

Návrh implementace metody BSC v podmínkách Českých drah, a.s.

Bc. Eva Brablíková

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Brablíková**
Osobní číslo: **M11701**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh implementace metody BSC v podmínkách ČD, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši týkající se problematiky měření a řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept BSC.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a proveďte analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ČD, a.s.
- Vypracujte projekt implementace metody BSC ve společnosti ČD, a.s.
- Zhodnoťte přínosy a rizika spojené s implementací daného projektu do praxe.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, Jana. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-735-7084-X.

HORVÁTH, Péter & PARTNERS. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

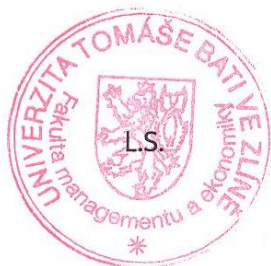
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-725-9005-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4. 2013

Bea Klíková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách Českých drah, a.s. V teoretické části je provedena literární rešerše týkající se problematiky měření a řízení výkonnosti. Pozornost je věnována především metodě Balanced Scorecard a způsobu její implementace. V praktické části je představena společnost České dráhy, a.s. a je provedena analýza jejího vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě provedené analýzy a zjištěných teoretických poznatků je vypracován konkrétní návrh metody BSC pro daný podnik. Závěrem diplomové práce jsou vyhodnoceny přínosy a rizika související s realizací projektu.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, strategická analýza, ekonomická přidaná hodnota, strategický cíl

ABSTRACT

The aim of this master thesis is to create a proposal of Balanced Scorecard implementation for the company České dráhy, a.s. In the theoretical part is accomplished the literature sources summary, which is concentrated on measuring and managing company's performance. The special attention is given to Balanced Scorecard method and options of its implementation. The practical part introduces the company České dráhy, a.s. and evaluates its external and internal environment. Based on the strategic analysis and theoretical facts is set up the specific proposal of Balanced Scorecard method for this company. The conclusion of this thesis evaluates the benefits and risks, which relate to the realization of the project.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, strategic analysis, Economic Value Added, strategic goal

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D, za možnost zpracovávat tuto diplomovou práci pod jeho odborným vedením a za cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala panu Doc. Dr. Ing. Romanu Štěrbovi z Českých drah za čas, který mi věnoval a za poskytnuté informace potřebné pro zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Bohatství je pro moudrého sluhou, pro hloupého pánem.“

Seneca Lucius Annaeus

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	10
1.1 KLASICKÉ VS. MODERNÍ UKAZATELE.....	11
1.2 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	11
2 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	13
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	13
2.1.1 PEST analýza	13
2.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	14
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	15
2.2.1 Finanční analýza.....	15
2.2.2 SWOT analýza	16
3 BALANCED SCORECARD	17
3.1 STRATEGIE PODNIKU	17
3.2 PŘEDSTAVENÍ KONCEPTU BSC.....	18
3.3 PERSPEKTIVY BSC	20
3.3.1 Finanční perspektiva	20
3.3.2 Zákaznická perspektiva	22
3.3.3 Perspektiva interních procesů	23
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu	24
3.4 STRATEGICKÉ MAPY	26
3.5 ZAVÁDĚNÍ BSC DO PODNIKU	27
3.6 PŘEDNOSTI A PROBLÉMY BSC.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY, A.S.	33
4.1 ZÁVAZEK VEŘEJNÉ SLUŽBY.....	34
4.2 VIZE A CÍLE	35
4.3 ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA	36
4.3.1 Vzdělávání.....	37
4.4 SROVNÁNÍ SKUPINY ČESKÉ DRÁHY A ÖBB	37
4.5 PŘEPRAVA OSOB – FAKTA A ČÍSLA	38
5 STRATEGICKÁ ANALÝZA	40
5.1 PEST ANALÝZA	40
5.1.1 Politické a legislativní prostředí.....	40
5.1.2 Ekonomické prostředí	41
5.1.3 Sociální prostředí	43
5.1.4 Technologické prostředí.....	43
5.2 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	44
5.2.1 Stávající konkurenční situace.....	44

5.2.2	Potenciální konkurence	45
5.2.3	Možnost substituce	45
5.2.4	Zákazníci	46
5.2.5	Dodavatelé.....	46
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA ČD, A.S.	46
5.3.1	Analýza majetkové a finanční struktury	46
5.3.2	Analýza výnosů a nákladů	47
5.3.3	Analýza vývoje zisku	48
5.3.4	Analýza čistého pracovního kapitálu	49
5.3.5	Analýza poměrových ukazatelů	49
5.3.6	Srovnání s odvětvím.....	51
5.3.7	Další ukazatele	52
5.3.8	Souhrnné ukazatele	53
5.3.9	Výpočet EVA	55
5.4	SWOT ANALÝZA	57
5.4.1	Vnitřní prostředí	57
5.4.2	Vnější prostředí	58
6	NÁVRH IMPLEMENTACE BSC	60
6.1	STANOVENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ	61
6.1.1	Určení realizačního týmu	61
6.1.2	Časový harmonogram projektu	63
6.1.3	Rozpočet projektu	64
6.2	VYJASNĚNÍ STRATEGIE	65
6.3	TVORBA BSC	67
6.3.1	Strategické cíle finanční perspektivy	67
6.3.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy.....	69
6.3.3	Strategické cíle v perspektivě interních procesů	70
6.3.4	Strategické cíle v perspektivě učení se a růstu	72
6.3.5	Znázornění strategické mapy	74
6.3.6	Stanovení měřítek a cílových hodnot	77
6.3.6.1	Měřítka finanční perspektivy	77
6.3.6.2	Měřítka zákaznické perspektivy	78
6.3.6.3	Měřítka perspektivy interních procesů	79
6.3.6.4	Měřítka perspektivy učení se a růstu	80
6.3.7	Stanovení strategických akcí.....	81
6.4	PROCES ROZŠÍŘENÍ BSC.....	84
6.5	INTEGRACE BSC DO ŘÍZENÍ.....	85
6.5.1	Integrace BSC do plánování.....	85
6.5.2	Integrace BSC do systému odměňování	85
6.5.3	Integrace BSC do systému reportingu.....	86
6.5.4	Podpora BSC IT prostředky	86
7	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU.....	87

7.1	IDENTIFIKACE RIZIKA PROJEKTU	87
7.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	89
7.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	90
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		98
SEZNAM OBRÁZKŮ		100
SEZNAM TABULEK		101
SEZNAM GRAFŮ		103
SEZNAM PŘÍLOH		104

ÚVOD

Současné podnikové prostředí je specifické rychlými změnami, hovoříme o tzv. turbulentní době. Pokud chce podnikatelský subjekt uspět, musí změny v prostředí nejen sledovat a adekvátně na ně reagovat, ale musí je především předvídat tak, aby byl vždy o krok napřed. Podnik musí mít jasně definovanou strategii, která odpovídá právě aktuálnímu vnějšímu a vnitřnímu prostředí a zohledňuje i predikci budoucího vývoje. Strategie podniku komunikuje to, jakou společností chce podnik být a jak toho chce dosáhnout. Existence správně definované strategie však sama o sobě také úspěch podniku nezaručí. Rozhodující je schopnost podnikového vedení prosazovat strategii uvnitř podniku a získat zaměstnance k její realizaci. Aby ovšem mohl podnik strategii takhle efektivně řídit, potřebuje nástroj, který mu umožní strategii měřit. Právě takovému nástroji měření a řízení strategie dali vzniknout před více jak dvaceti lety Robert Kaplan a David Norton, tvůrci konceptu Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard je vyváženým nástrojem pro měření a řízení výkonnosti podniku, který převádí strategii podniku do konkrétních strategických cílů, měřítek a strategických akcí. Navíc BSC při realizaci strategie klade důraz nejen na finanční hospodaření, ale i na péči o zákazníky, vnitřní podnikové procesy a lidský kapitál. A i po 20 letech je model Balanced Scorecard stále považován za velmi účinný v oblasti prosazování podnikové strategie. K tomu zřejmě přispěl i fakt, že se nejedná o metodu, která nemá striktně daná pravidla, ale naopak se vyznačuje vysokou variabilitou. Každý podnik, který chce využívat tento koncept, si tak musí vytvořit svůj vlastní Balanced Scorecard, který zohlední jeho podnikatelská specifika.

Cílem této práce je vytvoření návrhu implementace Balanced Scorecard v podmínkách Českých drah, a.s. České dráhy měly po dlouhou dobu monopol na provozování služeb železniční dopravy. Nyní se stále častěji mluví o liberalizaci trhu s železniční dopravou a České dráhy tak budou muset čelit stále většímu tlaku konkurence. Prozatím jsou České dráhy stále nejvýznamnějším železničním přepravcem v České republice, ale postupně se na svou novou pozici připravují a za tímto účelem je definována i jejich strategie. Nyní je důležité najít vhodnou cestu, která by umožnila vedení podniku strategii úspěšně prosazovat a realizovat. Jako vhodný nástroj byl zvolen právě koncept Balanced Scorecard, jehož implementaci společnost zvažuje. Při tvorbě návrhu modelu BSC bude nutné zohlednit řadu faktorů specifických pro trh železniční dopravy.

Samotná práce bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část bude pojednávat o způsobech měření výkonnosti podniku, o analýze vnějšího a vnitřního prostředí a samozřejmě budou uvedena teoretická východiska, která jsou nezbytná pro implementaci konceptu Balanced Scorecard do podnikové praxe. V praktické části pak bude představena společnost České dráhy, a.s. a bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti za účelem ověření aktuálnosti strategie podniku. Následně bude vytvořen návrh modelu Balanced Scorecard pro České dráhy, a.s., který bude obsahovat stanovení strategických cílů, měřítek a jejich cílových hodnot a určení strategických akcí, které přispějí ke splnění stanovených cílů. Závěrem projektu pak budou vyhodnoceny přínosy a rizika spojené s implementací BSC do prostředí Českých drah.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Fibířová a Šoljaková (2005, s. 7) uvádí, že výkonnost podniku a její měření jsou v současnosti často skloňovanými pojmy, třebaže význam těchto pojmů není jednoznačně vymezen. Autorky sami potom vysvětlují tento pojem takto: „V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti.“

Podle Pavelkové a Knápkové (2013, s. 149) výkonnost podniku zahrnuje: „Všechny oblasti podnikových činností, které je potřeba skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence.“ Autorky také zdůrazňují, že finanční výkonnost podniku, by měla odrážet výsledky chování podniku nejen ve finančních oblastech podnikového řízení, ale i v nefinančních. Celá problematika měření výkonnosti podniku si však prošla postupným vývojem, než začala odborná veřejnost zastávat tento názor, viz tab. 1.

Tab. 1. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14)

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI)	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Investovaný kapitál}}$	EVA, CFROI, FCF

Uvedené metody však obsahují pouze finanční (hodnotové) ukazatele, které již nedostačují. Fibířová a Šoljaková (2005, s. 45) uvádí, že tento nedostatek ve vypovídací schopnosti ukazatelů odboural přístup Kaplana a Nortona – koncept Balanced Scorecard, dále jen BSC. Změna, kterou tato koncepce přinesla, spočívala v rozšíření a propojení měření výkonnosti z čistě finančních ukazatelů i na ukazatele nefinanční z dalších oblastí činností podniku. Metoda BSC je podrobně popsána ve třetí kapitole této práce.

Nefinanční ukazatele nejsou založeny na účetních standardech. Podle Mariniče (2008, s. 29) mají nefinanční ukazatele tu výhodu, že dokážou vyjádřit i podíl tzv. nehmotných aktiv, jsou spjaté s dlouhodobými cíli a strategií a definují faktory, které ovlivňují celkovou úspěšnost firmy. I když vývoj metod měření výkonnosti podniku postupuje neustále kupředu, stále se najdou i zastánci původních přístupů tzv. klasických ukazatelů. Pavelková a Knápková (2009, s. 17) píší, že mezi odborníky se mluví o tzv. „válce ukazatelů“, kdy dochází právě ke sporům, zda využívat klasické či moderní ukazatele.

1.1 Klasické vs. moderní ukazatele

Podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 25) kritici klasických ukazatelů nejčastěji poukazují na to, že jsou založeny čistě na účetních údajích a účetním výsledku hospodaření, a také na to, že neberou v úvahu faktory jako je riziko, inflace či časová hodnota peněz. Autorky rozdělují klasické ukazatele na:

- UKAZATELE ZISKU – čistý zisk, zisk před zdaněním EBIT či EBITDA
- UKAZATELE CASH FLOW – informují o peněžních tocích podniku
- UKAZATELE RENTABILITY – ROA, ROE, ROS, ROCE

Moderní ukazatele jsou založené na hodnotovém řízení, informují o tom, jakou hodnotu podnik vytvořil pro vlastníky. A proč se orientují právě na vlastníky? Protože vlastníci jsou těmi, kdo do podniku vložil své peníze a nesou tak největší riziko. Navíc orientace na hodnotu pro vlastníky tzv. *shareholder value*, zaručuje uspokojení nejen vlastníků, ale i ostatních zájmových skupin podniku – zaměstnanců, zákazníků, věřitelů apod. tzv. *stakeholders*. Tento fakt je možné odvodit z prosté úvahy, že hodnota pro vlastníky se bude zvyšovat, pokud se bude podniku dařit, což je možné jen tehdy pokud zvládne uspokojit své *stakeholders*. (Pavelková a Knápková, 2009)

Mezi nejznámější hodnotové ukazatele patří:

- TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA – MVA – Market Value Added
- CASH FLOW VÝNOSNOST Z INVESTICE – CFROI – Cash flow return on investment
- EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EVA – Economic Value Added

1.2 Ekonomická přidaná hodnota

Koncept EVA představila v roce 1989 společnost Stern Stewart & Co, která si nechala koncept zaregistrovat jako ochrannou známku. Maříková a Mařík (2001) uvádí, že ukazatel je založen na koncepci ekonomického zisku¹. Ekonomický zisk je zde počítán jako rozdíl mezi ziskem z operativní činnosti (NOPAT) a kapitálovými náklady, které zahrnují jak náklady na cizí kapitál tak i na vlastní (WACC).

¹Ekonomický zisk bere v úvahu alternativní náklady kapitálu, tedy náklady ušlé příležitosti tzn. ušlé peněžní částky, které by akcionář mohl získat investicí do nejlepší alternativní příležitosti, v tomto případě vyjádřené v podobě nákladů na vlastní kapitál.

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – zisk z hlavní operativní činnosti po zdanění

C (Capital) – kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní operativní činnosti

$$C = NOA \text{ (Net Operating Assets) - čistá operativní aktiva}$$

WACC (Weighted Average Costs of Capital) – průměrné vážené náklady na kapitál

Maříková a Mařík (2001) dále zdůrazňují, že při výpočtu EVA je nutné si uvědomit, že se vychází z operativní činnosti podniku, což jsou ty činnosti, které slouží základnímu podnikatelskému účelu. Ostatní činnosti, které neslouží k dosažení základního podnikatelského účelu, pak jsou označovány jako neoperativní. Je tedy zcela běžné, že některé výnosy či náklady uvedené ve výkazu zisku a ztrát nesouvisí s hlavní podnikatelskou činností, proto je nutné před výpočtem ukazatele EVA provést několik úprav vstupních účetních dat, tak abychom získali operativní zisk NOPAT. Pavelková a Knápková (2009) uvádí, že v rámci provádění úprav je nutné:

- snížit hodnotu aktiv o položky, které jsou v aktivech uváděny, ale neslouží k provozování hlavní podnikatelské činnosti podniku,
- zvýšit hodnotu aktiv o položky, které nejsou v aktivech uváděny, ale slouží k provozování hlavní podnikatelské činnosti podniku,
- upravit výsledek hospodaření na operativní zisk, který odpovídá ekonomické realitě podniku, tak aby bylo dosaženo souladu mezi upravenou rozvahou a výkazem zisku a ztráty.

Dalším důležitým krokem je výpočet průměrných nákladů na kapitál (WACC). Problematiké je především stanovení nákladů na vlastní kapitál a samotný výsledek se dá snadno zpochybnit, přesto je důležité tento náklad stanovit, podnik si musí uvědomit, že kapitál není zadarmo. Stanovení nákladů na cizí kapitál je daleko jednodušší, jde totiž o úroky, které podnik platí svým věřitelům. (Pavelková a Knápková, 2013, s. 157)

Kislingerová (2004, s. 96) uzavírá, že podstatou ukazatele je vytvořit kladnou hodnotu EVA, jen tehdy vzniká přidaná hodnota, která zvyšuje původní hodnotu podniku. V takovém případě tedy můžeme říct, že podnik vytvořil ve sledovaném období hodnotu pro své akcionáře.

