

Univerzita Pardubice

Dopravní fakulta Jana Pernera

Návrh implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách ČD, a.s.

Bc. Klára Aschenbrennerová

Diplomová práce

2012

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Klára Aschenbrennerová  
Osobní číslo: D09667  
Studijní program: N3708 Dopravní inženýrství a spoje  
Studijní obor: Dopravní management, marketing a logistika  
Název tématu: Návrh implementace metody Balanced Scorecard  
v podmínkách ČD, a.s.  
Zadávací katedra: Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

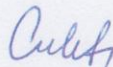
### Zásady pro vypracování:

- Úvod
1. Metoda BSC
  2. Charakteristika firmy ČD, a.s.
  3. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku ČD, a.s.
  4. Návrh aplikace BSC
  5. Ekonomické zhodnocení navržených opatření
- Závěr

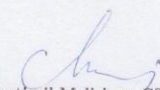
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2012**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15. 03. 2012

Klára Aschenbrennerová

## **ANOTACE**

Cílem této práce je vytvořit návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard do společnosti České dráhy, a.s. Tato moderní metoda měření výkonnosti podniku, neposuzuje pouze finanční ukazatele, ale zároveň i ty nefinanční, které jsou často opomíjeny. Na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy, byly definovány strategické cíle, na jejichž základě byl samotný návrh metody Balanced Scorecard vytvořen.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Balanced Scorecard; České dráhy, a.s.; výkonnost podniku; strategické cíle

## **TITLE**

Proposal of the Balanced Scorecard method implementation in the conditions of the ČD, a.s. company

## **ANNOTATION**

The goal of this thesis is to create a proposal to the implementation of Balanced Scorecard method in České dráhy, a.s. This modern method for company performance measurement, does not view only financial indicators, but also Non-financial, which are often neglected. Based on internal and external analysis of company environment were defined strategic goals, on their basis was created proposal of Balanced Scorecard method.

## **KEYWORDS**

Balanced Scorecard; České dráhy, a.s.; company performance; strategic targets

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1. Metoda Balanced Scorecard.....</b>	<b>11</b>
1.1    Důvody zavedení Balanced Scorecard v podniku .....	11
1.2    Vize, mise a strategie podniku .....	12
1.3    Perspektivy Balanced Scorecard.....	14
1.3.1    Finanční perspektiva .....	15
1.3.2    Zákaznická perspektiva .....	16
1.3.3    Perspektiva interních procesů .....	17
1.3.4    Perspektiva učení se a růstu .....	18
1.4    Výhody a nevýhody Balanced Scorecard .....	19
1.5    Implementace Balanced Scorecard .....	20
1.5.1    Vytvoření organizačních předpokladů.....	20
1.5.2    Vyjasnění strategie.....	21
1.5.3    Tvorba Balanced Scorecard.....	21
1.5.4    Řízení procesu rozšíření .....	21
1.5.5    Zajištění nepřetržitého používání.....	22
1.6    Softwarová podpora .....	22
<b>2. Charakteristika firmy České dráhy, a.s.....</b>	<b>24</b>
2.1    Legislativa.....	25
2.2    Historie.....	26
2.3    Předmět činnosti .....	26
2.3.1    České dráhy, a.s. ....	27
2.3.2    Dceřiné společnosti.....	28
2.4    Vize a cíle .....	29
2.4.1    Mise .....	29

2.4.2	Vize .....	29
2.4.3	Strategie .....	30
2.5	Zaměstnanci .....	32
2.6	Vozidlový park .....	33
2.7	Finanční zdroje podniku České dráhy a.s. ....	34
2.7.1	Prostředky získané vlastní činností.....	34
2.7.2	Dluhopisy.....	35
2.7.3	Evropské fondy.....	36
2.8	Marketing.....	36
<b>3.</b>	<b>Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku České dráhy, a.s.....</b>	<b>38</b>
3.1	Teoretická část .....	39
3.1.1	PEST analýza.....	39
3.1.2	Porterův model pěti sil.....	40
3.1.3	SWOT analýza.....	41
3.1.4	Finanční analýza .....	42
3.2	Analytická část.....	48
3.2.1	Porterův model pěti sil.....	48
3.2.2	PEST analýza.....	50
3.2.3	SWOT analýza.....	52
3.2.4	Finanční analýza .....	54
3.3	Shrnutí.....	62
<b>4.</b>	<b>Návrh aplikace Balanced Scorecard.....</b>	<b>64</b>
4.1	Vytvoření organizačních předpokladů.....	64
4.2	Vyjasnění strategie.....	65
4.3	Tvorba Balanced Scorecard .....	66
<b>5.</b>	<b>Ekonomické zhodnocení navržených opatření.....</b>	<b>79</b>
5.1	Náklady spojené s implementací metody Balanced Scorecard .....	79

5.2	Přínosy spojené s plněním cílů vytyčených v Balanced Scorecard .....	81
5.3	Rizika spojená se zaváděním metody .....	84
5.4	Shrnutí.....	85
<b>Závěr</b> .....		<b>86</b>
<b>Použitá literatura</b> .....		<b>88</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....		<b>91</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....		<b>92</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....		<b>93</b>
<b>Seznam příloh</b> .....		<b>94</b>



## Úvod

Průmyslový věk, který byl charakteristický maximalizací množství výrobků na jednotku vynaložené práce, je již minulostí. V tomto věku bylo jediným měřítkem k hodnocení podniku, posuzování finančního a hmotného kapitálu. Tato doba přešla již do další fáze, která je označována za éru informačních a hodnotových kritérií, která jsou doplňována jinými měřítky. Zdrojem bohatství již nejsou pouze finanční prostředky, ale také znalosti, které se stávají hlavními výhodami při střetu s konkurencí. Informační éra má především velký dopad na podniky, které poskytují služby. Tyto podniky se v industriální době s konkurencí setkávaly jen minimálně, neboť existovala regulační opatření. Tato opatření však byla postupem času rušena a podniky vstoupily na běžný konkurenční trh.

Dnešní rychle se měnící poptávka, nutí společnosti k flexibilitě. Z tohoto důvodu je nutné měnit strategii podniku dle aktuální situace. Není již žádoucí, aby strategický plán zůstával neměnný po delší období, neboť podnik musí pružně reagovat na požadavky svých zákazníků.

Zejména manažeři nadnárodních společností pochopili, že pro hodnocení podniku už není vhodné využívat pouze finanční ukazatele. Naopak, při použití nefinančních ukazatelů lze dosáhnout přesnějších informací, než které poskytují metody pracující pouze s finančními ukazateli. Finanční ukazatele, které vypovídají převážně o minulých výsledcích podniku, však nemohou efektivně předvídat hodnoty v budoucnu. To ovšem neznamená, že tyto ukazatele budou zcela zavrhnuty. Je pouze potřeba tyto indikátory rozšířit o další měřítka, která nastíní budoucí stav podniku. Tato potřeba dala vzniknout metodě strategického systému měření výkonnosti Balanced Scorecard. Metoda umožňuje přehledně znázornit vazby mezi jednotlivými měřítky a cíli tak, aby se vzájemně negativně neovlivňovaly.

Společnost České dráhy, a.s. je dlouhodobě fungující společností, to se však v některých oblastech může jevit jako nevýhoda, zejména v době postupného rozšiřování trhu o nové poskytovatele přepravních služeb. Ve společnosti jsou dlouhodobě nastaveny takové procesy, které nemohou pružně reagovat na potřeby zákazníků. Bylo by vhodné, aby byl ve společnosti zaveden nový styl myšlení, který by zajistil maximální orientaci na zákazníka.

Aby bylo možné zvolit odpovídající strategické cíle, je nejprve nutné provést analýzu podniku. Pro získání více informací o společnosti v práci využijí analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Po definování strategických cílů, zvolených na základě rozboru společnosti, lze začít tvořit návrh metody Balanced Scorecard.

Cílem této práce tedy je vytvořit návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard do společnosti České dráhy, a.s. Návrh by měl vycházet z analýzy současného stavu společnosti. Domnívám se, že na základě tohoto návrhu může přistoupit vedení společnosti k případnému zpřesňování ekonomické výhodnosti jednotlivých opatření, která budou sledována a vyhodnocována týmem manažerů a dalších zaměstnanců. Jedná se o návrh, vedení společnosti tedy nemusí plnit všechna navržená opatření, a tedy i případné přínosy či následné výnosy mohou mít odlišnou podobu.

Důležité je hned v úvodu zmínit, že cílem této práce není poskytnout zaměstnancům společnosti přesné ekonomické výnosy z jednotlivých navržených opatření, ale právě ukázat směr jakým by se společnost měla ubírat. Podstatou metody Balanced Scorecard je pružně reagovat na nastalé situace. Důležité je mít na paměti, že strategické řízení postavené na metodě Balanced Scorecard je dlouhodobého charakteru.

Tato metoda by měla pomoci vedoucím pracovníkům společnosti zjistit, jak jsou mezi sebou jednotlivé cíle společnosti provázány. U jednotlivých cílů se stanovují měřítka, kterých by mělo být dosaženo, a která je potřeba neustále sledovat a upravovat v závislosti na skutečném vývoji uvnitř i vně společnosti.

# 1. Metoda Balanced Scorecard

V této kapitole se budu věnovat metodě Balanced Scorecard, důvodům jejího zavádění a přínosům, které by měla společnosti poskytnout. V neposlední řadě se kapitola zaměří na to, z čeho se samotná metoda skládá, a jakým způsobem ji lze v podniku implementovat.

Doba, kdy pro měření výkonnosti podniku postačila pouze hodnotová kritéria, je již minulostí. Vedení moderního podniku, by se nemělo zajímat pouze o výsledky vyplývající z účetnictví, které jsou posuzované pouze z krátkodobého hlediska, ale i o měřítka z dalších perspektiv činnosti podniku. Metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC) propojuje finanční ukazatele s ukazateli nefinančními. Hlavní myšlenkou tohoto konceptu byla snaha odstranit vnitřní rozpornosti v hodnocení výkonnosti podniku. Tyto rozpory se týkají převážně časové difference (rozpor mezi dlouhodobou a krátkodobou výkonností) a difference mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku. Z tohoto důvodu jsou definovány čtyři perspektivy, které by měly zajistit propojení a ohodnocení cílů. [1]

## 1.1 Důvody zavedení Balanced Scorecard v podniku

Tuto metodu již v praxi využívá řada společností. Její předloha vznikla v osmdesátých letech minulého století a byla poprvé použita ve firmě Analog Devices. Art Schneiderman, kterému v této firmě podléhalo oddělení pro zlepšování kvality a produktivity, nebyl spokojen s názorem svých nadřízených, kteří ve všech sférách prosazovali pouze finanční ukazatele. Zejména v oblasti kvality nejsou hodnotové ukazatele nejvhodnějším měřítkem. Z tohoto důvodu vytvořil „Quarterly Performance Audit“, což byl předobraz dnešního BSC. Hlavní myšlenkou bylo propojení finančních a nefinančních ukazatelů podniku, což do té doby nebylo běžné. Tato metoda zaujala jak podnikatelskou tak akademickou společnost. Byl zahájen výzkumný projekt s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Tento projekt si kladl za cíl prokázat, že účetní výkazy jsou nedostačujícím prostředkem pro měření výkonnosti podniku. V tomto projektu byli zainteresováni David P. Norton a Robert S. Kaplan. Tito dva jsou dnes považováni za autory BSC. [2]

Robert S. Kaplan a David P. Norton pochopili, že nemohou podnik posuzovat pouze z jednoho hlediska - to by mohlo mít pro podnik zničující následky. Bylo nutné vytvořit metodu, která dá manažerům možnost posuzovat výkonnost podniku v několika oblastech současně. Délka projektu byla jeden rok a zapojilo se do něho dvanáct společností z různých

odvětví. Tento projekt dal vzniknout metodě BSC, která dávala managementu rychlý a zároveň komplexní pohled na podnikání. [1]

Slovo „balanced“ má zastupovat „vyváženost“, která má nastat mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a zároveň mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Slovo „scorecard“, které v doslovném překladu znamená „výsledková listina“, má zastupovat monitorování a splňování strategických cílů. Vedoucím pracovníkům dává BSC odpovědi na nejdůležitější firemní otázky, jako jsou: Jak společnost vnímají zákazníci? V čem musí společnost vynikat? Může podnik nadále zdokonalovat a vytvářet hodnotu? Jak podnik vnímají akcionáři? [1]

BSC, lze podle Hospodářské rozvojové agentury HRAT a kol., definovat jako: *„nástroj, který mohou manažeři organizace využít pro komunikaci se zaměstnanci a externími zainteresovanými subjekty o výsledcích a hybných silách výkonnosti, pomocí nichž organizace dosahuje svých strategických cílů a naplňuje své poslání“* [3]

Metoda BSC nemá za úkol nahradit stávající finanční měřítka minulé výkonnosti, ale má je doplňovat o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

## 1.2 Vize, mise a strategie podniku

Ať už podniky působí v jakémkoliv odvětví a mají jakýkoliv počet zaměstnanců, jsou svým způsobem podobné. Při zahájení své činnosti si musí definovat základní plán činností, který dopomůže podniku dosáhnout určitých cílů.

Mise, vize a strategie - tyto pojmy jsou mnohdy zanedbávány, i když by měly být prvním krokem při zahájení podnikání, aby bylo zajištěno, že každý pracovník je obeznámen s cíli, kterých chce podnik dosáhnout. To však musí být podpořeno kvalitním informačním systémem.

**Vize** – poskytuje určitý směr podniku v dlouhodobém horizontu. Vize by měla všem zaměstnancům říct, kam se jejich firma ubírá – čeho chce dosáhnout. Tento termín je tedy spjat s budoucností. [4]

**Mise** – je konkrétnější než vize. Tento termín vyjadřuje, z jakého důvodu firma figuruje na trhu. Poslání, jak můžeme misi jinak pojmenovat, má za úkol motivovat zaměstnance a zároveň slouží, jako měřítko zda se firma neodchyluje od daného směru. [4]

Poslední ze zmíněných pojmů, je pro definici nejsložitější a domnívám se tedy, že je vhodné věnovat mu větší prostor, než předešlým dvou pojmům.

V dnešní rychle se měnící době musí být firma flexibilní, aby byla schopna rychle reagovat na změny na trhu. Zároveň by měla svým zákazníkům nabízet kvalitní produkty. Je nutné se od konkurentů odlišit. Podle Michaela E. Portera, by měl podnik nastavit strategii tak, aby vykonával odlišné činnosti než konkurence nebo vykonával stejné činnosti, ale jinou cestou. Jak tedy můžeme strategii definovat? Literatura popisuje strategii tak, že „*ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku*“ [5]. Tato definice je obsáhlá, avšak já se přikláním k jednodušší formě, kterou popisuje Porter. Strategie je „*vytváření jedinečné a hodnotu tvořící tržní pozice včetně řady rozdílných obchodních činností*“ [6].

### **Propojení strategie podniku s metodou BSC**

Jestliže chce podnik zavést BSC, je bezpodmínečně nutné mít stanovenou strategii a to bez ohledu na to, jakou formu bude mít (několik málo stran nebo objemné svazky). Důraz musí být kladen na to, že tato strategie bude následně převedena do modelu BSC. Velmi důležité je, aby metoda BSC obsahovala pouze strategické cíle. Takové cíle mají za úkol odlišit podnik od konkurence. Jak se uvádí v knize *Balanced Scorecard v praxi z roku 2002* „*Balanced Scorecard je strategický model, nikoliv model podniku!*“ [7].

Při odvozování a realizaci strategie se musí zohlednit perspektivy, které můžeme zařadit k základním stavebním kamenům BSC. Vyrovnání se s jednotlivými perspektivami při určování strategických cílů, měřítek a strategických akcí má zabránit jednostrannému uvažování při odvozování a sledování dosahování cílů. Podrobnému popisu těchto perspektiv se budu věnovat v následující části.

### **Strategické mapy**

Při přípravě BSC je doporučováno vytvořit strategické mapy, které propojují nehmotná aktiva s hodnotovými procesy. O důležitosti tohoto postupu svědčí i to, že Robert S. Kaplan a David P. Norton této problematice věnovali celou knihu.

Jedná se vlastně o názorné zobrazení příčin a následků, kdy jsou propojeny cíle ve čtyřech perspektivách. Strategické mapy vychází z toho, že jestliže nedojde ke splnění cílů v nejnižší perspektivě, nemohou být splněny ani cíle ve vyšších perspektivách. Stavba strategických map umožní společnosti ujasnit to, jak a pro koho bude hodnota vytvořena. [8]

Při samotné tvorbě jsou definována měřítka a hodnoty pro každou perspektivu. Z konečné mapy pak musí být zřejmé co je potřeba vykonat, aby bylo plánovaných hodnot dosaženo. Podle knihy Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, musí strategické mapy obsahovat:

- strategické cíle v každé perspektivě,
- měřítka pro strategické cíle,
- vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky,
- řetězec příčinných vazeb. [9]

### **1.3 Perspektivy Balanced Scorecard**

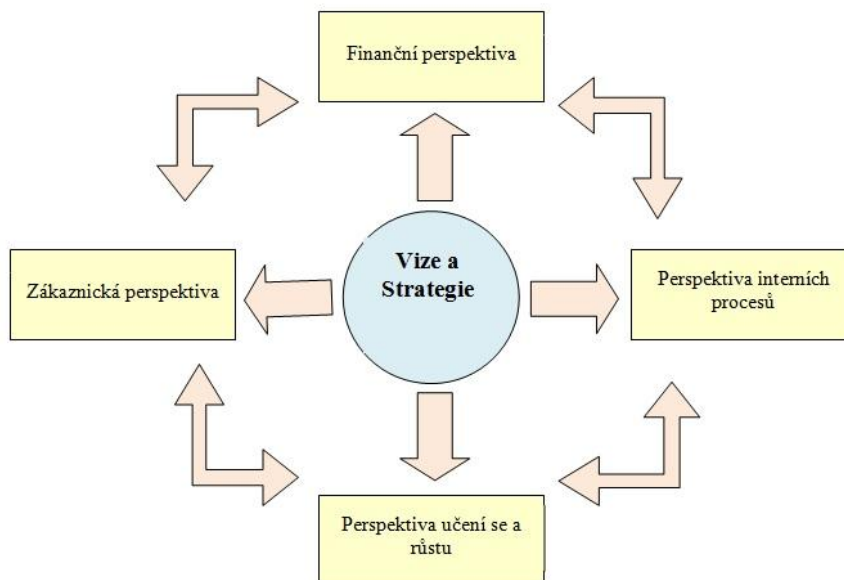
Aby byla dodržena vyváženost BSC, musí si každá společnost stanovit stěžejní cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Tyto cíle se musí definovat společně, aby byly vymezeny i vzájemné vztahy mezi nimi. Podle Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona sleduje úspěšný podnik minimálně čtyři perspektivy a to vyváženě. Každá společnost si však může zvolit libovolný počet perspektiv (v případě, že si společnost zvolí více perspektiv, mohou nastat komplikace způsobené nepřehledností. Hlavní výhoda, kterou je jednoduchost, bude eliminována). Podle Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona jsou definovány základní perspektivy – finanční a zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu (dle společnosti můžeme tuto perspektivu označovat také jako perspektivu potencionálu). Podniky figurující v různých odvětvích si mohou tyto perspektivy modifikovat podle potřeby. Jak ve své knize uvádí Horváth & Partners, pro firmy pro které jsou životně důležití dodavatelé, mohou do BSC zahrnout tuto perspektivu. [7]

Každé z těchto perspektiv je potřeba věnovat stejnou pozornost. Z tohoto důvodu je nutná stoprocentní spolupráce mezi jednotlivými odděleními daného podniku. Na obrázku 1 je načrtnuta interakce mezi jednotlivými perspektivami a vizí a strategií podniku. Je zřejmé, že žádná z perspektiv není nezávislá, navzájem se ovlivňují.

Každá z perspektiv zahrnuje strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Ke každému cíli je přiřazeno měřítko, kterým se zajistí konkretizace vytyčených cílů a zároveň umožňuje jejich měření. Je důležité podotknout, že pro BSC nejsou pevně stanovena univerzální měřítka, každý podnik si je může stanovit individuálně podle potřeby. Aby měla měřítka smysl pro řízení, musí k nim být přiřazeny cílové hodnoty, to znamená hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. Cílové hodnoty mohou být vyjádřeny peněžní částkou, procenty nebo indexními body (používají se převážně u měkkých měřítek, která nejsou

měřitelná – např. spokojenost zákazníků nebo zaměstnanců). Je potřeba stanovit si realistické hodnoty.

**Obr. 1** Perspektivy konceptu Balanced Scorecard a jejich interakce se strategií podniku



**Zdroj:** [10]

V následujícím textu jsou detailněji popsány jednotlivé základní perspektivy, které byly definovány Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem.

### 1.3.1 Finanční perspektiva

Každý podnik, ať už figuruje v jakémkoliv odvětví, se většinou zaměřuje na tvoření a maximalizaci zisku. Z tohoto důvodu jsou finanční cíle hlavní perspektivou, se kterou jsou propojeny všechny ostatní cíle podniku. [9]

Podle Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona „*finanční cíle definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a zároveň slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC*“ [1].

Finanční cíle každého podniku se mohou měnit podle fáze, ve které se právě daný podnik nachází. Jinou strategii bude mít podnik ve fázi vzniku a růstu a jinou ve fázi úpadku a likvidace. Podnik, který se nachází ve fázi **růstu**, je na začátku svého životního cyklu a jeho výrobky a služby vykazují velký růstový potenciál. Podnik potřebuje vkládat velké finanční prostředky do vývoje a výroby nových produktů, musí investovat do distribučních sítí a nemalé finance jsou vkládány do budování vztahů se zákazníky. V tomto případě se podnik bude zaměřovat např. na růst prodeje v daných segmentech. [9]

Mezi další fáze podniku se řadí fáze *udržení*, ve které se podnik snaží zachovat svůj podíl na trhu a zároveň usiluje o jeho navýšení. V této pozici podnik již nemusí investovat do výrobních linek anebo do vývoje nových výrobků. V této fázi se již podnik nejvíce soustředí na tvoření zisku nebo návratnost investic. Mezi další finanční cíle v tomto období podniku se řadí například ukazatele rentability nebo ekonomická přidaná hodnota (EVA). [7]

Fázi udržení následuje fáze *zralosti*, ve které už podnik neinvestuje do nových aktiv, ale pouze do stávajícího zařízení. V této fázi se podnik zaměřuje na tvorbu co největší hotovosti, proto si jako hlavní ukazatel podniky stanovují provozní cash flow. [7]

### **1.3.2 Zákaznická perspektiva**

Tato perspektiva se zaměřuje na cíle, které souvisí se zákazníky. Podnik se vždy neorientoval na stoprocentní uspokojení potřeb zákazníka. V průmyslové éře se spíše hledělo na interní procesy podniku, jako jsou co největší objem produkce, než na konkrétní požadavky zákazníka. Tento přístup se však v posledních desetiletích změnil. Společnosti začaly soupeřit s konkurencí pomocí marketingu. Ten poskytuje podnikům informace o tom, jaké potřeby zákazníci opravdu mají. Z hromadné výroby se společnosti přeorientovaly na produkty na objednávku, kdy by měl zákazník dostat to, co opravdu chce. Tím by měla vzniknout loajalita zákazníka, o kterou společnost usiluje především.

