohy na projekty. V souvislosti s novými zakázkami tato položka mírně poroste. Firma ani v pesimistické variantě nepředpokládá čerpání dlouhodobého úvěru.

**Krátkodobé závazky** z obchodního styku budou plánovány dle obratu závazků. Ostatní položky krátkodobých závazků budou plánovány dle trendu. Jelikož mají pesimistické tržby oproti očekávané variantě klesající tendenci, budou samozřejmě oproti očekávání klesat i krátkodobé závazky.

**Tab. č. 80: Plánované krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky z obchodního styku	1 045 204	1 401 278	1 355 348
<i>Obrat závazků z obchodního styku</i>	6,88	7,05	7,06
Závazky vůči zaměstnancům	53 565	58 685	59 565
Závazky ze sociálního zabezpečení	16 102	18 568	19 150
Závazky vůči státu	57 528	79 032	76 550
Přijaté zálohy	862 921	987 558	813 344
Jiné závazky	4 358 655	4 658 686	4 568 599
<b>Krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky celkem</b>	<b>6 393 975</b>	<b>7 203 807</b>	<b>6 892 557</b>
<b>Očekávaná varianta</b>	<b>6 557 382</b>	<b>7 323 873</b>	<b>7 358 925</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Krátkodobé rezervy** představují i v pesimistickém plánu 34% z výsledku hospodaření po zdanění. Jsou tvořeny na garance a jiná rizika, na soudní spory, pokuty a penále, zaměstnanecké benefity a na ztrátové projekty. Rezervy jsou v jednotlivých letech čerpány a každý rok znovu navýšeny o příslušnou poměrnou část z čistého zisku.

**Dodatečný externí kapitál** bude tvořen střednědobým bankovním úvěrem, který společnost čerpá do výše 5 mld. Kč úvěrového rámce. V roce 2015 bude nutné vzít si úvěr v souvislosti s předfinancováním se z důvodu vyššího počtu realizovaných zakázek oproti dřívějším létům. V roce 2017 bude část úvěru splacena, proto je DEK záporný.

**Tab. č. 81: Plánovaný dodatečný externí kapitál pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2015	2016	2017
<b>Aktiva</b>	22 366 326	24 535 133	23 889 643
<b>Vlastní kapitál</b>	10 429 366	11 317 948	11 124 104
<b>Cizí kapitál</b>	9 979 463	12 930 498	12 936 864
<i>Dlouhodobé půjčky a úvěry</i>	0	0	0

<i>Dlouhodobé rezervy</i>	8 907	8 907	8 907
<i>Jiné dlouhodobé závazky</i>	352 359	385 413	392 545
<i>Krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky</i>	6 393 975	7 203 807	6 892 557
<i>Krátkodobý bankovní úvěr</i>	2 623 745	4 581 242	4 867 929
<i>Krátkodobé rezervy</i>	600 477	751 129	774 926
<b>DEK = krátkodobé půjčky a úvěry</b>	<b>1 957 497</b>	<b>286 687</b>	<b>-171 324</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 7.2.7 Rozvaha

Nyní jsou známy veškeré údaje potřebné pro sestavení plánované rozvahy společnosti. Výkaz odpovídá způsobu účtování firmy dle Mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS.

**Tab. č. 82: Plánovaná rozvaha pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA</b>	<b>19 935 147</b>	<b>22 366 326</b>	<b>24 535 133</b>	<b>23 889 643</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	1 886 665	1 850 322	1 857 617	1 917 235
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 170 910	1 167 138	1 176 041	1 218 077
Nedokončený DHM a DNM	13 495	11 582	9 879	9 569
Podíly v účetních jednotkách	10 263 452	10 263 452	10 263 452	10 263 452
Odložená daňová pohledávka	343 519	325 250	342 558	315 866
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
<b>Dlouhodobá aktiva celkem</b>	<b>13 678 041</b>	<b>13 617 744</b>	<b>13 649 547</b>	<b>13 724 199</b>
Zásoby	1 518 401	1 423 962	1 952 373	1 876 227
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku a jiné	4 385 107	4 631 900	5 686 054	5 332 435
<i>z toho pohledávky z obchodního styku</i>	1 739 594	2 312 221	2 822 574	2 518 094
Peníze a peněžní ekvivalenty	353 598	380 500	424 585	438 689
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>6 257 106</b>	<b>8 748 582</b>	<b>10 885 586</b>	<b>10 165 445</b>
<b>PASIVA</b>	<b>19 935 147</b>	<b>22 366 326</b>	<b>24 535 133</b>	<b>23 889 643</b>
Základní kapitál	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000
Kapitálové fondy a ostatní fondy	832 638	832 638	832 638	832 638
Změna reálné hodnoty u zajištěných kurzových přepočtů	-448 652	-358 958	-325 255	-315 400
Nerozdělený výsledek hospodaření	6 326 029	6 805 686	7 660 565	7 456 866
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>9 860 015</b>	<b>10 429 366</b>	<b>11 317 948</b>	<b>11 124 104</b>
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0	0	0	0
Dlouhodobé rezervy	8 907	8 907	8 907	8 907
Jiné dlouhodobé závazky	377 117	352 359	385 413	392 545
Krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky	6 365 839	6 393 975	7 203 807	6 892 557
<i>z toho krátkodobé závazky z</i>	958 688	1 045 204	1 401 278	1 355 348

<i>obchodního styku</i>				
Krátkodobé půjčky a úvěry	2 623 745	4 581 242	4 867 929	4 696 605
Krátkodobé rezervy	699 524	600 477	751 129	774 926
<b>Závazky celkem</b>	<b>10 075 132</b>	<b>11 936 960</b>	<b>13 217 185</b>	<b>12 765 539</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 7.2.8 Plánovaný cash-flow

V roce 2014 je cash-flow záporné, neboť firma předfinancovala zakázky pro následující období. Z tabulky níže je zřejmé, že i v pesimistickém plánu dochází k přechodu ze záporného cash-flow do kladného, což je pro firmu pozitivní z hlediska likvidity. V roce 2016 nabývá cash-flow nejvyšších hodnot, v roce 2017 mírně klesá z důvodu splácení úvěru, nicméně stále je jeho hodnota kladná.

**Tab. č. 83: Plán cash-flow pro období 2015-2017 v tis. Kč**

	2014	2015	2016	2017
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>934 884</b>	<b>353 598</b>	<b>380 500</b>	<b>424 585</b>
Zisk po zdanění	2 013 206	1 766 108	2 209 202	2 279 193
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	275 701	358 411	474 205	636 317
změna stavu rezerv	-119 728	-99 047	150 652	23 797
<b>Cash-flow netto</b>	<b>2 169 178</b>	<b>2 025 471</b>	<b>2 834 060</b>	<b>2 939 307</b>
Změna stavu zásob	-10 637	94 439	-528 412	76 146
Změna stavu pohledávek	-148 842	-246 793	-1 054 154	353 620
Změna stavu krátkodobých závazků	1 389 938	28 136	809 832	-311 250
<b>Čistý provozní cash-flow</b>	<b>3 399 637</b>	<b>1 901 254</b>	<b>2 061 326</b>	<b>3 057 823</b>
Změna DHM a DNM bez odpisů	-153 622	-316 383	-488 700	-737 661
Změna DFM	34 714	18 269	-17 308	26 692
<b>Čistý investiční cash-flow</b>	<b>-118 908</b>	<b>-298 114</b>	<b>-506 008</b>	<b>-710 969</b>
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	492	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	62 991	-24 758	33 054	7 132
Změny kurzů	-51 467	89 694	33 703	9 855
Změna bankovních úvěrů	-1 770 097	1 957 497	286 687	-171 324
Výdaje z rozdělení zisku + ostatní nepeněžní operace (fondy, dividendy, ost. položky)	-2 103 935	-3 598 672	-1 864 676	-2 178 413
<b>Čistý cash-flow z finanční činnosti</b>	<b>-3 862 016</b>	<b>-1 576 238</b>	<b>-1 511 233</b>	<b>-2 332 750</b>
<b>Cash-flow daného období</b>	<b>-581 286</b>	<b>26 901</b>	<b>44 085</b>	<b>14 104</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>353 598</b>	<b>380 499</b>	<b>424 585</b>	<b>438 689</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

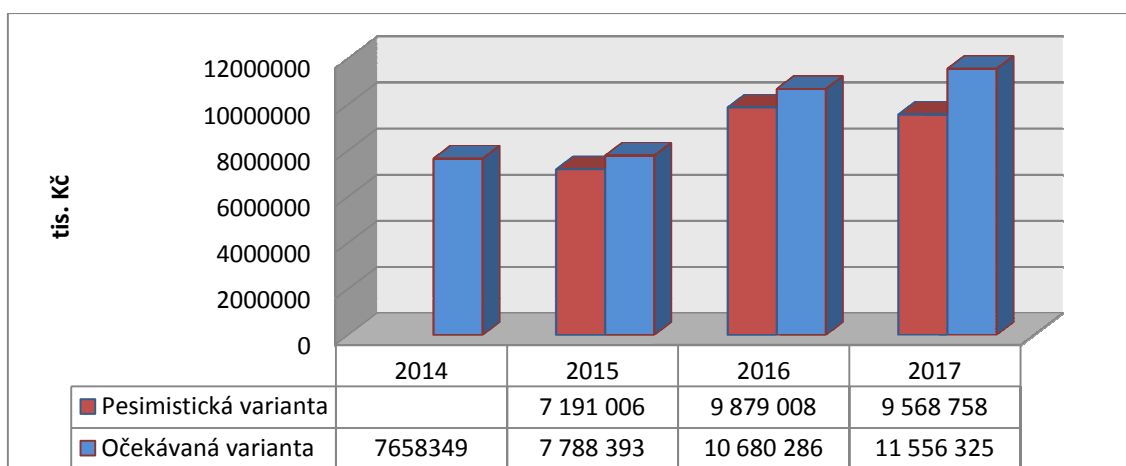
### 7.2.9 Srovnání výkonnosti pesimistické varianty s očekáváním

I u pesimistické varianty bude nutné provést analýzu výkonnosti a porovnat ji s očekáváním. Zhodnocení bude provedeno analogicky jako u očekávané varianty v kapitole 5.5. Opět bude využito absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a také bude proveden výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA.