2 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Mallya (2007, s. 16) ve své knize poukazuje na nedostatečně rozvinuté strategické řízení v zemích východního bloku. Většina českých firem totiž neměla možnost projít přirozeným vývojem, který by směřoval k dnešní podobě strategického řízení v jeho rozvinuté podobě. O to více by české firmy měly přemýšlet o svém postavení na trhu a o zajištění dlouhodobé jistoty ve vysoce konkurenčním prostředí. Splnění tohoto existenčního předpokladu by firmám měla zabezpečit právě tvorba a implementace strategie vycházející z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí organizace můžeme rozdělit na mikrookolí a makrookolí. Makrookolí určuje základní podmínky, ve kterých společnost působí. Tyto podmínky jsou pro řadu organizací stejné, nicméně na každou působí jinak, s jinou intenzitou a v jiném rozsahu. Mikrookolí je pak přímé okolí organizace, zahrnuje vliv konkurenčních podniků či substitutů. (Grasseová, 2012, s. 46)

2.1.1 PEST analýza

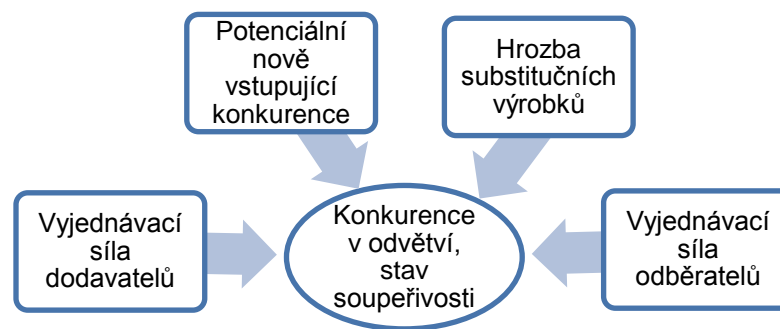
PEST analýza slouží pro analýzu makrookolí a zkoumá vliv působení těchto faktorů:

- **POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY** - na podnikatelskou činnost má vliv dění na podnikatelské scéně, legislativní opatření, síla státních zásahů a působení různých zájmových či profesních sdružení. Podnikání samo je vymezeno zákonem a úzce se k němu vztahuje celá řada zákonů, norem a vyhlášek. (Mallya, 2007)
- **EKONOMICKÉ FAKTORY** - podnik je ovlivněn samotným vývojem národního hospodářství dané země. To zda hospodářství země směřuje k hluboké recesi nebo naopak k expanzi se přímo promítne v rozsahu příležitostí a hrozeb, kterým musí podnik čelit.
- **SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY** - tato část je velice důležitá, protože je zaměřena na analýzu vývoje obyvatelstva a jeho potřeb. Lidé jsou zákazníci podniku a vytváří tak jeho trh, je tedy nezbytné, aby podnik tyto faktory zohlednil ve svém rozhodování. V rámci této analýzy je potřeba sledovat demografické změny ve společnosti př. stárnoucí populace. (Neumaierová, 2005, s. 178)
- **TECHNOLOGICKÉ FAKTORY** - podnik nesmí podcenit rychlost morálního zastarávání, možnost nových způsobů výroby, možnost vzniku substitutů vlivem inovací apod. Po-

kud podnik umí správně předpovědět směr vývoje technického rozvoje, může se právě tento faktor stát významným činitelem pro úspěch podniku.

2.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model je vytvořen na předpokladu, že strategická pozice podniku v určitém odvětví je dána působením pěti základních činitelů, viz obr. 1. Model slouží k analýze mikrookolí podniku. Podstata celé metody vychází z myšlenky, že výnosnost odvětví je dána především strukturou odvětví. Porter (1994) uvádí, že podnik by měl zaujmout takovou strategii, aby se definovaným vlivům mohl co nejlépe bránit nebo je naopak využít ve svůj prospěch. Pokud je intenzita působení těchto pěti činitelů vysoká, je postavení podniku obtížnější a dosahování zisku v odvětví nízké, to platí i naopak.



Obr. 1. Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1994)

- **SOUČASNÁ KONKURENCE V ODVĚTVÍ** - struktura konkurence je dána velikostí podílu jednotlivých podniků na daném trhu. Atraktivita odvětví klesá v případě velkého množství silných konkurentů. Faktory, které zhoršují rivalitu v odvětví, jsou vysoký počet konkurentů, jejich zájem setrvat v odvětví a homogenní produkt. (Grasseová, 2012, s. 192)
- **HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ** - atraktivnost odvětví je nízká, pokud existuje reálná hrozba zastupitelnosti výrobků, které podnik produkuje. Podniky musí sledovat cenový, technologický i konkurenční vývoj na trzích substitutů, aby tak včas odvrátili hrozbu nahrazení substitučním výrobkem. (Neumaierová, 2005, s. 182)
- **HROZBA VSTUPU NOVÉ KONKURENCE** - míra hrozby vstupu nové konkurence do odvětví záleží především na existenci bariér pro vstup do odvětví. Mallay (2007, s. 52) uvádí např. tyto nejčastější bariéry: diferenciací výrobků, kapitálové požadavky, preference

rence obchodní značky a zákaznickova loajalita, nákladové výhody plynoucí ze zkušeností, činnost a politika státu, legislativa, očekávaná reakce zavedených firem, přístup k distribučním kanálům.

- VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ - někteří dodavatelé mají silnou tržní pozici, která jim umožňuje diktovat podmínky svým odběratelům. Síla dodavatelů navíc roste, pokud poskytují jedinečné výrobky, mohou se vzájemně spojovat, či dodávaný výrobek představuje klíčový vstup pro kupujícího.
- VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ - odvětví ztrácí na své atraktivitě, když mají odběratelé silnou vyjednávací pozici, protože v tom případě vyvíjejí tlak na pokles cen, zvyšování kvality a lepší služby a tím snižují zisk prodávajícího. Zákazníci mají silné postavení v případě, že jsou koncentrování a organizovaní, jedná se o komoditní produkt nebo pokud jsou náklady na změnu dodavatele nízké. (Neumaierová, 2005, s. 183)

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí firmy je objektivně zhodnotit současné postavení firmy a posoudit její potenciál. Podle Neumaierové (2005, s. 187) spočívá podstata interní analýzy především v posouzení silných a slabých stránek v oblastech, které nejvíce ovlivňují konkurenční výhodu podniku na trhu a které spoluutvářejí dlouhodobou hodnotu společnosti. Zjištěné informace pak často podnik využívá jako východisko při formulaci strategie podniku.

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza pomáhá komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Finanční analýzou získává podnik informace o minulém případně současném vývoji, na základě kterých může zjistit, zda dosáhl výsledků, které si stanovil za svůj cíl, na druhé straně finanční analýza podniku přináší informace, které jsou cenné pro budoucnost podniku. Uživateli finanční analýzy jsou nejen manažeři, ale i investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, státní instituce, auditoři či konkurence, apod. (Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 17)

Mezi základní principy finanční analýzy patří výpočet absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů (způsob výpočtu je uveden v příloze PI). Dále to jsou pyramidové rozklady, kde je vždy jeden ukazatel určen jako nejdůležitější a identifikují se ty činitele, které mají na vrcholový ukazatel významný vliv, a souhrnné ukazatele, které umožňují vyhodnotit zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla, ve kterém jsou ob-

saženy všechny složky finanční analýzy, tedy rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita i struktura kapitálu. Patří sem např. Z-skóre či indexy IN. (FOTR, 2012, s. 343)

FINANČNÍ ANALÝZA PODLE IFRS

Sjednocení vykazovaných informací o finanční situaci podniku má za úkol mezinárodní účetnictví, jehož cílem je mimo jiné eliminovat vliv národního účetnictví ve výkazech společností. V Evropské unii byly za nástroj harmonizace evropského účetnictví zvoleny Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS (International Financial Reporting Standards). Pokud tedy podnik sestaví své účetní výkazy podle IFRS, je možné finanční výkonnost takového podniku porovnat s mezinárodní konkurencí. Účetní výkazy sestavené podle IFRS mají jinou strukturu než výkazy sestavené podle českého účetnictví, zpravidla obsahují méně položek, avšak o to rozsáhlejší je pak komentář k účetním výkazům. Některé položky účetních výkazů dle IFRS se liší i obsahově a zobrazují uskutečněné transakce odlišně a právě tyto rozdíly je nutné si uvědomit při výpočtu a interpretaci jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. (Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 187–216)

2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza definuje silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Při sestavení této analýzy můžeme vycházet ze závěrů zjištěných výše uvedenými analýzami, protože silné a slabé stránky nám poskytují informace o vnitřním prostředí společností a hrozby a příležitosti popisují opět faktory plynoucí z vnějšího prostředí. Výsledky SWOT analýzy pak bývají uspořádány do přehledné matice. Kaplan a Norton (2010, s. 61) uvádí např. toto uspořádání vzhledem k dosahování vize organizace:

Tab. 2. Uspořádání matice SWOT analýzy (Kaplan a Norton, 2010, s. 61)

	Faktory prospěšné z hlediska dosažení vize organizace	Faktory škodlivé z hlediska dosažení vize organizace
Vnitřní atributy	Silné stránky (Strengths)	Slabiny (Weaknesses)
Vnější atributy	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Kaplan a Norton (2010, s. 63) dále uvádí, že provedení SWOT analýzy pomáhá podnikovému vedení poznat klíčová témata, na které by se měla organizace soustředit při definování své strategie. Silných stránek pak lze účinně využít k zužitkování příležitostí a odvrácení hrozeb a navíc se k manažerům dostává i informace upozorňující na vnitřní slabiny a vnější hrozby, které by měla strategie podniku překonat.

3 BALANCED SCORECARD

V úvodu této kapitoly bych ráda uvedla text z knihy Kaplana a Nortona (2005, s. 14), který stručně osvětluje podstatu metody: „*Balanced Scorecard převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků, zahrnuje však také hybné síly, které těchto výsledků umožní dosáhnout. BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růst.*“

Z uvedeného vyplývá, že BSC je jakýsi strategický systém měření výkonnosti podniku, proto bych ráda nejprve uvedla, co vlastně strategie podniku znamená a proč je pro podnik důležitá. Dále se již zcela zaměřím na metodu BSC a její podstatu.

3.1 Strategie podniku

Grasseová (2012, s. 13) definuje strategii podniku jako „*Způsob, kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran a podporována příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny.*“ Dále například Fotr (2012, s. 26) uvádí, že strategii je možné chápat jako vodítko při rozhodování za neurčitých podmínek a doplňuje, že jde o široké spektrum hypotéz, které určují konkurenční schopnost firmy a rozvíjení jedinečných kompetencí firmy.

POSLÁNÍ PODNIKU vyjadřuje, proč firma existuje na trhu. Vhodné je, aby bylo poslání formulováno tak, že bude zároveň motivovat zaměstnance. Podle Charváta (2006, s. 28) by se poslání mělo vyznačovat těmito třemi charakteristikami:

- soustředěno na omezený počet cílů,
- mělo by zdůrazňovat politiku a hodnoty, které chce firma ctít a
- mělo by vymezovat pole působnosti (odvětví, rozsah produktů, rozsah trhu, ...)

VIZE PODNIKU je dosažitelná představa, o tom, jak by firma měla vypadat v budoucnu. Vize je svým obsahem specifická pro každou firmu. Vize má mít potřebnou šířku a hloubku, aby mohla sloužit jako nástroj pro odvození dlouhodobých cílů organizace a k určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize by si měla zachovat určitou flexibilitu, tak aby umožnila posun organizace a bylo možné ji aktualizovat. (Fotr, 2012, s. 34)

3.2 Představení konceptu BSC

Počátky vzniku konceptu BSC sahají do roku 1990, kdy Institut Nolana Nortona sponzoroval projekt s názvem „*Měření výkonnosti podniku budoucnosti*“. Vedoucím celého projektu byl David Norton a konzultantem Robert Kaplan. Účastníci projektu byli toho názoru, že spoléhání na účetní výkazy a souhrnné finanční ukazatele je v dnešní době nedostačující a omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnotu. Cílem projektu tedy bylo vytvoření zcela nového konceptu měření výkonnosti podniku. V průběhu projektu se členové týmu měsíčně scházeli s představiteli firem z různých oblastí – výroby, služeb, těžkého průmyslu, hi-tech, atd. Z této spolupráce postupně vzešel koncept BSC, ovšem jeho tvorba a ověření jeho výsledků v praxi byly časově náročné a Robert Kaplan s Davidem Nortonem publikovali svou první knihu až v roce 1997. (Kaplan a Norton, 2005, s. 9)

Balanced Scorecard, tedy neměří výkonnost podniku jen finančními ukazateli, ale zavádí i další pohledy – perspektivy². Fibírová (2005, s. 45) uvádí, že v BSC pak jde o konkrétní zohlednění cílů v různých perspektivách tak, aby bylo možné je nejen konkrétně vyjádřit a měřit, ale především sledovat jejich provázanost, aby mohly být komplexně řízeny a ověřovány. Nejčastěji jsou v souvislosti s koncepcí BSC uváděny tyto čtyři perspektivy:

- finanční,
- zákaznická,
- interních procesů a
- učení se a růstu.

Kaplan a Norton (2005, s. 10) ve své knize uvádí význam slova „*balanced*“ v názvu samotné metody: „*Slovo „balanced“ znamená vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstižnými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.*“ Horváth (2002, s. 1) potom dále doplňuje, že slovo „*scorecard*“ má původ v americkém sportu, kde je zvykem uvádět více informací než jen pouhé skóre, diváci chtějí znát další podstatné informace, jako kdo vstřelil branku, kdo na ni nahrál, kdo byl nejúspěšnější hráč zápasu, kolik bylo trestů apod. Tyto informace jsou sděleny divákům přehledně v podobě „*scorecardu*“, což nyní můžeme v podnikové analogii označit za „*systém ukazatelů*“. Odtud tedy můžeme odvodit český

² Perspektiva znamená pohled na jednu a tutéž věc z různých úhlů, v tomto případě jde o činnost podniku.

překlad Balanced Scorecard jako vyvážený systém hodnotících ukazatelů. Pro znázornění modelu je možné použít poměrně jednoduché schéma, jehož centrem je vize a strategie podniku viz obr. 2.



Obr. 2. Schéma konceptu Balanced Scorecard (Pavelková a Knápková, 2009, s. 195)

Vysušil (2004, s. 17) upozorňuje, že pokud máme schématu BSC správně porozumět, je nutné si uvědomit, že:

1. Vize a strategie se musí promítat do všech perspektiv podniku. Pokud by došlo ke změně vize či strategie, musí se tato změna opět promítnout do všech čtyř perspektiv.
2. Šipky spojující jednotlivé perspektivy neznamenají jen to, že každá změna transformovaná do perspektiv, se musí promítnout bezpodmínečně i do sousedních oblastí, ale upozorňují na to, že se jedná o neustálý koloběh vyvažování všech perspektiv. Firma musí vždy věnovat zájem všem perspektivám a neměla by primárně preferovat jen jednu.

Vysušil (2004, s. 18) dále doplňuje, že schéma je nutné doplnit o základní otázky, které musí každá perspektiva řešit, o konkretizaci cílů a stanovení měřítek cílů, o záměry vedení jak cílů dosáhnout a v neposlední řadě, jak vzbudit iniciativu u zaměstnanců. Správný BSC by tedy měl obsahovat soubor měřítek a hybných sil výkonnosti.

3.3 Perspektivy BSC

Úkolem perspektiv BSC je podle Horvátha (2002, s. 23) určit takový model uvažování, který zajistí, že budou promyšleny všechny důležité aspekty podniku ve vyváženém poměru. Perspektivy představují důležitá témata, ke kterým se musí strategie příslušných oblastí vyjádřit. Obvykle se používají čtyři, již zmíněné základní perspektivy, ovšem Balanced Scorecard je ve své podstatě velice tvůrčí metoda, proto záleží jen na podniku a jeho konkrétních potřebách jaké perspektivy zvolí.

3.3.1 Finanční perspektiva

Horváth (2002, s. 25) uvádí, že v rámci finanční perspektivy je důležité najít odpověď na tuto otázku:

„Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“

Kaplan a Norton (2005, s. 48) považují finanční cíle za klíčové. Autoři píší, že: *„BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.“* Tuto myšlenku prezentuje i Pavelková a Knápková (2009, s. 195). Autorky ve své knize uvádějí, že finanční cíle jsou velmi důležité, protože cíle ostatních perspektiv BSC by měly být stanoveny tak, aby vedly k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení směrem k finančním cílům vyjadřuje, že dlouhodobým cílem každého podniku je tvorba hodnoty a uspokojení vlastníků.

Finanční cíle podniku se mohou lišit v různých fázích životního cyklu, ve kterých firma volí i různé strategie. Podle Vysušila (2004, s. 53) může být strategie trojí:

- RŮSTOVÁ STRATEGIE, která vyžaduje velký růstový potenciál např. v podobě zavedení zcela nového výrobku, u kterého budeme předpokládat velký odbyt.
- STRATEGIE UDRŽENÍ si vyžaduje neustálé inovování již zavedeného sortimentu. Od podniků v této fázi se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu.
- STRATEGIE SKLIZNĚ předpokládá, že podnik je již plně vybaven a to jak investičně (případné investice jsou pouze do údržby), tak i personálně a je tak dobře zaveden, že může jen sklízet úrodu předchozího úsilí. Tato strategie však může být předzvěstí zániku podniku.