Podnik v této perspektivě klade důraz na hlavní zákazníky, kteří generují nejvyšší tržby a dále pak na získání a udržení nových zákazníků. V neposlední řadě se v této perspektivě identifikují hodnotové výhody, které podnik nabízí svým zákazníkům. Jedná se o jednu z nejsložitějších perspektiv, neboť podnik může ovlivnit zákazníka jen nepřímo. Je komplikované si zvolit nejlepšího zákazníka. Podnik si musí jasně definovat, komu svůj produkt primárně nabízí – chce-li zaujmout široké spektrum zákazníků, kteří hledají nejnížší cenu (a to i v případě nižší kvality), nebo několik subjektů, kteří chtějí kvalitní služby či výrobky za odpovídající hodnotu. Podniky obvykle nemohou efektivně pokrýt všechny segmenty trhu, proto by se měly zaměřit na segmenty, které jsou pro ně klíčové a tím pádem jsou součástí strategie podniků a mohou být promítnuty do BSC. Jestliže jsou segmenty definovány, může podnik přistoupit k přiřazování cílů a měřítek. [1]



Základní řídicí měřítka, jak uvádí Robert S. Kaplan a David P. Norton, jsou pro většinu firem, ať už podnikají v jakémkoliv odvětví, stejná. Jedná se o:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání zákazníka,
- spokojenost zákazníka,
- ziskovost zákazníka. [1]

### 1.3.3 Perspektiva interních procesů

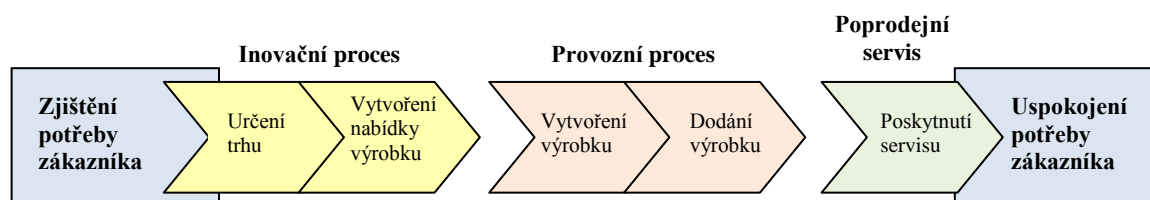
Tato perspektiva se zaměřuje na zlepšování stávajících provozních procesů, které by měly vést k dosažení finančních cílů a cílů zákazníků. Každý podnik se snaží generovat produkty nebo nabízet služby, které zákazníci požadují, a to s minimálními náklady. Proto je nutné, aby se každý podnik zaměřil zejména na své primární činnosti. V této perspektivě dochází k odlišnostem ve srovnání s předešlými přístupy měření výkonnosti podniku. Tyto tradiční přístupy se zaměřují pouze na procesy, které v podniku již existují. BSC se snaží odhalit nové procesy, ve kterých by měl podnik dosahovat vynikajících výsledků a tím se odlišit od konkurence. [1]

Robert S. Kaplan a David P. Norton doporučují, aby se tyto interní procesy dělily do tří hlavních kategorií a to následovně:

- **inovační procesy** – podnik se snaží o definici nových potřeb zákazníků, své produkty následně modifikuje tak, aby byly tyto nové potřeby uspokojeny. Mezi tyto procesy se řadí i výzkum a vývoj,
- **provozní procesy** – tento proces začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. U většiny podniků je kladen důraz na bezporuchový provoz, který neprodlužuje dobu trvání tohoto procesu a snižování výrobních nákladů nebo nákladů na služby,
- **poprodejní procesy** – tento proces probíhá po uskutečnění prodeje zboží zákazníkovi. Mezi tyto procesy jsou zahrnuty servis, školení, vyřízení reklamace, zpracování plateb apod. [1]

Na obrázku 2 je znázorněn hodnotový řetězec, který obsahuje tři hlavní procesy, které lze dále členit dle potřeb jednotlivých podniků.

**Obr. 2** Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: [1]

### 1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Aby byl podnik schopen dosáhnout finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů, musí mít kvalitní základnu, která je tvořena zaměstnanci firmy. Tato poslední perspektiva tvoří prostor pro splnění výše definovaných cílů. Perspektiva učení se a růstu v posledních desetiletích dostává jiný rozměr. V průmyslové době byla většina pracovníků nájímána na triviální, fyzickou práci s eliminací požadavků na samostatné myšlení. V dnešní turbulentní době již pro takové zaměstnance není místo. Linky jsou automatizovány a od pracovníků první linie se očekává, že budou přinášet návrhy na zlepšování procesů. [1]

Investice do pracovníků jsou u mnohých podniků zanedbávány. Jsou považovány za zbytečné náklady, a proto se snaží je eliminovat. Z dlouhodobého hlediska, má však toto omezování dalekosáhlé následky. Mezi klíčové oblasti jsou v této perspektivě zařazeny:

- **schopnosti a spokojenost zaměstnanců** – v této oblasti je zachycen vztah mezi zaměstnancem a podnikem. Podnik se snaží dosáhnout spokojenosti u zaměstnanců a ti pak následně mohou získat pro podnik spokojené zákazníky. Snaha podniku je eliminovat fluktuaci kvalifikovaných zaměstnanců, neboť tím vznikají náklady na školení nového pracovníka. V této oblasti je kladen zřetel na produktivitu zaměstnanců,
- **schopnosti informačního systému** – pracovníci potřebují aktuální informace v co nejkratším možném čase. Kvalitní informační systém je cestou ke zlepšení procesů,
- **motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – každý pracovník musí být určitým způsobem motivován, aby bylo dosaženo maximálního využití jeho potenciálu. [1]

## 1.4 Výhody a nevýhody Balanced Scorecard

I když je BSC při správné implementaci bezesporu užitečnou metodou pro měření výkonnosti podniku, můžou se zároveň vyskytnout bariéry, které mohou zavedení zkomplikovat nebo nadobro znemožnit. Každý podnik je jedinečný, a proto je zapotřebí vytvořit podrobné analýzy (jak vnitřního, tak vnějšího prostředí), aby bylo možno posoudit, zda je tato metoda pro danou společnost vhodná.

V této práci se zaměřím na nejdůležitější faktory, pro které je tato metoda měření výkonnosti podniku přijímána nebo zavrhována.

### Výhody:

- BSC je efektivní způsob, jak sladit strategii organizace se zájmy tří nejdůležitějších, zainteresovaných stran tj. akcionáři, zákazníci a zaměstnanci,
- zohledňuje finanční i nefinanční kritéria,
- při zavádění je nutná aktivní spolupráce všech zaměstnanců, kterých se implementace dotýká (zvýšení aktivity zaměstnanců),
- může být propojen s řízením odměn,
- BSC podává skutečný pohled, zda společnost plní své cíle (podnik může vykazovat dobré finanční výsledky, ale zákazníci nemusí být spokojeni se zákaznickým servisem apod.),
- BSC napomáhá vedoucím pracovníkům porozumět, jak zlepšování v jedné oblasti ovlivňuje oblasti další,
- zlepšuje komunikaci a tím poskytuje spolehlivé informace o současných silných a slabých stránkách podniku,
- BSC se soustředí převážně na budoucnost.

### Nevýhody:

- implementace BSC je časově náročná,
- před zavedením BSC do podniku je nutná odborná příprava,
- definice cílů, měřítek a hodnot může být komplikovaná,
- metoda nemusí být kombinovatelná s tradičními systémy řízení,
- náklady spojené se zaváděním,
- neuskutečnitelnost vize a strategie.

## **1.5 Implementace Balanced Scorecard**

I když se metoda BSC jeví jako více méně jednoduchý prostředek pro měření výkonnosti podniku, měla by se dodržovat určitá pravidla jejího zavedení. Tím by mělo být zajištěno dosažení zvolených cílů. Nejde jen o stanovení a propojení perspektiv, ale je nutné změnit celý systém řízení v podniku. Podnik se musí zaměřit na několik kroků, které by měly předcházet konečné tvorbě a implementaci BSC. V prvotní fázi se musí ujasnit rozsah, který metoda BSC bude mít – zda bude vytvořena pro celou společnost nebo jen její část. Jelikož je BSC odrazem podnikové strategie, musí být strategie jasně definovaná. Tyto akce jsou dále doplňovány dalšími kroky, které připraví prostor pro implementaci BSC. Tato práce se bude inspirovat kroky, které využívá společnost Horváth & Partners. [7]

Společnost Horváth & Partners, která se zabývá poradenstvím, má se zaváděním BSC dlouholeté zkušenosti. Pro implementaci metody se jim osvědčilo postupovat v pěti následujících fázích.

### **1.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů**

Tato úvodní fáze by měla definovat základní pravidla, která by měla platit pro všechny zainteresované jednotky, ve kterých by měla být metoda BSC zavedena. V prvotní fázi je proto nezbytné určit, jaké jednotky budou do BSC zahrnuty. V této etapě zároveň probíhá vymezení perspektiv (tomuto tématu byla věnována předchozí podkapitola). Pro projekt je taktéž nezbytné stanovit, jakým směrem bude veden – od vrcholu podniku (např. top management) dolů nebo ze zdola nahoru. Při zavádění metody se doporučuje postupovat prvním zmíněným způsobem.

V první řadě vytvořím pilotní projekt, který by informoval o výši nákladů na projekt nebo o příležitostech a rizicích pro zavedení BSC. Tento postup doporučuje Horváth & Partners. Hlavním požadavkem pro úspěšné zavedení BSC je intenzivní komunikace, která je klíčem k úspěšnému zavedení BSC. V této fázi je proto nezbytné integrovat projekt do podniku. Vedoucí projektu musí zajistit propojení se stávajícími projekty a zároveň s pracovní náplní zaměstnanců. Pro tento účel nejlépe slouží osobní setkání se zaměstnanci tzv. workshop, na kterém je možné porovnat názory na strategii jednotlivých oddělení a jednotlivců a zároveň na nich lze probudit zájem o realizaci nové strategie. Na těchto poradách musí být zaměstnanci informováni o BSC (k čemu slouží, jak se sestavuje, apod.). [7]

### 1.5.2 Vyjasnění strategie

V této fázi je důležité si uvědomit, že metoda BSC pracuje s již existující strategií a není určena pro tvorbu strategie nové. Jestliže podnik nemá stanovenou jasnou strategii, nemůže dojít k vytvoření BSC. Problém také nastává, jestliže je strategie nejednotná (každé oddělení si pod strategií představí něco jiného) nebo je příliš obecná (např. podnik má jako strategický cíl definováno “ být nejlepší na trhu“). V této fázi je vhodné využít analytické modely zaměřené na strategii jako je SWOT a PEST analýza nebo Porterův model pěti sil. [7]

### 1.5.3 Tvorba Balanced Scorecard

Po splnění dvou výše uvedených fází lze přistoupit k samotné tvorbě BSC. Realizace metody BSC vyplývá z následujících pěti kroků, které jsou jádrem k implementaci:

- **konkretizace strategických cílů** – z tohoto kroku vyplývá, že důraz se musí klást na to, že podstatou BSC jsou strategické cíle. Zároveň by počet cílů neměl přesahovat hranici dvaceti (při vyšším počtu dochází k nepřehlednosti). To zajistí, aby se do výčtu strategických cílů nezahrnuly cíle operativní, které nejsou součástí BSC,
- **propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků** - strategické cíle nejsou oddělené, ale jsou ve vzájemné interakci. Řetězce příčin a následků objasňují, jak se jednotlivé cíle ovlivňují,
- **výběr měřítek** – měřítko slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Počet měřítek pro jeden cíl by neměl přesahovat tři,
- **stanovení cílových hodnot** – tento krok je zaměřen na ohodnocení měřítek. Cílové hodnoty definují, jakých cílů chce podnik konkrétně dosáhnout,
- **odsouhlasení strategických akcí** – do pojmu strategické akce jsou zahrnuty takové činnosti, které nejsou součástí běžných každodenních činností, ale kladou nároky na důležité zdroje. [7]

### 1.5.4 Řízení procesu rozšíření

Po vytvoření BSC následuje krok rozšíření. V tomto kroku je nutné aplikovat postupy předešlé fáze na více organizačních jednotek podniku, což by mělo zajistit jednotné porozumění strategii. Toto rozšiřování probíhá jak v horizontálním směru (propojení s jednotkami na stejné úrovni řízení), tak ve směru vertikálním (propojení s jednotkami na jiné úrovni řízení). Expanze na organizační jednotky podniku probíhá vždy na základě

filozofie a stylu řízení daného podniku. Proces rozšíření musí být samozřejmě postaven na kvalitním informačním systému. Každý pracovník by měl být informován o změnách, které nastanou v podniku. K předávání informací jsou nejvhodnější již dříve zmíněné workshopy (možnost diskuze, zodpovězení nejasností apod.). Jestliže tento způsob zvedání povědomí u zaměstnanců není možný, lze využít jiných interních informačních kanálů (firemní časopis, intranet apod.). V tomto kroku je potřeba zajistit, aby rozšíření proběhlo jak s přijatelnými náklady, tak i účinně. [7]

### **1.5.5 Zajištění nepřetržitého používání**

Jestliže je metoda BSC implementována do organizační jednotky podniku, je potřeba, aby byla také zavedena do systému managementu a řízení. Bez tohoto kroku by některé výhody BSC nebyly plnohodnotně využity. Toto přijetí se však může ukázat jako nelehký úkol. Problém nastává v okamžiku, kdy si uvědomíme, že architektura BSC nemusí být kompatibilní s architekturou existujících systémů řízení. Kniha Balanced Scorecard v praxi upozorňuje na skutečnost, že do jednotlivých cílů je zainteresováno více organizačních jednotek. Naproti tomu systém řízení je zaměřen na hierarchickou či funkcionální strukturu organizace. Z tohoto hlediska není jednoduché stanovit zodpovědnost za jednotlivé cíle vytyčené v BSC. [7]

Po ukončení všech výše definovaných kroků již BSC není pouhou metodou využívanou k měření výkonnosti podniku, ale stává se koncepcí řízení.

## **1.6 Softwarová podpora**

V dnešní době je mnoho programů, které pomáhají implementovat metodu BSC. V této práci se zaměřím na systém SAP SEM (Strategic enterprise management) od společnosti SAP ČR, spol. s r.o., který podporuje řešení pro strategické řízení společnosti. Výhodou je, že k jeho pořízení není potřeba vlastnit základní produkt společnosti SAP R/3, ale lze ho pořídit samostatně.

Aplikace zahrnuje následující podaplikace:

**SEM-BPS Business Planning & Simulation** – poskytuje podporu pro plánování, simulaci a převod očekávání zúčastněných stran (zaměstnanců, zákazníků, partnerů, sociálních skupin či státních institucí) a investorů do hodnotově založených cílů a ty potom začlenit do plánů podniku. Zahrnuje funkci pro tržní modelování a vytváření dynamických obchodních modelů, modelování a simulaci metody ABC/M, tvorby plánů a předpovědí,

**SEM-BIC Business Information Collection** – funkce pro automatizovaný a polo-automatizovaný sběr strukturovaných (např. Key performance indicators – klíčové ukazatele výkonnosti) a nestrukturovaných obchodních informací z interních a externích zdrojů,

**SEM-BCS Business Consolidation** – nástroj provádějící finanční konsolidace a hodnotově založené kalkulace,

**SEM-CPM Corporate Performance Monitor** – nástroj sloužící k definování, analýze, vizualizaci a prezentaci klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich specifického významu pro manažery a vedení společnosti. Tato komponenta podporuje např. tvorbu interpretačních modelů jako je právě metoda BSC, architektura klíčových faktorů (Value Driver Trees), atd.,


**SEM-SRM Stakeholder Relationship Management** – nabízí funkci podpory komunikačního procesu zúčastněných stran. Za prvé, podporuje informovanost jednotlivých článků o obchodní strategii společnosti. Za druhé, pomáhá získávat zpětnou vazbu od zúčastněných stran.

Významným přínosem tohoto systému je možnost jeho integrace do podpory pro řízení procesů a možnost spojení strategických plánů a simulačních aktivit v reálném čase.

## 2. Charakteristika firmy České dráhy, a.s.

Tato část práce má za úkol představit firmu České dráhy, a.s. (dále jen ČD, a.s.), která společně s ostatními dceřinými společnostmi tvoří skupinu Českých drah. Společnost ČD, a.s. zajišťuje komplexní služby spojené s osobní dopravou. V tomto odvětví se jedná o nejdůležitější subjekt na českém trhu a zároveň se svým objemem přepravy řadí mezi deset nejvýznamnějších železničních podniků v Evropě.

**Obr. 3** Základní informace o společnosti České dráhy, a.s

Název:	České dráhy, a.s.
Logo:	
Sídlo:	Nábř. Ludvíka Svobody 1222/12, 11015 Praha 1 - Nové Město
Právní forma:	akciová společnost, kdy jediným akcionářem je Česká republika
Vznik společnosti:	České dráhy, a.s. vznikly zápisem do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze oddíl B, vložka 8039 ke dni 1. 1. 2003
Předmět činnosti:	hlavním předmětem podnikání je provozování železniční osobní dopravy
Základní kapitál:	20 000 000 000 Kč

**Zdroj:** [11]

Hlavní činností společnosti ČD, a.s. je poskytování vnitrostátní i mezinárodní osobní železniční dopravy. Společnost ČD, a.s. obsluhuje 9 412 km tratí, na kterých leží 1 191 nádražních budov. Hlavním objednavatelem služeb je stát, zastoupený v případě dálkové dopravy Ministerstvem dopravy a v případě regionální dopravy jednotlivými kraji. ČD, a.s. jako společnost, kde je jediným akcionářem stát, má povinnost zajistit veřejnou dopravu, při tom však musí fungovat jako běžná firma snažící se o vytvoření zisku. Společnost prozatím nemá silnějšího konkurenta, nicméně noví rivalové do hry již vstoupili, z tohoto důvodu se vedení společnosti snaží zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.



## 2.1 Legislativa

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie. Musí se tedy podřizovat legislativě společenství ve všech směrech, tedy i v oblasti železniční dopravy. V této oblasti jsou prioritní tři železniční balíčky. Další právní předpisy, kterými se ČD, a.s. musí řídit, jsou mezinárodní úmluvy. Významnou úmluvou železniční dopravy, kterou zástupci České republiky podepsali, je Úmluva o mezinárodní železniční přepravě (COTIF). ČD, a.s. se musí samozřejmě řídit také zákony, vyhláškami a nařízeními platnými v České republice. V této podkapitole zmíním především důležité směrnice, zákony a úmluvu, kterými se společnost ČD, a.s. řídí.

### I. železniční balíček

Tento balíček je souborem čtyř směrnic (Směrnice 2001/12/ES, Směrnice 2001/13/ES, Směrnice 2001/14/ES, Směrnice 2001/16/ES) upravujících oblast „rozvoje železnic společenství, přidělování kapacity železniční infrastruktury, vybírání poplatků za její užívání a ověřování bezpečnosti, interoperability konvenční železniční sítě a vydávání licencí železničním podnikům“ [12].

### II. železniční balíček

Tento balíček je zaměřen na oblast „zlepšení bezpečnosti v železniční dopravě, rozvinutí základních principů interoperability, vytvoření Evropské železniční agentury, urychlení otevírání železničního nákladního trhu a zapojení EU do mezivládní organizace OTIF“ [13].

### III. železniční balíček

Tento poslední předpis, který má návaznost na druhý balíček, v tom smyslu, že se blíže dotýká oblastí, které již byly navrženy v předešlém balíčku, ale v závěrečném znění byly opomenuty.

### Úmluva COTIF

Tato úmluva o mezinárodní železniční přepravě upravuje především přepravní smlouvy, tarify a přepravní povinnosti mezi zákazníkem a dopravcem.

### Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách

Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropského společenství, zároveň navazuje na přímo použitelný předpis Evropského společenství. Tento zákon upravuje

podmínky pro provozování drah, provozování drážní dopravy na těchto dráhách, jakož i práva a povinnosti fyzických a právnických osob s tím spojené.

### **Zákon č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty**

Tento zákon upravuje způsob zřízení a činnost akciové společnosti České dráhy. V tomto zákoně jsou vymezeny orgány akciové společnosti, hlavní činnosti podnikání či povinnosti firmy v případě nutnosti obrany státu.

## **2.2 Historie**

Společnost ČD, a.s. má dlouholetou historii a svou činností je pro celou republiku nepostradatelným subjektem, a to nejen v rámci zajištění dopravní obsluhy, ale také z důvodu, že se řadí mezi jedny z největších zaměstnavatelů v České republice. Níže jsou zaznamenány nejvýznamnější milníky v historii společnosti.

**1918** - vznik Československých státních drah (ČSD)

**1991** - na síti ČSD zahájen provoz vlaků evropské prestižní sítě EuroCity (EC)

**1993** - vznik Českých drah (ČD) po rozpadu ČSFR a zároveň zahájení modernizace hlavních železničních koridorů

**1994** - ČD zahájily přepravu kamionů po železnici tzv. RoLa na trati Lovosice - Drážďany

**2003** - vznik společnosti České dráhy, a.s

**2005** - České dráhy, a.s., obhájily své exkluzivní postavení mezi 10 největšími evropskými železničními společnostmi

- nasazení přepravních jednotek SC Pendolino

**2007** - vznik samostatné dceřiné společnosti ČD Cargo, a.s.

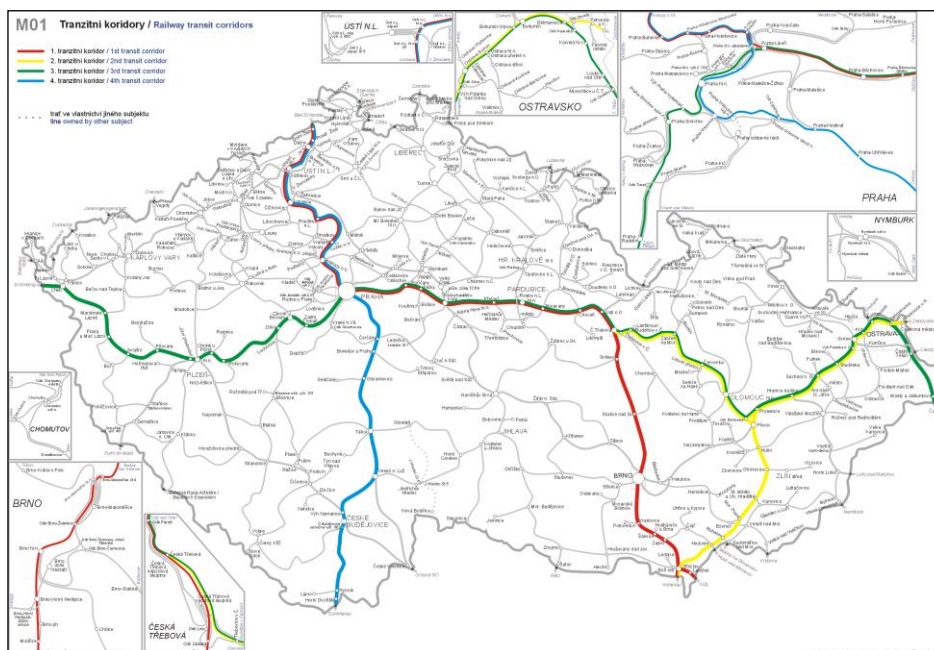
**2009** – podepsána smlouva o závazku veřejné služby na období 2010-2019 [14]

## **2.3 Předmět činnosti**

Zákazníci mohou využít komplexní služby v oblasti osobní železniční dopravy a to jak vnitrostátní, tak i mezinárodní. Celková délka obsluhovaných tratí činila v roce 2010 9 412 km (hustota tratí je okolo  $0,12\text{km}/\text{km}^2$ , což řadí Českou republiku mezi železniční „velmoci“), kdy se většinou jedná o jednokolejné tratě (7 506 km) normálního rozchodu (9 389 km). Pouze 3 210 km tratí je elektrifikováno. Nejdůležitějšími tepnami v železniční dopravě jsou koridory, které jsou na obrázku níže barevně vyznačeny. O provozuschopnost

dráhy se stará Správa železniční dopravní cesty, s. o. (SŽDC), která zajišťuje i provozování železniční dopravní cesty. [15]

**Obr. 4** Železniční koridory



**Zdroj:** [16]

### 2.3.1 České dráhy, a.s.

Železniční osobní doprava představuje jednu z nejvýznamnějších činností ČD, a.s. Skrze ČD, a.s. je zajištěna regionální, dálková i mezinárodní železniční osobní doprava.

Jestliže porovnáám přepravu osob, zjistím, že v roce 2005 bylo přepraveno 178,213 mil. cestujících, z toho 176,512 mil. cestujících na vnitrostátních tratích. V roce 2007 se počet cestujících navýšil o 3 % a to zásluhou jak mezinárodní, tak vnitrostátní přepravy. V roce 2010 pak společnost České dráhy, a.s. přepravila 160,951 mil. cestujících na vnitrostátních tratích a 1,955 mil. cestujících na zahraničních tratích. V roce 2011 bylo přepraveno již 165,8 mil. cestujících. [17]

Co se týče podílu na trhu, který společnost má, ve své skupině tj. osobní železniční doprava, ovládá okolo 99% trhu. Domnívám se tedy, že větší vypovídací schopnost bude mít porovnání mezi jednotlivými druhy přepravy. V tabulkách uvedených níže jsou porovnány výkony přeprav od roku 2005 až do roku 2010. Mezi ostatní přepravy jsem zahrnula individuální automobilovou dopravu a leteckou dopravu. Z porovnání jsem vyloučila vodní dopravu a hromadnou městskou dopravu. Tyto dvě dopravy nepovažuji za přímé konkurenty osobní železniční dopravy.