#### Absolutní ukazatele

**Tržby** společnosti v pesimistické variantě plánu poklesnou oproti očekávání. Srovnání s očekávanou variantou poskytuje grafické znázornění níže. Tržby firmy poklesly v důsledku ztráty 2 velkých zakázek vlivem působení rizikových faktorů. Jedna ze zakázek je na 8 souprav pro petrohradské metro a další nezískaná zakázka je do Švédska na 7 lokomotiv pro státní švédské dráhy. Švédsko mělo být pro firmu novým trhem, avšak díky náročnosti tohoto zákazníka firma zakázku nezíská. Nicméně tržby mají i přesto rostoucí tendenci a to hlavně díky již historicky zasmluvněným zakázkám, které jsou většinou uzavírány na střednědobé období 3 let. V roce 2015 dochází pouze k mírnému propadu tržeb oproti očekávání, taktéž i v roce 2016. K největšímu propadu zhruba o 32% dochází v roce 2017, kdy firma měla nejvíce těžit z nově uzavřených kontraktů.

**Obr. č. 18: Vývoj tržeb v období plánu v tis. Kč**

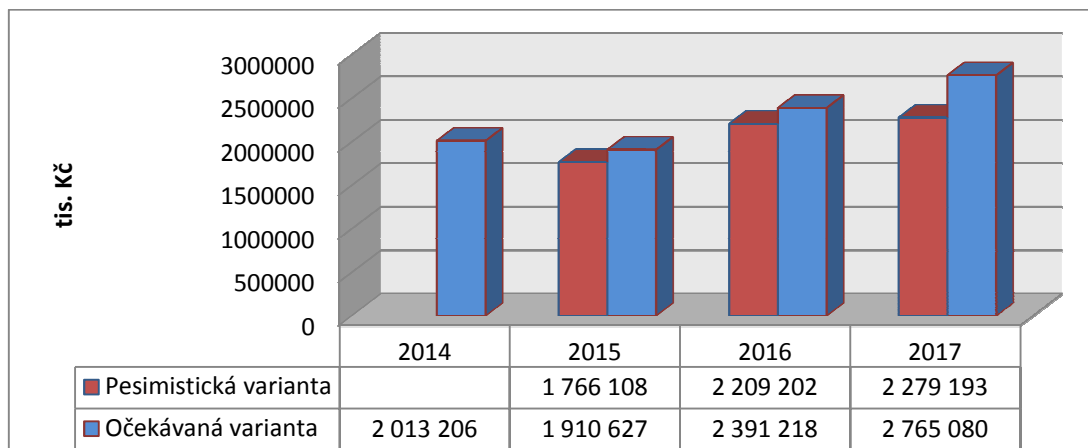


*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

V následujícím grafu je znázorněn **vývoj čistého zisku po zdanění (EAT)**, který v roce 2015 poklesne v očekávaném scénáři o 6%, v pesimistické variantě plánu pak o dvojnásobek, tedy o 12%. Pokles zisku je způsoben poklesem provozní marže podniku v důsledku pronikání firmy na západní trhy, konkrétně do Německa, kde firma

získala na konci roku 2014 historicky největší zakázku. Vývoj marže v pesimistické variantě plánu je zřejmý z kapitoly 7.2.3. I v pesimistické variantě plánu zisk v jednotlivých letech poroste v důsledku mírného zvyšování marže.

**Obr. č. 19: Vývoj marže v období plánu v tis. Kč**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Rozdílové ukazatele

Mezi rozdílové ukazatele řadíme čistý pracovní kapitál. Tento je stejně jako v minulosti ve všech letech plánu záporný. V pesimistické variantě jsou hodnoty horší, než u očekávání, neboť firma i v této variantě předpokládá štíhlou výrobu a financování zejména krátkodobými cizími zdroji. Významnou roli zde hraje financování pomocí úvěru do výše úvěrového rámce 5 mld. Kč ročně.

**Tab. č. 84: Čistý pracovní kapitál v období plánu v tis. Kč**

Ukazatel	Vzorec		2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál	Oběžná aktiva - krátkodobé závazky	Pesimistická varianta	-2 827 112	-1 937 279	-2 198 642
		Očekávaná varianta	-2797 840	-1 370 277	-1 264 560

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Poměrové ukazatele

Mezi poměrové ukazatele řadíme ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Rentabilita ve všech letech plánu mírně poklesla oproti očekávání, avšak kromě rentability tržeb má rok od roku rostoucí charakter a je neustále na uspokojivé výši. Rentabilita vlastního kapitálu i v pesimistickém plánu pokrývá cenu cizího kapitálu a v roce 2017 se dostává nad hodnotu roku 2014, která činila 20,42%.

**Tab. č. 85: Ukazatele rentability v období plánu**

Ukazatele rentability	Vzorec		2015	2016	2017
ROA	EBIT/celková aktiva	Pesimistická	3,26%	4,66%	4,46%
		Očekávaná	3,86%	5,28%	6,15%
ROE	EAT/vlastní kapitál	Pesimistická	16,93%	19,52%	20,49%
		Očekávaná	18,32%	20,12%	24,92%
ROS	EBT/tržby	Pesimistická	25,58%	23,29%	24,81%
		Očekávaná	25,55%	23,32%	24,92%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatele likvidity

Likvidita společnosti se v pesimistickém scénáři velmi podobá očekávaným hodnotám, neboť i v tomto plánu platí, že firma nedeří zbytečně mnoho oběžných aktiv, tudíž hodnoty jsou pod doporučenými i oborovými průměry. Firma využívá i v pesimistické variantě k financování cizí kapitál, z čehož plyne pozitivní efekt finanční páky za podstoupení vyššího podnikatelského rizika.

**Tab. č. 86: Ukazatele likvidity pro období plánu**

Ukazatele likvidity	Vzorec		2015	2016	2017
Běžná likvid.	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	Pesimistická	0,76	0,85	0,82
		Očekávaná	0,77	0,89	0,90
Pohotová likvid.	(Oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky	Pesimistická	0,63	0,70	0,67
		Očekávaná	0,65	0,75	0,75
Okamžitá likvid.	Pohotové peněžní prostředky/krátkodobé závazky	Pesimistická	0,03	0,03	0,04
		Očekávaná	0,03	0,03	0,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatele aktivity

U všech ukazatelů aktivity si lze povšimnout, že ve sledovaných letech plánu vychází hodnoty velmi podobně, což je způsobeno plánováním oběžných aktiv pomocí



poměrových ukazatelů, přičemž poměry byly kromě ukazatele obratu zásob ponechány v původní výši očekávaného scénáře. Ukazatel obratu zásob o něco málo poklesl v důsledku mírného předzásobení kvůli očekávání nových zakázek, které nakonec firma nezíská.

Ukazatele aktivity	Vzorec	2015		2016		2017	
		Pes.	Oček.	Pes.	Oček.	Pes.	Oček.
<b>Obrat celkových aktiv</b>	roční tržby/ $\Sigma$ aktiv	0,32	0,33	0,40	0,42	0,40	0,45
<b>Obrat zásob</b>	roční tržby/zásoby	5,05	5,50	5,06	5,60	5,10	5,70
<b>Doba obratu zásob</b>	zásoby/(roční tržby/360)	71,29	65,45	71,15	64,28	70,59	63,15
<b>Obrat pohledávek</b>	roční tržby/pohledávky	1,55	1,55	1,74	1,72	1,79	1,81
<b>Doba obratu pohledávek</b>	pohledávky/(roční tržby/360)	231,88	231,88	207,20	208,74	200,62	199,08
<b>Obrat závazků</b>	roční tržby/závazky z obchodního styku	6,88	6,88	7,05	7,05	7,06	7,06
<b>Doba obratu závazků</b>	závazky z obchodního styku/(roční tržby/360)	52,33	52,32	51,06	51,06	50,99	50,99

**Tab. č. 87: Ukazatele aktivity pro období plánu**

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

#### Ukazatele zadluženosti

**Celková zadluženost** u pesimistické varianty plánu je v roce 2015 nižší, neboť si firma není nucena brát tak vysoký úvěr od banky, jako u očekávaného scénáře. Ve všech letech zůstává hodnota na podobné úrovni a je vyšší než u očekávané varianty. Firma se stále pohybuje kolem doporučené hodnoty 50% zadluženosti. I zde je opět patrné, že firma v období pesimistického plánu využívá kladného efektu působení finanční páky za cenu vyššího podnikatelského rizika.

**Zadluženost vlastního kapitálu** je u pesimistické varianty v posledních dvou letech plánu horší, avšak stále se pohybuje kolem hranice 1. S ohledem na vysokou hodnotu dosahovaného ROE je toto zadlužení vlastního kapitálu přijatelné, neboť cena cizího kapitálu je nižší, než rentabilita vlastního kapitálu. Zde je opět vidět, že firma využívá pozitivního efektu finanční páky.

**Ukazatel úrokového krytí** se mírně zhorší oproti očekávání v posledních dvou letech plánu, což je způsobeno poklesem provozního zisku. Stále je však na dobré úrovni a převyšuje doporučenou hodnotu 3 (Kislingerová, 2001).



Tab. č. 88: Ukazatele zadluženosti pro období plánu

Ukazatele zadluženosti	Vzorec	2015		2016		2017	
		Pes.	Oček.	Pes.	Oček.	Pes.	Oček.
<b>Celková zadluženost</b>	celkové závazky/celková pasiva	53,37%	54,53%	53,87%	52,89%	53,44%	52,98%
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	cizí kapitál/vlastní kapitál	1,14	1,20	1,16	1,12	1,15	1,13
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	EBIT/nákladové úroky	5,41	4,16	7,99	9,51	7,71	10,94

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus v pesimistickém plánu vychází velmi podobně v důsledku plánování oběžných aktiv pomocí obratových ukazatelů. Nicméně hodnoty jsou o něco vyšší, přesto se pohybují stále okolo 200 dní, což je způsobeno tím, že firma má dlouhou dobu inkasa pohledávek z hlediska dlouhodobých kontraktů.

Tab. č. 89: Obratový cyklus peněz pro období plánu

	2015		2016		2017	
	Pes.	Oček.	Pes.	Oček.	Pes.	Oček.
DOZ	71	65	71	64	71	63
DI	232	232	207	209	201	199
DOP	52	52	51	51	51	51
<b>Obratový cyklus peněz</b>	<b>251</b>	<b>245</b>	<b>227</b>	<b>222</b>	<b>220</b>	<b>211</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ukazatel EVA

Při výpočtu ukazatele ekonomické přidané hodnoty bude postupováno analogicky, jako u očekávaného scénáře (kapitola 5.5.5). Vzhledem k obsáhlosti výpočtu bude již uveden pouze konečný výpočet ekonomického zisku pro pesimistickou variantu a porovnání s očekávanou hodnotou. Dílčí výpočty jsou součástí Přílohy D.