Pro finanční perspektivu mohou být dále definovány strategické směry. Kaplan a Norton (2005, s. 51) zjistili, že každé, z výše uvedených strategií, odpovídají tři oblasti, které ji podporují:

- růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix) – týká se rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny marketingového mixu a z toho vyplývající nové stanovení cen,
- snižování nákladů/zvyšování produktivity – snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby a snížení nepřímých nákladů,
- využití zdrojů/investiční strategie – snaha snížit potřebu pracovního kapitálu, lepší využití stálých aktiv, efektivnější spotřebovávání nedostatkových zdrojů.

Autoři tyto tři obchodní strategie a tři finanční oblasti uspořádali do matice, která zobrazuje jejich hybné síly a agregované finanční cíle viz tab. 3.

Tab. 3. Měření strategických finančních témat (Kaplan a Norton, 2005, s. 52)

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Míra růstu prodejů podle segmentů ➤ Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obrat na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investice (procento prodejů) ➤ Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podíl na cílových zákaznících a účtech ➤ Křížový prodej ➤ Procento obratu z nových aplikací výrobků ➤ Ziskovost zákazníků a výrobní linky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Náklady v porovnání s konkurencí ➤ Míra snížení nákladovosti ➤ Nepřímé výdaje (procento prodejů) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Míra pracovního kapitálu (cyklus cash to cash³) ➤ ROCE podle klíčových kategorií aktiv ➤ Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ziskovost zákazníků a výrobní linky ➤ Procento neziskových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Doba návratnosti ➤ Výkonnost (propustnost)

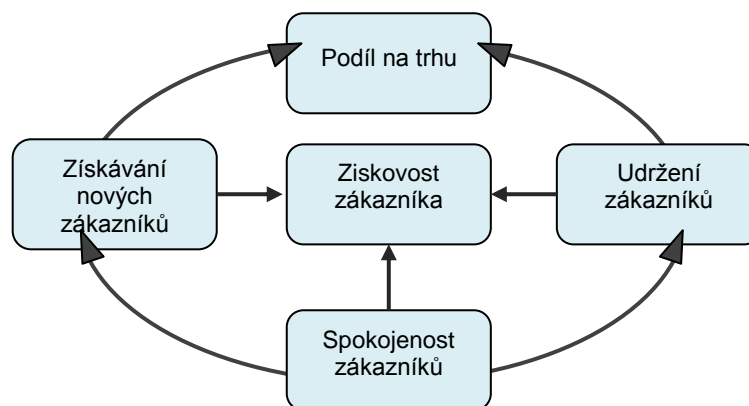
³ Cyklus cash-to-cash představuje dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků

3.3.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázka zákaznické perspektivy podle Horvátha (2002, s. 25) zní:

„Jaké cíle, vzhledem ke struktuře a požadavkům našich zákazníků, bychom měli stanovit, abychom dosáhli požadovaných finančních cílů?“

V zákaznické perspektivě je tedy pozornost zaměřena primárně na zákazníka. Podnik si musí ujasnit, na jaké segmenty, trhy, zákazníky se chce orientovat. Kaplan a Norton (2005, s. 64-68) v rámci této perspektivy definovali základní skupinu pěti měřítek, které jsou znázorněny na obrázku č. 3. Autoři konstatují, že pro dosažení většího efektu by měřítko měla být přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám, od kterých podnik očekává největší ziskovost. Dále uvádí, že základní měřítko mohou být sestavena do řetězce příčinných souvislostí, viz obr. 3. S tím bezpochyby souhlasí i Pavelková a Knápková (2009, s. 196), když celou problematiku zjednodušeně vysvětlují: *„Spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě a udržení, přilákání dalších zákazníků a s tím souvisejícímu růstu podílu na trhu a příslibu zisku.“*



Obr. 3. Základní měřítko zákaznické perspektivy (Kaplan a Norton, 2005, s. 65)

Ke komplexnímu pochopení této perspektivy je nutné vysvětlit pojem hodnotové výhody zákazníka, pomocí níž se měří především spokojenost zákazníka. Hodnotové výhody zákazníka podle Kaplana a Nortona (2005, s. 69) představují vlastnosti výrobku nebo služby, díky kterým společnosti získávají spokojenost a loajalitu svých zákazníků. Hodnotových výhod může být celá řada dle typu podniku a odvětví, ve kterém podnik působí, nicméně tyto tři platí vždy: vlastnosti výrobku, vztahy se zákazníky a image a pověst.

Hybnými silami zákaznické perspektivy napříč všemi hodnotovými výhodami jsou:

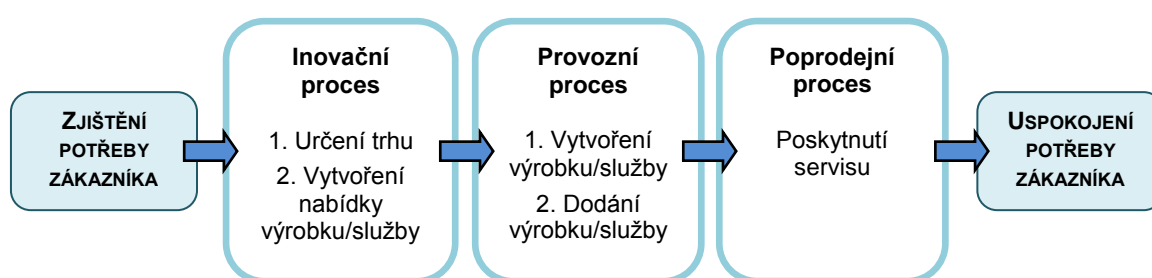
čas, kvalita a cena.

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Základní otázka perspektivy interních procesů podle Horvátha (2002, s. 25) zní:

„Jaké cíle bychom měli stanovit v oblasti našich procesů, abychom mohli splnit cíle ve finanční a zákaznické perspektivě?“

Pavelková a Knápková (2009, s. 196) uvádí, že podnikové procesy je třeba řídit a organizovat proto, aby výstupy podniku měly parametry, jaké zákazníci požadují a zároveň, aby byly tyto výstupy realizovány co nejhospodárněji. Z toho tedy vyplývá nutnost soustředit se na interní hodnotový řetězec. Obr. 4 znázorňuje obecný model hodnotového řetězce.



Obr. 4. Perspektiva interních procesů – hodnotový řetězec (Vysušil, 2004, s. 62)

V rámci perspektivy interních procesů BSC dospěli Kaplan a Norton (2005, s. 86) k závěru, že je účelnější opustit tradiční systémy měření výkonnosti podle oddělení a center odpovědnosti, a zaměřit se na moderní techniky, kde dochází k měření výkonnosti takových procesů, které prostupují napříč několika odděleními. Autoři uvádí, že v těchto procesech budou obvykle měřeny náklady, jakost, propustnost a časová měřítka. Šablonou této perspektivy, tedy mohou být tři základní procesy hodnotového řetězce.

INOVAČNÍ PROCES musí být podle Vysušila (2004, s. 62) efektivní a rychlý. Pokud podnik objeví mezeru na trhu, musí této příležitosti okamžitě využít a spustit inovační proces s plnou intenzitou. Autor dále uvádí, že inovační proces je procesem kritickým, protože je nákladotvorný = většina nákladů provozního procesu vzniká již ve fázi výzkumu a vývoje. Jedná se tedy o proces, který je velmi drahý a podnik by si měl propočítat, jaký finanční efekt přinese. Jako měřítko je tak často používaný kritický čas⁴.

⁴ Break-Even Time, BET – měří čas od začátku prací na vývoji produktu do doby, kdy je produkt uveden na trh a přináší takový zisk, který pokryje náklady na vývoj produktu.

Kaplan a Norton (2005, s. 95) uvádí, že PROVOZNÍ PROCES představuje pro podnik tvorbu krátkodobé hodnoty. Tento proces začíná objednávkou a končí dodáním výrobku nebo služby zákazníkovi. BSC v tomto procesu upouští od tradičních nákladových a finančních měřítek a podle Vysušila (2004, s. 63) je rozhodující především jakost a čas. Jakost v podobě naprosté bezzmetkovitosti výroby i prodeje a čas v podobě nepřetržitého trvání provozního cyklu bez jakéhokoliv zdržení.

Posledním procesem je POPRODEJNÍ SERVIS – záruční a nezáruční opravy, reklamace, zpracování plateb apod. Jakýkoliv výpadek v tomto procesu může vést ke ztrátě zákazníka. Vysušil (2004, s. 63) považuje za základní měřítka opět čas a kvalitu servisu, tedy rychlost s jakou je servis poskytnut a jeho bezchybné provedení, jak po stránce hmotné, tak po stránce osobního jednání. Kaplan a Norton (2005, s. 97) ovšem poukazují i na důležitost měření nákladů, protože to může ověřit efektivnost procesů poprodejních služeb.

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Základní otázka perspektivy učení se a růstu podle Horvátha (2002, s. 25) zní:

„Jaké cíle týkající se potenciálu podniku bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

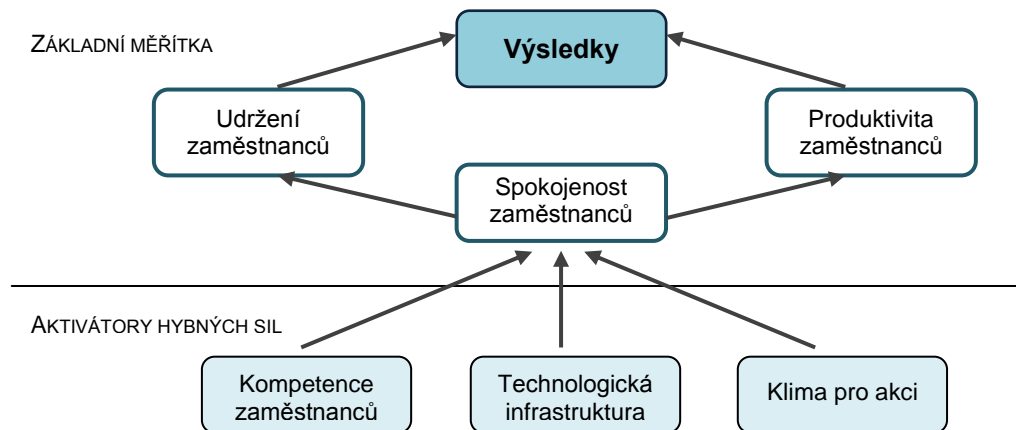
Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami, aby mohlo být dosaženo skvělých výsledků ve třech předchozích perspektivách. Kaplan a Norton (2005, s. 112) tak zdůrazňují důležitost toho, že podnik musí investovat do infrastruktury v podobě lidí, systémů a procesů, pokud má zájem dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů. Autoři na základě svých zkušeností s tvorbou BSC stanovili tři základní oblasti této perspektivy:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému a
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

SCHOPNOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Změny ve struktuře zaměstnanců vysvětluje Vysušil (2004, s. 65) pokročilou mechanizací a automatizací v současné výrobě. Úloha zaměstnanců tak přešla od čistě fyzické práce k činnostem, kde jsou zaměstnanci právě těmi, kdo podává návrhy na zlepšování procesů a výkonnosti, protože jsou to přece především zaměstnanci, kdo se podílí na podnikových procesech. Kaplan a Norton (2005, s. 113) upozorňují, že pokud mají zaměstnanci svou „novou“ roli zvládnout, je potřeba jejich důkladná rekvalifikace, mobilizace jejich potenci-

álu a tvůrčích schopností. Jen tak podnik dosáhne svých cílů. Klíčová měřítka v této oblasti perspektivy učení se a růstu můžeme vidět na obr. č. 5. Nejdůležitější je spokojenost zaměstnanců, která bezprostředně ovlivňuje další cíle a je tedy základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, kvality a úrovně zákaznického servisu.



Obr. 5. Rámec měření učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2005, s. 115)

SCHOPNOSTI INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

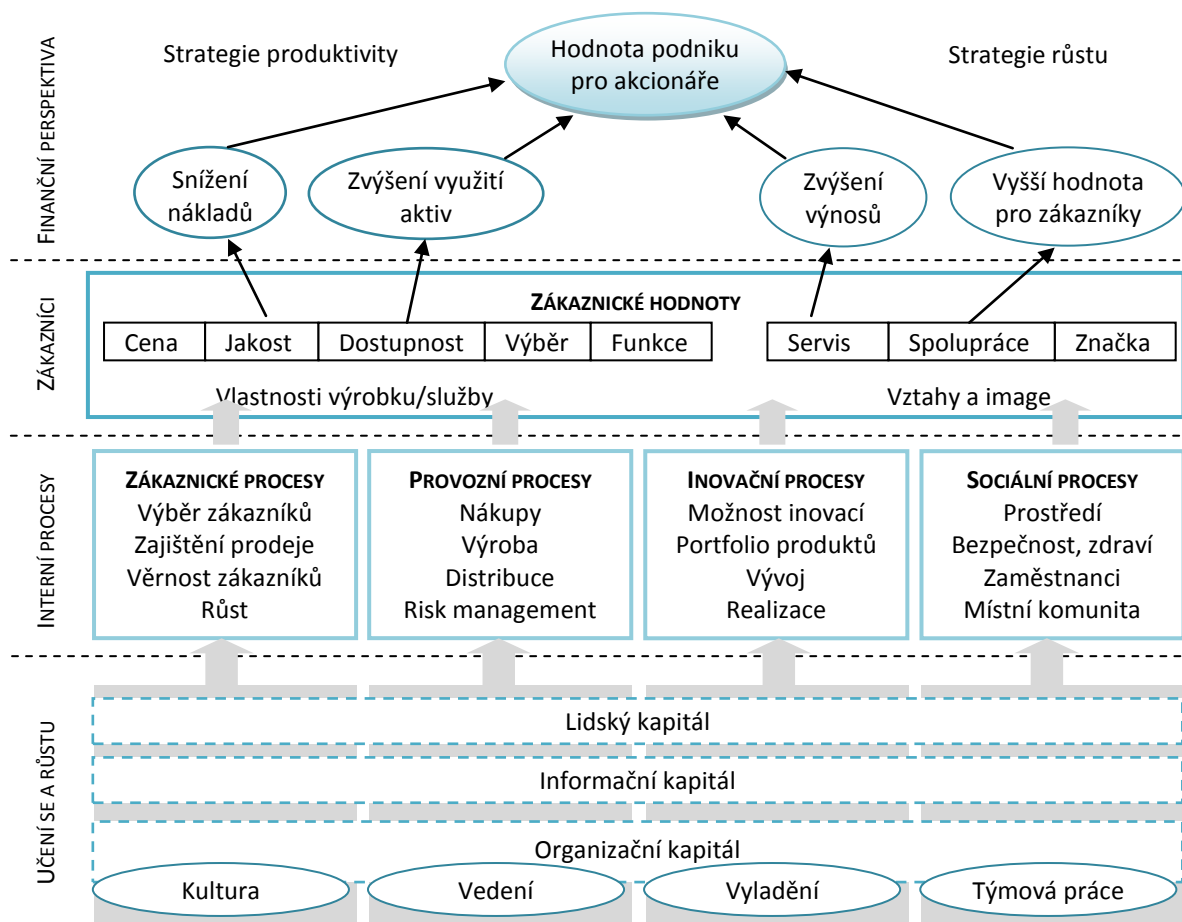
Chce-li vedení podniku, aby jeho zaměstnanci efektivně pracovali, musí jim poskytnout informace. Musí se však jednat o informace, které jsou pro zaměstnance relevantní vzhledem k jejich pracovnímu zařazení. Vysušil (2004, s. 67) doporučuje měřit aktuální dostupnost relevantních informací vzhledem k potřebám zaměstnanců měřítky jako: „*Podíl procesů, kde zpracování informací probíhá v reálném čase; doba potřebná pro získání informací, rychlost zpětné vazby o vzniku nákladů a výnosů nebo procento zaměstnanců, ke kterým mají zákazníci přístup v reálném čase.*“

MOTIVACE, DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ A ANGAŽOVANOST

Kaplan a Norton (2005, s. 121) zdůrazňují podstatu této oblasti a upozorňují, že pouze vzdělanost zaměstnance a dobrý přístup k informacím nestačí. Pokud zaměstnanec není motivován a nemá pravomoc rozhodovat a jednat, nebude přispívat k plnění klíčových podnikových cílů. Vysušil (2004, s. 68) připomíná, že motivace zaměstnanců je úzce spjata s potřebou seberealizace, která přichází na řadu až poté, co zaměstnanec uspokojí všechny základní potřeby - potřebu jíst, mít střechu nad hlavou, pocit bezpečí, jistotu zaměstnání apod. Autor dále zdůrazňuje důležitost angažovanosti zaměstnanců, která zahrnuje sdílení cílů a týmovou práci, protože pro úspěch celého BSC je důležité, zda se jednotlivci a útvary skutečně aktivně podílejí v převzetí podnikových cílů za své či nikoliv.

3.4 Strategické mapy

Správně sestavený BSC by měl obsahovat soubor měřítek výstupů a hybných sil výkonnosti. Kaplan a Norton (2005, s. 37) píší ve své knize toto: „Správně sestavený BSC vypráví příběh o strategii podnikatelské jednotky. Měl by rozpoznat a explicitně vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů.“ Vypracování řetězce příčin a následků mezi strategickými cíli tedy znamená vytvoření strategické mapy (viz obr. 6), kdy musíme stanovit pro každou perspektivu BSC vhodná měřítka, následně stanovit jakých hodnot mají jednotlivá měřítka dosáhnout a jaké hybné síly mohou ovlivnit dosažení plánovaných hodnot. Řetězec příčin a následků tedy musí procházet všemi perspektivami BSC.