První tabulka porovnává počet cestujících dle jednotlivých druhů dopravy. Z tabulky vyplývá, že železniční doprava zaostává za všemi ostatními přepravami.

**Tab. 1** Porovnání počtu přepravených osob v jednotlivých dopravách (mil.)

<b>Přeprava cestujících celkem (mil.)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Železniční doprava	180,3	183,0	184,2	177,4	165	164,8
Autobusová doprava	388,3	387,7	375	373,4	367,6	381,2
Ostatní	2 136,3	2 166,7	2 227,0	2 257,2	2 247,4	1 977,5
<b>Celkem</b>	<b>2 704,9</b>	<b>2 737,4</b>	<b>2 786,2</b>	<b>2 808,0</b>	<b>2 780,0</b>	<b>2 523,5</b>

Zdroj: [18]

Druhá tabulka porovnává výkony jednotlivých druhů dopravy. Železniční osobní přeprava má na celkovém přepravním výkonu podíl, který nepřesahuje v žádném sledovaném roce hodnotu 7 %.

**Tab. 2** Porovnání výkonu v jednotlivých dopravách (oskm)

<b>Přeprava výkon celkem (mil. oskm)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Železniční doprava	6 667,0	6 922,0	6 898,0	6 803,3	6 503,2	6 590,7
Autobusová doprava	8 607,3	9 501,2	9 518,8	9 215,2	9 493,6	10 815,6
Ostatní	78375,7	79 863,1	82 017,3	83 129,0	83 620,9	74 472,0
<b>Celkem</b>	<b>93 650,0</b>	<b>96 286,3</b>	<b>98 434,1</b>	<b>99 147,5</b>	<b>99 617,7</b>	<b>91 878,3</b>

Zdroj: [18]

### 2.3.2 Dceřiné společnosti

Skupina České dráhy je tvořena mateřskou společností ČD, a.s. a dceřinými společnostmi, které svým zákazníkům nabízí služby spojené převážně s železniční dopravou. Do dceřiných společností se řadí 26 společností, z toho ve 13 je společnost ČD, a.s. majoritním vlastníkem. Organizační struktura celé skupiny je uvedena v příloze č. 1 této práce.

## **2.4 Vize a cíle**

Strategické cíle musí být definovány tak, aby jasně určily směr a hlavní priority, kterými se chce firma ubírat. Společnost se chce v následujících letech stát ziskovou, aby bylo dosaženo konkurenceschopnosti jak na českém, tak na evropském trhu. Prioritní orientace na zákazníka je nezbytným předpokladem pro dosažení cílů. Společnost ČD, a.s. figuruje na českém trhu již řadu let, během kterých společnost nebyla ohrožena jinou, takto silnou, konkurenční společností. V posledních letech dochází k liberalizaci a harmonizaci trhu železniční dopravy a společnost ČD, a.s. registruje nárůst konkurence. Bylo nutno tuto situaci řešit, a proto byly vytyčeny nové cíle.

### **2.4.1 Mise**

Společnost vznikla v důsledku potřeby uspokojit požadavky po přepravě cestujících a zboží. Po rozdělení společnosti na ČD, a.s. a ČD Cargo, a.s. se orientace přesunula na osobní dopravu. Hlavním cílem společnosti je zajištění dopravní obslužnosti. I když by se každá společnost měla snažit o vytvoření zisku, není to v případě ČD, a.s. prioritou. České dráhy jsou akciovou společností, kde jediným akcionářem je stát. Z toho lze usoudit, že by se společnost měla převážně orientovat na občany a jejich potřeby. Neznamena to však, že by se firma neměla snažit o kladný hospodářský výsledek. Snahou podniku by měla být spokojenost cestujících a zároveň dosažení zisku.

### **2.4.2 Vize**

Podnik se chce stát konkurenceschopnou společností, která svým zákazníkům bude moci nabídnout kvalitní přepravní služby a s tím spojené doplňkové služby za odpovídající a pro zákazníka atraktivní cenu. V neposlední řadě by se podnik měl stát ziskovou společností s dobrým způsobem financování. V osobní dopravě byl představen projekt VIZE 2012, který by měl zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a zároveň zvýšení výnosů a snížení nákladů.

## VIZE 2012

Tento transformační program v osobní železniční dopravě, by měl přinést lepší hospodářský výsledek. Vedení společnosti ČD, a.s. odhaduje, že bude hospodářský výsledek navýšen téměř o čtyři miliardy korun. Základnu tohoto projektu tvoří 15 prioritních projektů, které procházejí napříč firmou. Tyto projekty jsou dále rozděleny do pěti oblastí:

- orientace na zákazníka,
- vztahy s objednateli,
- rozvoj komerčních aktivit,
- zlepšení provozní efektivnosti,
- moderní organizace a lidské zdroje. [19]

Do tohoto programu bylo zapojeno více jak sto zaměstnanců, přičemž by se tento počet měl i nadále zvyšovat.

### 2.4.3 Strategie

*„České dráhy proto musí zaujmout jednoznačnou pozici na otevřeném trhu – musí se stát konkurenceschopnou, zákaznický orientovanou a především ziskovou společností s pevnou pozicí na železničním trhu. České dráhy musí být společností, která je:*

- *tržně orientovaná, zisková a s dobrým financováním,*
- *špičkou v kvalitě služeb a spokojenosti zákazníků s mnohem větší nabídkou než pouhou přepravu cestujících a zboží z bodu A do bodu B,*
- *provozně efektivní a ob stojí jak v železniční, tak v silniční a letecké konkurenci,*
- *připravena na kapitálový trh s možností získat prostředky i z jiných zdrojů než od českého státu,*
- *součástí evropského železničního systému s pravidly, které jsou v souladu se zákony Evropské unie.“ [20]*

Aby společnost ČD, a.s. byla schopna konkurovat ostatním dopravcům, musí se stát moderní firmou, která bude nabízet špičkové služby. Z ekonomického hlediska, by se pak podnik měl stát ziskovým, čehož by neměl dosáhnout zvyšováním cen jízdného, ale převážně snížením nákladů, které nesouvisí s hlavní činností. Zároveň by se měl podnik snažit získat finanční prostředky i z jiných zdrojů než ze státního rozpočtu.

Společnost by svým zákazníkům měla poskytnout služby odpovídající kvality. To by mělo být pro firmu samozřejmostí, ale ne vždy jsou očekávání cestujících splněna. Cestující

se setkávali (a někdy setkat stále mohou) se znečištěnými vozy (např. znečištění interiéru, pomalování vnějších částí vozů apod.), s nefunkčním zařízením ve vozech (např. nefunkční osvětlení, nedostatek vody na WC apod.) nebo nedostatečné informace spojené s poskytovanou službou (např. neúplné informace apod.)

To by se však nyní mělo změnit. Podepsáním smlouvy o závazku veřejné služby v drážní dopravě na období 2010 až 2019 se generální ředitel ČD, a.s. zavázal, ke splnění určitých kvalitativních podmínek.

Mezi tyto ukazatele kvality lze zařadit:

- kapacitu,
- vybavení,
- čistotu,
- viditelné označení vlaků a posádky,
- zajištění možnosti přístupu cestujících k informacím,
- rozsah služeb spojené s přepravou,
- přesnost a spolehlivost poskytovaných služeb aj.

Smlouva by tedy měla zajistit určitou úroveň přepravy. Mělo by dojít ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

S výše zmíněným dále souvisí i obnova vozidlového parku, který je již v dnešní době velmi zastaralý. V posledních letech se do nákupu nebo modernizace vozů a hnacích vozidel vkládaly nemalé finanční prostředky. Tím by se mělo dosáhnout, zvýšení kvality nabízených služeb.

Dalším důležitým cílem je zvýšit loajalitu cestujících. Lze předpokládat, že v případě, že podnik nabídne kvalitní služby, bude dosaženo spokojenosti zákazníků a pravděpodobně dojde k opětovnému využití nabízených služeb. Tím by mělo dojít k udržení stávajících zákazníků, což je v době, kdy na trh vstupují noví konkurenti, velmi důležité. Mohlo by to zapříčinit i příliv nových zákazníků, kteří využívali jiný druh dopravy, zejména ten, který je ovlivněn stále častějšími kongescemi či růstem ceny pohonných hmot.

Výše uvedené cíle pravděpodobně nebudou splněny, jestliže nedojde k zapojení samotných zaměstnanců společnosti. Bylo by vhodné, aby se pracovní kolektiv skládal z kvalifikovaných zaměstnanců, které pojí pozitivní vztah ke své práci. Aby pracovníci byli schopni podávat co nejlepší výkony, měli by pravidelně docházet na školení a kurzy. Tyto programy by neměly kontrolovat a doplňovat jen odborné znalosti, ale měly by celkově

napomáhat zvládat každodenní pracovní činnost zaměstnanců. Proto by bylo vhodné zajistit např. kurzy cizího jazyka nebo školení zvládnání stresu apod.

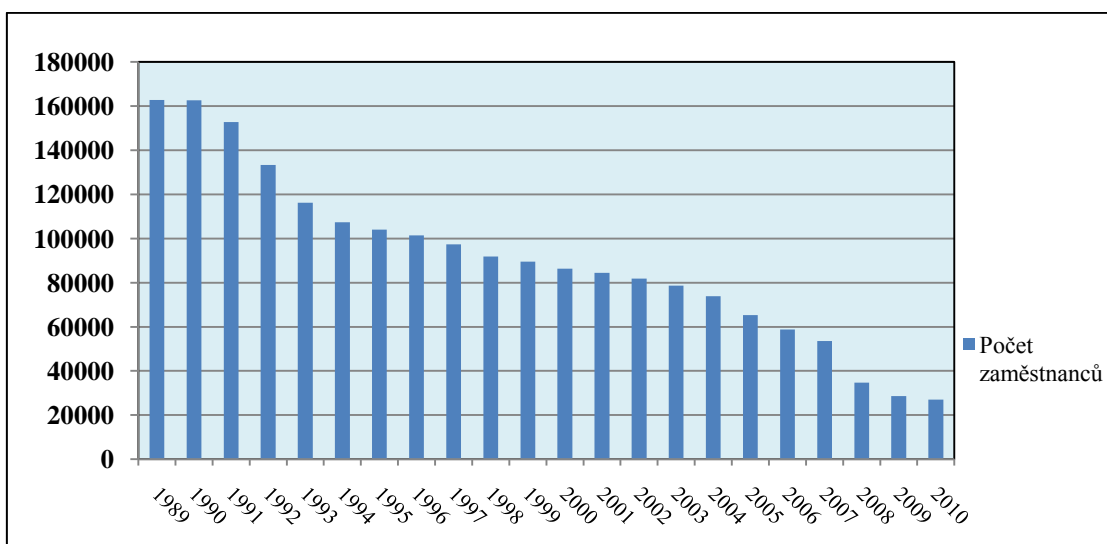
Společnost na trhu působí již řadu let. Za toto období však nabídka služeb, ať už základních či nadstavbových, byla spíše statická. V posledních letech dochází k liberalizaci trhu v osobní železniční dopravě, což nutí vedení společnosti reagovat na požadavky klientů. Lze předpokládat, že tyto změny budou působit problémy zejména zaměstnancům, kteří působí ve společnosti převážnou část svého produktivního života.

## 2.5 Zaměstnanci

Ve společnosti je zaměstnáno několik tisíc zaměstnanců. To řadí společnost mezi největší zaměstnavatele v České republice, a to i přes značnou redukci zaměstnanců, která probíhá v posledních letech.

Na obrázku níže je uveden vývoj počtu zaměstnanců od roku 1989 do roku 2010. Za těchto více než dvacet let docházelo k neustálému snižování počtu zaměstnanců. K propouštění pracovníků docházelo převážně z důvodu snižování nákladů společnosti a zároveň snahy o zvýšení produktivity práce. Snižování počtu zaměstnanců je v posledních letech zapříčiněno i dělením firmy. K poslednímu dni roku 2011 bylo evidováno 16 240 zaměstnanců.

**Obr. 5** Vývoj počtu zaměstnanců v ČD, a.s. od roku 1989 do roku 2010



**Zdroj:** [21]

Co se týče mezd, jsou České dráhy nad českým průměrem. V roce 2011 činila průměrná hrubá měsíční mzda v České republice 24 319 Kč [22]. V případě Českých drah,



byla průměrná měsíční mzda v roce 2011 27 060 Kč [23]. Mzdy zaměstnanců ve společnosti, zaznamenávaly každoroční nárůst. V posledních letech však dochází k poklesu. V tabulce níže je uveden vývoj průměrné měsíční mzdy zaměstnanců ČD, a.s.

**Tab. 3** Vývoj průměrné měsíční mzdy přepočítané na zaměstnance skupiny ČD z celkových mzdových nákladů

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrná měsíční mzda [Kč]	17 513	18 463	19 411	20 804	23 582	26 900	29 146	27 632	27 060

Zdroj: [23]

Považuji za důležité zmínit i počet školicích hodin určených pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. V níže uvedené tabulce je uveden počet školicích hodin, které musí ročně zaměstnanec na určité pozici absolvovat

**Tab. 4** Počet školicích hodin jednotlivých pracovních pozic

Číslo zkoušky	Pracovní činnost	Celkem	Z toho on-line
O-00	Ostatní dílčí činnosti v osobní přepravě	2	0
O-01	Manipulační činnost	4	0
O-02	Operátor přepravy cestujících	6	2
O-03	Informátor přepravy cestujících	8	2
O-04	Obsluha vlaku osobní dopravy	10	2
O-05	Osobní pokladník – vnitrostátní přeprava	10	2
O-06	Osobní pokladník – mezinárodní přeprava	6	2

Zdroj: [24]

Nejvyšší počet odškolených hodin je vykazován u zaměstnanců, kteří jsou v každodenním styku se zákazníkem a samozřejmě u osob obsluhujících vlak.

## 2.6 Vozidlový park

Vozidlový park společnosti ČD, a.s. je všeobecně zastaralý, což prezentuje i následující tabulka, ve které je uvedeno stáří vozidel vlastněných ČD, a.s. Téměř čtyřicet procent hnacích vozidel převyšuje stáří 30 let. U osobních vozů je situace ještě horší – více

než 50 % převyšuje stáří 30 let. S touto situací se společnost ČD, a.s. vyrovnává postupnou modernizací jednotlivých vozidel, popřípadě nákupem vozidel nových. Obnova vozidlového parku se stala jednou z priorit, které si podnik vytyčil. Vozidlový park je však tak početný, že okamžitá modernizace není možná a je rozplánována na několik let. V roce 2009 dosahovaly investice s tímto spojené 4,2 miliard korun [19] a v roce 2010 byly tyto finanční částky dále navyšovány.

**Tab. 5** Přehled stáří hnacích vozidel a osobních vozů v roce 2010

	<b>0-10 let</b>	<b>11-20 let</b>	<b>21-30 let</b>	<b>starší</b>	<b>Celkem</b>
Hnací vozidla pro os. dop.	641	269	358	821	<b>2 089</b>
Osobní vozy	87	429	934	1 775	<b>3 225</b>

**Zdroj:** [25]

Tak často diskutované jednotky řady 680 (Pendolino), jsou ve vozovém parku ČD, a.s. zastoupeny 7 kusy. Každá tato jednotka nabízí 333 míst pro cestující.

## **2.7 Finanční zdroje podniku České dráhy a.s.**

ČD, a.s. byly, a pravděpodobně nějaký čas ještě budou, podfinancované. Problém ve financování způsoboval převážně nedostatek peněz na úhradu prokazatelné ztráty z regionálních spojů. Chyběly finance hlavně v oblasti vozidlového parku, kde nemohlo docházet k obnově podle představ vedení společnosti. V závěru roku 2009 byly podepsány nové desetileté smlouvy mezi objednateli veřejné dopravy a vedením společnosti ČD, a.s., které opravňují zajišťovat dopravní obslužnost v regionech. Usnesením vlády ze dne 31. srpna 2009 č. 1132 byla schválena účast státu na financování plné úhrady prokazatelné ztráty veřejné dálkové a regionální železniční osobní dopravy. Toto usnesení zaručuje regionům každoroční dotace od Ministerstva dopravy ve výši 2,65 mld. Kč pro roky 2010 až 2019, určené pro financování dopravní obslužnosti veřejnou regionální železniční osobní dopravou. [19]

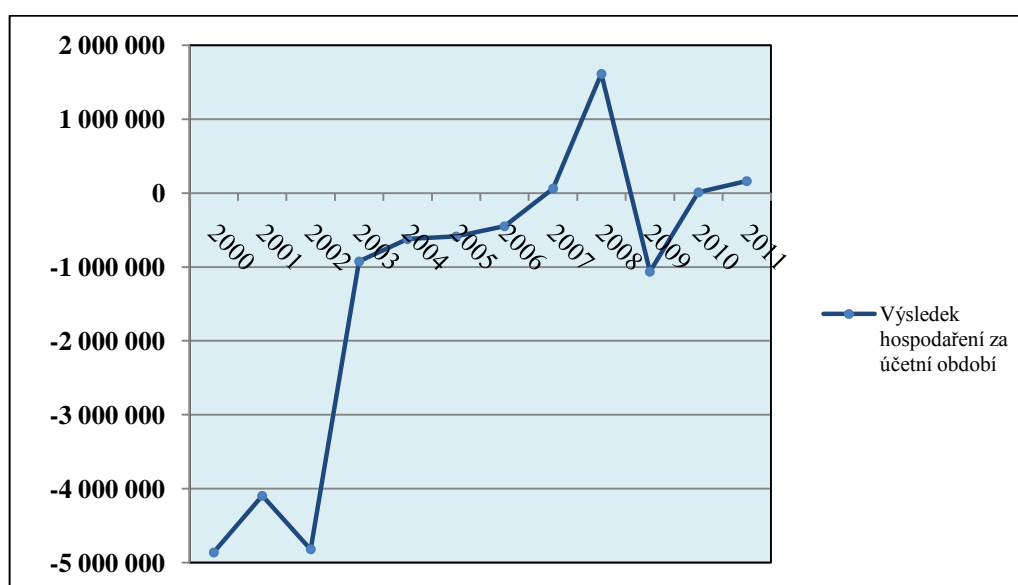
### **2.7.1 Prostředky získané vlastní činností**

Velkou část financí ČD, a.s. získávají ze svých hlavních činností, mezi které lze zařadit převážně osobní dopravu a služby s tím spojené. V roce 2010 tržby z provozu osobní

dopravy dosahovaly hodnoty 6 621 mil. Kč, což je srovnatelné s rokem 2009. V roce 2011 již tržby dosáhly hodnoty 6 716 mil. Kč. Další nezanedbatelné výnosy vycházejí z úhrady od objednatelů veřejné služby v osobní přepravě, jež činily v roce 2010 12 111 mil. Kč. Většina této částky byla hrazena z rozpočtů krajů, zbytek pak ze státního rozpočtu. [25]

Na následujícím obrázku je znázorněn výsledek hospodaření v období od roku 2000 do roku 2011. Hospodářský výsledek v posledních letech velmi kolísá, důvodem je především rozdělení společnosti na několik subjektů. Oproti roku 2000, však není ztráta tak markantní. Od roku 2010 již společnost hospodařila se ziskem.

**Obr. 6** Přehled hospodářského výsledku za účetní období 2000-2011 (tis. Kč)



Zdroj: [26]

## 2.7.2 Dluhopisy

Společnost ČD, a.s. v roce 2009 vydala dluhopisy v celkové hodnotě 2 miliardy Kč. Tyto dluhopisy mají pevnou úrokovou sazbou 5 % p.a. a jsou splatné jednou ročně. Obligace byly nabízeny převážně soukromým investorům. Tyto finanční prostředky podnik využívá především k nákupu nových vozidel a celkové obnově vozidlového parku. [25]

### 2.7.3 Evropské fondy

Dotace z evropských fondů jsou důležitým zdrojem příjmů. Společnost ČD, a.s. představila více jak šest desítek projektů, ze kterých bylo čtyřicet žádostí schváleno a společnost již získala více jak půl miliardy korun. Tyto finance se převážně použijí na realizaci ekologických projektů, opravy a snižování emisí. Zároveň se snaží využít peněžní prostředky z Regionálních operačních programů, které směřují na nákup vozidel pro regionální dopravu. [27]

## 2.8 Marketing

Marketing je pro společnost v současné době důležitý, neboť společnost zahájila boj s konkurencí o zákazníky. Vedení společnosti ČD, a.s. přijalo novou strategii, která by měla přilákat více zákazníků a tím navýšit tržby. Velký důraz se zároveň klade na zlepšení služeb, v nichž má společnost ještě rezervy, kterých chce společnost v budoucnu plně využít. V posledních letech se marketing společnosti ČD, a.s. přeorientoval na propagaci konkrétních produktů. To by mělo zajistit navýšení tržeb bez potřeby navyšovat ceny jízdného. Hlavní změnou, kterou úsek marketingu prošel, je jeho propojení s oddělením cenotvorby, což by mělo vést k efektivní tvorbě nových nabídek.

Mezi další inovace, se kterými se zákazník ČD, a.s. může setkat, lze zařadit nové distribuční kanály, mezi které patří prodej jízdenek v řetězcích prodejen potravin, cestovních kancelářích apod. Tyto kanály by měly oslovit převážně nové zákazníky. Např. prodej produktů v síti obchodů Lidl měl u zákazníků nebyvalý ohlas (od 8. do 27. října 2009 se prodalo v prodejnách Lidl více jak 10 000 jízdenek ČD Net Lidl). [28]

Vedení společnosti bylo ČD, a.s. dlouhodobě kritizováno za vysoké náklady na marketing, proto se společnost nyní snaží zprůhlednit financování těchto aktivit. V minulých letech proběhla revize smluv, jejímž výsledkem měly být nižší náklady. V důsledku toho byla např. zrušena spolupráce s golfovými turnaji, což lze považovat za smysluplný tah, neboť se domnívám, že tento druh marketingu neoslovuje dostatečně velký zákaznický segment a není zaměřen na cílové zákazníky. Tato opatření měla zajistit snížení nákladů na marketing v roce 2010 o 100 mil. Kč. Pro srovnání: v roce 2008 vynaložilo vedení společnosti ČD, a.s. na marketing přibližně 450 mil. Kč. V roce 2011 by tyto náklady neměly přesáhnout hranici 250 mil. Kč. [19]

Mezi hlavní změny v marketingu ČD, a.s. lze zařadit:

- odpovědnost za marketingovou kampaň nesou konkrétní osoby,
- revize a ukončení smluv, které nepřinášejí dostatečný prospěch,
- efektivní využívání finančních prostředků na marketing,
- propojení cenotvorby s produktem,
- sledování skutečného dopadu kampaně na cílové segmenty. [19]

V neposlední řadě je důležité uvážit, zda je tento podnik vůbec připraven pro implementaci metody BSC. Osobně se domnívám, že při zavedení této metody budou pozitivní dopady převyšovat nad negativními. Při samotné konzultaci se zástupci společnosti o daném problému, se dospělo k názoru, že i oni považují za vhodné, aby byl návrh vytvořen. Zaměstnanci podniku by si díky této metodě měli uvědomit, jaké jsou cíle podniku a jak by se měl podnik vyvíjet v budoucnosti. Problémy by mohly nastat v samotné aplikaci, kdy bude potřeba s výsledky seznámit větší počet zaměstnanců.

### **3. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku České dráhy, a.s.**

Součástí úspěšné aplikace metody BSC, a samozřejmě jakéhokoliv podnikatelského záměru či akce ke zlepšení stávající situace, je správné zmapování vnějších a vnitřních vlivů, které na společnost působí. Úspěšné působení na trhu je především dáno odlišením se od konkurence. K tomu je samozřejmě potřeba odlišit již firemní strategii. Každá firma bez ohledu na odvětví, ve kterém působí je jedinečná, proto i každá strategie musí být ojedinělá. Úspěšná strategie uplatňovaná v jednom podniku, by jen s malou pravděpodobností přinesla plody v podniku jiném. Je to dáno tím, že na každou firmu působí jiné faktory, které ovlivňují její chování. Proto nelze použít konkrétní vzorec jak postupovat při určení strategie. Lze však použít analýzy, které k určení napomohou. Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, jaké silné a slabé stránky má daná společnost a jak těchto silných stránek využít pro získání příležitostí ve svém odvětví. Snahou musí být minimalizování slabých stránek, které podnik ohrožují v boji s konkurencí. Každý podnik, aby mohl fungovat na trhu, musí být v interakci s okolím, je tedy třeba posoudit jak vnitřní, tak vnější vlivy, které na danou společnost působí. Tyto oblasti jsou pro firmu stejně významné, budu proto následující kapitolu věnovat jak analýze makro, tak mikrookolí.