Pro výpočet EVA vycházíme z vážených průměrných nákladů kapitálu, jejichž hodnota pro jednotlivá léta plánu je zřejmá z následující tabulky. Náklady vlastního kapitálu jsou přepočteny vzhledem k pesimistickému očekávání (viz Příloha B), průměrnou úrokovou mírou uvažujeme totožnou, jako v očekávaném scénáři. Při výpočtu poměru vlastního a cizího kapitálu vycházíme z aktuálních dat čistých operačních aktiv.

**Tab. č. 90: Vážené průměrné náklady kapitálu pro období 2015-2017**

	2015	2016	2017
$CK_u/K$	0,85	0,72	0,73
$VK/K$	0,15	0,28	0,27
$r_u$	2,08%	2,08%	2,08%
$n_v$	18,72%	18,72%	18,72%
<b>WACC</b>	<b>4,52%</b>	<b>6,62%</b>	<b>6,44%</b>
<b>Očekávané WACC</b>	<b>4,80%</b>	<b>7,56%</b>	<b>7,78%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výpočet EVA demonstruje následující tabulka. Hodnota je krom roku 2015 ve všech letech plánu nižší, než je tomu u očekávané varianty. Pesimistická varianta předpokládá v roce 2016 vyšší hodnotu EVA z důvodu vyššího operačního zisku. Pokles EVA u pesimistické varianty v roce 2017 je způsoben tím, že firma v tomto roce měla nejvíce tržít z nových zakázek, které vlivem působení rizikových faktorů nezískala. Firma tudíž dosahuje v tomto roce nižšího provozního zisku než v roce 2016 a ekonomický zisk také klesá. Vývoj EVA je i přes pesimistická očekávání ve všech letech kladný a jeho hodnota více než příznivá.

**Tab. č. 91: Výpočet EVA pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Položka	2015	2016	2017
$NOPAT_t$	654 202	1 250 323	1 051 885
Náklady investovaného kapitálu ( $WACC_t * NOA_{t-1}$ )	136 065	357 462	433 387
<b>EVA</b>	<b>518 137</b>	<b>892 861</b>	<b>618 498</b>
<b>EVA očekávaná</b>	<b>657 020</b>	<b>786 976</b>	<b>894 266</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 7.3 Určení pravděpodobností scénářů

Pro určení pravděpodobností optimistického a pesimistického scénáře bylo vybráno 5 klíčových rizikových faktorů. Těmto faktorům byla přiřazena pravděpodobnost pro jednotlivé scénáře, přičemž součet pravděpodobností se musí rovnat 1.

V případě ŠT je optimistický a očekávaný scénář totožný. Firma využívá strategii customizace a zakázky jsou objemově přesně vymezeny. Proto je důležité stanovit také pravděpodobnosti, s jakými budou dané zakázky získány či nikoliv. Jedná se o zakázku do Švédska a do ruského Petrohradu. Protože není možné získat například jen polovinu zakázky, nelze zde uvažovat vážené realistické tržby. Skutečnost se bude přiklánět

z 62% k optimistické variantě, tzn. že firma získá dvě nové zakázky a z 38% k pesimistické variantě, která počítá s tím, že firma tyto zakázky nezíská.

**Tab. č. 92: Určení pravděpodobností scénářů**

	Očekávaný resp. optimistický scénář	Pesimistický scénář
Silná konkurence	0,63	0,37
Neobdržení TSI pro švédský trh	0,60	0,40
Ztráta klíčového dodavatele v souvislosti s přísnými normami pro DB	0,62	0,38
Nenalezení vhodného dodavatele pro speciální mrazuvzdorné materiály	0,56	0,44
Nulové zkušenosti ze švédského trhu	0,70	0,30
<b>Pravděpodobnost scénáře</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## 8 Stanovení hodnoty podniku

Nyní bude očekávaný růst výkonnosti firmy promítnut do vývoje její hodnoty. Bude stanovena hodnota vlastního kapitálu jednak pro očekávaný resp. optimistický scénář a jednak pro pesimistickou variantu plánu. Ve sledovaném období se hodnota podniku bude pohybovat v intervalu těchto hodnot s pravděpodobnostmi odpovídající daným scénářům.

Podnik může být oceněn pomocí brutto hodnoty, kdy se jedná o hodnotu celku včetně závazků (hodnota pro vlastníky i věřitele), anebo pomocí hodnoty netto, kdy oceňujeme na úrovni vlastního kapitálu (hodnota pro vlastníky). Vlastní kapitál však v tomto případě ne vždy vychází z účetních hodnot. K ocenění podniku se mimo jiné využívá výnosových metod, mezi které řadíme:

- metodu diskontovaného peněžního toku (DCF);
- metodu kapitalizovaných čistých výnosů;
- metodu ekonomické přidané hodnoty (EVA);
- kombinované metody.

Pro potřeby této diplomové práce bude vzhledem k předchozímu postupu využito výnosové metody pomocí výpočtu ukazatele EVA. Tato metoda je dle Maříka a kol. považována za nejnovější a rychle se rozšiřující. V důsledku rychlého růstu podniku bude využita třífázová metoda (Mařík a kol., 2011).

Výpočet bude vycházet ze vzorce:

$$H = \sum_{t=1}^{T1} \frac{EVA_t}{(1 + i_k)} + \sum_{t=T1+1}^{T2} \frac{EVA_t}{(1 + i_k)^t} + \frac{EVA_{T2+1}}{(1 + i_k)^{T2} \times (i_k - g)}$$

kde:	<i>EVA</i>	<i>diskontovaná ekonomická přidaná hodnota</i>
	<i>i<sub>k</sub></i>	<i>diskontní (kalkulovaná úroková míra)</i>
	<i>g</i>	<i>stabilní dlouhodobě udržitelné tempo růstu ve třetí fázi</i>
	<i>T1</i>	<i>počet let rychlého růstu</i>
	<i>T2</i>	<i>součet počtu let rychlého a zpomalujícího se růstu</i>
	<i>H</i>	<i>hodnota podniku</i>

## 8.1 Očekávaný resp. optimistický scénář

Pro výpočet hodnoty pomocí ukazatele EVA využijeme následující propočty. Hodnota 1. fáze, tedy fáze rychlého růstu se rovná sumě diskontovaných EVA. Ekonomická přidaná hodnota je již známa z kapitoly 5.5.5. Tato bude diskontována dle vážených průměrných nákladů kapitálu, jejichž výpočet je také součástí zmiňované kapitoly. Diskontovaná EVA pro všechny roky plánu je zřejmá z následující tabulky.

**Tab. č. 93: Diskontovaná EVA pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Položka	2015	2016	2017
NOPAT <sub>t</sub>	801 568	1 223 173	1 462 603
Náklady investovaného kapitálu (WACC <sub>t</sub> * NOA <sub>t-1</sub> )	144 548	436 198	568 337
<b>EVA</b>	<b>657 020</b>	<b>786 976</b>	<b>894 266</b>
Odúročitel	0,96118112	0,92386914	0,88800557
<b>Diskontovaná EVA</b>	<b>631 516</b>	<b>727 063</b>	<b>794 113</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Pro 2. fázi – fázi přechodu, uvažujeme periodu 5 let. Na rozdíl od 1. fáze, která byla charakteristická rychlým růstem indikátoru EVA, je tato fáze naopak provázána postupným mírným poklesem EVA, jak vychází z následující tabulky. Zatímco první fáze byla spočítána na základě propracovaného finančního plánu, druhá fáze bude stanovena jakožto odhad na základě parametru  $g$ , který je určen na základě ROE a aktivačního poměru. Parametr tempa růstu zisku  $g$  je odhadnut na 2 % vzhledem k objemu výroby, investic, financování podniku a k vývoji HDP a růstu odvětví dopravního strojírenství. Hodnota 2. fáze se rovná součtu diskontovaných EVA pro druhé období.

**Tab. č. 94: Odhad diskont. EVA pro rok 2018-2022 pomocí parametru  $g$  v tis. Kč**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>EVA</b>	<b>912 151</b>	<b>930 394</b>	<b>949 002</b>	<b>967 982</b>	<b>987 342</b>
Odúročitel	0,85353419	0,82040095	0,78855390	0,75794312	0,72852062
<b>Diskontovaná EVA</b>	<b>778 552</b>	<b>763 296</b>	<b>748 339</b>	<b>733 675</b>	<b>719 299</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Pro hodnotu 3. fáze je nutné vypočítat pokračující hodnotu. Nejprve bude spočítána hodnota EVA<sub>2023</sub> dle následujícího vzorce:

$$EVA_{2023} = NOPAT_{2023} - NOA_{2022} * WACC_{2022}$$

$$\text{přičemž } \text{NOPAT}_{2023} = \text{NOPAT}_{2022} * (1 + g)$$

Pro výpočet je potřeba rovněž odhadnout hodnoty NOA a NOPAT do roku 2022 pomocí parametru g.

**Tab. č. 95: Odhad NOA a NOPAT pomocí parametru g pro rok 2018-2022 v tis. Kč**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>NOPAT</b>	1 491 855	1 521 692	1 552 126	1 583 169	1 614 832
<b>Provozně nutný investovaný kapitál NOA</b>	7 841 243	7 998 068	8 158 029	8 321 190	8 487 613

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

EVA pro rok 2023 dle výše uvedených vzorců činí 1 304 342 tis. Kč.

Dále přistoupíme k výpočtu pokračující hodnoty:

$$PH = \frac{EVA_{2025}}{WACC-g} = \frac{1\,304\,342}{0,040387-0,02} = 63\,980\,237 \text{ tis. Kč}$$

Po zjištění pokračující hodnoty přejdeme k výpočtu tržní hodnoty podniku, viz následující tabulka. Současnou hodnotu 3. fáze získáme diskontováním pokračující hodnoty. 3. fáze je již fází stability. Po sečtení 1., 2. a 3. fáze dostáváme Market Value Added (MVA). Po přičtení NOA k 31.12.2014, dostaneme provozní hodnotu brutto. Úpravou o úročený cizí kapitál k datu ocenění získáme provozní hodnotu netto. Po přičtení neprovozních aktiv, které u ŠT představují podíly v dceřiných společnostech a společných podnicích získáváme výslednou hodnotu vlastního kapitálu k 1.1.2015 (Mařík a kol., 2011).

**Tab. č. 96: Výpočet tržní hodnoty podniku pomocí EVA v tis. Kč**

Položka	tis. Kč
Současná hodnota 1. fáze - součet disk. EVA	2 152 691
Současná hodnota 2. fáze	3 743 162
Současná hodnota 3. fáze	46 610 921
<b>MVA</b>	<b>52 506 775</b>
NOA k datu ocenění (tj. 31.12.2014)	3 092 045
<b>Provozní hodnota brutto</b>	<b>55 598 820</b>
Úročený CK k datu ocenění	2 623 745
<b>Provozní hodnota netto</b>	<b>52 975 075</b>
Hodnota neprovozních aktiv	10 276 947
<b>Výsledná hodnota VK k 1.1.2015</b>	<b>63 252 022</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## 8.2 Pesimistický scénář

U pesimistického scénáře bude postup výpočtu hodnoty podniku obdobný jako u očekávaného scénáře. Pro výpočet 1. fáze bude diskontována EVA, která již byla stanovena v kapitole 7.2.9.