Obr. 6. Strategická mapa (Kaplan a Norton, 2004, s. 11)

Měření strategických cílů podniku umožňuje včas reagovat a usměrnit vývoj požadovaným směrem. Měřítka podniku umožňují sledovat úroveň dosahování strategických cílů. Podle Horvátha (2002, s. 178) je důležité si při stanovování měřítek uvědomit, že všechny cíle lze měřit. Pokud cíl měřit nelze, pak je to většinou problémem praktické realizace, ale teo-

reticky jej můžeme měřit vždy. Neznamená to, že by se měl podnik orientovat pouze na kvantitativní ukazatele. BSC výrazně posílil význam tzv. měkkých faktorů a v souvislosti s tím je nutné zavést i kvalitativní systém měření. Kaplan a Norton (2005) doporučují pro každou perspektivu BSC čtyři až sedm měřítek, některé podniky tak mohou pracovat až s 25 měřítky. Je však důležité, aby mysleli na to, že BSC vypovídá o strategii podniku a to díky propojení měřítek výstupů s hybnými silami, tedy díky vztahům příčin a následků.

Stanovení cílových hodnot není jednoduchým úkolem. Kaplan a Norton (2010) uvádí, že cílové hodnoty nesmějí být určovány izolovaně, je třeba, aby každá cílová hodnota byla určována s ohledem k ostatním cílovým hodnotám BSC, a to na základě logicky odvozených příčinných vazeb. Stejně tak autoři hovoří o výběru strategických akcí, ty by také měly být vždy chápány jako soubor příčinně provázaných akcí.

Vytvoření strategické mapy probouzí u managementu podniku vědomí o souvislostech a o významu jednotlivých cílů, což vyvolává nutnost větší spolupráce v rámci managementu podniku a mezi různými funkčními oblastmi. Strategická mapa tedy navádí, jak musí různé oblasti vzájemně spolupracovat, aby bylo možné realizovat strategii podniku. Dále strategická mapa vede ke společnému porozumění celé podnikové strategie, protože logika jednotlivých strategických cílů se stává srozumitelnější a realizovatelnou a je možné ji lépe dále komunikovat. (Horváth, 2002, s. 162)

BSC je výjimečný v tom, že při tvorbě strategické mapy jsou opomíjeny externí faktory. Grasseová (2012, s. 109) uvádí, že externí faktory do modelu vstupují nepřímo. Pokud se totiž změní vnější prostředí podniku, je často nutné změnit i strategii podniku a v důsledku toho je nutné přepracovat i strategickou mapu, vzhledem k tomu, že strategická mapa je nástrojem vizualizace podnikové strategie.

3.5 Zavádění BSC do podniku

Vysušil (2004, s. 23) považuje BSC za vrcholovou metodu a upozorňuje, že před samotnou implementací BSC: „*Podnik musí zvládnout své podnikové finanční procesy (finanční řízení a finanční analýzu) a své vnitřní procesy, jakož i ostatní problematiku řízení a ekonomiku vnitropodnikových procesů.*“ Podnik by tedy již měl mít svou zkušenost s finanční analýzou, manažerským účetnictvím či controllingem, pokud má podnik navíc i zkušenost

s reengineeringem⁵ či procesní analýzou, která sama již posunuje podnikové myšlení dopředu směrem ke komplexnosti, je to velkou výhodou a významným předpokladem pro úspěch BSC v podniku.

Podle autorů konceptu Kaplana a Nortona (2005, s. 253-259) je vhodné rozdělit proces tvorby BSC do čtyř kroků:

I. DEFINICE ARCHITEKTURY MĚŘENÍ

V rámci tohoto kroku je nutné vybrat vhodnou podnikatelskou jednotku, do které bude BSC zavedena a měli by být stanoveny vazby této jednotky na další SBU podniku.

II. DOSAŽENÍ KONSENSU O STRATEGICKÝCH CÍLECH

V této fázi dochází k přípravě materiálu o BSC, interní dokumentaci o vizi, poslání a strategii podniku. Dále je navržen prvotní seznam cílů a měřítek, které jsou klíčové pro první schůzku projektového týmu s vrcholovým managementem podniku. Tento krok je zakončen workshopem, kde dochází k představení navržených cílů a k jejich prodiskutování.

III. VÝBĚR NÁVRH MĚŘÍTEK

Nejprve je v rámci projektového týmu navržena základní sada měřítek a jejich cílových hodnot, které nejlépe vystihují strategické cíle podniku tak, jak vyplynuly z prvního workshopu. Následně je uskutečněn druhý workshop, kde projektový tým představí, k čemu dospěl. V této fázi by mělo být rozhodnuto o konečné podobě BSC.

IV. TVORBA PLÁNU BSC

Nyní by mělo dojít k vytvoření plánu implementace BSC a k jeho komunikaci napříč podnikem. Následuje třetí workshop, kde se navrhuje akční programy, které povedou k dosažení strategických cílů podniku. Poslední úkolem v této fázi je integrace BSC do manažerského systému.

Horváth (2002) při tvorbě procesu implementace BSC jistě vycházel z principů definovaných autory konceptu. Horváth však popisuje celý proces mnohem detailněji a v jednotli-

⁵Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatických zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. (Hamer a Champy, 2000)

vých krocích upozorňuje, čemu je nutné věnovat zvýšenou pozornost. Autor tak představil jakýsi formalizovaný model pro implementaci BSC, který se skládá z pěti fází:

1. FÁZE: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci – zahrnuje především stanovení rozsahu BSC a volbu perspektiv.
2. FÁZE: objasnění strategie – zde autor uvádí, že není nutné vytvářet novou strategii podniku. Pokud již podnik má definovanou strategii, je pouze nutné ověřit její aktuálnost provedením strategické analýzy.
3. FÁZE: tvorba Balanced Scorecard – dochází k definování cílů, tvorbě strategické mapy, stanovení měřítek a jejich cílových hodnot a určení strategických akcí.
4. FÁZE: postup při procesu rozšíření - představuje celopodnikové rozšíření metody BSC tzv. *Roll-out*. Podnik zde má dvě možnosti rozšíření shora dolů nebo zdola nahoru. Podle autora je ideální metodou postup tzv. *top-down*, kdy se cíle a strategické akce přenáší z organizačně nadřazených jednotek na nižší úrovně.
5. FÁZE: zajištění kontinuálního nasazení BSC - je nutné, aby podnik integroval BSC do svého strategického a operativního plánování, do systému reportingu a do systému řízení lidských zdrojů.

3.6 Přednosti a problémy BSC

BSC je metodou, která vnesla do měření podnikové výkonnosti a samotného řízení podniku řadu výhod. Většina z nich již byla zmíněna v předchozím textu, proto zde uvedu pouze stručné shrnutí nejvýznamnějších předností BSC. Podstatnou výhodou BSC je zabudování nefinančních měřítek do celého modelu, jejichž sledování je v dnešní době důležité, zejména chce-li podnik dlouhodobě uspět ve vysoce konkurenčních podmínkách. Další nepochybnou výhodou je provázání konceptu se strategií podniku. Cíle a měřítka každé ze čtyř perspektiv BSC, jsou stanoveny tak, aby podporovaly dosažení podnikové vize a strategie. Systém BSC tedy přinesl podnikům možnost transformovat strategii do konkrétních cílů a měřítek s čímž je spojena další výhoda, a to že strategie podniku se tak stává lépe pochopitelnou, každý chápe, kam podnik směřuje a co je jeho úkolem, BSC tedy umožňuje podnikovou strategii lépe komunikovat napříč jednotlivými podnikatelskými činnostmi. Modelem BSC podnik může sledovat svůj minulý vývoj, konfrontovat ho se současným stavem a na základě toho ovlivňovat svůj budoucí vývoj. BSC je styl řízení, který účinně prosazuje podnikovou strategii, měří výkonnost podniku a je velice dobře slučitelný s dalšími koncepty řízení výkonnosti podniku.

I přes všechny přednosti konceptu BSC se stále vyskytují určité problémy. Niven (2005, s. 11) uvádí 4 základní bariéry, které stojí v cestě realizaci podnikové strategie a tedy i samotnému zavedení konceptu BSC.

- První je bariéra v podobě samotné vize a její komunikace. Údajně pouze 5 % ze zaměstnanců podniku rozumí podnikové strategii, což vede k tomu, že přijímají taková rozhodnutí, která nemusí být v souladu s cíli podniku.
- Další bariérou je bariéra lidí. Autor uvádí, že v poslední době se stává velmi populární, že je systém odměňování navázán na plnění podnikových cílů, což ve své podstatě není nic špatného, je-li systém správně nastaven. Často je totiž odměna vázána na splnění pouze krátkodobých cílů podniku, a protože zaměstnanci chtějí maximalizovat svůj příjem, jejich snahy vedou ke krátkodobé prosperitě podniku, což však může ohrozit stabilitu podniku v dlouhodobém horizontu. Dojde tedy k selhání celého BSC.
- Třetí v pořadí je bariéra managementu podniku. Samotný management si musí uvědomit efektivitu své práce. Setkání a porady v rámci tvorby a zavádění BSC se musí soustředit čistě na tento projekt a musí řešit primárně strategicky relevantní otázky. Autor však uvádí, že více jak 85 % členů realizačního týmu stráví diskuzemi o strategii pouhou hodinu měsíčně, což jistě nestačí pro úspěšnou realizaci modelu BSC.
- Poslední bariérou je bariéra zdrojů. Niven (2005, s. 12) uvádí, že v tomto případě může být rozpočet i nepřítelem. Podnik si musí dát pozor, aby se projekt BSC nestal „zajatec“ rozpočtu. Klíčem úspěchu je všeobecně provázání strategie podniku s rozpočtem, ale strategie musí být tvůrcem rozpočtu a nikdy naopak.

Lang (2007, s. 266) popisuje problémy BSC konkrétněji a uvádí hlavní příčiny, které mohou vést k neúspěchu celého konceptu. Můžeme je shrnout takto:

- Do praxe mohou být zavedeny chybné nebo nerealistické cíle a ukazatele, někdy dokonce může být podnikový BSC přetížen mnoha a příliš komplexními cíli.
- Ne pokaždé existuje jasná vazba mezi ukazateli a strategií.
- V BSC není zcela komplexně zahrnut vliv strategických rozhodnutí na třetí osoby, zohlednění jsou pouze zákazníci. Tento problém však může každý podnik odstranit volbou svých vlastních perspektiv.
- Podnik často zapomene na hlavní přednosti BSC a opět se zaměří jednostranně na ukazatele orientované na minulost.

- Pokud se podniku nepodaří nastavit BSC tak, aby jednotlivé cíle a měřítka byly propojeny a vyváženy může docházet k úmyslnému ovlivňování některých hodnot na úkor jiných a to se může v budoucnu negativně projevit.

Zcela přísným kritikem BSC je Šmída (2007, s. 71-72), který se domnívá, že ukazatele BSC jsou výhodné pouze pro vlastníky a stakeholdery, ale pro samotné manažery jsou nevyhovující. Manažeři ke své práci potřebují měřítka, které jsou nezávislá a manažery ovlivnitelná, tuto podmínku splňují jen měřítka interních procesů, ostatní měřítka jsou podle autora závislá a neovlivnitelná. Autor uvádí, že manažer může jen stěží řídit prodej, protože není schopen předpovědět všechny faktory ovlivňující poptávku po produkci podniku. Manažer by se měl soustředit na řízení procesů, které jsou realizovány za účelem uspokojení zákazníka. Podle autora poskytuje BSC zbytečné množství informací v podobě měřítek řízení, které jsou pro manažery nepotřebné, žádoucí je jen znalost měřítek zlepšení. Dále poukazuje na fakt, že měření zvyšuje náklady a snižuje hodnotu podniku, tradiční BSC je tak pro manažery kontraproduktivní.


Dle mého názoru je tato kritika poněkud přísná. Cílem BSC je právě eliminovat počet měřítek, vybrat ty nejdůležitější a uspořádat je do přehledné soustavy. Navíc jak už jsem zmiňovala, autoři konceptu Kaplan a Norton, prezentují BSC jako naprosto tvůrčí metodu, které by měla být přizpůsobena konkrétním potřebám podniku. Záleží tedy na samotném vedení podniku kolik perspektiv, cílů a měřítek ke sledování zvolí. V podstatě si mohou vypracovat svůj individuální koncept řízení, založený na principech BSC

I přes případné problémy a kritiku si tato metoda získala svou oblibu a potvrdila svou všestrannost a vyváženost. Šmída (2007, s. 71) připomíná, že BSC se stal bezesporu nejznámější metodou měření výkonnosti podniku vůbec a podle prestižního časopisu Harvard business revue se jedná o nejvíce inovativní manažerský koncept za posledních 75 let. Důkazem toho je úspěšná implementace a trvalé využívání BSC v celé řadě velkých a úspěšných firem, v literatuře se uvádí např. BASF, Daimler Chrysler, Siemens, Ricoh, Motorola, apod. I přes určité problémy s tímto konceptem, Horváth (2002) vykresluje BSC optimistickou budoucnost, protože jak uvádí: „*BSC má schopnost vyhovět klíčovým výzvám podnikatelského jednání.*“

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY, A.S.

Informace o společnosti z obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012):

Obchodní firma:	České dráhy, a.s.	
Datum zápisu:	1. ledna 2003	
Sídlo:	Praha 1, Nábřeží L. Svobody 1222, PSČ 110 15	
Identifikační číslo:	709 94 226	
Základní kapitál:	20 000 000 000,- Kč, 20 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000 000,- Kč	
Jediný akcionář:	Česká republika	
Počet zaměstnanců:	15 972	

České dráhy navazují na více než stošedesátiletou tradici železniční dopravy na území Čech, Moravy a Slezska. Samotná akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. Transformací státního podniku České dráhy tedy vznikly v roce 2003 tři organizace:

- České dráhy, a.s. – společnost poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a stará se o provozuschopnost železniční dopravní cesty,
- Správa železniční dopravní cesty, s. o. – hospodaří s majetkem státu, poskytuje železničním dopravcům přístup na železniční trať a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury,
- Drážní inspekce – nezávislý národní orgán pro odborné šetření příčin mimořádných událostí v drážní dopravě.

České dráhy poskytují nejen regionální, dálkovou i mezinárodní osobní železniční dopravu, ale i komplexní služby nákladní dopravy v rámci celé Evropy. Mezi základní činnosti skupiny České dráhy tedy patří služby spojené s obsluhou dráhy, provozováním osobní a nákladní dopravy a řada dalších návazných a doplňkových činností jako je opravárenství, železniční výzkum, zkušebnictví, telematika, ubytovací a stravovací služby apod. České dráhy obhospodařují železniční síť o celkové délce 9 500 km a denně vypraví více než 7 000 vlakových spojů. Dle žádostí a objednávek jednotlivých krajských úřadů ČR zajišťují České dráhy základní dopravní obslužnost ve všech krajích České republiky. (Kubíčková, 2011)

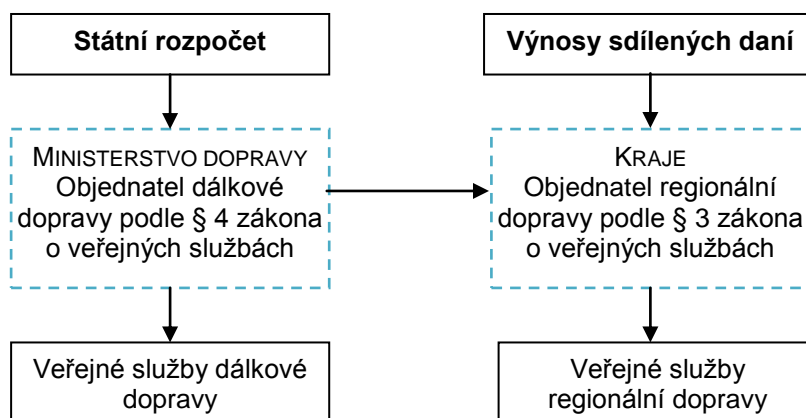
Skupina České dráhy je tvořena mateřskou společností České dráhy, a.s. a 13 dceřinými společnostmi, viz tab. 4. Detailní organizační struktura Českých drah, a.s. je předmětem přílohy P II.