Společnosti používají nespočet analýz, které jim napoví, jak dále postupovat v podnikatelské činnosti. Já se ve své práci zaměřím na ty z mého pohledu nejdůležitější, a to Porterův model pěti sil, PEST analýzu, které pracují s faktory ovlivňujícími společnost z venku. Dále na SWOT analýzu, která zkoumá jak vnější, tak vnitřní síly a nakonec finanční analýzu, která poodhaluje vnitřní stabilitu podniku. Většina těchto analýz patří mezi marketingové nástroje. Domnívám se však, že tyto analýzy mají dostatečnou vypovídací schopnost. Všechny tyto analýzy by měly vytvořit celkový obraz o síle společnosti.

Jako součást této kapitoly je nutné zmínit základní teoretické poznatky, kterých bude následně využito, a které není vhodné zmiňovat v předchozích kapitolách, vzhledem k jejich jasně danému zaměření.

## 3.1 Teoretická část

Považuji za důležité, aby před provedením samotných analýz byly zmíněny alespoň základní teoretické informace, které pak budou v následující části využity pro analýzu makro a mikro prostředí společnosti ČD, a.s.

### 3.1.1 PEST analýza

Pro účely poznání externího okolí, je vhodné provést analýzu makroprostředí, které působí na činnosti a změny ovlivňující chod podniku. Nejčastěji se používá analýza PEST, která posuzuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Rozbor těchto faktorů by měl dostatečně popsat, jak okolí působí na danou společnost. Každá z těchto skupin různou měrou ovlivňuje podnik. Samozřejmě každý faktor má pro různá odvětví podnikání jinou váhu. Je důležité také poznamenat, že všechny níže zmíněné faktory jsou v neustálém vývoji a proto je třeba, aby se analýza pravidelně aktualizovala.

**Politické faktory** – mezi tyto faktory lze zařadit politickou situaci daného státu. To znamená sledovat, zda není firma ohrožována častými politickými převraty, zda nehrozí, že do vlády vstoupí politická strana, která nesdílí vize podniku. Zároveň zde hrají klíčovou roli legislativa platná v daném státě, ve smyslu, zda nejsou tvořena omezení v daném druhu podnikání. [29]

**Ekonomické faktory** – do této skupiny lze zařadit vše, co se dotýká stavu ekonomiky dané země, ve které subjekt působí. Mezi nejdůležitější faktory, které tato skupina zahrnuje lze zařadit míru inflace, vývoj hrubého domácího produktu, ale i měnový kurz, který je stěžejní pro podniky působící i na zahraničním trhu. [29]

**Sociální faktory** – tento soubor obsahuje vlivy, které na podnik působí. Tedy postoje a struktura společnosti. Mezi tyto faktory lze dále zařadit i životní styl obyvatelstva, který ovlivňuje i využití volného času a míru vzdělanosti obyvatel. Sociálním faktorem mohou být i všechny demografické prvky. [29]

**Technologické faktory** – zde se sledují technologické změny a objevy týkající se prostředí a oboru činnosti, ve kterém se společnost pohybuje. Každá společnost se snaží udržet krok s technologickým vývojem, aby mohla konkurovat svým rivalům. Obnova technologických zařízení je sice finančně náročná, ale díky modernizaci těchto zařízení by měla společnost nabídnout zákazníkům vyšší kvalitu svých výrobků a služeb a zároveň i zefektivnit výrobu. Do technologického prostředí je možné zařadit dopravní infrastrukturu, míru vládní podpory výzkumu a vývoje a v neposlední řadě i změny technologie. [29]

### 3.1.2 Porterův model pěti sil

Analýza posuzuje konkurenční klima v každém odvětví a zároveň napomáhá firmě k rozhodnutí, jakou konkurenční strategii vytvořit, aby získala co možná největší podnikatelskou výhodu.

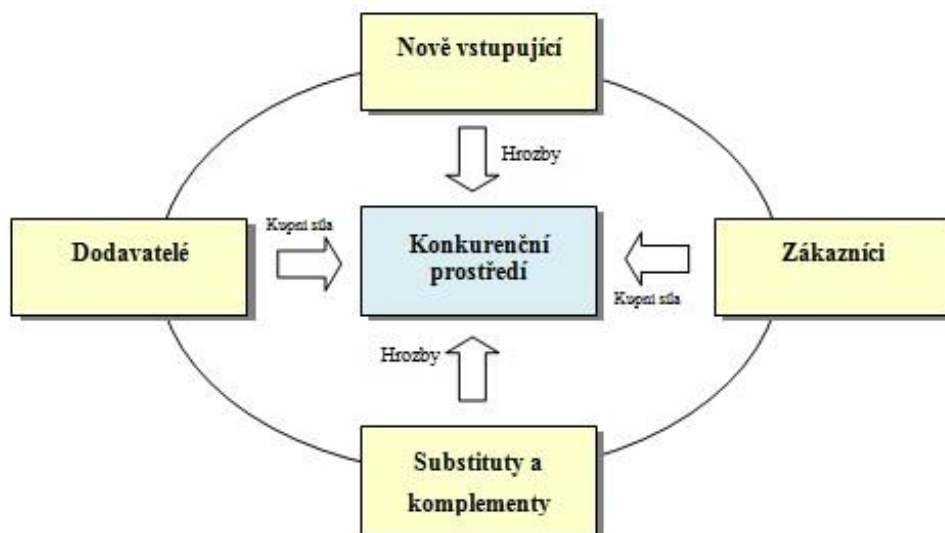
Tato analýza v podstatě říká jaké odvětví je pro firmu atraktivní. Což v tomto případě znamená, že nejpřitažlivější trh je ten, kde nejsou žádné (nebo jen minimální) bariéry, které brání vstupu na daný trh, kde je jen minimální počet substitutů, které daný produkt nebo službu mohou nahradit, vyjednávací síla zákazníku je malá a firma má výběr ze široké škály dodavatelů.

Tato metoda dává společnosti informace o:

- možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozbě alternativních výrobků a služeb založených na jiné technologii,
- vyjednávací síle kupujících,
- vyjednávací síle dodavatelů,
- konkurenci mezi společnostmi ustanovenými na trhu. [30]

Jednotlivé interakce mezi subjekty jsou uvedeny na obrázku níže.

**Obr. 7** Síly, které ovlivňují atraktivitu trhu



**Zdroj:** [30]



### 3.1.3 SWOT analýza

Tato analýza propojuje vnější a vnitřní prostředí. Posuzuje jak silné stránky (Strengths), kam lze zařadit vše, čím podnik vyniká, tak slabé stránky (Weaknesses) podniku, ve kterých má podnik rezervy. A zároveň tato analýza posuzuje příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které podniku vycházejí z vnějšího prostředí.

**Tab. 6** SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti	Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí
	Hrozby	Použití silných stránek pro zamezení hrozeb	Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Zdroj: [31]

Každá firma by se měla snažit o podporu silných stránek a na druhé straně pak omezit své slabé stránky. Zároveň využívat příležitosti a dělat opatření proti hrozbám plynoucích z vnějšího prostředí. Z toho plynou především rozhodnutí týkající se volby strategie. Lze vycházet například z následující tabulky.

**Tab. 7** Matice možných strategií založená na SWOT analýze

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní podmínky	S – síly (strengths)	W – slabosti (weaknesses)
Vnější podmínky	O – příležitosti (opportunities)	T – hrozby (threats)

Zdroj: [31]

Kombinací vnitřních silných a slabých stránek s vnějšími příležitostmi a hrozbami lze definovat čtyři situace, které se mohou stát vzorem při tvorbě strategie.

**SO strategie** - jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

**WO strategie** - zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.

**ST strategie** - jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

**WT strategie** - jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

### 3.1.4 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou z nejvyužívanějších metod používaných pro hodnocení výkonnosti podniku. Tato analýza dává podniku mnoho užitečných informací a zejména o úspěšnosti zvolené strategie. Jedná se vlastně o rozbor dat, získaných především z účetních výkazů, která hodnotí minulost a přítomnost. Snaží se však také o předpověď budoucího vývoje podniku.

Jestliže si propůjčím definici z odborné literatury, lze finanční analýzu vysvětlit jako *„metodu hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměňují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota“* [32].

Tato definice popisuje, jak se výkazy zpracovávají, aby poskytly co nejlepší informace zainteresovaným subjektům, a zároveň vystihují, co je cílem samotné analýzy.

Účetní výkazy, dělí se na finanční, které jsou povinné a jsou základem pro analýzu a vnitropodnikové, které zpřesňují výsledky této analýzy, slouží jako zdroje informací, a jsou tvořeny rozvahou, výkazem zisků a ztrát a v neposlední řadě také výkazem cash flow.

**Rozvaha** je základním účetním výkazem, který má každý podnik k dispozici. Tento výkaz informuje o tom, jakým majetkem podnik disponuje a z čeho je financován. Platí zde jednoduché pravidlo - aktiva se rovnají pasiva.

**Výkaz zisků a ztrát** prezentuje přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku v daném období. Tento výkaz se může stát důležitým podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti.

**Výkaz cash flow** je vlastně přehled o skutečných peněžních tocích, které do podniku vstupují nebo z něho vychází. Tento výkaz pracuje s příjmy a výdaji podniku. Je důležité si uvědomit, že nestačí znát pouze konečný stav peněz, ale je nutné znát i jednotlivé operace. To pomůže odhalit, kde jsou peněžní zdroje nebo na co jsou peníze použity.

Informace získané z analýzy mají vypovídající hodnotu především pro vedení podniku. Ani pro externí účastníky však není tato analýza bezvýznamná. Důležité informace může poskytnout akcionářům, kteří chtějí znát finanční zdraví podniku a od toho se odvíjející výši dividendy, bankovním institutům, které poskytují podniku úvěr, ale také konkurenci, která se snaží využít slabých míst podniku k vytvoření své výhody.

V této práci se budu věnovat třem analýzám, které vypovídají o finančním zdraví podniku. Tyto analýzy by se pak měly doplňovat a tím dosáhnout vyšší vypovídací schopnosti. Jako základní pomůcka slouží analýza absolutních ukazatelů, která poskytuje základní informace o meziročních změnách jednotlivých veličin rozvahy a zároveň vyjadřuje podíl, který má veličina v bilanční sumě. Dále pak analýze poměrových ukazatelů, která představuje podíl dvou položek. Touto analýzou lze získat více informací o finanční situaci podniku. A poslední analýzou je analýza rozdílových ukazatelů, kde se budu soustředit na čistý pracovní kapitál. Ten slouží jako dlouhodobý zdroj, který má podnik k dispozici pro financování běžného chodu podniku.

Hodnoty použité pro výpočet byly převzaty z výročních zpráv společnosti ČD, a.s. za jednotlivé roky, kde jsou uvedeny účetní závěrky společnosti ČD, a.s. Vzhledem k dostupným materiálům jsem se v práci zaměřila na roky 2006 až 2011. Bude možné také sledovat určité rozdíly způsobené v roce 2007 převedením části společnosti do nově vzniklé společnosti ČD Cargo, a.s. a v roce 2008 převedením části podniku na organizaci SŽDC. Z tohoto důvodu nejsou hodnoty mezi lety 2006/2007 a 2008/2009 plně srovnatelné. Hodnoty v tabulkách jsou uvedeny v tis. Kč.

### **Analýza absolutních ukazatelů**

Do této skupiny se řadí dvě základní analýzy, a to analýza horizontální a analýza vertikální. Tato dvě analýzy jsou povětšinou prvním krokem ve vytváření rozboru účetních výkazů. Obě tyto analýzy napomáhají k posouzení absolutních údajů z účetních výkazů v určitých souvislostech.

## Horizontální analýza

Tato analýza má za úkol porovnat změny jednotlivých položek účetních výkazů v čase. Tato srovnání mohou probíhat meziročně nebo za několik účetních období. Jak již název napovídá, probíhá porovnávání jednotlivých položek po řádcích. Cílem horizontální analýzy je porovnat absolutní nebo procentní změnu dané jednotky v čase.

## Vertikální analýza

Základ této analýzy spočívá v tom, že jednotlivé položky účetního výkazu vztahujeme k celkové bilanční sumě. Jako základna při rozboru rozvahy slouží tedy buď celková aktiva, nebo celková pasiva. Struktura aktiv hodnotí složení oběžných a stálých aktiv. Tato struktura není u všech firem stejná, záleží především na odvětví a také na finanční strategii firmy. Na druhé straně struktura pasiv vypovídá o tom, z jakých zdrojů je majetek financován.

## Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je nejrozšířenější metodou finanční analýzy, kdy jsou charakterizovány vztahy mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu

## Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje jak je daný podnik schopen hradit své závazky. Ukazatele likvidity proto poměřují to, čím je možné platit s tím, co je nutné uhradit. Čím rychleji lze daný majetek přeměnit na hotovost, tím má vyšší míru likvidnosti.

**Běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopný uspokojit pohledávky svým věřitelům, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost. Optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [33]$$

**Rychlá likvidita** se snaží eliminovat nedostatky likvidity předešlé. Tento ukazatel ze svého výpočtu vylučuje zásoby, které mají nízkou likvidnost. Doporučené rozmezí, ve kterém by se měly hodnoty tohoto ukazatele pohybovat, je od 1 do 1,5.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [33]$$

**Okamžitá likvidita** lze považovat za nejpřísnější, neboť vyjadřuje jak je firma schopna splatit své krátkodobé závazky nejlikvidnějšími prostředky jako jsou peníze

v pokladně nebo na bankovních účtech. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [33]$$

### Ukazatele rentability

Rentabilita je pojem, který v ekonomice označuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje, to znamená investicí určitého kapitálu přinášet zisk. Výpočet rentability může pomoci vedení podniku v případě, kdy si má vybrat jakou aktivitu ukončit.

**Rentabilita tržeb** (ROS – Return on Sales) udává ziskovou marži podniku. Vyjadřuje procentuelní podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad [33]$$

**Rentabilita aktiv** (ROA – Return on Assets) měří produkční sílu podniku. Tento ukazatel udává, jakého zisku bylo dosaženo díky použití celkových aktiv.

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}} \quad [33]$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return on Equity) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [33]$$

### Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji, jinými slovy jak z velké části se podílí dluh na financování podniku. Je důležité podotknout, že zadluženost nemusí být vždy negativní, nesmí však překročit únosnou hranici, která vychází z potřebných analýz a zkušeností z předchozích období (okolo 30 %).

**Celková zadluženost** udává, jakou měrou pokrývá celkový dluh celková aktiva. V případě, že si chce firma půjčit od bankovních institutů, je dobré držet si celkovou zadluženost co nejnižší. Na druhé straně je cizí kapitál levnější než vlastní a tuto skutečnost

by měl brát v potaz každý podnik. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo 30 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad [34]$$

**Míra zadluženosti** vyjadřuje zadluženost vlastního kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od 30-50 %

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [34]$$

**Dlouhodobá zadluženost** vyjadřuje procento, jakým jsou celková aktiva kryta dlouhodobými cizími zdroji

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad [34]$$

**Krátkodobá zadluženost** vyjadřuje podíl krátkodobých závazků a bankovních úvěrů na celkovém financování podniku,

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad [34]$$

**Kvóta vlastního kapitálu** vyjadřuje nezávislost podniku. Udává do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad [34]$$

### **Ukazatele aktivity**

Snahou této skupiny ukazatelů je vyjádřit, jak efektivně jsou v podniku využívána aktiva. Tento ukazatel lze vyjádřit ve dvou formách – obrátkovost, která určuje, kolikrát za rok se daná položka využije při vykonávání podnikatelské činnosti a doba obratu, která měří počet dní, po který trvá jeden obrat. Mnohem častěji využívaná právě doba obratu, která má lepší vypovídací schopnost.

**Obrat aktiv** by měl napovědět kolik je podnik schopen vygenerovat tržeb z prostředků, které má právě k dispozici. Minimální hodnota toho ukazatele by se měla pohybovat okolo 1. Tato hodnota je však ovlivněna i odvětvím, ve kterém podnik působí.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} [34]$$

**Doba obratu pohledávek** vypovídá o tom, kolik dní podnik čeká, než mu odběratelé uhradí platby za odebrané zboží či služby. Podnik by se měl snažit udržet tuto hodnotu v únosných mezích, neboť finanční prostředky z neuhrazených pohledávek nemůže využívat k další podnikatelské aktivitě.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360 [34]$$

**Doba obratu závazků** udává, kolik dnů uplyne od vzniku závazku do doby jeho uhrazení. Hodnota tohoto ukazatele, by měla dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} * 360 [34]$$

Jak doba obratu pohledávek, tak doba obratu závazků vypovídají o vyjednávací síle podniku. Jestliže má podnik silné postavení na trhu, bude pro své odběratele důležitý, a proto budou pohledávky hrazeny v kratší době. Na druhé straně si bude moci dovolit závazky hradit s delší prodlevou.

**Produktivitou práce** se rozumí míra, která vyjadřuje, jak dobře jsou využity vstupy při vytváření výstupů. Základním ukazatelem je evidenční počet pracovníků. V tomto případě považují za vhodné posoudit, jak se pracovníci podílejí na tvorbě tržeb.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}} [34]$$

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Název této analýzy je odvozen od způsobu výpočtu, kde se od aktivní složky rozvahy odečítá složka pasivní. Analýza rozdílových ukazatelů slouží zejména k vyjádření likvidity podniku. Jedním z nejdůležitějších ukazatelů této skupiny je analýza čistého pracovního kapitálu.

**Čistý pracovní kapitál** vyjadřuje, kolik provozních prostředků zůstane podniku, jestliže uhradí krátkodobé závazky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být nezáporná, na druhé straně by neměla být příliš vysoká.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Kr. závazky} [34]$$

**Čistý peněžně-pohledávkový fond** představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy, ze kterých jsou vyloučeny zásoby, a krátkodobými závazky

$$\text{Čistý peněžně – pohledávkový fond} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Kr. závazky} [34]$$

## 3.2 Analytická část

Následující část se již věnuje rozboru vnitřního a vnějšího prostředí společnosti ČD, a.s. na základě teoretických poznatků uvedených v předchozí podkapitole. Tyto rozborů budou podkladem k návrhu implementace metody BSC.

### 3.2.1 Porterův model pěti sil

#### Stávající konkurence

V odvětví železniční dopravy již řadu let fungují dopravci, kteří však rozsahem své činnosti nejsou pro společnost ČD, a.s. bráni jako hrozba. Jedná se zejména o regionální dopravce, kteří nemohou postavení společnosti ve větší míře ohrozit. Mezi tyto konkurenty lze zařadit např. Viamont a.s., Railtransport s.r.o., Veolia Transport Morava a.s., aj. V nedávné době však na trh vstoupila i společnost RegioJet a.s., která od 26. září 2011 začala provozovat lukrativní spoj na trati Praha - Ostrava. Společnost RegioJet se snaží zákazníky přilákat převážně nižší cenou a kvalitou služeb nabízených během přepravy. Území, na kterém železniční dopravu provozuje, je však oproti společnosti ČD, a.s. velmi malé.

#### Nově vstupující

Vstup konkurence do odvětví železniční osobní dopravy je omezen vysokými počátečními náklady, které by musel každý nový subjekt vynaložit na vozidlový park. Tyto náklady by dosahovaly až do výše několika stovek milionů korun, což by si mohla dovolit jen velmi dobře situovaná firma s podporou např. zahraničních investorů. Dalším důvodem vstupu nových konkurentů je omezená kapacita dopravní cesty. Určitou bariéru tvoří také legislativa, která je spojena s touto problematikou. Na druhé straně loajalita zákazníků není



tak vysoká, aby měla společnost ČD, a.s. jistotu, že v případě příchodu nového konkurenta nepřejde zákazník právě k nově přistupující firmě.

### **Substituty a komplementy**

Za hlavní substitut, který by mohl tento druh služby nahradit, lze považovat individuální automobilovou dopravu, která je již dlouhodobě na vzestupu. Další hrozbou jsou pak ostatní způsoby dopravy využívající pozemní komunikaci, převážně se zde jedná o autobusovou dopravu. Za substituční službu lze považovat také letecká doprava, která je volena převážně na dlouhé vzdálenosti.

### **Dodavatelé**

Za klíčového dodavatele mohou označit společnost ČEZ, a.s., od které je odebírána trakční elektřina. Jelikož jsou obě tyto firmy silnými hráči, nedochází mezi nimi ke konfliktům. Pro nezávislou trakci pak pohonné hmoty dodává společnost Unipetrol RPA, s.r.o., což je přední český producent motorových paliv. Ani zde nedochází ke střetům. Dalším dodavatelem je společnost Škoda Transportation a.s., která pro ČD, a.s. zajišťuje největší dodávky a modernizace vozů a hnacích vozidel. Škoda Transportation a.s. (nebo její dceřiné společnosti) již se společností ČD, a.s. spolupracuje na velkých zakázkách, které jim zajišťují pravidelné tržby a tím jim zaručují i dlouhodobou prosperitu. Z tohoto důvodu se společnost Škoda snaží přizpůsobit požadavkům společnosti ČD, a.s. Vždy je však potřeba být připraven na jakékoliv změny ze stran dodavatelů, které by mohli společnost ohrozit.

### **Zákazníci**

Hlavním zákazníkem společnosti je stát. Mezi další zákazníky lze zařadit širokou veřejnost a kraje, které si u společnosti objednávají přepravní služby k zajištění dopravní obslužnosti daného regionu. V minulosti si zákazníci v osobní železniční dopravě nemohli vybrat dopravce, neboť byl na trhu pouze jeden.

Po příchodu nových dopravců však dochází k postupným změnám v oblasti nabízených služeb. Ke zvýšení kvality služeb má dopomoci podepsání desetiletých smluv se zástupci jednotlivých krajů. Cestující budou volit vyšší kvalitu přepravních služeb nebo nižší cenu za poskytovanou službu, a jestliže jim ani jedno společnost ČD, a.s. nenabídne, lze očekávat, že zákazníci v místech, kde to bude možné, zvolí službu konkurence. Domnívám se, že loajalita cestujících je na velmi nízké úrovni.

### 3.2.2 PEST analýza

#### Politické faktory

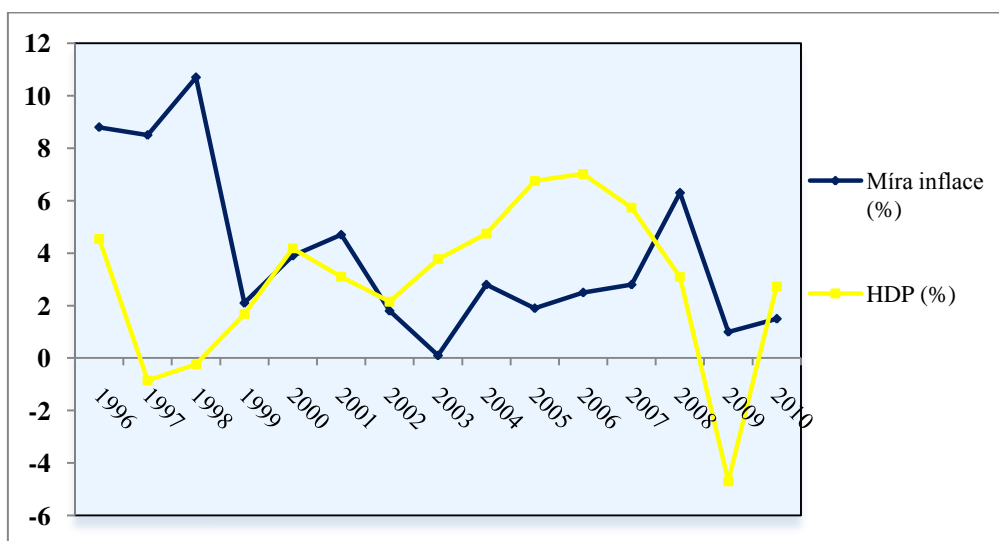
Politickou situaci lze označit za poměrně stabilní, protože zde nedochází k žádným převratům, které by mohly podnik ohrozit. Podniky působící na českém trhu však musí dodržovat legislativní ustanovení platná jak pro Českou republiku, tak pro Evropskou Unii, které je Česko od roku 2004 členem. Období před vstupem do Unie a samotné členství, zároveň přineslo i možnost čerpat dotace z evropských fondů, čehož společnost ČD, a.s. hojně využívá.