**Tab. č. 97: Diskontovaná EVA pro období 2015-2017 v tis. Kč**

Položka	2015	2016	2017
NOPAT <sub>t</sub>	654 202	1 250 323	1 051 885
Náklady investovaného kapitálu (WACC <sub>t</sub> * NOA <sub>t-1</sub> )	136 065	357 462	433 387
<b>EVA</b>	<b>518 137</b>	<b>892 861</b>	<b>618 498</b>
Odúročitel	0,96028413	0,92214561	0,88552179
<b>Diskontovaná EVA</b>	<b>497 559</b>	<b>823 348</b>	<b>547 693</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro 2. fázi přechodu, uvažujeme rovněž periodu 5 let. Parametr *g* bude stanoven opět na úrovni 2% a tato fáze nebude vycházet z finančního plánování, nýbrž z odhadu na základě tohoto parametru. Hodnota 2. fáze se rovná součtu diskontovaných EVA pro druhé období.

**Tab. č. 98: Odhad diskont. EVA pro rok 2018-2022 pomocí parametru *g* v tis. Kč**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>EVA</b>	<b>630 867</b>	<b>630 867</b>	<b>630 867</b>	<b>630 867</b>	<b>630 867</b>
Odúročitel	0,85035252	0,81658003	0,78414884	0,75300569	0,72309941
<b>Diskontovaná EVA</b>	<b>536 460</b>	<b>515 154</b>	<b>494 694</b>	<b>475 047</b>	<b>456 180</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro hodnotu 3. fáze je nutné vypočítat pokračující hodnotu. Nejprve bude stanovena hodnota EVA<sub>2023</sub> dle následujícího vzorce:

$$EVA_{2023} = NOPAT_{2023} - NOA_{2022} * WACC_{2022}$$

přičemž  $NOPAT_{2023} = NOPAT_{2022} * (1 + g)$

Pro výpočet je potřeba rovněž odhadnout hodnoty NOA a NOPAT do roku 2022 pomocí parametru *g*.

**Tab. č. 99: Odhad NOA a NOPAT pomocí parametru g pro rok 2018-2022 v tis. Kč**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>NOPAT</b>	1 072 923	1 094 381	1 116 269	1 138 594	1 161 366
<b>Provozně nutný investovaný kapitál NOA</b>	6 523 618	6 654 091	6 787 173	6 922 916	7 061 374

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

EVA pro rok 2023 dle výše uvedených vzorců činí 892 546 tis. Kč.

Dále přistoupíme k výpočtu pokračující hodnoty:

$$PH = \frac{EVA_{2025}}{WACC-g} = \frac{892\,546}{0,040387-0,02} = 41\,788\,867 \text{ tis. Kč}$$

Po zjištění pokračující hodnoty přejdeme k výpočtu tržní hodnoty podniku, viz následující tabulka. Současnou hodnotu 3. fáze získáme diskontováním pokračující hodnoty. 3. fáze je již fází stability. Po sečtení 1., 2. a 3. fáze dostáváme Market Value Added (MVA). Po přičtení NOA k 31.12.2014, dostaneme provozní hodnotu brutto. Úpravou o úročený cizí kapitál k datu ocenění získáme provozní hodnotu netto. Po přičtení neprovozních aktiv, které u ŠT představují podíly v dceřiných společnostech a společných podnicích získáváme výslednou hodnotu vlastního kapitálu k 1.1.2015 (Mařík a kol., 2011).

**Tab. č. 100: Výpočet tržní hodnoty podniku pomocí EVA v tis. Kč**

Položka	tis. Kč
Současná hodnota 1. fáze - součet disk. EVA	1 868 600
Současná hodnota 2. fáze	1 425 921
Současná hodnota 3. fáze	30 217 505
<b>MVA</b>	<b>33 512 026</b>
NOA k datu ocenění (tj. 31.12.2014)	3 092 045
<b>Provozní hodnota brutto</b>	<b>36 604 071</b>
Úročený CK k datu ocenění	2 623 745
<b>Provozní hodnota netto</b>	<b>33 980 326</b>
Hodnota neprovozních aktiv	10 263 452
<b>Výsledná hodnota VK k 1.1.2015</b>	<b>44 243 778</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015



### 8.3 Shrnutí

Vzhledem k velikosti a růstu podniku bylo nutné v práci využít 3fázovou metodu výpočtu tržní hodnoty (Mařík a kol, 2011). Tato byla stanovena na základě metody EVA. Hodnota vlastního kapitálu, tj. hodnota, za kterou by mohl být podnik reálně odprodán k 1.1.2015 pro očekávanou resp. optimistickou variantu činí **63 mld. Kč**. Pro pesimistickou variantu se očekává hodnota okolo **44 mld. Kč**. U pesimistické varianty se v důsledku působení rizikových faktorů předpokládá ztráta 2 významných plánovaných zakázek, což přispívá ke snížení hodnoty vlastního kapitálu podniku. Nicméně i přesto je hodnota pro oba scénáře velmi příznivá a v reálu se bude pohybovat někde mezi těmito dvěma extrémy.

Pokud bychom uvažovali již dříve stanovené pravděpodobnosti obou scénářů (kapitola 7.3), bude se reálná hodnota vlastního kapitálu k 1.1.2015 pohybovat okolo **56 mld. Kč**.

## 9 Zhodnocení a doporučení pro implementaci

Tato poslední kapitola se bude zabývat celkovým zhodnocením provedených analýz a návrhy a doporučeními pro implementaci zvolené strategie.

### 9.1 Zhodnocení analýz

Pro vytvoření realizovatelného projektu bylo v práci nutné nejprve provést zhodnocení současného finančního zdraví společnosti. Výsledky se dle provedených analýz projeví jako velmi příznivé a poukázaly na dobrou finanční stabilitu podniku. ŠT s ohledem na předmět podnikání a dlouhodobost zakázek nemá sice příliš dobré výsledky z hlediska likvidity, avšak společnost je i přesto schopna dostát svým závazkům, neboť pozitivně využívá k financování cizí kapitál. Z důvodu lean production firma nedrží přebytečný pracovní kapitál. Drží jej pouze v takové výši, která je bezprostředně zapotřebí pro fungování podniku. V oblasti rentability firma dlouhodobě vykazuje výborné výsledky, které předčí i oborové průměry. Z výpočtů EVA plyne zjištění, že firma historicky vytváří hodnotu pro vlastníky, čímž naplňuje smysl podnikání.

Na základě analýzy externího a interního prostředí byly identifikovány hrozby a příležitosti, silné a slabé stránky společnosti. Z této analýzy dále vyplynula strategie vhodná pro plánovací období. S ohledem na zvolenou strategii nebylo nutné korigovat stanovenou vizi a strategické cíle. Firma vzhledem k zakázkové výrobě využívá strategii customizace, která se poté promítá do celého finančního plánování. Firma usiluje o proniknutí na nový trh za cenu snížení marže.

Vytvořený finanční plán vycházel z již zmiňovaných předpokladů a s ohledem na účtování společnosti dle Mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS. Plánované hodnoty se slučují s krátkodobými cíli pro jednotlivé roky plánu a s cílem zvýšení výkonnosti firmy. Z provedené finanční analýzy výkonnosti finančního plánu bylo zjištěno, že v roce 2015 sice dochází ke zhoršení finanční situace vzhledem k pronikání na nové trhy, avšak od roku 2016 se předpokládá, že se finanční situace opět zlepší. Rentabilita společnosti se v roce 2017 blíží k rentabilitě roku 2014. Teprve po skončení období plánu se předpokládá znatelné zvýšení výkonnosti podniku, neboť v období plánu firma obětuje svou marži s cílem získání většího tržního podílu. Nicméně i přes

mírně zhoršenou finanční situaci firma dosahuje zisku, vysokých tržeb a tvoří kladnou ekonomickou přidanou hodnotu.

Podnik však samozřejmě neexistuje v izolovaném prostředí a působí na něj různé rizikové faktory. S ohledem na naplnění klíčových rizik, která by mohla ovlivnit strategický záměr, byl sestaven pesimistický scénář, pro který byl vytvořen finanční plán. Z plánu je zřejmé, že i přes nepříznivý vývoj rizikových faktorů a nenaplnění stanovených cílů zůstává firma stále stabilní a vytváří hodnotu pro vlastníky. Protože očekávaný scénář byl vzhledem k charakteru firmy považován již za optimistickou variantu, mohlo se dále přejít ke stanovení pravděpodobností jednotlivých scénářů. Dále je stanovena a porovnána hodnota vlastního kapitálu podniku pro obě varianty plánu, přičemž skutečná hodnota se bude pohybovat mezi dvěma uvažovanými extrémy.

Vzhledem k provedeným analýzám a s ohledem na klíčová rizika by bylo v podniku tohoto typu vhodné zavést Early Warning Systems, neboli systémy včasného varování. Dle Zuzáka a Königové se jedná o systém, který na základě rozpoznání symptomů včasně identifikuje nebezpečí vyplývající z daného rizika, analyzuje jeho dopad a navrhne další postup do budoucna. EWS symptomy dělí na tvrdé a měkké. Mezi tvrdé patří například hodnoty, kterých nabývají použité ukazatele, maximální akceptovatelná tolerance, nezáměr ze strany klientů, nepříznivá legislativa či nedobré vztahy s obchodními partnery. Mezi měkké patří mediální kampaně, nejasné kompetence, zvyšování tolerance nedostatků a zhoršení firemní kultury. Klíčem k úspěchu je dobrá informovanost napříč celou společností, analyzování změn externího prostředí a motivace zaměstnanců (Zuzák, Königová, 2009).

Pro fungování EWS je nutné pravidelně analyzovat vývoj prostředí a stanovit spouštěcí signály neboli trigger points, které včas upozorní na nepříznivý vývoj klíčových ukazatelů. Klíčové ukazatele jsou takové, které bezprostředně souvisí s naplněním strategických cílů. Mezi tyto řadíme:

- sledování změn v tržbách;
- sledování vývoje provozní marže;
- monitorování hodnoty EVA.

## 9.2 Implementace podnikatelského plánu

Pro implementaci podnikatelského plánu, resp. strategie do společnosti ŠT je nutné parametrizovat krátkodobé cíle a zhodnotit připravenost stávající organizační struktury a systému vedení a organizování pracovníků.