Tab. 4. Přehled dceřiných společností ČD, a.s. (České dráhy, a.s., ©2008a)

Dceřiné společnosti se 100% majetkovou účastí ČD	ČD Cargo, a.s.	Výzkumný Ústav Železniční, a.s.	Dopravní vzdělávací institut, a.s.	
	DPOV, a.s.	ČD Reality, a.s.	ČD – Informační systémy, a.s.	
Dceřiné společnosti s nadpoloviční majetkovou účastí ČD	RAILREKLAM spol. s r.o. 51 %	Žižkov Station Development, a.s. 51 %	ČD-Telematika, a.s. 59,31 %	ČD travel, s.r.o. 51,72 %
	Smíchov Station Development, a.s. 51 %	RailReal, a.s. 66 %	Centrum Holešovice a.s. 51 %	

4.1 Závazek veřejné služby

Stát jako jediný akcionář ČD, a.s. dbá, aby byla všem lidem zajištěna veřejná železniční doprava. Společnost ČD, a.s. je tedy ze zákona povinna poskytovat služby osobní přepravy i v těch regionech, které nejsou ekonomicky atraktivní. V takovém případě, pak má ČD, a.s. nárok na úhradu takto vzniklé ztráty ze státního rozpočtu. Vyplývá to z § 9 zákona č. 77/2002 Sb. o akciové společnosti ČD, kde se říká: „ Poskytuje-li akciová společnost České dráhy ve veřejném zájmu ekonomicky nevýhodné přepravní služby na základě písemné smlouvy se státem nebo územními samosprávnými celky o závazku veřejné služby v drážní dopravě, má právo na úhradu prokazatelné ztráty včetně přiměřeného zisku zahrnutého v prokazatelné ztrátě podle zvláštního právního předpisu. “



Obr. 7. Finanční toky ve veřejné železniční dopravě
(Ministerstvo dopravy, 2011a, s. 100)

V současnosti mají ČD s kraji uzavřeny dlouhodobé smlouvy na provozování osobní dopravy v závazku veřejné služby až do roku 2019 podle zákona č. 266/1994 Sb. o drahách. S postupem času dochází ke stále většímu otevírání trhu v železniční dopravě a na tento trh vstupuje konkurence, která má také zájem o provozování veřejné dopravy. Kraje tak budou moci vypisovat výběrová řízení na provozování veřejné osobní drážní dopravy v závazku veřejné služby.

4.2 Vize a cíle

V současnosti definují České dráhy (©2008a) svoji vizi takto: „*České dráhy 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 se tedy musí stát společností, která je:

- tržně orientovaná, zisková a s dobrou strukturou financování,
- jedničkou v kvalitě poskytovaných služeb, které záleží na spokojenosti zákazníka a z osobní přepravy chce udělat více než jen přepravu cestujících z místa A do místa B,
- provozně efektivní a obstojí nejen v konkurenci na železnici, ale i v silniční a letecké konkurenci,
- připravena na kapitálový trh, tak aby byla schopna získat prostředky i jinak než od českého státu,
- součástí evropského železničního systému.



Obr. 8. Vize a cíle Českých drah (©2008a)

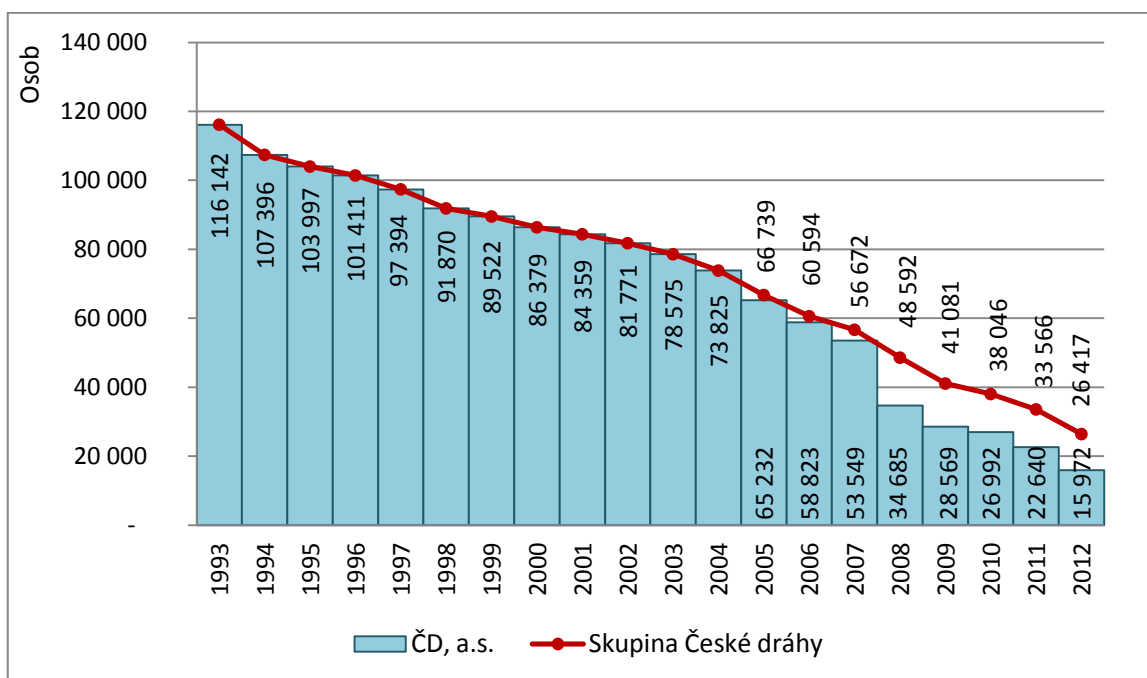
Konkrétní strategické cíle jsou strukturovány do čtyř základních oblastí, kterými jsou: orientace na zákazníka, stabilita podniku, governance a integrace. ČD navíc sestavuje dlouhodobý strategický plán, který stanovuje úkoly pro nadcházející období. V minulém roce ČD zakončily transformační program Vize 2012, který byl vyhlášen v polovině roku 2009.

V letošním roce tedy ČD přišly s novým pětiletým strategickým plánem ČD 2017, který reaguje na nástup konkurence na železniční trh. Významným úkolem tohoto plánu je vybudování holdingového řízení v rámci skupiny ČD, a.s., kdy by měl být vytvořen model sdílených služeb pro členy holdingu (např. mzdová účtárna, centrální nákup, marketing).

4.3 Zaměstnanecká politika

V posledních letech je trendem zaměstnanecké politiky ČD, a.s. optimalizace počtu zaměstnanců. Tato politika si klade za cíl zlepšení věkové a profesní struktury při současném zachování efektivní zaměstnanosti. Klesající trend v počtu zaměstnanců je možné sledovat na grafu č. 1. K výraznějšímu poklesu zaměstnanců ČD, a.s. došlo v roce 2008 vlivem vyčlenění nákladní dopravy do samostatné dceřiné společnosti ČD Cargo, a.s. K dalšímu výraznému úbytku zaměstnanců došlo v roce 2011, kdy k 1. září došlo k převedení zbývajících činností, které jsou obsahem provozování dráhy, ze společnosti ČD, a.s. na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty. V rámci tohoto převodu přešlo asi 9 400 zaměstnanců od ČD, a.s. k SŽDC, o.s. (Kubičková, 2011)

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců ČD, a.s. od roku 1993 (České dráhy, ©2008a)



V roce 2012 činil průměrný přepočtený stav zaměstnanců ČD, a.s. 15 972 osob, z toho 70 % jsou muži a 30 % ženy. Průměrný věk zaměstnanců ČD, a.s. je 45,89 let. Klíčovými profesemi jsou pro ČD, a.s. např. strojvedoucí, vlakvedoucí, průvodčí osobní dopravy, mechanik, elektromechanik, osobní pokladník, posunovač, apod.

4.3.1 Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČD, a.s. je možno rozdělit do dvou oblastí. Jednou oblastí je vzdělávání obligatorní neboli povinné, kdy zaměstnanci získávají odborné způsobilosti nezbytné pro výkon jejich profese. Jedná se především o zaměstnance v provozních profesích. Tato oblast vzdělávání je zajišťována prostřednictvím Dopravního vzdělávacího institutu, a.s., který je dceřinou společností ČD, a.s. Do oblasti povinného vzdělávání dále spadá také výuka cizích jazyků, protože jazyková vybavenost je povinnou součástí kvalifikace vybraných kategorií zaměstnanců ČD, a.s. Druhou oblastí je potom vzdělávání odborné a manažerské, které je zajišťováno externími vzdělávacími organizacemi. Zde je možné zmínit například vzdělávání v oblasti IT, semináře z oblasti komunikace se zákazníky či odborné přednášky zaměřené na prohloubení znalostí zaměstnanců na manažerských pozicích. ČD, a.s. také spolupracují s učiteli, středními a vysokými školami. V rámci stipendijního programu ČéDes studovalo v roce 2011 na 11 partnerských školách 212 žáků. Cílem tohoto projektu je přivést do společnosti nové zaměstnance na technické a provozní pozice. Účastí ve stipendijním programu se žák zavazuje nastoupit po absolvování studia k Českým drahám a pracovat zde alespoň 5 let. (České dráhy, ©2008a)

4.4 Srovnání skupiny České dráhy a ÖBB

Na tomto místě bych ráda provedla srovnání základních finančních ukazatelů skupiny České dráhy s rakouskou skupinou ÖBB. Jde o stručné porovnání se zahraniční konkurencí. Další analýzy provedené v této práci a následně i tvorba BSC, se již budou týkat pouze mateřské společnosti ČD, a.s., která provozuje osobní přepravu. ÖBB je rakouský železniční dopravce, jehož jediným vlastníkem je stát. Skupina ÖBB zahájila svou činnost 1. ledna 2005. Hlavními činnostmi rakouské skupiny, stejně jako Českých drah, je především osobní a nákladní přeprava, rakouský dopravce navíc poskytuje přepravu autobusy.

Z uvedeného porovnání obou společností, viz tabulka č. 5, je překvapivá vysoká zadluženost ÖBB dosahující 90 %. Skupina ÖBB financuje svou činnost především emisí dlouhodobých dluhopisů. Zadluženost skupiny ČD je v prvních dvou letech téměř o 50 % nižší než u ÖBB, což je velice pozitivní. Na druhou stranu zadluženost obou skupin v čase roste. Dále je zřejmé, že obě skupiny jsou mírně podkapitalizované a svými krátkodobými zdroji kryjí část svého dlouhodobého majetku. Ukazatele likvidity se u obou společností pohybují výrazně pod doporučenými hodnotami, mohou se tak dostat do problémů s platební schopností. Zajímavé je, že hodnota ukazatelů likvidity se u ÖBB v časové řadě zvyšuje, což

hodnotím pozitivně. Rentabilita obou společností není příliš dobrá, často dokonce záporná. U ČD došlo ke zlepšení v posledním sledovaném roce, kdy skupina ČD po dvou ztrátových letech vytvořila kladný výsledek hospodaření. Skupina ÖBB na tom byla dobře v roce 2009, ovšem za poslední dva sledované roky se jí nedaří dosáhnout kladného výsledku hospodaření po zdanění. V roce 2010 dokonce činila rentabilita VK ÖBB téměř -23 %. Vzhledem k tomu, že železniční přeprava je odvětví velmi náročné na majetkovou vybavenost, dosahují obě skupiny nízkého obrátu aktiv, avšak ČD si v tomto ohledu stojí lépe. ÖBB ročně přepraví na železnici přes 200 mil. osob, ČD přepraví každoročně asi o 40 mil. osob méně.

Tab. 5. Porovnání základních ukazatelů skupiny ČD a ÖBB (vlastní zpracování)

	Skupina ČD			Skupiny ÖBB		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Celková zadluženost (%)	41,2	44,7	48,8	90,7	93,12	94
Dl. zdroje/dl. majetek	0,91	0,82	0,87	0,88	0,90	0,94
Běžná likvidita	0,62	0,35	0,48	0,35	0,41	0,52
Pohotová likvidita	0,54	0,28	0,42	0,31	0,38	0,46
Okamžitá likvidita	0,15	0,037	0,14	0,022	0,04	0,072
ROA (%)	-3,74	-1,27	1,2	1,59	1,19	2,59
ROE (%)	-6	-2,35	1,16	6,35	-22,87	-2,57
Obrat aktiv	0,51	0,43	0,41	0,25	0,24	0,23
Počet přepravených osob vlakem (mil.)	163	163	166	206	210	209

Pozn.: Vypočteno dle konsolidovaných účetních výkazů společností sestavených podle IFRS

Řada finančních ukazatelů za skupinu ČD dosahuje výrazně nižších hodnot než je doporučené, ovšem toto srovnání ukázalo, že obdobný stav je typický i u jiného podniku se stejným podnikatelským zaměřením. Navíc skupina ČD z tohoto srovnání vyšla lépe než skupiny ÖBB, především díky výrazně nižšímu zadlužení a lepším výsledkům v ukazateli okamžité likvidity.

4.5 Přeprava osob – fakta a čísla

Osobní přeprava v rámci skupiny České dráhy připadá mateřské společnosti ČD, a.s. a právě na mateřskou společnost se budou orientovat další části mé práce. Následující tabulka uvádí některé klíčové ukazatele právě osobní přepravy. V roce 2011 vstoupila na trh osobní železniční přepravy konkurence, přesto v roce 2011 přepravily ČD o 3 mil. více osob

než v roce předešlém. Průměrná přepravní vzdálenost se dlouhodobě ustálila na 40 km. Překvapivě nízká je obsazenost nabízené kapacity, která se dlouhodobě pohybuje okolo 23 %. Rok od roku dochází u ČD, a.s. ke zlepšení včasnosti vlaků. V roce 2012 byl jízdní řád dodržen z 93,1 %. Zatímco v roce 2011 šlo o přesnost 92,5 % a v roce 2010 byly ČD, a.s. spolehlivé z 90,4 %. Svou včasností se ČD dostávají na úroveň západoevropských zemí. Např. spolehlivost německého dopravce Deutsche Bahn se za poslední 3 roky pohybuje na úrovni 91 - 94,6 %.

Čistě segment osobní přepravy dosáhl v roce 2011 provozní ztráty ve výši 120 mil. Kč. V porovnání s rokem 2010 však šlo o výrazné zlepšení, protože provozní ztráta ze segmentu osobní přepravy v roce 2010 činila 441 mil. Kč. K osobní přepravě je dále vhodné připomenout, že objednateli této služby jsou především kraje a stát zastoupený Ministerstvem dopravy ČR, přímými spotřebiteli této služby je široká veřejnost.

Tab. 6. Vývoj ukazatelů osobní přepravy ČD, a.s. (©2008, výroční zprávy)

	2008	2009	2010	2011
Počet přepravených cestujících (mil.)	175	163	163	166
Přepravní výkon (mil. osobo-kilometrů)	6 759	6 462	6 553	6 635
Dopravní výkon (mil. vlako-kilometrů)	120,9	125,2	122,1	121,3
Průměrná přepravní vzdálenost (km)	39	40	40	40
Obsazenost nabízené kapacity (%)	23	22	23	24

V rámci mateřské společnosti České dráhy, a.s. jsou vymezeny i další činnosti mimo osobní přepravy (viz organizační struktura ČD v příloze PII). Mezi významné činnosti patří správa majetku, vzhledem k tomu, že odvětví železniční přepravy je velice náročné na majetkovou vybavenost, k dalším činnostem společnosti pak patří péče o personální záležitosti, ekonomika a obchod a marketing.

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

V rámci strategické analýzy tedy bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém se ČD, a.s. nachází, tak aby bylo možné definovat přednosti a příležitosti pro ČD, a.s. a zároveň upozornit na jejich slabiny a hrozby.

5.1 Pest analýza

K analýze vnějšího prostředí podniku ČD, a.s. mi poslouží právě PEST analýza, která rozděluje vnější prostředí podniku do 4 základních oblastí, viz následující kapitoly.

5.1.1 Politické a legislativní prostředí

Současná politická situace v ČR prochází bouřlivým obdobím. Po posledních volbách do poslanecké sněmovny v roce 2010 utvořili koalici středo-pravicově orientované politické strany ODS, TOP 09 a VV. V současnosti je však tato vláda pod silným tlakem a její stabilita je nabourávána častým hlasováním o důvěře vlády. Na povrch se stále častěji dostávají korupční skandály a nelichotivé informace o představitelích politického dění. Současná vláda se snaží prosazovat reformy především v oblasti sociální politiky, k čemuž je nucena nepříznivým demografickým vývojem a stále se zvyšujícím zadlužením země. Schodkový rozpočet se tato vláda snaží řešit mimo jiné zvyšováním daní, což působí negativně na spokojenost obyvatelstva.