Daňová politika zaznamenala před několika lety změnu, která se týkala především daně z příjmů právnických osob. Ta s účinností od 1. 1. 2010 byla snížena z 20 na 19 %. U fyzických osob tato daň zůstala nezměněna a činí 15 %. Daň z přidané hodnoty má v dnešní době sazbu 20 a 14 procent. Očekává se však její zvýšení, což bude mít na společnost také svůj vliv.

#### Ekonomické faktory

Česká republika vykazovala až do roku 2006 ekonomický růst, kdy byl hrubý domácí produkt (HDP) 7 %. Tento trend byl však zastaven celosvětovou krizí, která ovlivnila téměř všechna odvětví.

**Obr. 8** Vývoj míry inflace a HDP od roku 1996 do roku 2010



Zdroj: [22]

Na grafu č. 8 je vyobrazen vývoj hrubého domácího produktu a míry inflace od roku 1996. Míra inflace dosahovala v roce 2011 hodnoty 1,9 %, což je srovnatelné s hodnotou před krizí. V roce 2008 míra inflace dosahovala hodnoty 6,3 %. Vysoká nebo kolísavá inflace zvyšuje nejistotu podniku. Růst inflace ovlivňuje společnost ČD, a.s. nemalou měrou. Jestliže situaci posoudím z hlediska investic, hrozí společnosti zvýšené riziko. Vedení společnosti se rozhodlo nakoupit nebo modernizovat osobní vozy a hnací vozidla. To však nelze realizovat v krátkodobém horizontu. Při růstu inflace se zvýší předpokládaná peněžní částka, která by měla být do obnovy vložena. Míra inflace ovlivňuje i úrokovou sazbu což zapříčiní zvýšení nákladů na cizí kapitál. Míra inflace je uvedena na obr. 8.

V roce 2011 došlo také k poklesu míry nezaměstnanosti. Zatímco v roce 2010 byla tato hodnota 7,3 %. V současné době dosahuje míra nezaměstnanosti hodnotu 9,2 %. Tento nárůst může být zapříčiněn tím, že firmy a v poslední době také státní správa, se rozhodli šetřit především na mzdových nákladech a tím je způsobeno propouštění zaměstnanců, kterých bylo v některých společnostech nadbytek a nepřinášeli tedy ze svých pozic očekávanou hodnotu. Rodiny disponují s vyššími důchody a běžná rodina si dnes může dovolit i majetek, který byl dříve řazen mezi luxusní. To je patrné převážně u osobních automobilů, které před dvaceti lety vlastnilo jen několik procent domácností. Dnes není výjimkou, že jsou v domácnosti evidovány i dvě či více osobních automobilů. Z výše zmiňovaného lze usoudit, že pro společnost ČD, a.s. je individuální automobilová doprava silnou konkurencí.

Díky globalizaci nejsou aktivity podniku omezeny pouze na český trh. Finanční operace probíhají i zahraniční měně. V budoucnu se pak očekává expanze na zahraniční trh. Z tohoto důvodu na tomto místě porovnám českou korunu s eurem. Směnný kurz mezi českou korunou a eurem je 24,320 Kč za euro (15. 8. 2011) [35]. Zvláště podnikatelé v minulosti volali po přijetí eura, ale v dnešní době, kdy dochází k nestabilitě v Eurozóně, je přijetí této měny v nedohlednu.

### **Sociální faktory**

Česká republika měla k 30. 6. 2011 10 542 080 obyvatel (5 174 240 mužů a 5 367 840 žen). Nejvíce obyvatel žije ve středočeském kraji, dále pak v Praze a pomyslnou třetí příčku obsadil jihomoravský kraj. Průměrný věk v České republice je necelých 41 let. [22]

Co se týče vzdělání v České republice, byly hodnoty následující. Ve školním roce 2010/2011 střední školu navštěvovalo 477 707 studentů. Vysokou školu navštěvovalo ve stejném školním roce 283 486 studentů. Veřejné výdaje na vzdělávání v % z HDP byly v roce

2008 4,5. Podle průzkumu je 75% Čechů schopno vést konverzaci v jiném jazyce, než je jejich mateřský. Tři nejběžnější jazyky (neberu v potaz slovenštinu), které Češi ovládají, jsou angličtina, němčina a ruština. Někdo by jistě mohl namítnout, že většina národa ovládá také jazyk slovenský, ten však dle mého názoru nikoho výrazně nezvýhodňuje na trhu práce. [22]

Pokud jde o migraci, je možné říci, že je pozitivní, protože více lidí do České republiky vstupuje, než naopak. Lidé přicházejí nejčastěji z Ukrajiny, Slovenska, Vietnamu. V roce 2009 se přestěhovali přibližně 40 000 osob, a vystěhovalo se téměř 11 000 osob. Nejčastěji se vystěhovávají muži kolem 35 let a to zejména z důvodu hledání nové pracovní příležitosti v zahraničí. [22]

### **Technologické faktory**

Pro společnost ČD, a.s. je tento faktor stěžejní. Společnost ČD, a.s. musí nabídnout svým zákazníkům pohodlnou, časově výhodnou a zejména bezpečnou přepravu. Jestliže nebude splňovat tyto atributy, nebude moci konkurovat novým dopravcům operujícím na železnici ani dopravcům využívajícím jiný druh dopravy, o individuální dopravě ani nemluvě.

Co se týče dopravní infrastruktury, má Česká republika jednu z nejhustějších železničních sítí.

Důležitý je také technologický vývoj právě na poli železničních vozů a hnacích vozidel, kde dochází ke zdokonalování, zvyšování bezpečnosti, rychlosti a v neposlední řadě také ke snižování provozních nákladů.

Zavádění výpočetní techniky v českých domácnostech je na každoročním vzestupu. Každá druhá domácnost měla v roce 2009 osobní počítač (v roce 2010 hodnota vzrostla na 59 %), zatímco v roce 2005 to bylo pouze 30 % domácností. Počet připojení k internetu rostl mnohem rychleji. V roce 2005 bylo připojeno k internetu devatenáct procent domácností, v roce 2009 to bylo již 49 % (v roce 2010 56 %). Je samozřejmé, že nejčastějšími uživateli počítačů a internetu jsou mladí lidé. V posledních letech však dochází k osvětě i u starších lidí. [22]

### **3.2.3 SWOT analýza**

Níže je uvedena samotná SWOT analýza společnosti ČD, a.s. Z analýzy jasně vyplývají důležité informace (např. jaké má podnik ještě své rezervy a jaká omezení by mohla způsobit společnosti problémy), na jejichž základech lze stanovit strategie společnosti. Na druhé straně má společnost i mnoho příležitostí, které by mohla využít ve svůj prospěch.

Těchto příležitostí by se však mělo využít co nejdříve, než na trh vstoupí další konkurenti, kteří postavení společnosti na trhu oslabí. Je důležité poznamenat, že společnost ČD, a.s. působí na trhu už řadu let a zaměstnancům, kteří ve firmě pracují většinou mnoho let, nelze upřít zkušenosti, které za působení ve firmě získali. Podnik však není synonymem pro moderní firmu, působící v oblasti nabídky služeb. V dnešní době by se firmy v tomto odvětví měly maximálně orientovat na zákazníka. Snažit se mu nabídnout služby vytvořené přímo na tělo. Zároveň by se měl zlepšit přístup zaměstnanců k zákazníkům. To se však u společnosti ČD, a.s. stále ještě nedaří. Za jednu nejpodstatnějších slabin, se kterými se nyní společnost potýká, je zastaralý vozidlový park. Tuto skutečnost se však ve střednědobém horizontu pokusí vedení společnosti změnit. A již nyní jsou vynakládány velké finanční částky právě do obnovy vozidlového parku.

#### **Silné stránky:**

- dlouholetá tradice,
- celostátní působnost,
- komplexní nabídka přepravy v osobní železniční dopravě (regionální, dálková, mezinárodní),
- podepsané desetileté smlouvy opravňující zajišťovat dopravní obslužnost v regionech,
- nabídka nových služeb (půjčovna kol, aj.),
- kvalifikovaní zaměstnanci,
- vyšší bezpečnost než u silniční dopravy.

#### **Slabé stránky:**

- image firmy,
- zastaralý vozový park,
- marketing (neefektivní přístup do podvědomí zákazníků s novými produkty, které nabízejí),
- nízká orientace na zákazníka,
- nepřehledné tarify (častá změna, velké množství, apod.),
- silná odborová organizace.

**Příležitosti:**

- čerpání dotací z fondů EU,
- politická podpora ekologických druhů dopravy,
- zdražování pohonných hmot, které mohou mít značný vliv na individuální dopravu, a tím přenesení poptávky na železnici,
- využívání pro prodej jízdenek netradičních distribučních kanálů (diskontní prodejny, e - jízdenky, aj.),
- vyšší maximální rychlost na některých tratích (160 km/h) oproti silniční dopravě (v porovnání s leteckou dopravou se však jedná o slabou stránku),
- menší zatížení životního prostředí,
- zavádění integrovaných dopravních systémů.

**Hrozby:**

- noví konkurenti přistupující na trh,
- neustálý růst individuální dopravy,
- nutná modernizace tratí, z čehož plynou i nutné výluky vlaků,
- liberalizace trhu,
- harmonizace přepravního trhu,
- zdražování energií.

### **3.2.4 Finanční analýza**

Následující část je věnována analýze finančního zdraví společnosti ČD, a.s.

**Horizontální analýza**

Tabulka níže prezentuje horizontální analýzu společnosti České dráhy a.s. od roku 2007 do roku 2011.

Hodnoty jsou vyjádřeny absolutně a pro větší přehlednost a možnost srovnání následně i procentuálně. Tabulka č. 8 analyzuje nejvýznamnější složky aktiv. Jak je z tabulky zřejmé, objem celkových aktiv se v posledních letech příliš neměnil. Významnější meziroční navýšení lze pozorovat u dlouhodobého nehmotného majetku (DNM), kde mezi rokem 2007 a 2008 poklesla jeho hodnota o více než dvacet procent. Tento pokles byl zapříčiněn vznikem nové společnosti ČD Cargo, a.s. jejíž je ČD, a.s. majoritním vlastníkem. U krátkodobého

finančního majetku (KFM) lze pozorovat významný nárůst mezi lety 2007/2008, kdy tato položka vzrostla o téměř 600 procent.

**Tab. 8** Horizontální analýza aktiv v období 2007-2011

Období	08/07		09/08		10/09		11/10	
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
<b>Aktiva celkem</b>	-314 241	-0,55	-61 954	-0,11	2 042 918	3,63	7 195 815	12,32
DM	-2 929 701	-5,70	2 539 096	5,24	3 459 946	6,78	4 673 128	8,58
DNM	-193 117	-28,44	17 330	3,57	-88 658	-17,61	-66 761	-16,10
DHM	-240 266	-6,18	2 752 390	7,55	4 193 028	10,69	4 618 068	10,64
DFM	-335 318	-2,82	-230 624	-2,00	-644 424	-5,70	121 821	1,14
<b>Oběžná aktiva</b>	2 695 542	52,12	-2 641 422	-33,57	-1 410 828	-27,00	2 465 604	64,62
Zásoby	-19 606	-1,40	269 020	19,45	64 951	3,93	-210 016	-12,23
Dl. pohledávky	246 15	208,28	-7 640	-20,97	32 919	114,33	370 285	600,02
Kr. pohledávky	-1 076 780	-34,50	-474 504	-23,21	296 874	18,91	642 021	34,39
KFM	3 767 313	592,19	-2 428 298	-55,14	-1 805 572	-91,41	1 663 314	980,66

Zdroj: [23]; Autor

Následující tabulka analyzuje pasivní složky rozvahy. Co se týče kapitálu, zůstává téměř neměnný. Hospodářský výsledek běžného účetního období kopíruje průběh sinusoidy. Tento vývoj je pravděpodobně zapříčiněn převody částí společností, o kterých se již zmiňují výše v této kapitole. Za povšimnutí také stojí vývoj rezerv, které vzrostly téměř o dvě stě procent mezi roky 2009 a 2010 a to v důsledku navýšení rezerv na soudní spory.

**Tab. 9** Horizontální analýza aktiv v období 2007-2011

Období	08/07	08/07	09/08	09/08	10/09	10/09	11/10	11/10
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
<b>Pasiva celkem</b>	-314 241	-0,55	-61 954	-0,11	2 042 918	3,63	7 195 815	12,32
Vlastní kapitál	1 017 417	2,46	-1 537 483	-3,63	-173 508	-0,43	82 695	0,20
Základní kapitál	0		0		0		0	
Kapitálové fondy	-543548	-2,52	-243 218	-1,16	-181 739	-0,88	-82 135	-0,40
Hos. výsledek min. let	0		1 345 544	-299,41	-1 063 335	-118,66	0	
Hos. výsledek běž. účet. období	1551796	216,06	-2 674 449	-166,00	1 072 680	-100,88	-518903	-5 552,73
<b>Cizí zdroje</b>	-1 309 113	-8,65	1 561 283	11,30	2 135 926	13,89	6 824 744	38,96
Rezervy	6 876	5,67	-3 057	-2,38	240 180	191,89	43 889	12,01
Dl. závazky	111 639	2,47	1 781 777	38,42	-217 288	-3,39	5 963 126	96,15
Kr. závazky	-1 505 586	-18,19	709 459	10,48	-346 064	-4,63	1 283 087	17,98
Bankovní úvěry a výpomoci	77 958	33,54	-926 896	--40,60	2 459 098	181,35	-465 358	-12,20

**Zdroj:** [23]; Autor



## Vertikální analýza

Jak jsem již uváděla v teoretické části této kapitoly, vertikální analýza určuje, jaký podíl má daná veličina v poměru k bilanční sumě. I bez výpočtu lze jednoduše odvodit, jaký majetek bude u společnosti ČD, a.s. převažovat. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá železniční dopravou, je jasné, že vlastní větší množství železničních vozů, hnacích vozidel a budov. To vše se řadí mezi dlouhodobý hmotný majetek, který, jak je v tabulce uvedeno, tvoří největší podíl z celkových aktiv. Na druhé straně je evidováno jen minimální množství zásob, které jsou u výrobních podniků zastoupeny ve vyšší míře.

**Tab. 10** Vertikální analýza aktiv v období 2007-2011

Období	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktiva celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DM	90,66	85,97	90,57	93,33	90,21
DNM	1,20	0,86	0,89	0,71	0,53
DHM	68,52	64,65	69,60	74,35	73,23
DFM	20,94	20,46	20,07	18,27	16,45
<b>Oběžná aktiva</b>	9,12	13,95	9,27	6,53	9,58
Zásoby	2,47	2,45	2,93	2,94	2,30
Dl. pohledávky	0,02	0,06	0,05	0,11	0,66
Kr. pohledávky	5,50	3,62	2,79	3,20	3,82
Kr. fin. majetek	1,12	7,81	3,51	0,29	2,79

**Zdroj:** [23]; Autor

Z tabulky vertikální analýzy vyplývá, že struktura pasiv se ve sledovaném období mění jen minimálně. Převažuje vlastní kapitál nad cizím. Z cizích zdrojů nejvýznamnější podíl připadá na krátkodobé závazky. V posledních letech se navyšuje podíl i dlouhodobých závazků.

**Tab. 11** Vertikální analýza pasiv v období 2007-2011

Období	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Pasiva celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	72,82	75,03	72,38	69,56	62,05
Základní kapitál	35,26	35,45	35,49	34,25	30,49
Kapitálové fondy	37,95	37,20	36,81	35,21	31,22
Hos. výsledek min. let	-0,79	-0,80	1,59	-0,29	-0,25
Hos. výsledek běž. účet. období	0,10	2,86	-1,89	0,02	0,25
<b>Cizí zdroje</b>	26,67	24,50	27,30	30,00	37,11
Rezervy	0,21	0,23	0,22	0,63	0,62
Dl. závazky	7,98	8,22	11,39	10,62	18,55
Kr. závazky	14,59	12,00	13,28	12,22	12,83
Bankovní úvěry a výpomoci	3,89	4,05	2,41	6,53	5,11

**Zdroj:** [23]; Autor

### **Ukazatele likvidity**

Z tabulky uvedené výše lze odvodit, že firma má v hrazení svých závazků problémy. Společnost nemá vázán v oběžných aktivech velké finanční prostředky. Což je pro samotnou společnost výhodou, neboť finanční majetek může využívat např. na investice. Je to samozřejmě dáno i povahou společnosti, neboť působí na trhu služeb.

Jestliže se zaměřím na běžnou likviditu, z tabulky 12 je zřejmé, že v žádném ze zkoumaných roků nevyhází ideální hodnota. Hodnota běžné likvidity dosáhla v roce 2010 hodnoty 0,53, což vypovídá o nemožnosti hradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Na

uhrazení těchto závazků je nutné použít dlouhodobé zdroje. Ani hodnoty pro rychlou likviditu nevyšly pro společnost optimisticky. Hodnota krátkodobých závazků v roce 2010 byla oproti roku 2006 o více než 20 % nižší, avšak hodnota oběžných aktiv se snížila o více než 40 %. Poslední z uvedených ukazatelů má obdobný výsledek. Vhodný objem krátkodobého finančního majetku vzhledem ke krátkodobým závazkům držel podnik v letech 2006 a 2009. V roce 2008 společnost držela více peněžních prostředků, než bylo vhodné a v letech 2007 a 2010 si ponechávala společnost velmi málo těchto finančních zdrojů na pokrytí krátkodobých závazků. Hodnoty roku 2011 jsou srovnatelné s rokem 2009.

**Tab. 12** Ukazatele likvidity v období 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Běžná likvidita</b>	1,04	0,62	1,16	0,70	0,53	0,75
<b>Rychlá likvidita</b>	0,83	0,46	0,96	0,48	0,29	0,57
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,23	0,08	0,65	0,26	0,02	0,22

**Zdroj:** [23]; Autor

### Ukazatele rentability

Tabulka č. 13 prezentuje hodnotu rentability v letech 2006 až 2011. Ukazatele rentability jsou ve všech sledovaných letech velmi nízké. Rok 2008 byl vyhodnocen jako nejlepší i když i v tomto roce jsou hodnoty stále na nízké úrovni. Nejhůře pak dopadly roky 2006 a 2009, ve kterých hodnoty vycházely v záporných hodnotách. O těchto letech se dá říct, že byl podnik v ohrožení. Je nutné, aby se vedení společnosti pokusilo efektivněji využít své zdroje k vytváření zisku.

**Tab. 13** Ukazatele rentability v období 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ROS</b>	-0,00935	0,00122	0,03788	-0,03814	0,00032	0,00597
<b>ROA</b>	-0,00848	0,00106	0,07425	-0,01887	0,00016	0,00246
<b>ROE</b>	-0,01233	0,00171	0,04450	-0,02607	0,00023	0,00396

**Zdroj:** [23]; Autor

## Ukazatele zadluženosti

Z tabulky č. 14 lze usoudit, že zadluženost společnosti ČD, a.s. se pohybuje v únosných mezích. Nezávislost podniku je vysoká, ve všech zkoumaných letech podnik kryje majetek převážně (okolo 70 %) svými zdroji.

**Tab. 14** Ukazatele zadluženosti v období 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost</b>	0,31	0,27	0,24	0,27	0,30	0,37
<b>Míra zadluženosti</b>	0,45	0,37	0,33	0,38	0,43	0,60
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	0,12	0,11	0,11	0,14	0,13	0,20
<b>Krátkodobá zadluženost</b>	0,18	0,16	0,14	0,14	0,14	0,01
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	0,69	0,73	0,75	0,72	0,70	0,62

Zdroj: [23]; Autor

## Ukazatele aktivity

V tabulce č. 15 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů za jednotlivé roky. Hodnota obratu aktiv se od roku 2006 do roku 2009 snižovala, docházelo k neefektivnímu využívání aktiv. V roce 2010 nastává malý nárůst této hodnoty v důsledku zvýšení tržeb. V roce 2011 však došlo k opětovnému propadu. Nejvyšší výsledek doby obratu pohledávek vyšel v roce 2006 a 2011, kdy podnik musel průměrně čekat na splacení pohledávky 39 dní. Tento počet byl v následujících letech snižován.

**Tab. 15** Ukazatele aktivity v období 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Obrat aktiv</b>	0,91	0,86	0,75	0,49	0,50	0,41
<b>Doba obratu pohledávek</b>	39	23	18	21	24	39
<b>Doba obratu závazků</b>	99	95	97	179	164	274

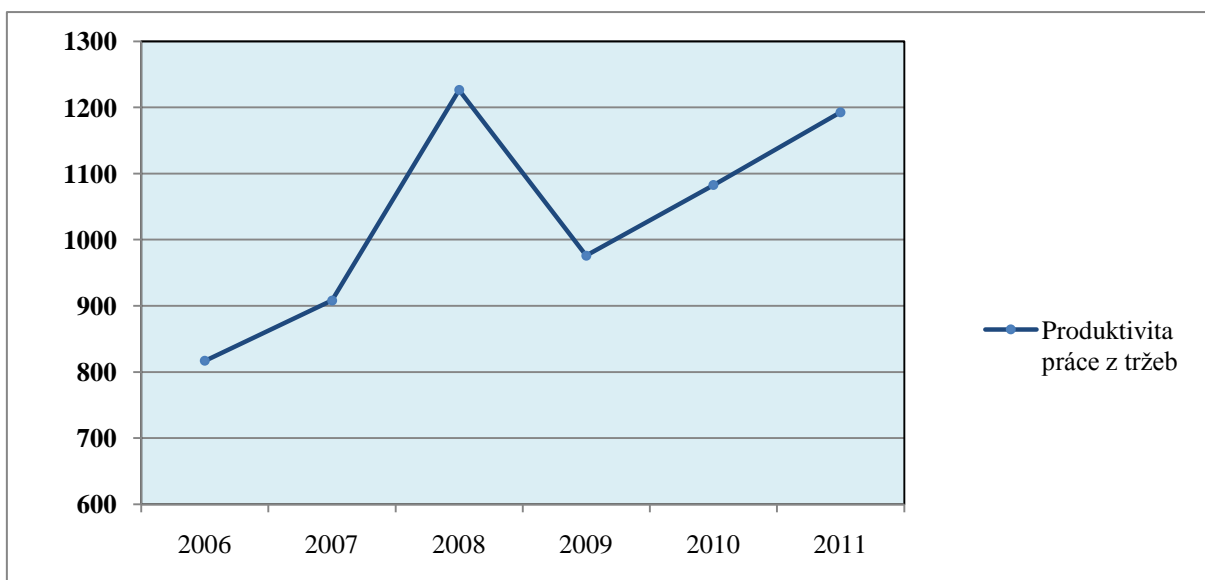
Zdroj: [23]; Autor

Jestliže tyto hodnoty porovnáám s dobou obratu závazků, zjistím, že v každém zkoumaném roce bylo dosaženo vyšších hodnot právě u nesplacených závazků, jak bylo výše doporučováno. V posledním roce doba obratu závazků dosahovala hodnoty 274 dnů, což je pro firmu velmi pozitivní výsledek.

### Produktivitou práce

V grafu uvedeném níže je znázorněn vývoj produktivity práce. Vývoj je zejména ovlivněn odtržením části společnosti. V posledních letech se produktivita zvyšuje zejména z důvodu snižování počtu zaměstnanců.

**Obr. 9** Vývoj produktivity práce v letech 2006-2011



**Zdroj:** [23]

Současná hodnota je 1192 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Bylo by vhodné, aby se tato hodnota již dále nesnižovala. V lepším případě by mělo docházet ke každoročnímu nárůstu tohoto ukazatele. Ke zvýšení produktivity by mělo dojít např. zavedením nových technologií, zvýšením kvalifikace zaměstnanců, změnou postupů aj.

## Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka č. 16 prezentuje hodnoty čistého pracovního kapitálu a čistého peněžně-pohledávkového fondu. Hodnoty prvního zmíněného ukazatele jsou kladné pouze v letech 2006 a 2008, v ostatních sledovaných letech vychází v záporných číslech, což vypovídá o tom, že podnik není schopen oběžnými aktivy pokrýt krátkodobé závazky. To je zapříčiněno převážně ve skokových změnách aktiv. Druhý rozdílový ukazatel byl ve všech pěti sledovaných letech záporný, proto mohla společnost zaznamenávat problémy s likviditou

**Tab. 16** Rozdílové ukazatele v období 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	363 150	-3 104 749	1 096 379	-2 254 502	-3 319 266	-2 136 749
<b>Čistý peněžně-pohledávkový fond</b>	-1 465 819	-4 507 743	-287 009	-3 906 910	-5 036 625	-3 644 092

Zdroj: [23]; Autor

### 3.3 Shrnutí

Všechny výše provedené analýzy mi podaly důležité informace o společnosti, které se pokusím shrnout v této kapitole.

Jestliže sumarizuji informace uvedené výše, mohu společnost popsat jako společnost bez silného rivala, která však musí v blízké budoucnosti očekávat přístup nových konkurentů. Za substituční služby lze považovat další druhy dopravy zejména autobusové, individuální automobilové a letecké (převážně na delší vzdálenosti). Z Porterova modelu pěti sil vyplývá potřeba zaměřit se na dosažení vyšší loajálnosti u svých stávajících zákazníků, popřípadě získat zákazníky nové.

Z PEST analýzy jsem odvodila, že vedení společnosti má vhodné podmínky pro zlepšení aktivit společnosti. Politická situace v republice je stabilní. Hned z několika analýz je zřejmé, že vozidlový park je zastaralý a zákazníkům nevyhovující. Pro vedení společnosti ČD, a.s. je tedy důležité zaměřit se právě na tento technologický faktor. Dále lze snížit náklady dalšími technologickými inovacemi, jako je e-jízdenka nebo samoobslužné prodejní automaty.

Za silnou stránkou společnosti jde bezesporu zařadit dlouholetou tradici. Společnost na trhu působí téměř sto let a za toto období bylo vybudováno silné technologické zázemí

a odborná znalost. Nicméně dlouholeté působení na trhu se podepsalo i na stáří vozidel, která jsou na sklonku své životnosti. K obnově vozidlového parku by vedení společnosti mělo využívat převážně finance z cizích zdrojů (např. Evropské fondy).

Co se týče finanční analýzy, v některých případech nejsou pro společnost výsledky vždy pozitivní. Složení majetku odpovídá odvětví, ve kterém společnost působí. Největší podíl nese hmotný majetek, přičemž je v této skupině nejvíce zastoupen dlouhodobý hmotný majetek. Aktiva jsou pak hrazena převážně vlastním kapitálem. V případě pasiv převažuje vlastní kapitál nad cizím. Z cizích zdrojů mají nejvýznamnější podíl krátkodobé závazky, což není nic výjimečného.

Jestliže posoudím likviditu, z výsledků lze usoudit, že má podnik nízkou schopnost splácet své závazky. Dalším ukazatelem, který vypovídá o finanční struktuře, je ukazatel rentability. I zde se hodnoty nepohybovaly v ideálních mezích. Většina finančních ukazatelů vyšla mimo doporučené hodnoty, což by mohlo přinést v budoucnu problémy např. čistý pracovní kapitál a čistý peněžně-pohledávkový fond vyšel převážně v minusových hodnotách. Tyto výsledky jsou nevyhovující. Pozitivně vyšla hodnota zadluženosti podniku, a také hodnoty ukazatelů aktivity.

Výše uvedené analýzy mi podaly užitečné informace o makro a mikrookolí společnosti. Je však důležité podotknout, že ani vytvoření těchto analýz nevypovídá o všem. Makrookolí se v dnešní turbulentní době rychle mění a podnik by měl na tyto změny co v nejkratším intervalu správně reagovat. Proto by měly být analýzy tohoto prostředí pravidelně aktualizovány, navrhuji čtvrtletní reporty. I když finanční analýza podává užitečné informace o hospodaření podniku, má svá omezení. Mezi tato omezení lze zařadit např. vliv inflace, vypovídací schopnost účetních výkazů nebo sezónnost.

Vzhledem k situaci, ve které se společnost nachází, je potřeba, aby vedení společnosti provedlo zásadní změnu ve svém fungování. Metoda BSC je dobrým nástrojem, který takovou změnu umožní a umožní také její následné sledování a řízení.

## 4. Návrh aplikace Balanced Scorecard

Tato kapitola je pro práci stěžejní, neboť zde dojde k návrhu samotné metody BSC pro společnost ČD, a.s. Kapitola si však neklade za cíl komplexně převést metodu BSC do společnosti. Hlavním cílem je vytvořit návrh implementace metody, která společnosti pomůže ve sledování cílů stanovených nejen v předchozí kapitole, ale především cílů, které si vedení společnosti ČD, a.s. bude moci upravovat na základě vlastních analýz a potřeb. Přínosem této metody a její hlavní podstatou je propojení vytyčených perspektiv a jejich cílů tak, aby bylo možné všechny cíle sledovat komplexně a umět vyhodnocovat výsledky jednoho cíle v závislosti na ostatních. K dosažení a znázornění těchto vazeb pomůže vytvoření mapy vztahů mezi stanovenými cíli, na které ukázal výsledek analýz. Využití metody BSC následně umožní jednotlivé dosažené výsledky porovnávat s původně stanovenými hodnotami, kterých chce společnost dosáhnout a upravovat je dle aktuální situace. Postup návrhu metody BSC bude probíhat na základě návodu od Horváth & Partners. Návrh se bude skládat z pěti kroků, které jsou uzavřeny zajištěním nepřetržitého využívání metody BSC.

### 4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Metodu BSC lze zavést do celého podniku nebo jen do jednoho oddělení. V této práci se pokusím vytvořit návrh implementace pro mateřskou společnost ČD, a.s. Následně může být metoda zavedena do dceřiných společností. Na začátku každého projektu by mělo dojít k rozdělení jednotlivých rolí. Je potřeba již v této fázi rozhodnout, jaké osoby se budou na zavedení metody BSC podílet a zejména jakou měrou. Jak již bylo zmíněno, doporučuji metodu vést nejprve od vedoucích pracovníků a postupovat v hierarchii směrem dolů k liniovým pracovníkům.

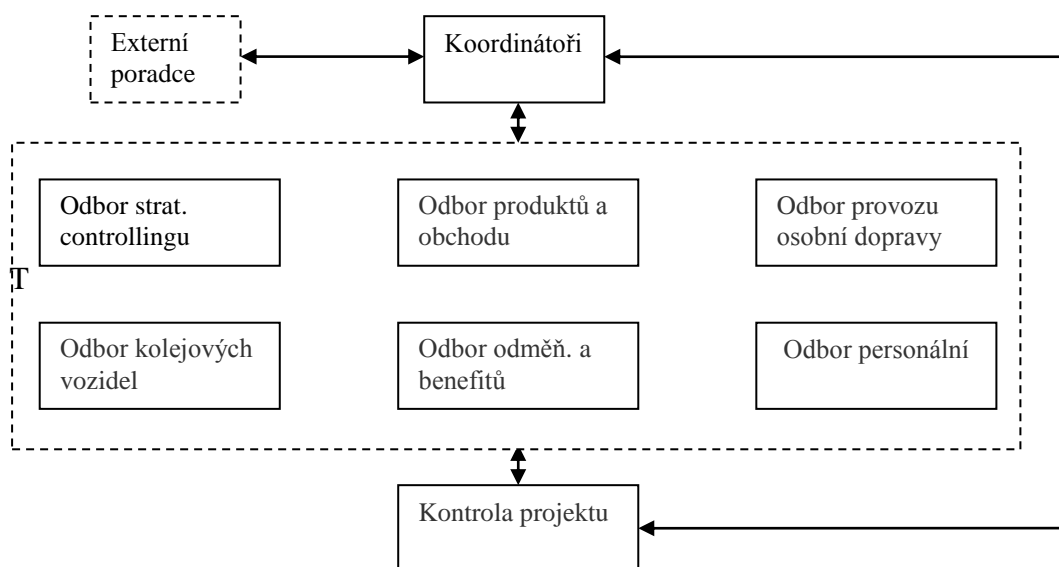
Tím bude zajištěno, že všechna strategická rozhodnutí proběhnou na nejvyšší možné úrovni. Nejdůležitější úseky společnosti jsou úsek pro personální záležitosti, pro ekonomiku, pro osobní dopravu, pro provoz, pro správu majetku a pro obchod a marketing. Vedoucí pracovníci všech těchto úseků by se měli podílet na tomto projektu.

V této kapitole vytyčím perspektivy, které budou součástí metody BSC. V práci se budu držet návrhu Horvátha & Partners a použiji tradiční perspektivy a to: finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu.



Na obrázku č. 10 je znázorněna organizační struktura implementačního týmu. Velmi důležité je, aby mezi jednotlivými členy týmu byla navázána výborná komunikace. Od těchto členů se pak informace budou rozšiřovat dále.

**Obr. 10** Organizační struktura implementačního týmu



**Zdroj:** Autor

## 4.2 Vyjasnění strategie

V této části by mělo dojít k definování strategie podniku ČD, a.s., která bude zanesena do samotné metody BSC. Mezi nejdůležitější oblasti, ve kterých si management podniku vytyčil strategické cíle lze zařadit:

**orientace na zákazníka** – tato oblast by měla být prioritou pro každý podnik a společnost ČD, a.s. není výjimkou. Je všeobecně známo, že spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a komfortem ve vlacích, není nijak vysoká. Velmi pravděpodobné je, že zákazníci, kteří dostanou možnost využívat služeb konkurentů, ji pravděpodobně využijí. Proto by se podnik měl snažit vytvářet takové služby, které zákazník skutečně požaduje a to v odpovídající kvalitě,

**stabilita podniku** – je potřeba, aby byl podnik konkurenceschopný. Jen podnik, který bude pravidelně vykazovat zisk, může být silným soupeřem. Hospodářský výsledek ČD, a.s. byl každoročně ztrátový, což se počínaje rokem 2010 začalo měnit. Je potřeba, aby se v tomto trendu pokračovalo i nadále, aby byl podnik schopný hradit své závazky v nejkratší možné době. Míra zadluženosti by se pak měla pohybovat v únosných mezích. Všeobecně by měl podnik vykazovat finanční stabilitu ve všech směrech,

**system řízení a kontroly podniku** – je nutné, aby podnik měl jasně stanovené vnitropodnikové předpisy, které musí být v souladu s právními předpisy platnými v České republice. Vedení podniku ČD, a.s. samozřejmě sleduje dostupné ukazatele a provádí jejich hodnocení, ale právě zavedení metody Balanced Scorecard umožní sledovat tyto ukazatele komplexně a v závislosti jeden na druhém, tak jak jsou provázány jednotlivé cíle. Umožní sledovat i rizika, která společnosti hrozí a pomocí metody BSC potom jednotlivé cíle měnit a upravovat dle aktuálních potřeb,

**integrace** – i když dceřiné společnosti fungují jako samostatné organizace, musí mezi nimi a mateřskou společností dojít k určité integraci. V maximální možné míře dodržovat pravidla a politiky stanovené na základě metody BSC v rámci holdingu.

### 4.3 Tvorba Balanced Scorecard

V této kapitole budu využívat poznatků získaných v předchozích částech, díky kterým zde může dojít k odvozování cílů a výběru jejich měřítek.

Díky provedeným analýzám a rozboru strategie firmy byly vybrány nejdůležitější cíle, jejichž dosažení je pro podnik stěžejní. Je vhodné definovat pro každou z perspektiv jen několik nejdůležitějších cílů. Tím by mělo být zabráněno uvedení cílů, které nejsou odvozeny ze strategie podniku. Následuje vytyčení jednotlivých perspektiv, ke kterým byly přiřazeny strategické cíle. Tyto cíle jsou zaneseny do strategické mapy příčin a následků (obr. 11). Díky tomuto vizuálnímu znázornění, bude zřetelné propojení mezi jednotlivými cíli.

Je důležité si uvědomit, že sledovaná společnost není typický podnikatelský subjekt, který všechny své aktivity směřuje pouze ke generaci co nejvyššího zisku. Společnost ČD, a.s. především zajišťuje dopravní služby pro obyvatele celé republiky a to i v případě, že provozování na určitých tratích nepřináší zisk. Zároveň je společnost ovlivněna neustálými změnami v organizaci, které jsou v současné době ovlivněny především změnami v evropské legislativě.

Dále jsou uvedeny jednotlivé perspektivy, ke kterým jsem přiřadila cíle, o kterých se domnívám, že jejich dosažení by mělo být pro firmu prioritní. Jednotlivé cíle budou následně blíže popsány. Dále jsou k cílům přiřazena měřítka, dle kterých se plnění cílů bude posuzovat. Zároveň je důležité k měřítkům přiřadit jak současnou hodnotu, tak předpokládanou hodnotu, aby vedení společnosti mohlo posoudit, do jaké míry bylo cílů dosaženo. V neposlední řadě budou určeny odbory, které budou za plnění cílů zodpovídat.

### **Finanční perspektiva**

- zlepšit výsledek hospodaření,
- zvýšit výnosy,
- snížit režijní náklady
- zajistit finanční stabilitu.

### **Zákaznická perspektiva**

- zvýšit kvalitu poskytovaných služeb,
- zvýšit zákaznickou spokojenost.

### **Perspektiva interních procesů**

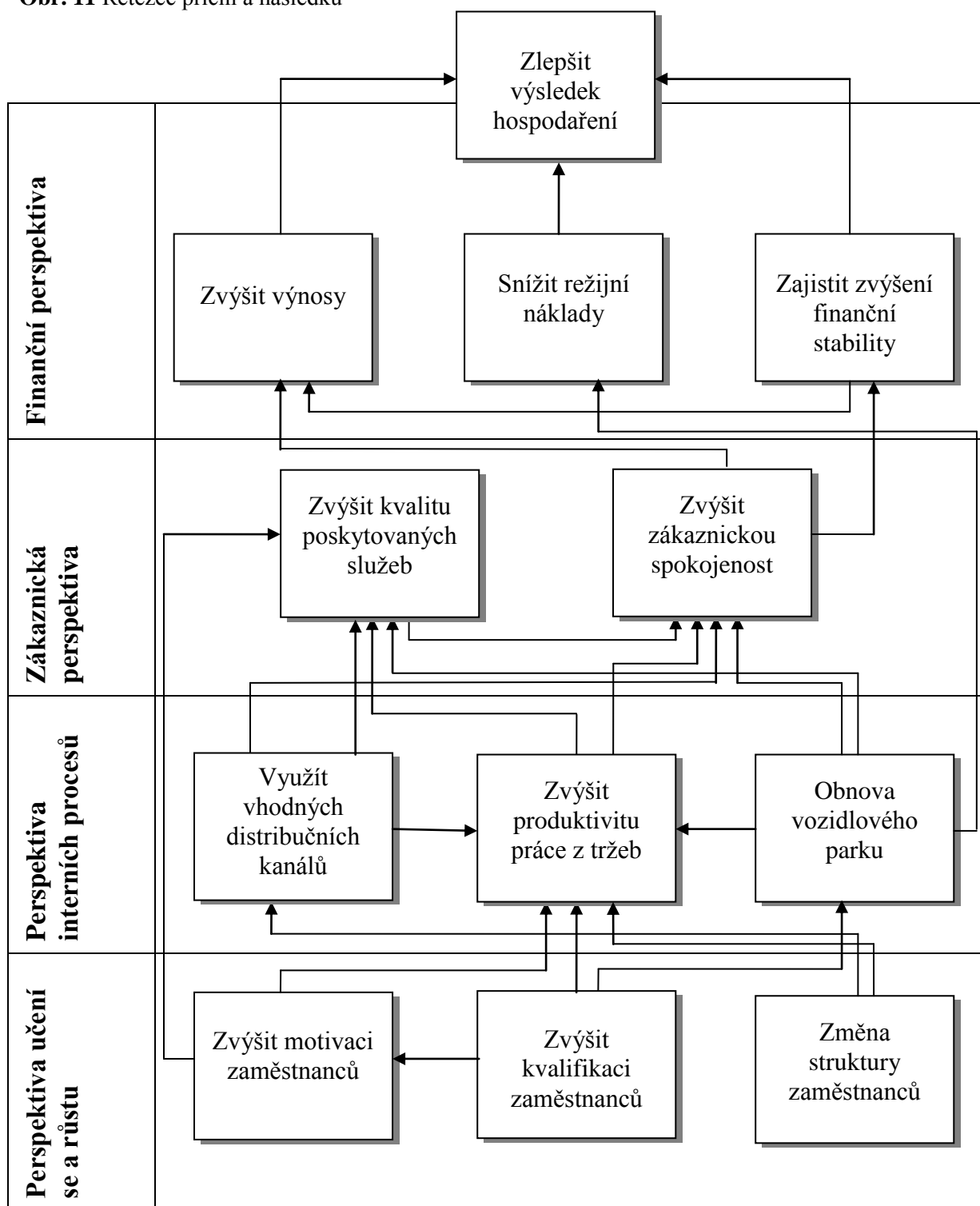
- využít vhodných distribučních kanálů,
- zvýšit produktivitu práce,
- obnova vozidlového parku.

### **Perspektiva učení se a růstu**

- zvýšit motivaci zaměstnanců,
- zvýšit kvalifikaci zaměstnanců,
- změna struktury zaměstnanců.

Mezi výše zmíněnými perspektivami je závislost. Tato závislost je zanesena v následujícím obrázku, který zobrazuje vztah příčin a následků, který mezi sebou propojuje jednotlivé strategické cíle podniku. Domnívám se, že pro společnost by mělo být stěžejní zaměření na zákaznickou spokojenost, která bude hrát důležitou roli v rozhodování zákazníků při volbě dopravce.

Obr. 11 Řetězec příčin a následků



Zdroj: Autor

## **Zlepšit výsledek hospodaření**

Snahou každého podniku, by měl být kladný hospodářský výsledek. Společnost ČD, a.s. však zisku dosahovala jen sporadicky. V kapitole věnované představení společnosti ČD, a.s. je uveden přehled výsledků hospodaření od roku 2000 do roku 2011. Z grafu je zřejmé, že společnost měla problémy hospodařit se ziskem. Se ztrátou se podnik potýkal ve všech sledovaných letech kromě let 2007, 2008, 2010 a 2011. Vedení společnosti by se mělo snažit o snížení nákladů, a zejména pak těch, které nevytváří žádnou přidanou hodnotu. Zároveň by se měla společnost snažit zvýšit výnosy a to bez zvyšování cen za přepravu. Na snahu o zvýšení zisku by v žádném případě neměli doplácet zákazníci. Tohoto cíle by mělo být dosaženo zavedením metody BSC do podniku a splněním níže uvedených cílů.

### **Měřítko**

Domnívám se, že by bylo vhodné zaměřit se na to, aby hospodářský výsledek nabýval v budoucích letech kladných čísel. Jako měřítko, sloužící ke sledování tohoto cíle bych zvolila výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč. Bylo by vhodné, aby se hospodářský výsledek vyvíjel stejným tempem jako v posledních letech (nebo aby se alespoň dále nesnižoval). Na druhou stranu není příliš žádoucí, aby hospodářský výsledek byl příliš vysoký, neboť by bylo nutné část financí odvést státu ve formě daně.

### **Zvýšit výnosy**

Jak už bylo řečeno výše, mělo by se vedení společnosti orientovat na zvýšení zisku. Toho lze dosáhnout buď snížením nákladů, nebo zvýšením výnosů. Jelikož by se společnost ČD, a.s. měla orientovat především na zákazníka, bylo by vhodné dosáhnout zvýšení výnosů z prodeje jízdenek a s tím souvisejících služeb. Toho bude dosaženo v případě, že stávající zákazníci budou služby využívat více nebo tím, že budou přilákáni zákazníci noví. Nejlepší variantou by bylo spojení obou dvou zmíněných. Podnik se zároveň připravuje na příchod na kapitálový trh, od čeho si vedení slibuje získání finančních zdrojů od jiných subjektů než je stát.

### **Měřítko**

Výše výnosů bude stejně jako hospodářský výsledek posuzován v tis. Kč. Budu tedy sledovat o kolik tis. Kč by se měly výnosy v budoucím období zvýšit vzhledem k současnosti.

## **Snížit režijní náklady**

V dnešní době se podíl režijních nákladů na celkových nákladech stále zvyšuje. Hlavním problémem těchto nákladů spočívá v tom, že je není možné přiřadit k jedné určité činnosti či výkonu. To zabraňuje manažerům jednoduše rozpoznat strukturu nákladů a zároveň komplikuje snahy o jejich snížení. Vedení společnosti již v minulých letech dosáhlo snížení režijních nákladů a to zejména v oblasti marketingu a díky úsporám spojeným s propouštěním zaměstnanců. Domnívám se, že by společnost měla přistupovat k dalšímu snižování těchto nákladů. Ke snižování by mělo dojít převážně ve spojitosti s modernizací vozidlového parku, kdy by mělo docházet ke snížení nákladů na opravy a zároveň by měla klesnout spotřeba energií a pohonných hmot.

Do režijních nákladů patří zejména energie a pohonné hmoty, opravy a udržování, náklady na reklamu, a ostatní služby, které nelze rozpočítat na jednotku výkonu. Do režijních nákladů lze započítat i mzdové náklady administrativních a technických pracovníků.

Bylo by vhodné, aby docházelo k pravidelným nákladovým kalkulacím. Domnívám se, že vhodnou metodou pro kontrolu a snižování nákladů může být metoda ABC (Activity Based Costing). Díky této kalkulaci lze přesně vyjádřit, jak velké režijní náklady jsou vynaložené na konkrétní aktivity a jaký užitek tyto aktivity přinesou. Díky této kalkulaci management zjistí, zda jsou finanční prostředky využívány efektivně.

## **Měřítko**

Režijní náklady by se měly v dalších letech nadále snižovat. Sledovanou jednotkou budou tis. Kč.

## **Zajistit finanční stabilitu společnosti**

Předchozí kapitola byla z velké části věnována finanční analýze. Z této analýzy lze vyvodit strukturu majetku a jeho financování. Jak bylo možno posoudit, nevycházely některé ukazatele nejlépe. Proto bych do návrhu metody BSC ráda zařadila i některý z těchto ukazatelů. Zejména ukazatele rentability vycházely mimo doporučenou mez. Bylo by vhodné, aby se rentabilita zvýšila.

## **Měřítko**

Jako jeden z nejdůležitějších ukazatelů, který byl zohledňován ve finanční analýze, byl ukazatel rentability. V tomto případě je tedy vhodné využívat ukazatele rentability jako

měřítka pro sledování a posuzování vývoje finanční stability společnosti. Jako požadovanou hodnotu, jsem zvolila průměrnou hodnotu odvětví.

**Tab. 17** Měřítka finanční perspektivy

Cíl	Měřítka	Jednotka	Současná hodnota	Požadovaná hodnota	Termín	Zodpovědnost za plnění
Zlepšit výsledek hospodaření	Hospodářský výsledek za účetní období	Tis. Kč	161 282	Následná analýza ČD		Odbor strategického controllingu
Zvýšit výnosy	Výnosy	Tis. Kč	29 222 741	Následná analýza ČD		Odbor strategického controllingu
Snížit režijní náklady	Režijní náklady	Tis. Kč	9 851 285	Následná analýza ČD		Odbor strategického controllingu
Zajistit finanční stabilitu společnosti	ROA ROE ROS	%	0,25 0,40 0,60	1,2 0,75 0,8	2015	Odbor strategického controllingu

**Zdroj:** [23]; Autor

### Zvýšit kvalitu poskytovaných služeb

Dnes, kdy na trh osobní železniční dopravy vstupují noví dopravci, bude právě kvalita poskytovaných služeb rozhodovat o tom, koho si zákazníci vyberou pro svou přepravu. Proto by společnost ČD, a.s. měla svým zákazníkům nabídnout takové služby, které zajistí, že se zákazníci budou vracet. Zlepšení služeb během přepravy by mělo být samozřejmostí. Pozornost by se však měla klást i na předprodejní a poprodejní služby. Standardem by měla být přeprava moderními soupravami, které budou dodržovat stanovené jízdní řády. To nemůže společnost nabídnout vždy, neboť např. opoždění vlaků je zapříčiněno převážně stavebními pracemi na trati, což nemůže společnost ovlivnit.

### Měřítka

V tomto případě bych jako měřítko zvolila počet reklamací a stížností, které obdrží reklamační oddělení společnosti. Je pravděpodobné, že nespokojených zákazníků bude více, než skutečný počet reklamací a stížností přijatých od zákazníků (ne všichni cestující, kteří jsou s kvalitou služeb nespokojeni, podávají reklamaci).