### 9.2.1 Parametrizace krátkodobých cílů

V kapitole 5 byly stanoveny krátkodobé cíle pro období plánu. Tyto cíle je nutné pro lepší kontrolovatelnost plnění parametrizovat, to znamená přiřadit jim klíčové indikátory výkonnosti, odpovědné osoby a termín plnění.

**Tab. č. 101: Parametrizace krátkodobých cílů 2015**

Cíle 2015	Měřítko	KPI	Termín plnění	Odpovědnost
Tržby za vlastní výrobky a služby min. jako v roce 2014	tržby za vlastní výrobky a služby	min. 7,566 mld. Kč	31.12.2015	Generální ředitel společnosti + finanční odd.
Dosahovat uspokojivé výše provozní marže	% marže	min. 10,65%	31.12.2015	Generální ředitel společnosti + finanční odd.
Získat zakázku v Rusku	celkový počet zakázek do Ruska	min. 8 souprav metra	30.4.2016	Obchodní oddělení
Získat zakázku ve Švédsku	celkový počet zakázek do Švédska	min. 7 lokomotiv	30.6.2015	Obchodní oddělení
Zajistit včasné plnění zakázek dle uzavřených kontraktů	počet penalizací za pozdní dodání	0	31.12.2015	Nákup a Výroba
Zvýšit úroveň znalostí jazyků pracovníků obchodního oddělení	počet zaměstnanců hovořících 3 světovými jazyky	min. 30% pracovníků obchodního odd.	31.12.2015	Obchodní oddělení
Snížení fluktuace na úseku Nákup a Sourcing	počet výpovědí za rok	max. 2	31.12.2015	Nákup a Sourcing
Dokončit vývoj nového produktu pro švédského zákazníka	celková investice do V&V	min. 1,5 mld. Kč	31.12.2015	Výzkum a vývoj
Zamezit ztrátám v souvislosti s chybným plánováním	snížení nákladů na spotřebu materiálu	min. o 5%	31.12.2015	Plánování
Přenesení nového loga firmy na veškeré nové produkty	počet nových produktů s novým logem	100%	31.12.2015	Výroba

<b>Eliminace chybovosti úseku Plánování</b>	% odchylka od výrobního plánu	max. 1%	31.12.2015	Plánování
<b>Motivace zaměstnanců</b>	počet společných setkání a počet udělených ocenění	2 setkání + 10 ocenění Emila Škody	31.12.2015	Generální ředitel společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Tab. č. 102: Parametrizace krátkodobých cílů 2016**

Cíle 2016	Měřítko	KPI	Termín plnění	Odpovědnost
<b>Zvýšit tržby za vlastní výroby a služby</b>	růst tržeb za vlastní výroby a služby oproti předchozímu roku	min. o 37%	31.12.2016	Generální ředitel společnosti + finanční odd.
<b>Růst provozní marže</b>	růst marže oproti předchozímu roku v %	min. o 1%	31.12.2016	Generální ředitel společnosti + finanční odd.
<b>Zajistit včasné plnění zakázek dle uzavřených kontraktů</b>	počet penalizací za pozdní dodání	0	31.12.2016	Nákup a Výroba
<b>Zvýšit úroveň znalostí jazyků pracovníků obchodního oddělení</b>	počet zaměstnanců hovořících 3 světovými jazyky	min. 40% pracovníků obchodního odd.	31.12.2016	Obchodní oddělení
<b>Začít s vývojem nové vysokorychlostní lokomotivy pro Čínu</b>	celková investice do V&V	min. 1,5 mld. Kč	31.12.2016	Výzkum a vývoj
<b>Zamezit ztrátám v souvislosti s chybným plánováním</b>	snížení nákladů na spotřebu materiálu	min. o 5%	31.12.2016	Plánování
<b>Eliminace chybovosti úseku Plánování</b>	% odchylka od výrobního plánu	max. 1%	31.12.2016	Plánování
<b>Motivace zaměstnanců</b>	počet společných setkání a počet udělených ocenění	2 setkání + 10 ocenění Emila Škody	31.12.2016	Generální ředitel společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

**Tab. č. 103: Parametrizace krátkodobých cílů 2017**

Cíle 2017	Měřítko	KPI	Termín plnění	Odpovědnost
<b>Zvýšit tržby za vlastní výroby a služby</b>	Růst tržeb za vlastní výroby a služby oproti předchozímu roku	min. o 8%	31.12.2017	Generální ředitel společnosti + finanční odd.
<b>Zvýšit provozní marži</b>	růst marže oproti předchozímu roku v %	min. o 1%	31.12.2017	Generální ředitel společnosti + finanční odd.

<b>Zajistit včasné plnění zakázek</b>	počet penalizací za pozdní dodání	0	31.12.2017	Nákup a Výroba
<b>Zvýšit úroveň znalostí jazyků pracovníků obchodního oddělení</b>	počet zaměstnanců hovořících 3 světovými jazyky	min. 45% pracovníků obchodního odd.	31.12.2017	Obchodní oddělení
<b>Investovat do výzkumu a vývoje min. 1 mld. Kč</b>	celková investice do V&V	min. 1 mld. Kč	31.12.2017	Výzkum a vývoj
<b>Zamezit ztrátám v souvislosti s chybným plánováním</b>	snížení nákladů na spotřebu materiálu	min. o 5%	31.12.2017	Plánování
<b>Získat zakázku na období 2018-2021 pro čínské dráhy</b>	celkový počet zakázek do Číny	min. 5 lokomotiv	31.12.2017	Obchodní oddělení
<b>Eliminace chybovosti úseku Plánování</b>	% odchylka od výrobního plánu	max. 1%	31.12.2017	Plánování
<b>Zvýšení motivace</b>	počet společných setkání a počet udělených ocenění	2 setkání + 10 ocenění Emila Škody	31.12.2017	Generální ředitel společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

### 9.2.2 Zhodnocení stávající organizační struktury

V rámci analýzy interního prostředí byla představena organizační struktura společnosti, z které plyne jistá formálnost a časté nejasnosti kompetencí. Firma se již díky zavedenému procesnímu řízení snaží předejít těmto problémům, nicméně stále občas dochází k neefektivnímu delegování. Formálně se organizační struktura nezmění, nicméně uvnitř organizační struktury bude zapotřebí vymezit určité nové vazby.

Z parametrizace krátkodobých cílů vyplývá, která oddělení jsou významná pro naplnění strategických cílů. Na některých odděleních jsou zapotřebí jisté organizační změny. Jedná se zejména o oddělení Nákupu a Sourcingu, kde se v posledních 2 letech vyskytla fluktuace na úrovni 45%. Toto číslo je alarmující. Na oddělení docházelo k vysokému odlivu know-how a management shledal jako nutnost razantně zakročit. V rámci plánu se tedy počítá s přijetím 4 nových nákupčích, kteří ulehčí v práci těm nejvytíženějším pracovníkům, a dále pak v rámci zvýšení motivace dojde ke zvýšení platu na tomto oddělení plošně o 2%.

Další změna v souvislosti se zkvalitněním organizace práce spočívá ve zlepšení procesů na oddělení Plánování. Protože s chybným plánováním výroby se přetahují problémy

i do jiných oddělení, je nutné rozpoznat a odstranit příčinu problému. Jednou z příčin může být rovněž přetěžování zaměstnanců, a proto se v plánu počítá s přijetím 2 nových pracovníků. Cílem je snížení nákladů na zbytečně nakoupený materiál a zamezení penalizací ze strany odběratele za pozdní dodávky.

V souvislosti s plánovaným cílem proniknutí na nové trhy západní Evropy bude nutné provést i změny na oddělení Obchodu. Pracovníci se budou více vzdělávat po jazykové stránce a do roku 2017 bude nutné, aby alespoň 45% pracovníků obchodu hovořilo na komunikativní úrovni 3 světovými jazyky.

### **9.2.3 Systém vedení a organizování pracovníků**

Vedení zaměstnanců ŠT se opírá o stabilní podnikovou kulturu, která se buduje už více než 150 let fungování společnosti. V rámci plánu není zapotřebí měnit firemní kulturu, neboť odpovídá zvolené strategii. Pracovníci na daných odděleních se znají a v rámci stmelování kolektivu jsou pořádány různé teambuildingové akce. Nicméně jistá formálnost a neznalost pracovníků napříč odděleními vyplývá z velikosti podniku, kdy je nemožné, aby se všichni zaměstnanci osobně znali. Z tohoto důvodu se dvakrát do roka pořádá společné setkání vedení společnosti a všech zaměstnanců firmy. Na tomto setkání se představují nové plánované projekty, noví zaměstnanci a uděluje se pracovníkům s nejlepšími výsledky cena Emila Škody. Tato cena je udělována v rámci motivačního programu historicky a v období plánu se počítá v této tradici setrvat.

Firma vzhledem ke své velikosti a velkému počtu uzavřených zakázek klade spíše důraz na výkon svých pracovníků a vysokou efektivitu jejich práce, než na samotné zaměstnance. V rámci tohoto provádí controlling a každý týden pracovníci sledují své výkony v prováděné metrice, na základě níž jsou poté odměňováni. Z toho plyne opět jistý motivační prvek. Firma svým zaměstnancům také přispívá na stravování v závodní kantýně a na volnočasové aktivity ve formě FlexiPassů.

V oblasti řízení lidských zdrojů není pro naplnění strategického plánu zapotřebí žádných zásadních změn.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit reálný projekt zvyšování výkonnosti firmy pomocí strategického řízení společnosti Škoda Transportation a.s., která působí již více než 150 let na trhu s kolejovými vozidly. V rámci dílčích kapitol byly všechny vytyčené cíle beze zbytku naplněny.

Nejdříve byla provedena charakteristika společnosti, představena její historie a portfolio produktů. Následně byla provedena analýza stávající finanční výkonnosti podniku, která se projevila jako příznivá. V následující kapitole byly vytyčeny cíle a strategie pro střednědobé období. Z charakteru firmy vyplývá strategie customizace, kdy se výroba plně přizpůsobuje požadavkům a parametrům zákazníka. Této strategii poté odpovídá celé finanční plánování.

Finanční plán je rovněž sestaven pro střednědobé období a po provedené finanční analýze dospíváme ke zjištění, že plán ve svém konečném důsledku skutečně vede ke zvyšování výkonnosti. Nicméně bylo nutné přejít k analýze rizikových faktorů, které by na tuto výkonnost mohly mít zásadní vliv. Bylo stanoveno 5 klíčových rizikových faktorů, které by mohly přispět k nenaplnění stanovených cílů. Konkrétně se jedná zejména o cíl proniknutí na nový švédský trh a dále pak získání klíčové zakázky v Rusku. Působení klíčových rizik bylo promítnuto v pesimistickém scénáři, ve kterém je i přes nepříznivý vývoj rizikových faktorů stále dosahováno kladného hospodářského výsledku, vysokých tržeb i kladné ekonomické přidané hodnoty. To svědčí o stabilitě podniku a o vhodné diverzifikaci portfolia, kdy firma není závislá pouze na jednom trhu. Dále byla stanovena pravděpodobnost jednotlivých variant plánu.