V rámci legislativního prostředí je vhodné zmínit, jaké zákony a normy upravují podnikatelskou činnost Českých drah. Mezi základní zákony všeobecně platné pro podnikatelské subjekty v ČR patří především obchodní zákoník, občanský zákoník, daňové zákony a celá řada dalších. Činnost Českých drah je však upravena specifickými zákony jako jsou např.:

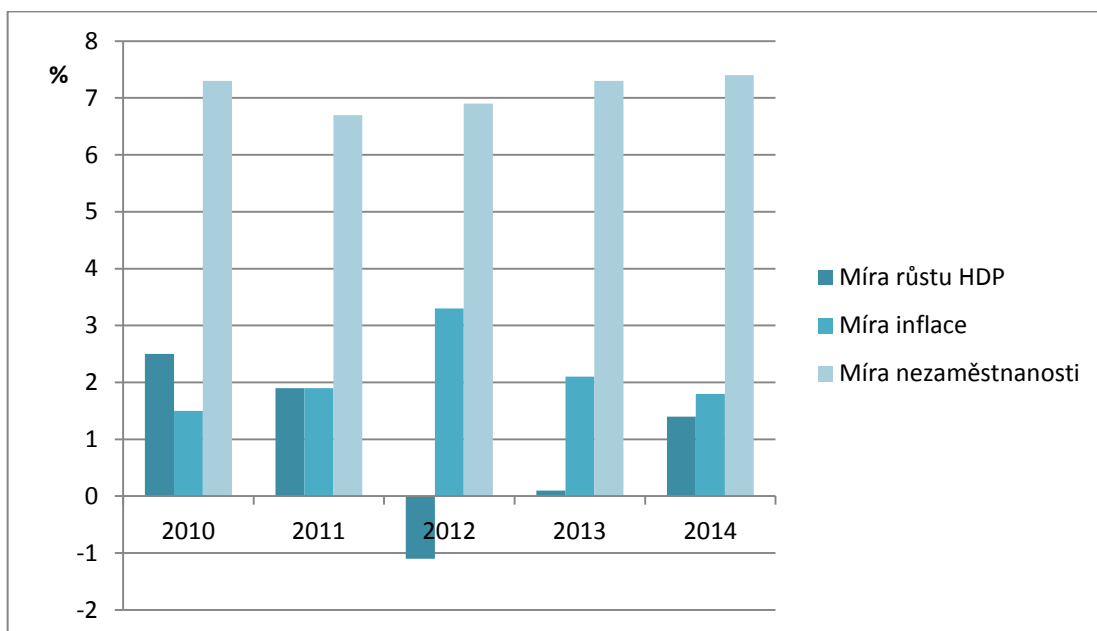
- Zákon č. 77/2002 Sb. o akciové společnosti České dráhy
- Zákon č. 266/1994 Sb. o drahách
- Zákon č. 194/2010 Sb. o veřejných službách v přepravě cestujících
- Úmluva o mezinárodní železniční přepravě (COTIF), jejímž cílem je podporovat, zlepšovat a usnadňovat mezinárodní železniční přepravu
- Směrnice a nařízení EU, které jsou prezentovány jako tzv. železniční balíčky a které musí členské země implementovat do své legislativy. Tyto balíčky se týkají především liberalizace trhu s železniční dopravou.

5.1.2 Ekonomické prostředí

Centrální banka ČR tedy Česká národní banka, dále jen ČNB, je institucí nezávislou na vládě, pečuje o cenovou stabilitu, dohlíží nad finančním trhem, podporuje jeho vyvážený rozvoj a zajišťuje hladký peněžní oběh a platební styk. Ekonomická situace země není příliš uspokojivá. Veřejný dluh je neustále navyšován a v současnosti činí 1 755 880 mil. Kč, což je téměř 46 % HDP. V roce 2013 Česká republika opět hospodaří se schodkovým rozpočtem, který byl schválen ve výši 100 mld. Kč. Schodkový rozpočet se snaží vláda eliminovat zvyšováním daní, v poslední době je výrazný růst především daně z přidané hodnoty, kdy v roce 2011 činila základní sazba 20 % a snížená 10 %, v roce 2012 došlo ke zvýšení snížené sazby na 14 % a v letošním roce byly obě sazby zvýšeny o jedno procento, tedy na 21 % a 15 %. Den daňové svobody připadá v České republice v roce 2013 na 21. června.

V průběhu roku 2012 se země stále potýkala s mírnou recesí, podle predikce Ministerstva financí (2013) by v roce 2013 mělo docházet k velmi pozvolnému oživování ekonomických aktivit a HDP by se v meziročním srovnání mělo zvýšit pouze o 0,1 %. K výraznějšímu oživení ekonomiky by tak mělo dojít až v roce 2014, kdy se předpokládá vzrůst HDP o 1,4 %, viz graf č. 2.

Graf 2. Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů (Ministerstvo financí, 2013)



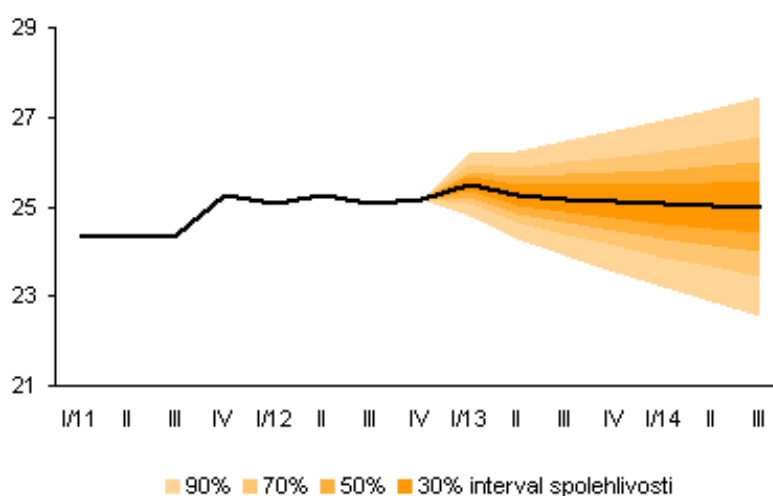
Pozn.: Roky 2013 a 2014 jsou predikcí MF ČR

Z grafu je dále patrný vývoj nezaměstnanosti. Můžeme vidět, že průměrná míra nezaměstnanosti se pohybuje okolo 7 %. Negativní trend v podobě vyšší nezaměstnanosti přišel

v roce 2009 v důsledku hospodářské krize, kdy míra nezaměstnanosti vystoupala k 8 %. Situace se v posledních letech nějak výrazně nezlepšila a vysokou míru nezaměstnanosti lze předpokládat i v nadcházejícím období, okolo 7,3 %. Míra inflace dosáhla v roce 2012 hodnoty 3,3 %, vyšplhala se tak na nejvyšší úroveň za poslední 4 roky. V roce 2013 se počítá s růstem spotřebitelských cen okolo 2,1 % a to především vlivem zvýšení DPH. Inflace by se tak měla pohybovat na úrovni inflačního cíle ČNB, který je 2 %.

V listopadu loňského roku snížila ČNB úrokové sazby na tzv. technickou nulu. Diskontní sazba v současnosti činí 0,05 %, 2T Repo sazba je také 0,05 % a lombardní sazba dosahuje hodnoty 0,25 %. Úrokové sazby jsou tak na svém historickém minimu a jejich zvýšení se zatím neočekává. ČNB hodlá opět zvýšit úrokové sazby, pokud by došlo k výraznějším inflačním tlakům. Vývoj měnového páru CZK/EUR se podle predikce ČNB očekává poměrně stabilní okolo 25,3 Kč v roce 2013 a v roce 2014 pak 25 Kč. (ČNB, ©2003-2012) Vývoj tohoto měnového páru by ČD měly sledovat vzhledem k tomu, že v roce 2011 emitovaly eurobondy.

Graf 3. Prognóza kurzu CZK/EUR (ČNB, ©2003-2012)



Vývoj ekonomického prostředí v České republice však bude i nadále ovlivněn vývojem v Evropské Unii, která se stále potýká s krizí eurozóny, což přímo ovlivňuje i ty členské státy EU, které v eurozóně nejsou. Znamky krize sice pomalu odeznívají, ale přesto ještě není vyhráno a další vývoj je poněkud nejistý, proto země eurozóny musí dále pracovat na svých reformách. Na pozitivní obrát se ještě nedá příliš spoléhat.

5.1.3 Sociální prostředí

Česká republika se nyní potýká s negativním demografickým vývojem, kdy dochází ke stárnutí populace. Tato situace vyžaduje řadu změn v sociální politice vlády. Vzhledem k rostoucímu počtu osob v důchodovém věku a naopak klesajícímu počtu ekonomicky aktivních osob není stávající sociální politika nadále udržitelná. Velmi diskutovaná je penzijní reforma a zavedení 2. pilíře. Poměrně velká část obyvatelstva se k účasti v 2. pilíři staví poněkud skepticky, ne-li až odmítavě. V ČR v současnosti žije přes 10,5 mil. obyvatel. Na základě výsledků ze sčítání lidí, domů a bytů vyplývá, že ekonomicky aktivních je přes 5 mil. osob, více jak 2,3 mil. osob jsou nepracující důchodci a studentů je necelých 1,5 mil. osob. Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo tvoří celkem asi 4,8 mil. osob. (ČSÚ, ©2013a)

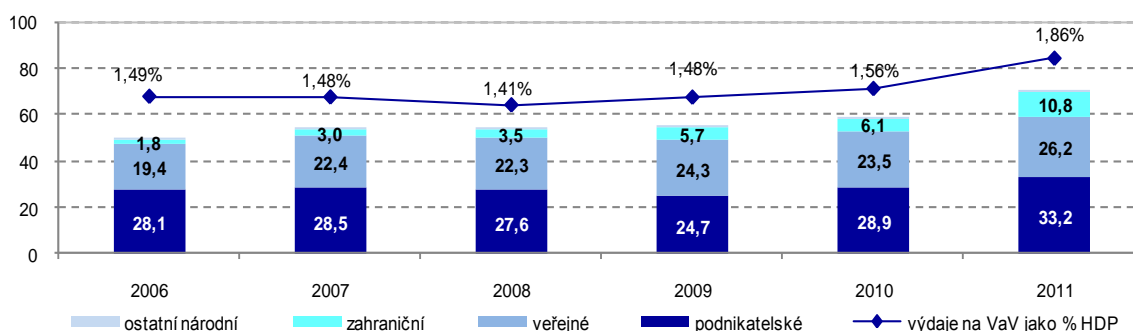
Neustále se zvyšuje podíl populace dosahující vysokoškolské vzdělání. To s sebou přináší i negativní vlivy, protože se snižuje počet absolventů především řemeslných profesí a firmám tak často chybí odborníci. Mobilita obyvatelstva je stále na nízké úrovni, lidé raději hledají práci v místě svého bydliště, než aby se za prací přestěhovali. Situace se však lepší s příchodem mladé generace, kdy studenti již v době studií vycestují na zahraniční studijní pobyty. Životní úroveň v ČR v poslední době stagnuje, průměrná měsíční mzda sice roste, ale jen nominálně, reálně díky růstu daňového zatížení spíše klesá. Navíc velká část obyvatelstva průměrné mzdy okolo 27 000 Kč nedosahuje, průměr je „vyhnán“ nahoru lidmi s vysokými příjmy. Vláda ČR (2012) uvádí, že se výrazně zvýšila i zadluženost českých domácností a to až dvanáctkrát. Nejčastěji si u bank lidé žádají o hypoteční a jiné úvěry na bydlení. Od roku 1993 je pak patrný i výrazný růst spotřebních cen, který dosáhl 263 %, nejvíce lidé utrací za bydlení a výživu.

5.1.4 Technologické prostředí

Na technologickém pokroku musí pracovat všechny firmy, chtějí-li uspět. Ani České dráhy nejsou výjimkou, preference a nároky lidí v oblasti přepravy se mění. Lidé chtějí cestovat rychle, pohodlně a za příznivé ceny, proto je nutné, aby ČD investovaly do obnovy svého vozového parku. Nicméně na tomto místě je důležité zmínit, že k technologickému pokroku jsou zapotřebí i vzdělaní zaměstnanci s potřebnou kvalifikací, proto se ČD snaží vychovávat své budoucí zaměstnance prostřednictvím podpory v rámci stipendijního programu ČéDes. Za zmínku stojí také to, že na výzkum a vývoj se orientují některé dceřiné společnosti ČD, a.s., konkrétně Výzkumný ústav železniční, a.s. a Dopravní vzdělávací institut, a.s.

Vývoj výdajů na výzkum a vývoj, dále jen VaV, v ČR znázorňuje graf č. 4. V roce 2011 činily celkové výdaje na VaV v České republice 70,7 mld. Kč, což bylo o 11,7 mld. Kč více než v roce předchozím. Nejvýznamnějším zdrojem financování VaV v ČR jsou dlouhodobě soukromé podnikatelské zdroje. V roce 2011 činily soukromé podnikatelské zdroje 47 % z celkových výdajů, z veřejných zdrojů pak pochází 37 %, ze soukromých zahraničních zdrojů 7 % a z veřejných zahraničních zdrojů 9 %. Podnikatelský sektor je zároveň i největším sektorem, do kterého jsou tyto prostředky investovány, v roce 2011 šlo o 60 % z celkových výdajů. (ČSÚ, ©2013b)

Graf 4. Výdaje na VaV podle zdroje financování v mld. Kč (ČSÚ, ©2013b)



5.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Za použití Porterova modelu provedu analýzu mikrookolí ČD, a.s. Analýza pomocí tohoto modelu informuje o struktuře odvětví sledováním pěti základních činitelů, kterými jsou:

5.2.1 Stávající konkurenční situace

V roce 2003 vznikly České dráhy, a.s. oddělením SŽDC. Cílem této transformace bylo oddělit správu železniční cesty od ČD jako jednoho z provozovatelů a tím umožnit přístup na trh železniční dopravy i dalším provozovatelům. Prozatím je konkurence na trhu železniční osobní přepravy nízká, ale stále více nabývá na svém významu. I některé kraje již začaly vypisovat výběrová řízení na provozování veřejné osobní drážní dopravy v závazku veřejné služby. Největší konkurence vznikla na trati Praha – Ostrava, kde v současnosti operují vlaky společností ČD, RegioJet a LEO Express. Kromě tří již zmíněných dopravců, dále působí na trhu železniční osobní dopravy např. společnosti JHMD, a.s., GW Train Regio, Železnice Desná, neposkytují však své služby v takovém rozsahu jako ČD, často jde jen o provozování místních tratí. Licenci k provozování osobní železniční přepravy má v současnosti 26 společností.

5.2.2 Potenciální konkurence

Je možné počítat s tím, že železniční trh osobní přepravy se bude otvírat konkurenci stále více. České dráhy mají v současnosti smlouvu, která jim garantuje provozování regionální osobní dopravy do roku 2019. Avšak po uplynutí této smlouvy je možné očekávat na tomto trhu silnější konkurenci. Kromě tedy posílení stávající konkurence je možné očekávat pronikání zahraničních dopravců na český trh.

Mezi bariéry bránící vstupu nové konkurenci patří především vysoké vstupní náklady, samotné pořízení vozového parku si vyžaduje značné množství finančních prostředků. Dalšími překážkami je kapacita dopravní cesty a legislativní požadavky. Pokud chce dopravce získat přístup na železniční dopravní cestu, musí splňovat tyto podmínky:

- být zapsán v OR,
- být držitelem licence na provoz drážní dopravy,
- být držitelem platného osvědčení dopravce,
- mít sjednané pojištění z odpovědnosti za škodu z provozu drážní dopravy,
- uzavřít smlouvu s provozovatelem dráhy a
- mít přidělenou kapacitu dopravní cesty. (SŽDC, ©2009-2012)

5.2.3 Možnost substituce

Lidé mohou železniční přepravu poměrně jednoduše substituovat jinými způsoby přepravy. Nejvýraznějšími substituty železniční přepravy je autobusová přeprava a automobilová přeprava. Jediným způsobem jak mohou České dráhy odradit zákazníky od přechodu k substitutům je kvalita a cena služeb, které budou nabízet.

Tab. 7. Porovnání přepravních výkonů osobní dopravy (MD ČR, 2011b)

(v mil. osob)	2007	2008	2009	2010	2011
Železniční doprava	184,2	177,4	165,0	164,8	167,9
Autobusová doprava	375,0	373,4	367,6	372,5	364,6
Letecká doprava	7,0	7,2	7,4	7,5	7,5
Vnitrozemská vodní doprava	1,1	0,9	1,2	0,9	1,0
Městská hromadná doprava	2 258,4	2 323,8	2 262,0	2 260,3	2 138,5
Individuální automobilová přeprava*	2 220,0	2 250,0	2 240,0	1 970,0	2 030,0
Přeprava cestujících celkem	5 045,7	5 132,6	5 043,1	4 775,9	4 709,5

*Jedná se o odborný odhad

5.2.4 Zákazníci

Zákazníky Českých drah jsou v podstatě stát a kraje, jako objednatel dopravy v závazku veřejné služby, a samozřejmě široká veřejnost všech věkových kategorií. Dokud České dráhy zastávaly v osobní přepravě výhradně monopolní postavení, neměly hlasy zákazníků výraznější vliv. S tím jak dochází k liberalizaci železničního trhu na poli osobní přepravy, nabývá vliv zákazníků na síle, protože si mohou vybrat, s kterým železničním dopravcem pocestují. Nevýhodou pro České dráhy je, že po dlouhém období monopolního postavení si svými službami loajalitu zákazníků příliš nezískaly. Navíc přechod ke konkurenčnímu přepravci nestojí zákazníky žádné dodatečné náklady.

5.2.5 Dodavatelé

Vliv dodavatelů Českých drah není vysoký. České dráhy, musí z důvodu transparentnosti vyhlášovat na významné zakázky výběrové řízení. Vše by tedy mělo proběhnout korektně a navíc, pokud chtějí dodavatelé veřejnou zakázku získat, musí nabídnout nejvýhodnější podmínky v porovnání s konkurencí. České dráhy tedy nejsou pod tlakem svých dodavatelů. Mezi nejvýznamnější dodavatele Českých drah patří ČEZ, který je dodavatelem trakční elektřiny, či Unipetrol RPA, který je dodavatelem motorové nafty. Významným dodavatelem nových vozů je Škoda Transportation, ta se podílí i na modernizaci starých souprav.