## **Zvýšit zákaznickou spokojenost**

Jednou z vlastností služby je její nehmatatelnost, zákazníci však při užívání služby vnímají určité faktory, které rozhodnou o tom, zda zákazník využije služeb opakovaně či nikoli. Spokojenost zákazníků je ve veřejné osobní dopravě jeden z důležitých faktorů, neboť jen spokojený zákazník bude využívat služeb opětovně.

Hlavní zákazníci společnosti ČD, a.s. jsou stát a kraje. Dále pak všichni cestující, kteří využívají služeb ČD, a.s. Jelikož vedení společnosti podepsalo s kraji desetileté smlouvy, kterými se vedení společnosti zavázalo dodržet určitou kvalitu přepravy, zaměřím se pouze na druhou skupinu cestujících.

ČD, a.s. nejsou příliš klientsky orientované. To bylo zapříčiněno převážně dlouholetým bezkonkurenčním prostředím. Nyní společnost musí reagovat na vstup nových konkurentů na trh a s tím spojeným hrozícím odlivem cestujících. Z tohoto důvodu je potřeba, aby vedení společnosti zajistilo takové služby, které cestující očekávají. Tím by se mělo dosáhnout minimálního odlivu cestujících.

V rámci pokusu o zvýšení spokojenosti zákazníků, se vedení společnosti rozhodlo zavést nové služby. Např. v některých spojích se nově objevila kupé určená pouze pro určité skupiny cestujících. Běžně se cestující v osobních vozech mohli setkávat s prostory určenými pro rodiče s dětmi. Jako nový druh služby ČD, a.s. nabízí např. prostory vyhrazené pouze ženám.

## **Měřítko**

Za vhodné měřítko u tohoto cíle považuji podíl na trhu. Jelikož na trhu osobní železniční dopravy figurují i jiní dopravci, bylo by možné posuzovat podíl pouze na tomto trhu. Já se však domnívám, že vyšší vypovídací schopnost bude mít porovnání s celým trhem osobní dopravy, neboť společnost ČD, a.s. má v železniční osobní přepravě stále majoritní podíl. Posoudím-li počet přepravených osob využívajících služeb společnosti ČD, a.s., byl jejich počet téměř 166 mil. osob v roce 2011, což tvoří téměř 99% podíl na trhu osobní železniční přepravy

Z tabulek 1 a 2 v druhé kapitole této práce je možno porovnat počet cestujících přepravených železniční a autobusovou dopravou za jednotlivé roky. V každém sledovaném roce byla autobusová doprava využívána ve větší míře než doprava železniční. Jestliže posoudím počet přepravených cestujících s ostatními druhy dopravy (tj. autobusová, letecká



a individuální automobilová doprava), zjistím, že se železniční doprava podílí na přepravě osob pouze sedmi procenty.

**Tab. 18** Měřítko zákaznické perspektivy

<b>Cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>jednotka</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Požadovaná hodnota</b>	<b>Termín</b>	<b>Zodpovědnost za plnění</b>
Zvýšit kvalitu poskytovaných služeb	Reklamacie podané zákazníkem	Počet podaných reklamací	10 stížností/den	5 stížností/den	2019	Odbor produktů a obchodu
Zvýšit zákaznickou spokojenost	Podíl na trhu	%	7 %	10 %	2019	Odbor produktů a obchodu

**Zdroj:** [23]; Autor

### Využit vhodných distribučních kanálů

V současnosti má zákazník na vybranou z různých způsobů nákupu jízdenky. Lze využít standardní cesty, jako je zakoupení jízdenky na pokladně ve stanici a zastávkách ČD, a.s. Na přepážkách nebo v ČD centrech je za asistence zaměstnanců odbavováno okolo 98 % [40] cestujících. Stále se rozšiřuje nákup jízdenek přes internet. Je možné si zakoupit jízdenku také přes telefon. Tento způsob mi však připadá složitý a cena jízdenky se navyšuje o paušální poplatek. Domnívám se, že by bylo vhodné rozšířit možnost i o nákup pomocí SMS. Pro zavedení tohoto typu nákupu pro celou síť by to bylo velmi náročné, proto by se dalo uvažovat alespoň o zavedení v určitých regionech. Také prodej v diskontních prodejnách byl velmi úspěšný.

Obecně se tedy vedení společnosti bude zaměřovat na rozšíření samoobslužného odbavení cestujících. Tím by se mělo dosáhnout snížení mzdových nákladů a zároveň by mělo dojít ke zvýšení komfortu (např. minimalizace front na pokladnách).

### Měřítko

Jako měřítko lze použít počet prodaných jízdenek přes nestandardní distribuční kanály vztažený na celkový počet prodaných jízdenek. Tímto lze získat přehled o jednotlivých způsobech prodeje a jejich další rozvoj. Za standardní kanály lze u ČD, a.s. označit přepážky ve stanicích a zastávkách.

## **Zvýšit produktivitu práce z tržeb**

Jedny z nejvyšších nákladů, které společnosti vznikají, jsou mzdové náklady. Základem by mělo být, zaměstnávání pouze nezbytného počtu pracovníků. V minulosti se tímto pravidlem společnost neřídila (v roce 1989 měla společnost přes 160 tis. zaměstnanců) Na druhé straně pak zaměstnanci musí generovat určité tržby. Z poměru mezi tržbami a počtem zaměstnanců lze vyvodit, jak efektivně jsou zdroje využívány.

### **Měřítko**

Domnívám se, že vhodným měřítkem jsou tis. Kč. V minulé kapitole je znázorněn vývoj produktivity v jednotlivých letech. Díky zavádění nových technologií a zvyšování kvalifikace, by mělo nastávat každoroční zvyšování produktivity práce.

## **Obnova vozidlového parku**

Jako jeden z prioritních cílů si management společnosti ČD, a.s. stanovil modernizaci vozidlového parku. Průměrné stáří hnacích vozidel se pohybuje okolo třiceti let. Podobné je to i u osobních vozů. Většina těchto vozů již neodpovídá požadavkům cestujících a ani po technické stránce nejsou již tyto vozy a lokomotivy vyhovující. Obnova by měla být samozřejmě zahájena od vozidel používaných na hlavních tratích a zejména pak tam, kde vlaky pokračují do zahraničí. Následně pak mohou být obnoveny i vozy a lokomotivy na regionálních tratích. Obnova vozidlového parku či jeho modernizace, zajisté zvýší spokojenost zákazníků, kteří pak budou ochotni ve vlacích například strávit delší cesty, a tím dojde ke zvýšení tržeb.

### **Měřítko**

Jako jedno z možných měřítek se dá považovat průměrné stáří vozidel, které by mělo být přesněno odstraněním vozidel již vyřazených z provozu. Problém však nastává v případě, že je vozidlo pouze modernizováno. V tomto případě by bylo složité odvozovat stáří takového vozidla (nejedná se o nový vůz či lokomotivu). Z tohoto důvodu se domnívám, že vhodnějším měřítkem budou u tohoto cíle finanční prostředky, které budou vynaloženy na obnovu vozidlového parku. Budu brát v úvahu i uzavřené kontrakty s jednotlivými dodavateli. Peněžní částky vkládané do modernizace vozů a hnacích vozidel byly v minulosti zanedbatelné. Z tohoto důvodu je potřeba ve střednědobém horizontu vynaložit velké finanční

prostředky na obnovu vozidlového parku. Je potřeba zvolit dobrý zdroj financí, který bude určen pro tyto účely.

Bylo by vhodné, aby se investice nesnižovaly. Kdyby bylo i nadále využito externích finančních zdrojů, mohla by společnost vynaložit i vyšší částku než v posledním sledovaném roce.

**Tab. 19** Měřítka perspektivy interních procesů

Cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Požadovaná hodnota	Termín	Zodpovědnost za plnění
Využít vhodných distribučních kanálů	Prodané jízdenky přes netradiční distribuční kanály	Počet prodaných jízdenek	3 mil	42 mil	2019	Odbor produktů a obchodu
Zvýšit produktivitu práce z tržeb	Produktivita a práce	Tis. Kč/zaměstnanec	1 192 tis. Kč /zaměstnanec	1 854 tis. Kč /zaměstnanec	2020	Odbor provozu osobní dopravy
Obnova vozidlového parku	Výše investic do obnovy	Mld. Kč	5,32 mld. Kč za rok 2011	50 mld. Kč	Do roku 2020	Odbor kolejových vozidel

**Zdroj:** [23]; Autor

### Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců

V kapitole věnované představení společnosti ČD, a.s. je uveden počet školicích hodin, které musí ročně zaměstnanec na určité pozici absolvovat. Nejvyšší počet odškolených hodin je vykazován u zaměstnanců, kteří jsou v každodenním styku se zákazníkem. To považuji za správné. Tato školení však nejsou vždy odpovídající kvality a ve výsledku přináší zaměstnancům jen minimální užitek, který se do pracovního procesu téměř nepromítne. Důležitá je navázat zpětnou vazbu s proškolenými zaměstnanci. Tím bude dosažena kontrola jak zaměstnanců (za určité období by mělo docházet ke kontrole zaměstnanců formou testu), tak školicího institutu.

Bylo by vhodné zajistit, aby zaměstnanci nebyli zahlcováni informacemi, které pro vykonávání své činnosti nepotřebují. Tyto školení by mohla mít pro zaměstnance negativní postoj globálně ke všem školením. Z tohoto důvodu je potřeba vést školení efektivně a se zaměřením na problematiku související převážně s vykonávanou pozicí.

Dále navrhuji, aby se školení provádělo převážně formou E-learningu. Z dlouhodobého hlediska se tak docílí snížení nákladů na proškolení zaměstnanců. Za vhodné také považuji, aby podnik nabídl svým zaměstnancům další nepovinná školení, která by měla zajistit jejich další rozvoj. Bylo by vhodné do tématu zahrnout např. zvládání stresových situací (např. střet s agresivním zákazníkem apod.), kurzy komunikace nebo kurzy asertivity. Za nutné pak považuji kurzy cizího jazyka. Přičemž by každý pracovník, který přichází do styku se zákazníky, měl ovládat alespoň základní konverzaci v anglickém jazyce spojenou s vykonáváním pracovní činnosti (tj. podat základní informace zahraničnímu zákazníkovi).

### **Měřítko**

Za vhodné měřítko považuji bodové hodnocení z výsledků testů prováděných na již proškolených zaměstnancích. Z těchto výsledků by mělo vyplývat, zda je systém školení účinný, případně do jaké míry přinesl užitek danému zaměstnanci.

### **Zvýšit motivaci zaměstnanců**

Jeden z mála motivátorů, který lze jednoduše měřit je mzdové ohodnocení. Domnívám se, že by mělo dojít ke změně způsobu odměňování. Každý pracovník by měl vědět, jakou měrou se podílí jednotlivé činnosti, které vykonává na tvoření mzdy. Mzda by tedy měla být tvořena ze dvou částí. Z jedné části pevně dané a z druhé pohyblivé – motivující. Toto by měli hodnotit vedoucí jednotlivých oddělení, na základě jasně stanovených podmínek, které by měly být jiné oproti systému stávajícímu, to znamená jiný poměr pevné a pohyblivé složky a jiné ohodnocení pohyblivé složky.

### **Měřítko**

Jako měřítko lze použít mzdu zaměstnanců. Zejména je důležité posuzovat pohyblivou složku mzdy, neboť převážně tato složka má vypovídající schopnost o činnosti zaměstnanců. Tyto činnosti by zároveň měly přinášet určitou hodnotu pro firmu. Jako jednotka tohoto měřítka by měla být průměrná mzda zaměstnanců v Kč.

### **Změna struktury zaměstnanců**

Společnost propouští stále více zaměstnanců. Jednak je to z důvodu transformace, kdy někteří zaměstnanci přecházejí do oddělených společností a jednak snahou o snížení

mzdových nákladů. Bez ohledu na to, je však potřeba, aby struktura zaměstnanců byla vyvážená. Při posouzení věkové struktury zaměstnanců vyplyne, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří osoby, které již překročily hranici padesáti let. Tento stav je zapříčiněn především každoročním snižováním počtu zaměstnanců a minimální přijímání zaměstnanců nových. Také z tohoto důvodu má společnost nouzi o mladé pracovníky po škole, které by mohla od začátku kariéry formovat dle svých potřeb. Zároveň by mladí lidé mohli vnést do společnosti nové názory na problematiku. Tato situace by se však měla změnit. Společnost ČD, a.s. již v dnešní době spolupracuje s řadou středních a vysokých škol, které by měly pro železniční společnost připravovat kvalifikované zaměstnance.

### Měřítko

Domnívám se, že jako nejvhodnější měřítko k výše zmíněnému cíli by bylo vhodné zvolit průměrný věk zaměstnanců. Mělo by se dosáhnout toho, aby stávající zkušení zaměstnanci zaškolili mladé, nově nastupující pracovníky, kteří by vnesli do podniku inovaci a moderní pohled na věc.

**Tab. 20** Měřítko perspektivy interních procesů

Cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Požadovaná hodnota	Termín	Zodpovědnost za plnění
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	Výsledky testu po školení	%	Neměřeno	80 %	2013	Odbor personální
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Průměrná mzda zaměstnance	Kč	27 632 Kč	4 %	meziročně	Odbor odměňování a benefitů
Změna struktury zaměstnanců	Věkový průměr zaměstnanců	roky	45 let	40-45 let	2019	Odbor personální

**Zdroj:** [23]; Autor

### Řízení procesu rozšíření

Jestliže se společnost rozhodne pro implementaci tohoto návrhu metody BSC do systému řízení, považuji za vhodné zahájit realizaci přímo od strategického systému řízení. Teprve po tomto kroku se vedení společnosti může rozhodnout pro rozšíření metody BSC do celé organizace.

Jak jsem již uváděla v úvodní části práce, je nejvhodnějším prostředkem pro seznámení s návrhem implementace metody BSC workshop. Ty by měly probíhat v několika

fázích. Při prvním semináři by se měl školitel přesvědčit o tom, že všichni zúčastnění znají strategii podniku. Jestliže by byly zjištěny nedostatky již v této části, nemělo by smysl dále pokračovat v realizaci projektu. Další setkání by se již týkala převážně metody BSC. Druhý workshop by měl být naplánován přibližně týden od prvního. Zaměstnanci by se měli seznámit se samotnou metodou (tzn. co je jejím cílem, z čeho se skládá, problematické fáze apod.), zároveň by mělo dojít k objasnění perspektiv a měřítek. Závěrečný workshop by měl být již pouze kontrolní.

Dalším vhodným prostředkem, který lze využít pro rozšíření informací o zavádění metody BSC, se mi jeví intranet společnosti. Tento druh informačního kanálu je relativně levný a široce používaný. Bylo by však vhodné tento druh informačního kanálu ještě podpořit např. diskuzemi na pravidelných měsíčních poradách, které by měl vést vedoucí pracovník jednotlivých oddělení. Zaměstnanci by také měli mít možnost získat dodatečné informace, v případě, kdy budou mít v dané problematice nejasnosti. Tyto informace by měli poskytovat vedoucí pracovníci daného oddělení.

### **Zajištění nepřetržitého používání**

Aby bylo dosaženo propojení metody BSC s každodenními činnostmi zaměstnanců, mělo by dojít k integraci metody BSC do všech systémů v podniku. Během zavádění metody BSC do jednotlivých projektů, je potřeba, aby byla umožněna plynulá komunikace mezi jednotlivými středisky podniku. Zavádění metody BSC není úkolem pro jednu osobu. Je potřeba, aby při zavádění byly jednotlivé kroky konzultovány jak v týmech jednotlivých středisek, tak mezi jednotlivými odděleními. Zároveň je potřeba, aby byl průběh plnění strategických cílů pravidelně kontrolován. Z těchto důvodů, by bylo vhodné metodu BSC podpořit vhodným informačním systémem a popřípadě pak zavést elektronickou dokumentaci, která by byla využívána pro vytváření reportingu. Důležité je podotknout, že nejlepších výsledků se dosáhne, jestliže se metoda integruje do systému řízení. Tím se dosáhne toho, že se společnost ČD, a.s. začne flexibilně přizpůsobovat strategii a metoda BSC již nebude jen nástrojem k měření, ale koncepcí řízení.

## **5. Ekonomické zhodnocení navržených opatření**

V této poslední části se zaměřím na zhodnocení návrhu implementace metody BSC. Právě zde dojde k vymezení nákladů spojených s implementací metody BSC. Dále pak zmíním možné přínosy plynoucí z plnění stanovených cílů.

Cílem této práce není poskytnout rozsáhlé ekonomické analýzy, protože tyto analýzy by mnohonásobně překračovaly rozsah této diplomové práce. Důvodem je, že metoda využívá jak finanční tak nefinanční ukazatele, mezi které lze zařadit i dlouhodobé vnímání všeobecně známých nedostatků společnosti, které nejsou dobře kalkulatelné. Tato metoda pracuje i s perspektivou učení se a růstu, u které nelze přínosy přímo vyčíslit, ale jak je z návrhu patrné, zaměření se na tuto perspektivu přinese své výhody v plnění dalších cílů.

### **5.1 Náklady spojené s implementací metody Balanced Scorecard**

Jak jsem již v této práci zmiňovala, má metoda BSC nesporně své výhody. Na druhé straně je však příprava na zavedení a samotná implementace spojena s nutností vynaložit určité finanční prostředky, bez kterých by pravděpodobně nebylo možné zavedení metody realizovat. Náplní této práce, by neměla být podrobná analýza nákladů potřebných na plnění jednotlivých navržených perspektiv a cílů, protože jak již bylo zmíněno, takovéto analýzy by mnohonásobně překročily rozsah práce.

Jednou z nejdůležitějších činností, bez které by implementace metody BSC pravděpodobně ztroskotala již na začátku, je zajištění proškolení zaměstnanců. S tím jsou samozřejmě spojeny i nemalé náklady. Při implementaci metody BSC je velmi důležité, aby všechny zainteresované osoby, které budou na projektu spolupracovat, věděly, jak s metodou pracovat. Z tohoto důvodu navrhuji, aby nebyla tato počáteční školení podceňována a byla věnována zvýšená pozornost, jak výběru osob, které budou na implementaci pracovat, tak obsahu školení.

Navrhuji, aby se zkrácené verze školení (tj. 8 hod), zúčastnili i vedoucí pracovníci všech odborů společnosti, tedy i těch, které nejsou zodpovědné za plnění cílů zahrnutých v metodě BSC. Tito pracovníci by následně měli předávat informace svým podřízeným pracovníkům. Pro projekt by bylo samozřejmě nejlepší, kdyby do něj bylo zapojeno co možná nejvíce lidí. Jelikož má společnost ČD, a.s. velmi složitou organizační strukturu, není možné proškolit všechny pracovníky specializovanou školicí společností.

Je vhodné, aby celé zavádění metody zaštiťovala skupina odpovědných osob, které by informovaly o průběhu BSC, a popřípadě by schvalovaly změny v zavádění metody do společnosti. Jelikož se metoda přímo dotýká 6 odborů, považuji za důležité, aby se rozšířeného školení zúčastnili zejména vedoucí pracovníci právě těchto odborů. Dále by všichni členové implementačního týmu měli mít možnost konzultovat průběh implementace s externím odborníkem. Na trhu je velká škála společností, která školení metody BSC provádí. Přehled nákladů na školení, která by měla účastníky seznámit s danou problematikou, je uveden v tabulce 21. Po domluvě se školící organizací by bylo možno školení uspořádat i v sídle společnosti.

**Tab. 21** Přehled cen školení BSC od jednotlivých vzdělávacích institucí

Společnost	Název kurzu	Délka kurzu	Cena bez DPH Kč/os	Cena s DPH Kč/os
Česká společnost pro jakost, o. s.	Balanced Scorecard	24 hod	7 060 Kč	8 472 Kč
Gradua-CEGOS, s.r.o.	Balanced Scorecard v praxi	14 hod	8 000 Kč	9 600 Kč
e-ISO, a.s.	Balanced Scorecard	6 hod	3 000 Kč	3 600 Kč

**Zdroj:** [36]; [37]; [38]

Další finanční částky budou vynaloženy na IT podporu dané metody. Domnívám se, že vhodným systémem pro společnost ČD, a.s. je systém SAP SEM (Strategic enterprise management) od společnosti SAP ČR, spol. s r.o., který jsem již blíže popisovala v první kapitole této práce. Jelikož společnost využívá již produkt R/3 od stejné společnosti, domnívám se, že právě tento systém bude vhodným doplněním.

V případě pořízení nadstavby systému R/3 je implementace systému SAP SEM jednodušší, tím pádem i levnější, protože data získaná z jednotlivých provozních aplikací společnosti, jsou již k dispozici. Je důležité mít na paměti, že zpracovávání externích dat a informací (i když nestrukturovaných), je v dnešní době čím dál důležitější. SAP SEM zahrnuje aplikace určené ke zpracovávání těchto informací.

V tabulce 22 jsou vyčísleny náklady spojené se zavedením metody BSC. Nejvyšší náklady jsou samozřejmě spojeny s pořízením softwaru. Cena je závislá na obsáhlosti systému a počtu konečných uživatelů. Pořízení tohoto systému není bezpodmínečně nutné, ale z důvodu, že se jedná o nadstavbu systému, který je již ve společnosti využíván, a z důvodu složité organizační struktury společnosti, považuji za vhodné tyto náklady vynaložit. V tabulce jsou zohledněny i ostatní náklady spojené se zavedením metody BSC. Mezi tyto



náklady lze zařadit náklady spojené s administrativou apod. Je důležité podotknout, že náklady spojené s implementací jsou pouze orientační.

**Tab. 22** Předpokládaný rozpočet na implementaci metody BSC

Položka	Počet	Cena bez DPH (Kč)	Cena s DPH (Kč)	Celkem s DPH (Kč)
Software SAP SEM	0.5-1 mil			
Školení BSC zkrácené pro 60 osob v sídle firmy (8hod)	1	150 000	180 000	180 000
Školení BSC prodloužené (24hod)	8	7 060	8 472	67 776
Externí poradce (Kč/hod)	1	1 200	1 440	Závisí na využití poradce
Ostatní náklady	100 000			
<b>Celkem</b>	<b>1 347 776 *</b>			

\* Nejsou zahrnuty náklady na externího poradce

**Zdroj:** Autor

Náklady na zavedení metody se pohybují okolo 1,5 mil. Kč, ale plnění strategie a jejích cílů zanesených v metodě BSC bude mít přínosy mnohem vyšší. Další přínosy budou uvedeny v následující podkapitole.

## 5.2 Přínosy spojené s plněním cílů vytyčených v Balanced Scorecard

Implementace metody BSC by však společnosti měla přinést i přínosy. Samotným zavedením metody se finančních výnosů nedosáhne. Výsledky by měly být zřejmé až po splnění cílů zahrnutých do metody BSC.

Mezi nejdůležitější přínosy jednoznačně patří ujasnění strategie napříč společností a vytvoření návaznosti mezi jednotlivými cíli, kterých chce vedení společnosti dosáhnout. Po zavedení metody a správném rozšíření, by neměl umět každý zaměstnanec pouze definovat strategii podniku, ale měl by jí umět převést i do praxe. Jelikož se jedná o společnost, která zaměstnává několik tisíc zaměstnanců, je její organizační struktura velmi složitá. Z tohoto důvodu se velmi problematicky rozšiřuje strategický plán do všech úrovní společnosti. Zavedením metody BSC a s tím souvisejícím zlepšením komunikace mezi jednotlivými organizačními složkami, lze předpokládat, že se zvýší i informovanost zaměstnanců.

Pro zaměstnance je přehlednější, jestliže jsou dány přesné hodnoty, kterých chce společnost u jednotlivých cílů dosáhnout. Vedení společnosti zaznamenává, do jaké míry je strategie plněna a tam kde jsou evidovány nedostatky, mohou ihned reagovat.

Jelikož se většina metod pro měření hodnoty podniku zaměřuje pouze na finanční ukazatele, je nespornou výhodou i posouzení nefinančních ukazatelů.