Předposlední kapitola se věnuje výpočtu hodnoty podniku pro optimistickou a pesimistickou variantu plánu. Pokud vezmeme v úvahu pravděpodobnosti jednotlivých scénářů, firma k 1.1.2015 vykazuje váženou průměrnou hodnotu vlastního kapitálu 56 mld. Kč (oscilace mezi 44-63 mld. Kč).

V závěrečné kapitole je zhodnocen celý projekt výkonnosti a navrženy postupy pro implementaci plánu, která zahrnuje parametrizaci cílů, zhodnocení organizační struktury a systému vedení a organizování pracovníků. Jsou podány návrhy na předcházení klíčovými rizikům ve formě zavedení systémů včasného varování.



Přínosem této práce je zejména aplikace teoretických poznatků ze strategického řízení v reálném podniku, jehož prostředí autorka velmi dobře poznala. Je zřejmé, že v praxi nelze mnohdy využít všechny teorie, avšak je podstatné správně vybrat a aplikovat ty, které jsou vhodné pro daný subjekt a obor podnikání, ve kterém společnost působí. Práce může posloužit jako inspirativní podklad pro vedení společnosti.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Dceřiné společnosti Škoda Transportation a.s. (rok 2013).....	12
Tab. č. 2: Tržby Škoda Transportation, a.s. 2012-2014 (v tis. Kč) .....	16
Tab. č. 3: Čistý pracovní kapitál v letech 2012-2014 (v tis. Kč).....	18
Tab. č. 4: Ukazatele rentability za období 2012-2014 a oborový průměr 1. pol. 2014..	19
Tab. č. 5: Ukazatele likvidity za období 2012-2014 a oborový průměr 1. pol. 2014.....	20
Tab. č. 6: Ukazatele aktivity za období 2012-2014 .....	21
Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti za období 2012-2014 .....	22
Tab. č. 8: Obratový cyklus peněz za období 2012-2014 .....	24
Tab. č. 9: Výpočet ukazatele EVA pro období 2012-2014 v tis. Kč .....	25
Tab. č. 10: Matice EFE firmy ŠKODA Transportation a.s.....	45
Tab. č. 11: Matice IFE firmy Škoda Transportation a.s. ....	51
Tab. č. 12: Hodnocené faktory pro matici SPACE.....	52
Tab. č. 13: Plánované tržby za vlastní výrobky pro rok 2015 v tis. Kč.....	57
Tab. č. 14: Plánované tržby za vlastní výrobky pro rok 2016 v tis. Kč.....	58
Tab. č. 15: Plánované tržby za vlastní výrobky pro rok 2017 v tis. Kč.....	58
Tab. č. 16: Celkové plánované výkony pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	59
Tab. č. 17: Ostatní provozní tržby a celkové tržby pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	59
Tab. č. 18: Plán spotřeby materiálu pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	60
Tab. č. 19: Plán spotřeby energie pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	61
Tab. č. 20: Plán nakoupených služeb na projekt pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	62
Tab. č. 21: Výkonová spotřeba pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	63
Tab. č. 22: Plán osobních nákladů pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	64
Tab. č. 23: Plán odpisů pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	65
Tab. č. 24: Ostatní provozní náklady a výnosy pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	65
Tab. č. 25: Plán finančních nákladů a výnosů pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	66
Tab. č. 26: Plán výsledku hospodaření pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	67
Tab. č. 27: Výkaz zisku a ztráty pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	67
Tab. č. 28: Investiční plán pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	69
Tab. č. 29: Plán obratových ukazatelů oběžných aktiv pro období 2015-2017.....	69
Tab. č. 30: Plán oběžných aktiv pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	70
Tab. č. 31: Plán vlastního kapitálu pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	71
Tab. č. 32: Plán dlouhodobých závazků pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	71

Tab. č. 33: Plánované krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	72
Tab. č. 34: Plánovaný dodatečný externí kapitál pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	72
Tab. č. 35: Plánovaná rozvaha pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	73
Tab. č. 36: Plán cash-flow pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	75
Tab. č. 37: Čistý pracovní kapitál v období plánu v tis. Kč.....	77
Tab. č. 38: Ukazatele rentability v období plánu.....	78
Tab. č. 39: Ukazatele likvidity pro období plánu.....	79
Tab. č. 40: Ukazatele aktivity pro období plánu.....	79
Tab. č. 41: Ukazatele zadluženosti pro období plánu.....	80
Tab. č. 42: Obratový cyklus peněz pro období plánu.....	81
Tab. č. 43: Průměrné vážené náklady kapitálu WACC 2014-2017.....	82
Tab. č. 44: Váhy jednotlivých rizikových faktorů.....	84
Tab. č. 45: Rizikové přírážky pro jednotlivé stupně rizika.....	84
Tab. č. 46: Rizika oboru.....	85
Tab. č. 47: Riziková přírážka rizika oboru.....	85
Tab. č. 48: Rizika trhu.....	85
Tab. č. 49: Riziková přírážka rizika trhu.....	86
Tab. č. 50: Rizika z konkurence.....	86
Tab. č. 51: Riziková přírážka rizika z konkurence.....	87
Tab. č. 52: Rizika - management.....	87
Tab. č. 53: Riziková přírážka rizika managementu.....	87
Tab. č. 54: Rizika výrobního procesu.....	88
Tab. č. 55: Riziková přírážka rizika výrobního procesu.....	88
Tab. č. 56: Ostatní faktory rizika.....	89
Tab. č. 57: Riziková prémie ostatních faktorů rizika.....	89
Tab. č. 58: Faktory finančního rizika.....	89
Tab. č. 59: Riziková přírážka finančního rizika.....	90
Tab. č. 60: Výsledná hodnota nákladů vlastního kapitálu pro období 2015-2017.....	90
Tab. č. 61: Aktivace marketingových nákladů v tis. Kč.....	91
Tab. č. 62: Úprava aktiv pro výpočet NOA v tis. Kč.....	92
Tab. č. 63: Úprava pasiv pro výpočet NOA v tis. Kč.....	92
Tab. č. 64: Výpočet NOPAT pro období plánu v tis. Kč.....	93

Tab. č. 65: Výpočet ukazatele EVA pro období plánu v tis. Kč.....	93
Tab. č. 66: Ohodnocení rizikových faktorů .....	99
Tab. č. 67: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro rok 2015 v tis. Kč.....	103
Tab. č. 68: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro rok 2016 v tis. Kč.....	103
Tab. č. 69: Vývoj tržeb za vlastní výrobky pro rok 2017 v tis. Kč.....	103
Tab. č. 70: Celkové plánované výkony pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	104
Tab. č. 71: Ostatní provozní tržby a celkové tržby pro období 2015-2017 v tis. Kč....	104
Tab. č. 72: Výkonová spotřeba pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	105
Tab. č. 73: Plán osobních nákladů pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	105
Tab. č. 74: Finanční náklady a výnosy pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	106
Tab. č. 75: Plán výsledku hospodaření pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	107
Tab. č. 76: Výkaz zisku a ztráty pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	107
Tab. č. 77: Plán obrátových ukazatelů oběžných aktiv pro období 2015-2017.....	108
Tab. č. 78: Plán oběžných aktiv pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	109
Tab. č. 79: Plán vlastního kapitálu pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	109
Tab. č. 80: Plánované krátkodobé závazky z obchodního styku a jiné závazky pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	110
Tab. č. 81: Plánovaný dodatečný externí kapitál pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	110
Tab. č. 82: Plánovaná rozvaha pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	111
Tab. č. 83: Plán cash-flow pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	112
Tab. č. 84: Čistý pracovní kapitál v období plánu v tis. Kč.....	114
Tab. č. 85: Ukazatele rentability v období plánu .....	115
Tab. č. 86: Ukazatele likvidity pro období plánu .....	115
Tab. č. 87: Ukazatele aktivity pro období plánu.....	116
Tab. č. 88: Ukazatele zadluženosti pro období plánu .....	117
Tab. č. 89: Obrátový cyklus peněz pro období plánu .....	117
Tab. č. 90: Vážené průměrné náklady kapitálu pro období 2015-2017.....	118
Tab. č. 91: Výpočet EVA pro období 2015-2017 v tis. Kč .....	118
Tab. č. 92: Určení pravděpodobností scénářů.....	119
Tab. č. 93: Diskontovaná EVA pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	121
Tab. č. 94: Odhad diskont. EVA pro rok 2018-2022 pomocí parametru g v tis. Kč....	121
Tab. č. 95: Odhad NOA a NOPAT pomocí parametru g pro rok 2018-2022 v tis. Kč	122
Tab. č. 96: Výpočet tržní hodnoty podniku pomocí EVA v tis. Kč.....	122

Tab. č. 97: Diskontovaná EVA pro období 2015-2017 v tis. Kč.....	123
Tab. č. 98: Odhad diskont. EVA pro rok 2018-2022 pomocí parametru g v tis. Kč....	123
Tab. č. 99: Odhad NOA a NOPAT pomocí parametru g pro rok 2018-2022 v tis. Kč	124
Tab. č. 100: Výpočet tržní hodnoty podniku pomocí EVA v tis. Kč.....	124
Tab. č. 101: Parametrizace krátkodobých cílů 2015.....	128
Tab. č. 102: Parametrizace krátkodobých cílů 2016.....	129
Tab. č. 103: Parametrizace krátkodobých cílů 2017.....	129

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb 2012-2014 v tis. Kč.....	17
Obr. č. 2: Vývoj EAT v letech 2012-2014 v tis. Kč .....	18
Obr. č. 3: Obrátový cyklus peněz .....	23
Obr. č. 4: Vývoj EVA ve zpracovatelském průmyslu v mld. Kč .....	26
Obr. č. 5: Vývoj EVA ve zpracovatelském průmyslu podle institucionálních sektorů v mld. Kč.....	26
Obr. č. 6: Růst hrubého domácího produktu v letech (v %).....	35
Obr. č. 7: Nákladní doprava dle jednotlivých druhů dopravy v zemích EU 28 (2012)..	43
Obr. č. 8: Osobní doprava dle jednotlivých druhů dopravy v zemích EU 28 (2012).....	44
Obr. č. 9: Organizační struktura Škoda Transportation a.s.....	46
Obr. č. 10: Procesy ve firmě Škoda Transportation a.s. ....	47
Obr. č. 11: Nové logo 2015.....	48
Obr. č. 12: Matice SPACE pro firmu Škoda Transportation a.s.....	53
Obr. č. 13: Plánovaný vývoj provozní marže pro období 2015-2017.....	66
Obr. č. 14: Vývoj tržeb v období plánu v tis. Kč.....	76
Obr. č. 15: Vývoj EAT v období plánu v tis. Kč .....	77
Obr. č. 16: Matice ohodnocení významnosti rizikových faktorů .....	100
Obr. č. 17: Vývoj provozní marže pro období 2015-2017.....	106
Obr. č. 18: Vývoj tržeb v období plánu v tis. Kč.....	113
Obr. č. 19: Vývoj marže v období plánu v tis. Kč .....	114