5.3 Finanční analýza ČD, a.s.

Finanční analýza společnosti ČD, a.s. bude provedena za období 2007-2011

5.3.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Majetkovou a finanční strukturu ČD, a.s. znázorňuje tabulka č. 8. Ve sledovaném období je evidentní relativně stabilní poměr dlouhodobého a oběžného majetku 90:10. Navíc je dlouhodobý majetek tvořen ze 75 % majetkem hmotným. Činnosti ČD, a.s. jsou tedy kapitálově náročné, z čehož můžeme usoudit, že společnost má vysoké fixní náklady a podstupuje tak poměrně vysoké provozní riziko. Celková bilanční suma ČD, a.s. se v průměru pohybuje kolem 57 mld. Kč, avšak v roce 2011 činila 65,5 mld. Kč. Ke zvýšení o 4,5 mld. Kč došlo z titulu dlouhodobého majetku, protože společnost investovala do nových souprav a modernizace stávajících vozidel. Zároveň došlo ke zvýšení oběžného majetku o 2,5 mld. Kč, což bylo způsobeno nákupem krátkodobých cenných papírů. Movitý majetek společnosti je ze 46 % odepsaný.

Tab. 8. Procentní rozbor finanční a majetkové struktury (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva	100%				
Dlouhodobý majetek	90,7	86,0	90,6	93,4	90,2
Obežná aktiva	9,1	13,9	9,5	6,5	9,6
Časové rozlišení	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2
Pasiva	100%				
Vlastní kapitál	72,8	75,0	72,4	69,6	62,1
Cizí zdroje	26,7	24,5	27,3	30,0	37,1
Časové rozlišení	0,5	0,5	0,3	0,4	0,8

Co se týče finanční struktury, tak zde dochází ve sledovaném období k poklesu podílu vlastního kapitálu ve prospěch cizích zdrojů, je zde tedy patrný trend zvyšujícího se zadlužení podniku. Nicméně absolutní hodnota vlastního kapitálu je ve všech obdobích téměř neměnná a činí 41 mld. Kč, z toho základní kapitál je ve výši 20 mld. Kč. Již zmíněné navýšení bilanční sumy v roce 2011 se v pasivech projevilo v cizích zdrojích, konkrétně šlo o růst dlouhodobých závazků v hodnotě téměř 7 mld. Kč. V červnu 2011 totiž ČD, a.s. emitovaly eurobondy v nominální hodnotě 300 mil. EUR.

5.3.2 Analýza výnosů a nákladů

Činností ČD, a.s. je poskytování služeb v oblasti přepravy osob, proto k výnosům s největším podílem na celkových výnosech patří především tržby za prodej služeb. Velice významnou položkou výnosů však jsou také ostatní provozní výnosy, kam ČD, a.s. účtují úhradu závazků veřejné služby ze státního rozpočtu a z rozpočtu krajů. Dále je vhodné upozornit na výrazný pokles v položce výkony v roce 2008, v absolutní hodnotě se jednalo o snížení tržeb za služby o 19 mld. K tomu došlo z důvodu vyčlenění nákladní dopravy do samostatně hospodařící dceřiné společnosti ke konci roku 2007. Dále v roce 2008 je významná položka mimořádných výnosů, která tvoří téměř 29 % všech výnosů v tomto období. Důvodem byl prodej části podniku ČD, a.s. Správě železniční dopravní cesty, o.s. Navíc díky tomuto prodeji dosáhli ČD, a.s. v roce 2008 kladného výsledku hospodaření. V časové řadě je zajímavé sledovat, jak se vyvíjí poměr mezi tržbami za služby a právě ostatními provozními výnosy. Zatímco v letech 2008 a 2009 byl poměr mezi těmito položkami relativně vyrovnaný, v roce 2011 činili ostatní provozní výnosy 47 % všech výnosů a tržby za služby jen 41 %. Vertikální analýzu výnosů obsahuje příloha PV.

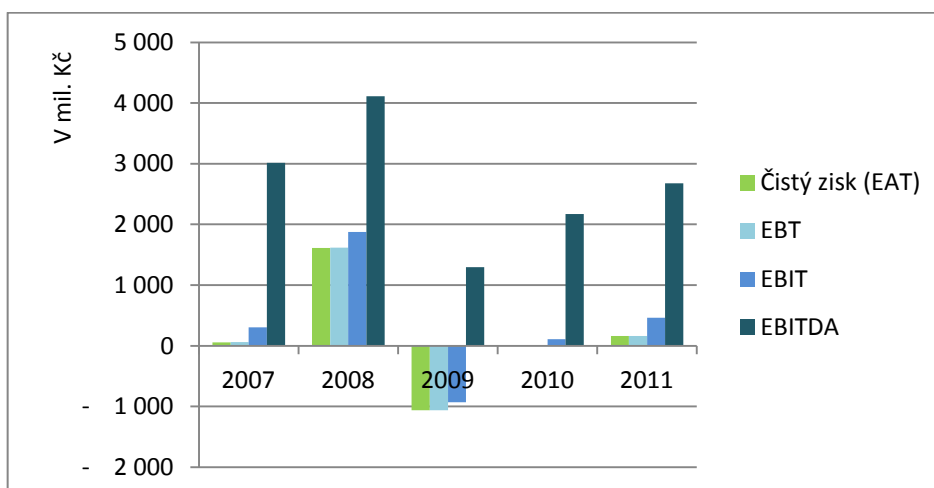
Nejvýznamnější položkou nákladů jsou u ČD, a.s. osobní náklady. Ve sledovaném období sice můžeme sledovat jejich každoroční pokles v absolutním vyjádření, ale přesto v roce

2011 tvoří 40 % všech nákladů. Pokles osobních nákladů je dán již zmíněným vyčleňováním činnosti ČD, a.s. a s tím souvisejících zaměstnanců do dceřiných společností případně do SŽDC. Za sledované období tedy došlo k poklesu osobních nákladů o téměř 50 %. Druhou nejvýznamnější položkou jsou služby, ty tvoří v roce 2011 27 % všech nákladů. Významná je i spotřeba materiálu a energie, která činí 17 % celkových nákladů. Pominu-li již zmíněné organizační změny v roce 2007, nedochází v položkách výkonové spotřeby k výraznějším změnám. V časové řadě je možné sledovat klesající trend celkových nákladů. Vertikální analýza nákladů je opět předmět přílohy P VI.

5.3.3 Analýza vývoje zisku

Následující graf uvádí přehled vývoje zisku v podobě čistého zisku, EBT, EBIT a EBITDA. V roce 2007 ještě ČD, a.s. dosáhly účetního zisku, ale to především díky nákladní dopravě, která byla v tomtéž roce od ČD oddělena. I když rok 2008 vypadá na grafu nejlépe, není to pravdou. V roce 2008 byl VH za běžnou činnost ve ztrátě 6,6 mld. Kč a to především proto, že nedošlo k dofinancování veřejné dálkové dopravy ze strany krajů a státu, ale ani tržby v oblasti osobní přepravy se nevyvíjely dle očekávání. Tato situace tedy byla dofinancována prodejem části podniku ČD, a.s. SŽDC, a tak skončil rok 2008 v kladných číslech. Rok 2009 byl pro ČD ztrátový a to především z titulu poklesu tržeb za služby poskytované SŽDC, zároveň však byl pro ČD zlomový, protože došlo k uzavření dlouhodobých (10 let) smluv s objednateli veřejné dopravy, což ČD umožňuje lepší plánování. Rok 2010 ukončily ČD, a.s. s čistým ziskem 11,3 mil. Kč a v roce 2011 vzrostl čistý zisk na 161 mil. Kč. Navíc v roce 2011 vzrostl počet cestujících o 3 mil. osob, což přispělo k růstu tržeb o 216 mil. Kč.

Graf 5. Analýza vývoje zisku ve společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)



5.3.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Z tabulky můžeme vidět, že ČD se potýkají s výrazně záporným ČPK, kdy je i část DM financována krátkodobými zdroji. Jedná se o agresivní strategii financování a taková firma se může dostat do problému s platební schopností. V tomto případě však musíme přihlídnout k okolnostem. ČD nikdy neměly problém s platební schopností a především jde o velkou společnost, jejímž jediným akcionářem je stát. Domnívám se tedy, že obavy z platební neschopnosti zde nejsou na místě.

Tab. 9. Vývoj ČPK ve společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	-3 672 962	193 308	-2 525 697	-6 363 947	-4 957 703

5.3.5 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity dosahují u ČD, a.s. hodnot výrazně nižších než je doporučené. Podíl oběžného majetku na bilanční sumě se pohybuje okolo 10 %, zatímco podíl všech krátkodobých závazků je v průměru 15 % bilanční sumy. Tento stav opět upozorňuje na rizikovost hospodaření ČD, a.s. Pro eliminaci rizika by bylo vhodné, aby ČD, a.s. využívaly více možnosti dlouhodobého financování. Likvidita společnosti výrazně závisí na fiskální situaci a solventnosti hlavních objednatelů služeb, tedy státu a krajů. Navíc z předchozího srovnání ČD a ÖBB, které je sice skupinovým pohledem, je evidentní, že nízká likvidita ve státě vlastněné společnosti není nic neobvyklého a nelze to považovat za výraznou hrozbu. V roce 2008 se okamžitá likvidita pohybovala nad doporučenou hodnotou a v roce 2009 byla hodnota tohoto ukazatele stále ještě na dolní hranici doporučené hodnoty. V těchto dvou letech došlo k navýšení krátkodobého finančního majetku prostřednictvím krátkodobých CP.

Tab. 10. Vybrané ukazatele likvidity společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	Doporučení
Běžná likvidita	0,58	1,03	0,67	0,37	0,56	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,42	0,84	0,46	0,2	0,39	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,072	0,574	0,255	0,017	0,163	0,2 - 0,5

Doporučená hodnota u zadluženosti podniku se pohybuje mezi 30 – 60 %, podle odvětví. V roce 2011 byla zadluženost ČD, a.s. 37 %, ovšem ještě v roce 2007 byla zadluženost na úrovni 27 %. Celková zadluženost podniku se tedy každoročně zvyšuje, ale stále se drží na relativně nízké úrovni. Multiplikátor jmění vlastníků nám říká, zda finanční páka

v podniku má pozitivní či negativní účinek. V hodnocené společnosti dosahuje tento ukazatel pouze ve dvou sledovaných obdobích hodnotu větší jak 1. Tedy pouze v letech 2008 a 2009 přispělo využívání cizích zdrojů ke zvýšení rentability vlastního kapitálu. Rostoucí zadlužení v letech 2010 a 2011 má tedy spíše negativní vliv na rentabilitu VK.

Doporučená hodnota ukazatele úrokového krytí je vyšší než pět. ČD dosahovaly v posledních dvou letech úrokové krytí větší než jedna, což znamená, že podnik je schopen uhradit úroky právě jednou a čistý zisk společnosti je relativně nízký. Nízká hodnota ukazatele také poukazuje na fakt, že ČD, a.s. nemají v tuto chvíli dostatečně vysokou kapacitu k přijetí dalších úvěrů, chtějí-li zůstat ziskovou společností.

Tab. 11. Vybrané ukazatele zadluženosti společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (%)	26,67	24,50	27,30	30,00	37,11
Multiplikátor jmění vlastníků	0,53	1,14	1,58	0,15	0,56
Úrokové krytí	1,25	7,10	-7,05	1,12	1,53
Krytí DM vlastním kapitálem	0,80	0,87	0,80	0,75	0,69
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,93	1,00	0,95	0,88	0,91

Ukazatele rentability u ČD, a.s. dosahují velice nízkých hodnot. Výjimkou je rok 2008, kdy rentabilita dosahuje vyšších hodnot než v ostatních obdobích, to je ovšem zapříčiněno již zmíněným odprodejem části podniku, tedy mimořádnými výnosy. Naopak v roce 2009 je rentabilita na všech úrovních záporná, což je negativní jev. Nízká úroveň rentability VK všeobecně znamená, že podnik není schopen vytvořit, takový hospodářský výsledek, který by vlastníkům vyvážil riziko, jež podstupují. ČD mají v roce 2011 rentabilitu VK 0,4 %, což je neuspokojivé, protože i dluhopisy ČR, které jsou považovány za bezrizikovou investici, mají mnohem vyšší výnosnost.

Ovšem v případě Českých drah je situace poněkud komplikovanější. Vlastníkem ČD je stát, který každoročně vydává miliardy korun na zajištění přepravy i na místech, kde to není rentabilní. Stát se musí postarat o zajištění veřejné dopravy tak jako tak, nízká výnosnost je tedy stále lepší nežli ztráta. Na druhé straně konkurenční přepravci mají stále větší zájem o poskytování služeb na státem dotovaných tratích s přesvědčením, že to mohou dělat lépe a levněji než ČD. S ohledem k tomu je možné tvrdit, že ČD mají stále ještě „rezervy“ a měly by hledat cesty, jak efektivněji využít vloženého kapitálu a dosáhnout tak zisku. Velice kladně lze hodnotit rentabilitu tržeb v roce 2011, která dosáhla 4,15 %.

Tab. 12. Vybrané ukazatele rentability společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)

(v %)	2007	2008	2009	2010	2011
Rentability celkového kapitálu	0,54	3,33	-1,65	0,18	0,70
Rentability vlastního kapitálu	0,28	3,81	-2,61	0,02	0,40
Rentability tržeb	0,84	11,36	-7,17	0,83	4,15

Ukazatel obratu aktiv ČD dosahuje nepříznivých nízkých hodnot, navíc v časové řadě klesá. Nízká hodnota tohoto ukazatele poukazuje na to, že ČD mají hodně majetku, který nejsou schopni efektivně využít. Nevýhodou ČD vůči jejich konkurenci je, že mají ve svém majetku velké množství nádražních budov, mnohdy i na místech, kde to není efektivní. Nižší obrat aktiv v roce 2011 může být způsoben investicemi ČD do obnovy vozového parku. Negativním trendem je stále se prodlužující doba obratu pohledávek, od roku 2007 se zvýšila o 50 dní. Na druhé straně se prodlužuje i doba obratu závazků. Dodavatelé ČD si na úhradu závazku počkají až 272 dní. Všeobecně je pro podnik dobré, pokud je mu placeno dříve, než platí on sám, ovšem takto dlouhá doba obratu závazků není obvyklá. V případě ČD je však opět nutné zohlednit charakter podnikání, ČD poptávají velké zakázky formou veřejných soutěží a obavy z nezaplacení zatím nejsou opodstatněné.

Tab. 13. Vybrané ukazatele aktivity společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	0,64	0,29	0,23	0,22	0,17
Doba obratu zásob (dny)	14	30	46	48	49
Doba obratu pohledávek (dny)	31	45	44	52	81
Doba obratu závazků (dny)	82	148	208	200	272

5.3.6 Srovnání s odvětvím

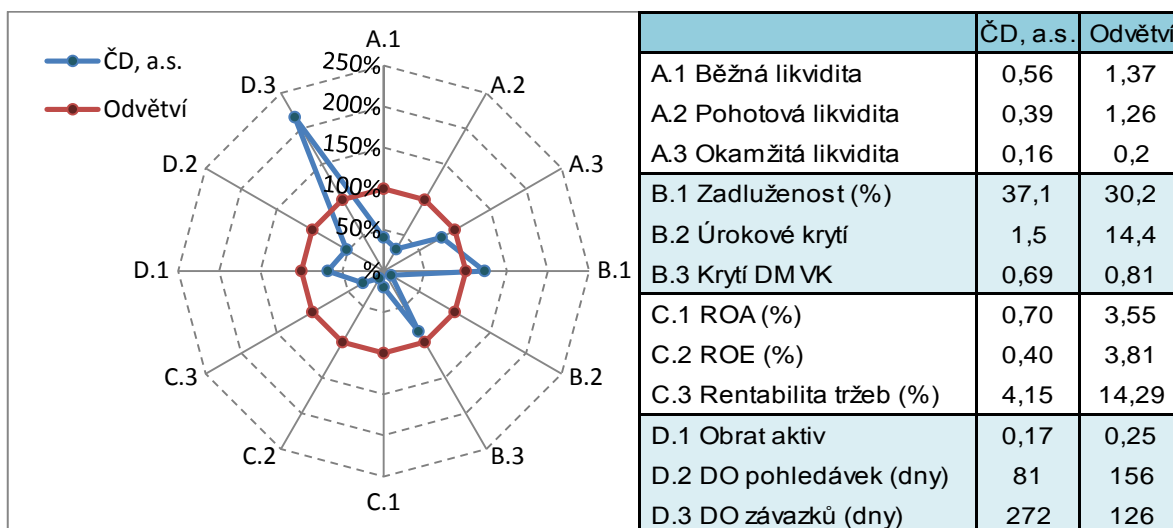
Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE patří ČD, a.s. do oddílu 49 – pozemní a potrubní doprava. Struktura tohoto oddílu je následující:

- 49.1 Železniční osobní doprava meziměstská
- 49.2 Železniční nákladní doprava
- 49.3 Ostatní pozemní osobní doprava
- 49.4 Silniční nákladní doprava a stěhovací služby
- 49.5 Potrubní doprava

Oddíl 49 zahrnuje dopravu osob a nákladu po silnicích a kolejích a nákladní dopravu potrubím. Do tohoto odvětví tedy spadá i pozemní doprava osob autobusy (tedy i dálková doprava), tramvajemi či trolejbusy. Srovnání ČD, a.s. s tímto odvětvím nám tedy poskytuje

pohled, jak si ČD, a.s. stojí ve srovnání s podniky, které poskytují substituční služby k železniční přepravě osob. Srovnání pomocí SPIDER analýza znázorňuje následující graf.