Je důležité, aby si vedení společnosti uvědomilo, že BSC je nutné i po zavedení neustále modifikovat a vylepšovat. Je to dáno tím, že je metoda postavena na strategických cílech, které se vývojem společnosti mění dle současné situace. Pokud se metoda BSC ve společnosti úspěšně implementuje, dojde k realizaci stanovených cílů, zvýší se výnosy a hodnota společnosti celkově. Nejen v rámci tržeb a úspory nákladů. Zvýší se vzdělanost, motivace zaměstnanců, zpětná vazba. Společnost ČD, a.s. se obohatí o nový přístup ke svým zaměstnancům. Zvýší podvědomí o společnosti u svých zákazníků.

Jestliže se vedení společnosti rozhodne metodu zavést, není zaručeno, že všechna výše zmíněná pozitiva přijdou sama od sebe. Samotná implementace je složitá a vyžaduje plné nasazení všech zúčastněných osob.

Jedním ze základních cílů je zvýšení zákaznické spokojenosti, která se projeví zvýšením tržního podílu. Tohoto zvýšení bude dosaženo společně s plněním dalších vytyčených cílů, to znamená obnovou vozidlového parku, velký vliv bude mít zajisté také výsledek školení zaměstnanců a jejich následný přístup k práci a cestujícím.

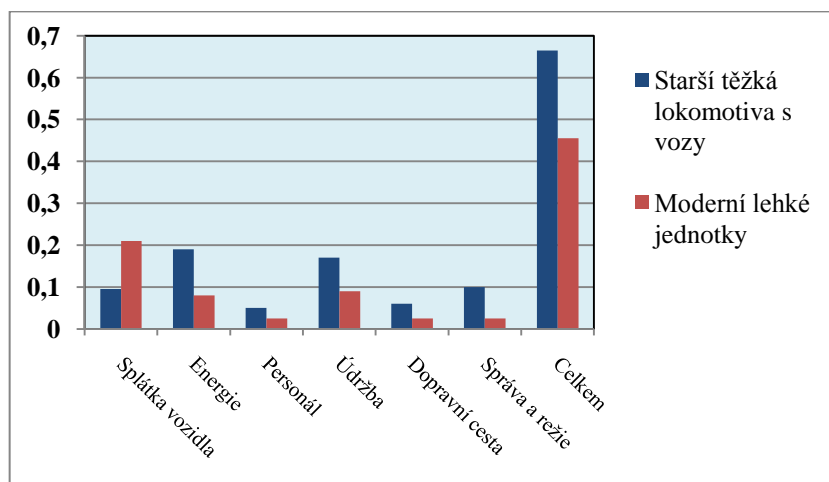
Předpokládá se nárůst podílu na trhu o 3 %. Jestliže vyjdu z údaje v roce 2011, kdy bylo přepraveno 166 mil. cestujících, znamenal by tříprocentní nárůst zvýšení o 71 mil. přepravených cestujících. Při zachování průměrné ceny jízdenky na cestujícího to bude znamenat nárůst tržeb z prodeje jízdenek o zhruba 8 mld. Kč do roku 2019.

Zvýšení tržního podílu, je bezesporu spojeno i s obnovou vozidlového parku. Obnova a modernizace vozidlového parku je pro společnost zásadní a je spojena s nemalými náklady, které by měly dosáhnout hodnoty okolo 50 mld. Kč do roku 2020. S obnovou však budou spojeny i úspory a to zejména co se týče spotřeby energií, nákladů na údržbu či nákladů na dopravní cestu. Jestliže porovnáme náklady spojené s provozem starého vlaku s vozy s náklady spojenými s provozem moderní lehké jednotky pro regionální dopravu, zjistím, že se tyto náklady u moderní jednotky sníží okolo 30 %. Ke snížení nákladů dojde převážně v oblasti spotřeby energií (cca 40 %), údržby (cca 40 %) a z důvodů, že jsou nové jednotky lehčí, dojde zároveň ke snížení nákladů na dopravní cestu (cca 40 %).

Při využití nových vozidel není potřeba stejného počtu zaměstnanců, jako je tomu u starých vlaků. Tím by mohlo dojít ke snížení osobních nákladů a s tím spojené zvýšení produktivity práce.

### Příklad pro regionální dopravu:

**Obr. 12** Náklady na místo a kilometr (v Kč)



**Zdroj:** [39]

V případě, že se vedení podniku rozhodne pro větší využívání i jiných distribučních kanálů, než jsou pokladny, lze očekávat přínos v podobě úspor, které poplynou převážně ze snížení mzdových nákladů. Již dnes se v některých důležitých stanicích mohou zákazníci setkat se samoobslužnými automaty, které zároveň slouží také jako zdroj informací o spojích. Zakoupením 340 automatů by bylo možné zrušit okolo 400 pracovních míst. Úspora by v takovém případě činila okolo 271 mil. Kč do roku 2019.

**Tab. 23** Úspory a výnosy plynoucí z plnění cílů uvedených v návrhu metody BSC

Činnost	Úspory, Výnosy	Termín
Úspory z provozu - pořízení nových vozidel (příp. modernizace)	30 % za jednu soupravu	
Zavedení samoobslužných automatů	271 mil. Kč	2019
Zvýšení podílu na trhu	8 000 mld. Kč	2019

**Zdroj:** [39]; [40]; Autor

Jistým přínosem bude samozřejmě i zvýšená kvalifikace zaměstnanců. Toto opatření by mělo zajistit zvýšenou orientaci na zákazníky a s tím související zákaznickou spokojenost.

Všechny tyto úspory následně ovlivní i hospodářský výsledek podniku.

### **Přínosy zavedení metody *Balanced Scorecard***

Všechny cíle by mohly být plněny jednotlivě, avšak pomocí metody BSC je vytvořeno propojení mezi jednotlivými cíli a tím by mělo být zabráněno plnění určitého cíle na úkor cíle jiného. Zároveň jsou sledovány současné hodnoty měřítek a porovnávány s předpokládanou budoucí hodnotou těchto měřítek, což u tradičních metod, které slouží k měření hodnoty podniku, není běžné. Metoda by zároveň měla zajistit lepší komunikaci mezi jednotlivými odděleními a zejména by měla zajistit průchod strategie i do nižších pater hierarchie. Posledním krokem implementace by měla být integrace metody BSC do systému řízení, tím se ze společnosti ČD, a.s. stane strategicky zaměřená organizace. Jsem přesvědčena o tom, že pro velkou společnost jako je ČD, a.s. je tento přínos nezpochybnitelný.

### **5.3 Rizika spojená se zaváděním metody**

U každé, nově zaváděné metody, hrozí určité riziko nezdaru. I v případě implementace metody BSC do společnosti ČD, a.s. není na začátku jisté, zda budou cíle splněny do takové míry, jak bylo na počátku plánováno, avšak tím, že podstatou metody je sledování všech cílů komplexně, lze právě těmto nezdarům úspěšně předcházet. Při zavádění metody lze předpokládat následující rizika, se kterými by vedoucí pracovníci měli počítat a snažit se o jejich minimalizaci. Mezi hlavní důvody, které brání nebo zcela znemožňují implementaci metody BSC do společnosti, lze zařadit následující:

- pro spolupráci na projektu budou zvoleni nekompetentní zaměstnanci pro zavádění metody BSC, kteří nedokážou dovést implementaci do úspěšného konce,
- zainteresované osoby, které se budou podílet na implementaci, nebudou dostatečně seznámeny s metodou BSC,
- zaměstnanci budou seznámeni s metodou BSC, nebudou však přesvědčeni o jejích výhodách,
- do metody budou zahrnuty nevhodné zvolené cíle nebo hodnoty měřítek,
- jednotlivé odbory nebudou mezi sebou komunikovat, nebude docházet ke zpětným vazbám,
- vedení společnosti nebude spolupracovat na zavádění metody,
- nepředvídatelné události, mezi které lze zařadit všechna rizika, která může společnost ovlivnit pouze okrajově nebo vůbec.

Implementace metody BSC do velké společnosti jako je ČD, a.s. je velmi složitý proces, ať už se jedná o náročnost časovou, finanční nebo organizační. Z tohoto důvodu je potřeba věnovat přípravě velkou pozornost a je potřeba zvážit všechna rizika, která mohou projekt ovlivnit.

## **5.4 Shrnutí**

Z této kapitoly je možné udělat si představu finanční náročnosti přípravy metody BSC, zahrnující softwarovou výbavu a školení zaměstnanců podílejících se na implementaci metody do prostředí společnosti ČD, a.s.

Finanční náklady na zavedení, se pohybují okolo 1,5 mil. Kč, což by pro společnost nemělo představovat zásadní finanční zátěž. Pokud bude metoda správně zavedena a společnost se vyhne především zmíněným rizikům, bude přínos využití metody BSC několikanásobný. Tímto jsme se dostala ke zhodnocení předpokládaných přínosů, které vyplývají z plnění vytyčených cílů, řízených metodou BSC. Plněním těchto cílů lze dosáhnout především značných úspor v nákladech na zajištění dopravní obslužnosti a poskytování kvalitních služeb, dle požadavku zákazníků (cestujících). Znatelné úspory či výnosy poplynou dle plnění jednotlivých cílů, a orientačně by měly dosahovat hodnot zmíněných v tabulce č. 23.

## Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit návrh implementace metody Balanced Scorecard do společnosti České dráhy, a.s. Návrh vychází z analýzy současného stavu společnosti. Domnívám se, že na základě tohoto návrhu může přistoupit vedení společnosti k případnému zpřesňování ekonomické výhodnosti jednotlivých opatření, která budou sledována a vyhodnocována týmem manažerů a dalších zaměstnanců. Jedná se o návrh, vedení společnosti tedy nemusí plnit všechna navržená opatření a případné přínosy či následné výnosy mohou mít odlišnou podobu.

Postavení společnosti je v současné době složité, neboť dlouhodobě nečelila silnějším konkurentům. Dnes musí bojovat o zákazníky, kteří mají na určitých tratích možnost využít i jiných dopravců. Nasazením metody BSC dostane management dobrý nástroj pro měření výkonnosti a podporu rozhodování. Výhodou metody je, že společnost nemusí měnit současnou strategii a cíle, ale může je jen vhodně propojit a sledovat právě pomocí metody BSC.

Základem práce bylo teoretické seznámení s metodou a představení společnosti, pro kterou byl návrh zpracováván. V analytické části bylo nejprve nutné vytvořit pro společnost analýzy, které by měly co nejpodrobněji popsat její současný stav. Bez těchto analýz by bylo nemožné následně určit strategické cíle, jejich měřítko a budoucí hodnoty, kterých chce management společnosti dosáhnout. Pro tyto účely byly zvoleny základní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ze kterých bylo možné odvodit výhody a nevýhody, které společnost má v porovnání s konkurencí. Z toho vyplývá hlavní nedostatek společnosti, kterým je dlouhodobá nespokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Jde především o přístup zaměstnanců k zákazníkům nebo stav vozidlového parku. Zároveň byla vytvořena finanční analýza, která určila strukturu majetku a financování společnosti. Zde jsem zjistila, že rozdělením společnosti do několika nových organizací se společnost ČD, a.s. pomalu dostává do kladných hodnot, což je způsobeno hlavně úsporami při přechodu zaměstnanců do ostatních organizací a také prodejem zbytného hmotného majetku.

Do perspektiv byly zvoleny cíle, ve kterých v současné době společnost nedosahuje takových hodnot, jaké očekávají zákazníci, zaměstnanci nebo management. Jak je možné vypořádat z řetězce příčin a následků, plnění všech cílů, kde stěžejními jsou zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení zákaznické spokojenosti, společně povede ke zlepšení

hospodářského výsledku celé společnosti. K dosažení kvality služeb a spokojenosti zákazníků povede plnění cílů, které jsou součástí perspektiv učení se a růstu a interních procesů.

Závěrečná část diplomové práce byla věnována ekonomickému zhodnocení návrhu implementace metody BSC. Ve složité organizační struktuře jako má společnost ČD, a.s. by nebylo možné metodu implementovat bez rozsáhlé datové základny. Z tohoto důvodu jsou největší náklady věnovány na software a služby související s jeho zavedením. Náklady na zavedení metody se pohybují okolo 1,5 mil. Kč, což v poměru k přínosům (např. úspory spojené se zavedením jízdenkových automatů 271 mil. Kč), které by z užití metody mohli plynout, lze označit za částku zanedbatelnou. Kdokoliv však může namítnout, že plnění některých cílů již probíhá a tedy není nutné metodu BSC zavádět a následně tvrdit, že výnosy plynoucí z již prováděných změn jsou jejím výsledkem. Stále je potřeba brát v úvahu to, co je podstatou metody, tedy vytvoření provázanosti jednotlivých cílů a jejich sledování jako celku, což by mělo přinést ještě lepší výsledky, součástí by mělo být také zlepšení informačního toku a celkové komunikace mezi jednotlivými útvary.

Samozřejmě záleží zejména na manažerech, jak dokážou samotnou metodu zavést do společnosti, a zejména pak na tom, jak dokážou svými řídicími schopnostmi přimět ostatní zaměstnance ke spolupráci při realizaci.

Cílem této práce bylo vytvořit návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard do společnosti České dráhy, a.s. Mým přínosem v této práci je především vysvětlení podstaty metody BSC, vyčíslení nákladů spojených přímo se zaváděním metody a přípravou zaměstnanců na její využívání. Dále byl vysvětlen přesný postup pro implementaci metody BSC s návrhy cílů, kterých je potřeba dosáhnout a to ve vzájemné kombinaci. Závěrem byl návrh zhodnocen z hlediska nákladů a možných přínosů pro společnost ČD, a.s.

Věřím, že tato práce bude přínosem jak pro manažery, tak i pro statutární orgány společnosti. A že je určitým návodem v případě, že se společnost ČD, a.s. rozhodne metodu BSC implementovat a položí základ jinému způsobu řízení a myšlení, než jak tomu bylo doposud.

## Použitá literatura

### *Základní literatura*

- [1] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [4] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Odpovědná redaktorka Lenka Vítková. Praha: Grada, 2006. Základní pojmy, s. 26-28. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. Definice strategie, s. 1. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [8] KAPLAN, Robert N.; NORTON, David P. *Strategy maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 457 s. ISBN 1-59139-134-2.
- [9] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [15] ČESKÉ DRÁHY. *Statistická ročenka Skupiny České dráhy*. Praha: Skupina České dráhy, 2009. 19 s.
- [17] ČESKÉ DRÁHY. *Statistická ročenka Skupiny České dráhy*. Praha: Skupina České dráhy, 2010. 19 s.
- [19] ČESKÉ DRÁHY. *Výroční zpráva Skupiny České dráhy*. Praha: Skupina České dráhy, 2009. 151 s.
- [23] ČESKÉ DRÁHY. *Výroční zpráva Skupiny České dráhy*. Praha: Skupina České dráhy, 2011. 258 s.
- [25] ČESKÉ DRÁHY. *Výroční zpráva Skupiny České dráhy*. Praha: Skupina České dráhy, 2010. 151 s.
- [26] ČESKÉ DRÁHY. *Výroční zpráva Skupiny České dráhy*. Praha: Skupina České dráhy, 2011. 258 s.
- [29] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [30] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.



[32] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

[33] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

[34] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

### ***Elektronické zdroje***

[2] VOJTKO, Viktor. *Historie a budoucnost metody Balanced Scorecard*. [online]. [vid. 2011-05-22]. Dostupné z: <http://www.proverbs.cz/sluzby/balanced-scorecard/>

[3] PŮČEK, Milan; FRIEDL, Libor. Školící materiál k vzdělávacímu programu Balanced Scorecard. In *Partnerství k prosperitě* [online]. [vid. 2011-04-14]. s. 4. Dostupné z: [http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea\\_0115d.pdf](http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf)

[6] PORTER, Michael E. What is strategy?. *Harvard Business Review* [online]. 1996, November-December, [vid. 2011-04-16]. s. 64. Dostupný z: [http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf). ISSN 0017-8012

[10] *Horváth & Partners* [online]. [vid. 2011-06-10]. Dostupné z: <http://www2.horvath-partners.com/Strategy-Realization-with-Strategy-Maps.570.0.html?&L=1>

[11] *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2011 [vid. 2011-05-27]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_or.cgi?ico=70994226&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=70994226&jazyk=cz&xml=1)

[12] *Ministerstvo dopravy české republiky* [online]. c2006 [vid. 2011-06-13]. I. železniční balíček. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/cs/Drazni\\_doprava/Evropska\\_unie\\_na\\_zeleznici/legislativa/1.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Evropska_unie_na_zeleznici/legislativa/1.htm)

[13] *Ministerstvo dopravy české republiky* [online]. c2006 [vid. 2011-06-13]. II. železniční balíček. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/cs/Drazni\\_doprava/Evropska\\_unie\\_na\\_zeleznici/legislativa/II.-%C5%BEelezni%C4%8Dn%C3%AD+bal%C3%AD%C4%8Dek.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Evropska_unie_na_zeleznici/legislativa/II.-%C5%BEelezni%C4%8Dn%C3%AD+bal%C3%AD%C4%8Dek.htm)

[14] *České dráhy, a.s.* [online]. c2008 [vid. 2012-05-15]. Historie v datech. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702/>

[16] *Správa železniční dopravní cesty* [online]. [vid. 2011-05-27]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/obrazky/mapy/koridory.gif>

[18] *Statistika dopravy* [online]. 2010 [vid. 2011-06-10]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/rocnka-2010/rocnka/htm\\_cz/cz10\\_511000.html](https://www.sydos.cz/cs/rocnka-2010/rocnka/htm_cz/cz10_511000.html)

[20] *České dráhy, a.s.* [online]. c2008 [vid. 2012-04-03]. Vize a strategie. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-strategie/-687/>

- [21] *České dráhy, a.s.* [online]. c2008 [vid. 2011-05-28]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/personalistika/personalistika-v-cislech/-778/>
- [22] *Český statistický úřad* [online]. [vid. 2011-05-28]. Rychlá informace. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120610.doc>
- [24] *Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s.* [online]. [vid. 2011-07-13]. Dostupné z: [http://public.rfx.cz/cd/O/Ok2%20-%20V%20cvikov%20a%20zku%9Aebn%ED%20F8%E1d%20C8esk%20ch%20drah,%20a.s/Ok2\\_zmena1.pdf](http://public.rfx.cz/cd/O/Ok2%20-%20V%20cvikov%20a%20zku%9Aebn%ED%20F8%E1d%20C8esk%20ch%20drah,%20a.s/Ok2_zmena1.pdf)
- [27] *České dráhy získaly už půl miliardy z fondů EU. České dráhy, a.s.* [online]. 2009, 4. 10. 2010 [vid. 2011-06-14]. Dostupný z: <http://www.ceskedrahy.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/-8295/>
- [28] *České dráhy prohrály sázku, Lidl včera překonal hranici 10 000 prodaných jízdenek. České dráhy, a.s.* [online]. 2009, [vid. 2011-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/-3286/>
- [31] *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. 2011 [vid. 2011-06-05]. Dostupné z: [http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT\\_analyza](http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_analyza)
- [35] *Česká národní banka* [online]. 2003-2011 [vid. 2011-08-15]. Kurzy devizového trhu. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)
- [36] *Česká společnost pro jakost, o. s. Balanced Scorecard - BSC* [online]. 2012 [vid. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/nabidka-kurzu-pro-verejnost/balanced-scorecard-a-rizeni-podnikatelske-vykonnosti-bsc.html>
- [37] *E-ISO.cz. Balanced Scorecard* [online]. 2006 [vid. 2011-06-10]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/vzdelavani/kurzy-a-seminare/detail-skoleni/?contentId=1208>
- [38] *Cegos gradua. Balanced Scorecard v praxi* [online]. 2012 [vid. 2011-06-10]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-organizacnich-zmen/balanced-scorecard-v-praxi.html>.
- [39] *POHL, Jiří. Moderní kolejová vozidla: Nástroj ke zvýšení kvality a hospodárnosti veřejné železniční dopravy.* In: *Kulatý stůl* [online]. 2011 [vid. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://kulatystul.upce.cz/Prispevky%20a%20prezentace/Pohl.pdf>
- [40] *Jízdenkové automaty nové generace už klepou na dveře. Železničář* [online]. 2012, XIX, č. 1 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: [http://www.ceskedrahy.cz/assets/tiskove-centrum/magaziny-a-periodika/zeleznicar/zel0112\\_web.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/tiskove-centrum/magaziny-a-periodika/zeleznicar/zel0112_web.pdf)

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b> Porovnání počtu přepravených osob v jednotlivých dopravách (mil.).....	<b>28</b>
<b>Tab. 2</b> Porovnání výkonu v jednotlivých dopravách (oskm).....	<b>28</b>
<b>Tab. 3</b> Vývoj průměrné měsíční mzdy přepočítané na zaměstnance skupiny ČD z celkových mzdových nákladů.....	<b>33</b>
<b>Tab. 4</b> Počet školicích hodin jednotlivých pracovních pozic .....	<b>33</b>
<b>Tab. 5</b> Přehled stáří hnacích vozidel a osobních vozů v roce 2010.....	<b>34</b>
<b>Tab. 6</b> SWOT analýza.....	<b>41</b>
<b>Tab. 7</b> Matice možných strategií založená na SWOT analýze .....	<b>41</b>
<b>Tab. 8</b> Horizontální analýza aktiv v období 2007-2011 .....	<b>55</b>
<b>Tab. 9</b> Horizontální analýza aktiv v období 2007-2011 .....	<b>56</b>
<b>Tab. 10</b> Vertikální analýza aktiv v období 2007-2011 .....	<b>57</b>
<b>Tab. 11</b> Vertikální analýza pasiv v období 2007-2011 .....	<b>58</b>
<b>Tab. 12</b> Ukazatele likvidity v období 2006-2011 .....	<b>59</b>
<b>Tab. 13</b> Ukazatele rentability v období 2006-2011 .....	<b>59</b>
<b>Tab. 14</b> Ukazatele zadluženosti v období 2006-2011.....	<b>60</b>
<b>Tab. 15</b> Ukazatele aktivity v období 2006-2011.....	<b>60</b>
<b>Tab. 16</b> Rozdílové ukazatele v období 2006-2011 .....	<b>62</b>
<b>Tab. 17</b> Měřítka finanční perspektivy.....	<b>71</b>
<b>Tab. 18</b> Měřítka zákaznické perspektivy .....	<b>73</b>
<b>Tab. 19</b> Měřítka perspektivy interních procesů .....	<b>75</b>
<b>Tab. 20</b> Měřítka perspektivy interních procesů .....	<b>77</b>
<b>Tab. 21</b> Přehled cen školení BSC od jednotlivých vzdělávacích institucí.....	<b>80</b>
<b>Tab. 22</b> Předpokládaný rozpočet na implementaci metody BSC .....	<b>81</b>
<b>Tab. 23</b> Úspory a výnosy plynoucí z plnění cílů uvedených v návrhu metody BSC .....	<b>83</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b> Perspektivy konceptu Balanced Scorecard a jejich interakce se strategií podniku .....	<b>15</b>
<b>Obr. 2</b> Obecný model hodnotového řetězce .....	<b>18</b>
<b>Obr. 3</b> Základní informace o společnosti České dráhy, a.s .....	<b>24</b>
<b>Obr. 4</b> Železniční koridory .....	<b>27</b>
<b>Obr. 5</b> Vývoj počtu zaměstnanců v ČD, a.s. od roku 1989 do roku 2010 .....	<b>32</b>
<b>Obr. 6</b> Přehled hospodářského výsledku za účetní období 2000-2011 (tis. Kč) .....	<b>35</b>
<b>Obr. 7</b> Síly, které ovlivňují atraktivitu trhu .....	<b>40</b>
<b>Obr. 8</b> Vývoj míry inflace a HDP od roku 1996 do roku 2010 .....	<b>50</b>
<b>Obr. 9</b> Vývoj produktivity práce v letech 2006-2011 .....	<b>61</b>
<b>Obr. 10</b> Organizační struktura implementačního týmu .....	<b>65</b>
<b>Obr. 11</b> Řetězec příčin a následků .....	<b>68</b>
<b>Obr. 12</b> Náklady na místo a kilometr (v Kč) .....	<b>83</b>

## Seznam zkratk

ABC	Activity Based Costing - kalkulace nákladů založená na činnostech
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
COTIF	Úmluva o mezinárodní železniční přepravě
ČD, a.s.	České dráhy, a.s.
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EVA	Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
KFM	Krátkodobý finanční majetek
PEST	Politická, ekonomická, sociální a technická analýza
ROA	Return on Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb
SAP SEM	SAP Strategic enterprise management
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty, s. o.
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

## **Seznam příloh**

Příloha 1                      Organizační struktura skupiny České dráhy