## Seznam použitých zkratek

AGV	vysokorychlostní vlak s poháněnými vozy
a.s.	akciová společnost
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2G	Business to Government
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	Cash-flow, peněžní tok
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DB	Deutsche Bahn
DCF	Diskontovaný peněžní tok
DCIx MES	Informační systém pro detailní sledování a evidenci rozpracované výroby
DEK	Dodatečný externí kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DIN	Německá národní norma
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EFE	Faktory externího prostředí
EN	Evropská norma
ETSI	Evropský ústav pro telekomunikační normy
EU	Evropská unie
EUR	Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GB	Britský národní standard
GOST	Ruská národní norma
HC	Hokejový club
HDP	Hrubý domácí produkt
IAS/IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
IEC	Mezinárodní elektrotechnická komise

IFE	Faktory interního prostředí
INFA	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů dle manželů Neumaierových
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
LTD	Limited company, obdoba společnosti s ručením omezeným
MBA	Master of Business Administration
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
NOA	Čistá operační aktiva
NOPAT	Čistý operační zisk po zdanění
OA	Oběžná aktiva
OCP	Obratový cyklus peněz
OHSAS	Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
TD	České normy
TGV	Vysokorychlostní vlaky francouzských státních drah
TSI	Trading Standard Institutes
UIC	Mezinárodní železniční unie
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu



## Seznam použité literatury

### KNIŽNÍ ZDROJE:

ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, L., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-321-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Managing in a time of great change*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2009. ISBN 978-1-4221-5515-8.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

MAŘÍK, Miloš a kol. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, Miloš a MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.

MERNA, Tony., AL-THANI, Faisal F. *Risk management: Řízení rizika ve firmě*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1547-3.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Učební texty. ISBN 80-86754-33-2.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil a IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0098-0.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 987-80-86730-82-0.

ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

*Alstom – Rail systems*. [online], Levallois-Perret: Alstom Group, 2015, Aktualizace 6.1.2015, [cit. 8.2.2015], Dostupné z: <http://www.alstom.com/microsites/transport/>.

*Bombardier Transportation*. [online], Québec: Bombardier, 2015, Aktualizace 4.1.2015, [cit. 8.2.2015], Dostupné z: <http://www.bombardier.com/en/transportation.html>.

*CAF – Products and services*. [online], Beasain: CAF, 2015, Aktualizace 2.2.2015, [cit. 8.2.2015], Dostupné z: <http://www.caf.es/en/productos-servicios/index.php>.

*Česko je křižovatkou nákladních vlaků Evropy. Devět koridorů spojí celou Unii*. [online]. Praha: Firenet.cz, 2013, Aktualizace 16. 9.2013 [cit. 12.12.2014]. Dostupné z: <http://www.magazin.firenet.cz/index.php/magaziny/logistika/1714-cesko-je-krizovatkou-nakladnich-vlaku-evropy-devet-koridoru-spoji-celou-unii>.

*Databáze Eurostatu*. [online], Praha: Český statistický úřad, 2015, Aktualizace 10.1.2015, [cit. 15.2.2015], Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>.

*Finanční analýza podnikové sféry za 1. pololetí 2014.* [online], Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, Aktualizace 12.1.2015, [cit. 22.1.2015], Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument155165.html>.

*IMF Data Mapper.* [online], Washington: International Monetary Fund, 2015, Aktualizace 11.2.2015, [cit. 11.2.2015], Dostupné z: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>.

*Ještě více izolované Rusko teď s Čínou postaví vysokorychlostní železniční propojení za 240 miliard.* [online], Praha: AC24.cz, 2015, Aktualizace 23.1.2015, [cit. 10.2.2015], Dostupné z: <http://www.ac24.cz/zpravy-ze-sveta/5417-jeste-vice-izolovane-rusko-tes-s-cinou-postavi-vysokorychlostni-zeleznicni-propojeni-za-240-miliard>.

*Justice.* [online], Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2015, Aktualizace 1.3.2015, [cit. 10.3.2015], Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=214610>.

*Koruna dál rychle oslabuje.* [online], Praha: byznys.lidovky.cz, 2015, Aktualizace 11.3.2015, [cit. 15.3.2015], Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/koruna-dal-rychle-oslabuje-k-dolaru-je-nejslabsi-za-temer-11-let-pba-moje-penize.aspx?c=A150311\\_193046\\_moje-penize\\_ele](http://byznys.lidovky.cz/koruna-dal-rychle-oslabuje-k-dolaru-je-nejslabsi-za-temer-11-let-pba-moje-penize.aspx?c=A150311_193046_moje-penize_ele).

*Koruna se dál propadá, proti dolaru ztrácí nejvíc na světě.* [online], Praha: ct24.cz, 2015, Aktualizace 12.1.2015, [cit. 10.2.2015], Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/297942-koruna-se-dal-propada-proti-dolaru-ztraci-nejvic-na-svete/>.

*O společnosti - historie.* [online], Plzeň: Škoda Transportation a.s., 2015, Aktualizace 12.1.2015, [cit. 16.1.2015], Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>.

*O společnosti – profil společnosti.* [online], Plzeň: Škoda Transportation a.s., 2015, Aktualizace 12.1.2015, [cit. 16.1.2015], Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>.

*PESA.* [online], Bydhošť: PESA Bydgoszcz SA, 2015, Aktualizace 15.1.2015, [cit. 8.2.2015], Dostupné z: <http://www.pesa.pl/index.php/pl/#>.

*Produkty* [online], Plzeň: Škoda Transportation a.s., 2015, Aktualizace 12.1.2015, [cit. 16.1.2015], Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/produkty/>.

*Rozvoj vysokorychlostní železnice v Rusku.* [online]. Praha: Businessinfo.cz, 2013, Aktualizace 28.3.2013 [cit. 13.12.2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rozvoj-vysokorychlostni-zeleznice-v-rusku-31344.html>.

*Ruské dráhy budou investovat trilion rublů do nákupu nové železniční techniky a do rozvoje železniční infrastruktury.* [online]. Praha: Businessinfo.cz, 2012, Aktualizace 29.11.2012 [cit. 13.12.2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ruske-drahy-budou-investovat-trilion-rublu-do-26104.html> 78.

*Severské země – příležitosti pro české exportéry 2014.* [online], Praha: Czech Trade, 2014, Aktualizace 1.3.2014, [cit. 2.3.2015], Dostupné z: [file:///C:/Users/Lucie/Downloads/Seversk%C3%A9%20zem%C3%AC\\_%C5%A0v%C3%A9dsko%202014.pdf](file:///C:/Users/Lucie/Downloads/Seversk%C3%A9%20zem%C3%AC_%C5%A0v%C3%A9dsko%202014.pdf).

*Siemens mobility.* [online], Mnichov: Siemens, 2015, Aktualizace 10.1.2015, [cit. 8.2.2015], Dostupné z: <http://www.siemens.com/about/en/businesses/mobility.htm>.

*Slabá koruna přežije Singera.* [online], Praha: Idnes.cz, 2015, Aktualizace 5.2.2015, [cit. 7.2.2015], Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63489990-slaba-koruna-prezije-singera-intervence-neskonci-pred-letem-2016>.

*STADLER – Vehicles & services.* [online], Minsk: Stadler, 2015, Aktualizace 13.1.2015, [cit. 8.2.2015], Dostupné z: <http://www.stadlerrail.com/en/vehicles/rack-railway/>.

*Turecko postaví 2 500 km vysokorychlostní železniční linky.* [online]. Praha: Businessinfo.cz, 2013, Aktualizace 20.6.2013 [cit. 12.12.2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/turecko-postavi-2-500-km-vysokorychlostni-36198.html>.

*Výnosy z dlouhodobých státních dluhopisů.* [online], Praha: Český statistický úřad, 2015, Aktualizace 10.3.2015, [cit. 18.3.2015], Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=teimf050>.

**OSTATNÍ ZDROJE:**

VACÍK. Emil. *Přednášky z předmětu Taktický management*: Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická, 2014.

## **Seznam příloh**

**Příloha A** – Produkty společnosti

**Příloha B** – Výpočet  $n_v$  pro pesimistickou variantu plánu

**Příloha C** – Dílčí výpočty pro stanovení EVA pro pesimistickou variantu plánu

**Příloha A** – Produkty společnosti

**Lokomotiva Emil Zátpek Německo**



**Lokomotiva Emil Zátpek**



**Lokomotiva Emil Zátpek Slovensko**



Tramvaj ForCity Plus Bratislava



Tramvaj ForCity Alfa Praha



Tramvaj ForCity Alfa Riga





Tramvaj 13T Brno



Elektrická jednotka RegioPanter



Elektrická jednotka řady 671 Slovensko



Dvoupodlažní jednotka CityElefant



Metro Petrohrad



**Příloha B** – Výpočet  $n_v$  pro pesimistickou variantu plánu

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet*váha
<b>OBCHODNÍ RIZIKO</b>	25	1	25
<b>I. Rizika oboru</b>	4	1	4
<b>II. Rizika trhu</b>	3	1	3
<b>III. Rizika konkurence</b>	7	1	7
<b>IV. Management</b>	3	1	3
<b>V. Výrobní proces</b>	4	1	4
<b>VI. Specifické faktory</b>	4	1	4
<b>FINANČNÍ RIZIKO</b>	7	1,3	9,1
<b>Počet kritérií</b>	32		34,1

Stupěň rizika	$a^x$	$a^x - 1(Z)$	RP pro jeden faktor ( $Z*r_f/n$ ) - v %
<b>1 - nízké riziko</b>	2,812	1,812	0,058442149
<b>2 - průměrné riziko</b>	7,906	6,906	0,222764327
<b>3 - zvýšené riziko</b>	22,228	21,228	0,684790085
<b>4 - vysoké riziko</b>	62,500	61,500	1,983870968

<b>Rizika oboru</b>	
Dynamika oboru	1
Závislost oboru na hospodářském cyklu	1
Potenciál inovací v oboru	3
Určování trendů v oboru	2

<b>I. Rizika oboru</b>	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
<b>1 - nízké riziko</b>	0,05844	2	1	2	0,116884298
<b>2 - průměrné riziko</b>	0,22276	1	1	1	0,222764327
<b>3 - zvýšené riziko</b>	0,68479	1	1	1	0,684790085
<b>4 - vysoké riziko</b>	1,98387	0	1	0	0
					<b>1,024438711</b>

<b>Rizika trhu</b>	
Kapacita trhu, možnost expanze	3
Rizika dosažení tržeb	2
Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy	4

<b>II. Rizika trhu</b>	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
<b>1 - nízké riziko</b>	0,05844	0	1	0	0
<b>2 - průměrné riziko</b>	0,22276	1	1	1	0,222764327
<b>3 - zvýšené riziko</b>	0,68479	1	1	1	0,684790085
<b>4 - vysoké riziko</b>	1,98387	1	1	1	1,983870968
					<b>2,89142538</b>

<b>III. Rizika z konkurence</b>	
<b>Konkurence</b>	4
<b>Konkurenceschopnost produktů</b>	3
<b>Ceny</b>	1
<b>Kvalita, řízení kvality</b>	2
<b>Výzkum a vývoj</b>	1
<b>Reklama a propagace</b>	2
<b>Distribuce a servis</b>	1

III. Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
<b>1 - nízké riziko</b>	0,05844	3	1	3	0,175326448
<b>2 - průměrné riziko</b>	0,22276	2	1	2	0,445528655
<b>3 - zvýšené riziko</b>	0,68479	1	1	1	0,684790085
<b>4 - vysoké riziko</b>	1,98387	1	1	1	1,983870968
					<b>3,289516155</b>

<b>IV. Management</b>	
<b>Vize, strategie</b>	1
<b>Klíčové osobnosti</b>	3
<b>Organizační struktura</b>	3

IV. Management	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
<b>1 - nízké riziko</b>	0,05844	1	1	1	0,058442149
<b>2 - průměrné riziko</b>	0,22276	0	1	0	0
<b>3 - zvýšené riziko</b>	0,68479	2	1	2	1,369580169
<b>4 - vysoké riziko</b>	1,98387	0	1	0	0
					<b>1,428022319</b>

<b>V. Výrobní proces</b>	
<b>Struktura výrobků</b>	3
<b>Technologické možnosti výroby</b>	3
<b>Pracovní síla</b>	3
<b>Dodavatelé</b>	3

V. Výrobní proces	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
<b>1 - nízké riziko</b>	0,05844	0	1	0	0
<b>2 - průměrné riziko</b>	0,22276	0	1	0	0
<b>3 - zvýšené riziko</b>	0,68479	4	1	4	2,739160339
<b>4 - vysoké riziko</b>	1,98387	0	1	0	0
					<b>2,739160339</b>

<b>VI. Ostatní faktory</b>	
<b>Úroveň fixních nákladů (aktiv)</b>	3
<b>Postavení podniku vůči odběratelům</b>	3
<b>Postavení podniku vůči dodavatelům</b>	3
<b>Bariéry vstupu do odvětví</b>	2

<b>VI. Ostatní faktory</b>	<b>RP</b>	<b>Počet</b>	<b>Váha</b>	<b>Vážený počet</b>	<b>Dílčí RP</b>
<b>1 - nízké riziko</b>	0,05844	0	1	0	0
<b>2 - průměrné riziko</b>	0,22276	1	1	1	0,222764327
<b>3 - zvýšené riziko</b>	0,68479	3	1	3	2,054370254
<b>4 - vysoké riziko</b>	1,98387	0	1	0	0
					<b>2,277134582</b>

<b>Finanční rizika</b>	
<b>Ckú/VK</b>	2
<b>Krytí úroků EBIT/placené úroky dosahuje</b>	1
<b>Krytí splátek úvěrů z cash flow - EBITDA/(splátky úvěrů + leasingové splátky)</b>	3
<b>Podíl ČPK na OA</b>	4
<b>Běžná a rychlá likvidita</b>	2
<b>Průměrná doba inkasa pohledávek</b>	2
<b>Průměrná doba držení zásob</b>	2

<b>Finanční rizika</b>	<b>RP</b>	<b>Počet</b>	<b>Váha</b>	<b>Vážený počet</b>	<b>Dílčí RP</b>
<b>1 - nízké riziko</b>	0,05844	1	1,4	1,4	0,081819009
<b>2 - průměrné riziko</b>	0,22276	4	1,4	5,6	1,247480234
<b>3 - zvýšené riziko</b>	0,68479	1	1,4	1,4	0,958706119
<b>4 - vysoké riziko</b>	1,98387	1	1,4	1,4	2,777419355
					<b>5,065424716</b>

<b>BEZRIZIKOVÁ MÍRA VÝN.</b>	<b>0,40%</b>
I. Rizika oboru	1,02%
II. Rizika trhu	2,89%
III. Rizika z konkurence	3,29%
IV. Management	1,43%
V. Výrobní proces	2,74%
VI. Ostatní faktory	2,28%
<b>OBCHODNÍ RIZIKO</b>	<b>13,65%</b>
<b>FINANČNÍ RIZIKO</b>	<b>5,07%</b>
<b>NÁKLADY VK</b>	<b>18,72%</b>

**Příloha C** – Dílčí výpočty pro stanovení EVA pro pesimistickou variantu plánu

<b>Aktivace nákladů s dl. účinky</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Marketingové náklady</b>	140 020	147 021	154 372	162 091
Lineární odpis 2011	46 673	46 673	46 673	
Lineární odpis 2012		49 007	49 007	49 007
Lineární odpis 2013			51 457	51 457
Lineární odpis 2014				54 030
<b>Roční odpis celkem</b>	46 673	95 680	147 138	154 495
Kumulované výdaje	140 020	147 021	301 393	463 484
Kumulované odpisy	46 673	95 680	242 818	397 313
<b>ZC nákladů s dl. účinky</b>	<b>93 347</b>	<b>51 341</b>	<b>58 575</b>	<b>66 171</b>

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Aktiva celkem</b>	19 935 147	22 366 326	24 535 133	23 889 643
Aktivované náklady s dlouhodobým účinkem	93 347	51 341	58 575	66 171
Závazky neúročené	6 742 956	6 746 334	7 589 220	7 285 102
<b>Aktiva celkem upravená</b>	13 285 538	15 671 332	17 004 488	16 670 713
Provozně nenutný dlouhodobý fin. majetek a kr. CP	10 276 947	10 275 034	10 274 132	10 275 008
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0	0
<b>NOA</b>	<b>3 008 591</b>	<b>5 396 298</b>	<b>6 730 356</b>	<b>6 395 705</b>

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>9 860 015</b>	<b>10 429 366</b>	<b>11 317 948</b>	<b>11 124 104</b>
ZC marketingových nákladů	93 347	51 341	58 575	66 171
Nákladové rezervy	708 431	609 384	760 036	783 833
Úročený CK	2 623 745	4 581 242	4 867 929	4 696 605
<b>Upravená pasiva</b>	13 285 538	15 671 332	17 004 488	16 670 713
Provozně nenutný dlouhodobý fin. majetek a kr. CP	10 276 947	10 275 034	10 274 132	10 275 008
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0	0
<b>NOA</b>	<b>3 008 591</b>	<b>5 396 298</b>	<b>6 730 355</b>	<b>6 395 704</b>

<b>Položka</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1 275 101	729 167	1 144 533	1 064 321
Změna rezerv	119 728	-99 047	150 652	23 797
Marketingové náklady	140 020	147 021	154 372	162 091
Marketingové náklady - odpisy	-46 673	-95 680	-147 138	-154 495
<b>NOPBT</b>	<b>1 488 176</b>	<b>681 460</b>	<b>1 302 420</b>	<b>1 095 714</b>
Daň - efektivní daňová sazba 4%	59 527	27 258	52 097	43 829
<b>NOPAT</b>	<b>1 428 649</b>	<b>654 202</b>	<b>1 250 323</b>	<b>1 051 885</b>

## Abstrakt

GREGOROVÁ, Lucie. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 145 s., 2015

**Klíčová slova:** strategie, strategické řízení, výkonnost, finanční plán, finanční analýza, strategické scénáře, hodnota podniku

Cílem předložené diplomové práce je zpracovat projekt zvýšení výkonnosti firmy prostředky strategického řízení ve společnosti Škoda Transportation a.s. Jedná se o celosvětově proslulého výrobce kolejových vozidel a jednoho z největších českých exportérů. V první části práce je představen podnik, jeho stručná historie a portfolio produktů. Dále je zhodnocena finanční situace společnosti za využití základních a hodnotových ukazatelů měření výkonnosti podniku. Poté je vymezen strategický záměr v podobě poslání, vize a strategických cílů pro období 2015-2017. Součástí následující kapitoly je analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Dále je zpracován podrobný finanční plán. Po analýze rizikových faktorů, které mají vliv na strategický záměr, je sestaven pesimistický scénář a provedena analýza jeho výkonnosti. S ohledem na charakter zakázkové výroby je očekávaná varianta plánu považována za již optimistickou variantu. Zvyšování výkonnosti se v předposlední kapitole promítá do zvýšení hodnoty vlastního kapitálu, která vychází v rozmezí optimistické a pesimistické varianty. Poslední kapitola uzavírá tuto diplomovou práci zhodnocením provedených analýz a podáním návrhů pro implementaci daného záměru do společnosti.

## Abstract

GREGOROVÁ, Lucie. *The Project of Performance Improvement of a Company by Using Tools of Strategic Management*. The Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 145 pages, 2015

**Key words:** strategy, strategic management, strategic objectives, financial plan, financial analysis, strategic scenarios, enterprise value

This thesis is focused on the performance improvement project of the company Skoda Transportation a.s. It is well known producer of rail vehicles and one of the biggest czech exporters. The company, its brief history and portfolio of offered products are introduced in the first part of this thesis. Furthermore, financial situation of the company with the use of the basic and value indicators measuring business performance is evaluated. Next chapter deals with the definition of the strategic plan including the formulation of mission statement, vision and strategic objectives for a period 2015-2017. Moreover, detailed financial plan for this period is performed. Next chapter occupies with the analysis of external and internal environment. After risk analysis, which has impact on strategic plan, pessimistic scenario is constructed and after that the analysis of this improvement is performed. Expected scenario of the plan is considered optimistic with respecting character of customized production. In the next part, performance improvement is reflected into value of equity. It is determined between optimistic and pessimistic scenario. The last chapter closes thesis with evaluation of the analysis and with proposed recommendation for the implementation of strategic plan to the company.