Graf 6. Porovnání základních finančních ukazatelů ČD, a.s. s odvětvím CZ-NACE 49 za rok 2011 (vlastní zpracování)



V grafu jsou hodnoty za odvětví považovány jako základna (= 100 %), která slouží pro výpočet polohy ukazatelů za České dráhy. Ukazatele likvidity dosahují v odvětví lepších hodnot než u ČD, a.s. Zadluženost v odvětví je nižší než u ČD, a.s. Vyšší zadluženost podniku není na škodu, dokud ovšem použití cizích zdrojů přispívá ke zvýšení rentability VK. U Českých drah však působí finanční páka spíše negativně, proto tento vývoj nelze vyhodnotit pozitivně ve srovnání s odvětvím. Podniky v odvětví jsou v průměru schopny svým provozním ziskem uhradit své úroky až 14 krát.

Odvětví je úspěšnější i v ukazatelích rentability, především rentabilita tržeb je v odvětví velice dobrá, o 10 % vyšší než u ČD. Obrat aktiv je v odvětví také na velice nízké hodnotě, což dokládá, že se jedná o odvětví, které je velmi náročné na majetkovou vybavenost a dosáhnout tržeb alespoň ve výši aktiv není snadné. Doba pohledávek a závazků vychází v odvětví nepříznivě, protože podniky v odvětví platí svým dodavatelům dříve, než je jim placeno a musí tedy využívat provozních úvěrů, což zvyšuje jejich náklady na financování. Všeobecně si však odvětví stojí lépe než ČD, negativní je pouze vývoj pohledávek a závazků, tento stav však mohou podniky poměrně dobře regulovat.

5.3.7 Další ukazatele

Vývoj přidané hodnoty na zaměstnance se v čase u ČD, a.s. snižuje, a to i přesto, že dochází ke snižování počtu zaměstnanců. Zároveň se totiž u ČD snižuje i přidaná hodnota, která

je v roce 2011 dokonce záporná. Za snižováním přidané hodnoty stojí klesající tržby z prodeje služeb, zatímco výkonová spotřeba zůstala v posledních letech stále na přibližně stejné úrovni. Přidaná hodnota na zaměstnance v odvětví v roce 2011 činila 295 tis. Kč. V posledních třech letech můžeme sledovat růst tržeb na zaměstnance, což je velmi dobré, ale tento vývoj je dán spíše snižováním počtu zaměstnanců, nežli růstem tržeb.

Za zmínku jistě stojí vývoj osobních nákladů vztažených k přidané hodnotě podniku. ČD, a.s. bohužel vytváří velice nízkou přidanou hodnotu, která ani zdaleka nepokrývá osobní náklady, naopak osobní náklady přidanou hodnotu mnohonásobně překračují. I v odvětví pozemní dopravy jsou osobní náklady vyšší než přidaná hodnota, poměr osobních nákladů a přidané hodnoty za odvětví činí 150 %. Ovšem u společnosti ČD, a.s. jsou i odpisy v posledních třech letech vyšší než přidaná hodnota, viz následující tabulka.

Tento negativní stav můžeme vyčistit i při porovnání s výnosy, kdy podíl přidané hodnoty na výnosech v posledním sledovaném roce činí -1,9 %. Žádoucí by jistě bylo, aby podíl přidané hodnoty na výnosech v časové řadě rostl, ale zde se bohužel snižuje. Zde bych ráda upozornila na fakt, že v přidané hodnotě v podstatě nejsou zahrnuty úhrady od státu a krajů, které nejsou účtovány do tržeb, ale jako ostatní provozní výnosy. Nicméně tato úhrada je zahrnuta ve výnosech, můžeme tak pozorovat jak jsou ČD, a.s. na této úhradě závislé a jak je důležitá pro finanční stabilitu podniku.

Tab. 14. Další ukazatele společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)

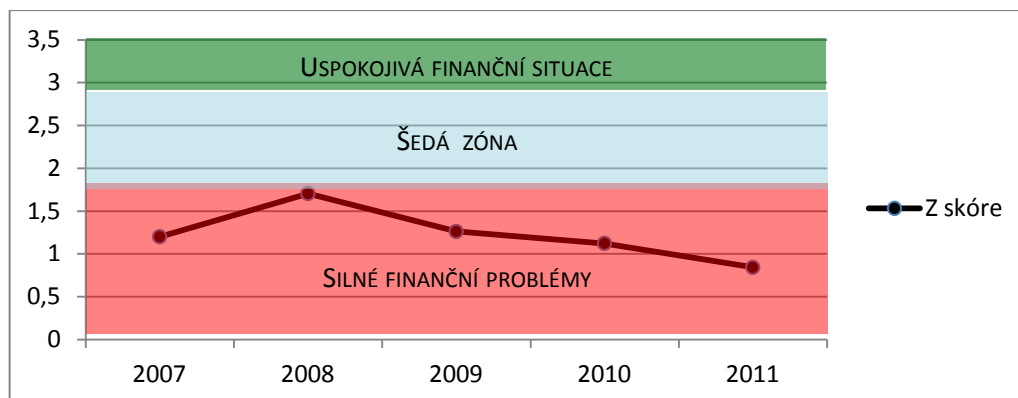
(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
PH/počet zaměstnanců	258	84	47	49	- 23
Tržby/počet zaměstnanců	680	476	454	477	492
Os. náklady/počet zaměstnanců	390	445	473	484	469
Výkonová spotřeba/výnosy	46,9%	33,4%	42,4%	40,2%	43,9%
Osobní náklady/výnosy	43,0%	37,5%	48,5%	44,7%	39,3%
Odpisy/výnosy	5,6%	5,4%	8,0%	7,1%	8,2%
Nákladové úroky/výnosy	0,5%	0,6%	0,5%	0,3%	1,1%
Přidaná hodnota/výnosy	28,4%	7,1%	4,8%	4,5%	- 1,9%
Osobní náklady/PH	151,0%	527,0%	1 004,5%	992,6%	-2 032,5%
Odpisy/PH	19,6%	76,3%	165,5%	156,9%	- 424,6%
Nákladové úroky/PH	1,8%	9,0%	9,8%	7,3%	- 57,7%
HV před zdaněním/PH	0,4%	55,1%	- 78,9%	0,9%	- 30,8%

5.3.8 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele informují jedním jediným výsledným číslem o finančním zdraví podniku. Pro tuto analýzu jsem zvolila bankrotní Altmanův model (Z-skóre) a index důvěry-

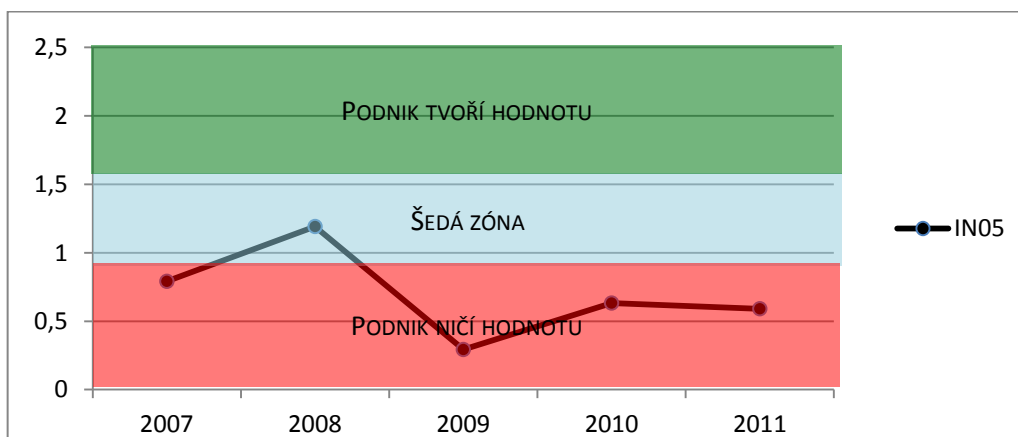
hodnosti (index IN). Hodnoty těchto souhrnných ukazatelů pro společnost ČD, a.s. v podstatě potvrzují předchozí výsledky finanční analýzy, kde byla zřejmá nízká likvidita, rentability a možné problémy se schopností dostát svým závazkům. Altmanovo Z-skóre pro společnost ČD a.s. dosahuje velmi nízkých hodnot, které značí silné finanční problémy, viz graf č. 7. Znepokojující je navíc klesající trend tohoto ukazatele v posledních letech.

Graf 7. Znázornění Altmanova Z-skóre společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)



Dalším vypočteným souhrnným ukazatelem byl index IN05, který je znázorněn na grafu č. 8. Tento ukazatel opět upozorňuje, že společnost ČD, a.s. má problémy, protože se opět nachází pod hranicí tzv. šedé zóny, kde netvoří hodnotu, ale naopak ji ničí. V obou ukazatelích se jeví jako příznivý rok 2008, ale jak jsem již uvedla, v tomto roce byly ČD ziskové pouze vlivem prodeje části podniku. Výsledky finanční analýzy za společnost ČD, a.s. nehovoří příliš příznivě, většina ukazatelů se pohybuje pod doporučenými hodnotami. Souhrnné ukazatele by jistě vycházely příznivěji, pokud by došlo ke zlepšení alespoň rentability a obratu aktiv.

Graf 8. Znázornění indexu IN05 společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)



5.3.9 Výpočet EVA

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty měří, jak společnost ČD, a.s. za sledované období přispěla svými aktivitami ke zvýšení popř. snížení hodnoty pro své vlastníky. V rámci výpočtu tohoto ukazatele bylo nejprve nutné upravit vstupní účetní data tak, aby vypovídala o ekonomické realitě podniku. Pro stanovení velikosti investovaného kapitálu jsem zvolila majtkový přístup, takže jsem z rozvahy vymezila pouze čistá operativní aktiva. Mezi nejvýznamnější provedené úpravy patří především aktivace leasingu, odečtení nedokončeného dlouhodobého majetku a samozřejmě odečtení neúročeného cizího kapitálu. Další významnou úpravou bylo vyčlenění nepotřebného majetku, kdy se jedná především o budovy, které ČD nevyužívají a jsou určeny k prodeji a o další prostory, které jsou pronajímány. Tyto změny byly dále zohledněny i v kapitálové struktuře, kde došlo k zařazení nové položky ekvivalentů VK, do cizích zdrojů byly zařazeny aktivované hodnoty leasingu a byl vyřazen neúročený cizí kapitál.

Následně jsem určila NOPAT, tedy zisk z operativní činnosti po zdanění, kde došlo k vyloučení placených úroků z finančních nákladů, což zahrnuje úroky z bankovních úvěrů a leasingu. Dále jsem vyloučila především VH z prodeje DM, protože charakter této položky je mimořádný a významné bylo také vyloučení výnosů z pronájmu. Po provedení všech úprav jsem opravila i výši daně.

Při stanovení nákladů na cizí kapitál jsem zohlednila výši úroků z bankovního úvěru, leasingu a zohlednila jsem i výši kupónu z emitovaných dluhopisů. Náklady na vlastní kapitál jsem určila metodou CAPM s náhradními odhady beta. Výslednou hodnotu vážených průměrných nákladů na kapitál je možné vidět v následující tabulce, kde je také uvedena hodnota ukazatele EVA pro ČD, a.s. vypočtená dle ekonomického modelu.

Tab. 15. Výpočet ukazatele EVA (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011
NOA (počátek období)	47 803 716	47 484 725	50 818 224
NOPAT	-1 829 879	-1 304 244	-1 068 630
WACC (%)	7,75	7,14	9,54
EVA	-5 534 667	-4 694 653	-5 916 689

EVA pro ČD, a.s. dosahuje ve všech sledovaných obdobích záporných hodnot, což znamená, že podnik netvoří ekonomicky přidanou hodnotu pro své vlastníky, tedy stát. Na jedné straně je samozřejmě správné, že se stát snaží zajistit veřejnou dopravu i tam, kde to není ekonomicky výhodné, ovšem na druhé straně by mělo být vyvinuto úsilí, aby tato ztráta

byla co nejmenší, ideálně pokud by ekonomicky přidaná hodnota dosahovala alespoň nuly. ČD jsou přece jen podnikem, který působí v otevřeném tržním prostředí a do budoucna bude čelit stále silnějším konkurenčním tlakům, proto by veškeré snahy měly směřovat k vytvoření takového výsledku hospodaření, který by pokryl alespoň náklady na kapitál. Níže je uvedena základní část pyramidového rozkladu ukazatele EVA. Kompletní pyramidový rozklad je uveden v příloze číslo PVII.

EVA		=	EVA	
-4 694 653	-5 916 689		rok 2010	rok 2011
-			přírůstek/úbytek EVA	
RONA - WACC		x	C (NOA)	
-9,89%	-11,64%		47 484 725	50 818 224
-			-	
RONA		-	WACC	
-2,75%	-2,10%		7,14%	9,54%
+			-	

Obr. 9. Základní část pyramidového rozkladu ukazatele Eva (vlastní zpracování)

Pyramidový rozklad byl proveden za léta 2010 a 2011. V tomto období můžeme pozorovat zhoršení ukazatele EVA a pyramidový rozklad nám umožní odhalit, co způsobilo snížení ekonomicky přidané hodnoty. Na tvorbu hodnoty bezprostředně působí spread a investovaný kapitál. Oba tyto prvky působily v případě ČD, a.s na tvorbu EVA negativně. Ovšem hlavní příčinou je především záporná hodnota spreadu, která se v roce 2011 propadla ještě více do mínusu. Spread se skládá z rentability investovaného kapitálu a průměrných nákladů na kapitál. RONA dosáhla u ČD, a.s. záporných hodnot, avšak v roce 2011 došlo ke zlepšení tohoto ukazatele, což působí pozitivně na tvorbu EVA. Na druhé straně však došlo ke zvýšení nákladů na kapitál, což zapříčinilo zhoršení spreadu a samotného ukazatele EVA. Z rozkladu dále můžeme vidět růst investovaného kapitálu, což je, vzhledem k záporné hodnotě spreadu také negativní pro tvorbu hodnoty. Pro zlepšení této situace by se ČD měly snažit o zvýšení tržeb a zároveň, je-li to možné zefektivnit své činnosti a snížit náklady.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza mi na tomto místě umožňuje přehledně shrnout všechny již zjištěné informace, co se týče vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Díky přehlednému uspořádání SWOT analýzy je možné definovat přednosti a příležitosti společnosti ČD, a.s, které by měly vhodně uchopit i využít, a na druhé straně je možné upozornit na nedostatky a hrozby, které by měly eliminovat.

Tab. 16. SWOT analýza společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)

	Prospěšné faktory	Škodlivé faktory
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tradice a povědomí o firmě ➤ Elektronické odbavení cestujících ➤ Stipendijní program ČeDes ➤ Nejvýznamnější osobní přepravce na železnici v ČR ➤ Komplexnost služeb ➤ Formulovaná vize a strategie ➤ Rozsáhlá železniční síť 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Špatná finanční situace ➤ Nízká loajalita zákazníků ➤ Zastaralost vozového parku a nádraží ➤ Složitý produktový systém ➤ Propagace
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financování zajištěné státní zárukou ➤ Využívání zdrojů z EU ➤ Dlouhodobá smlouva se státem a kraji ➤ Zavádění integrovaných dopravních systémů ➤ Rostoucí podpora ekologických dopravních prostředků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sílicí konkurence ➤ Liberalizace trhu ➤ Zvyšování cen energií ➤ Substituty – rostoucí význam individuální dopravy ➤ Zhoršení na trhu s realitami ➤ Zrušení kompenzace na státem zavedené slevy

5.4.1 Vnitřní prostředí

Mezi silné stránky ČD, a.s. jistě patří tradice. ČD, a.s. jsou velkým železničním přepravcem s více než 170letou tradicí. Navíc společnost měla dlouhodobě monopolní postavení, mezi lidmi tedy panuje silné povědomí o ČD, kterého by měla společnost co nejlépe využít. Navíc jsou ČD, a.s. stále nejvýznamnějším přepravcem na trhu osobní železniční přepravy, ovšem konkurence nabývá na svém významu, proto by měly poskytovat kvalitní služby a komfort, aby zákazníci zůstali ČD věrni a neodcházeli ke konkurenci. Mezi další přednosti patří dobrá úroveň elektronického odbavení cestujících, ti mohou, kromě nákupu jízdenek na internetu, zakoupit jízdenku přes mobilní telefon. Navíc mobilní portál umožňuje i zjistit spojení a aktuální informace o vlaku. ČD se může pochlubit také kvalifikovaným personálem, který získávají spoluprací s odbornými školami, kdy studentům nabízí stipendijní program. ČD udržují také vysokou odbornost stávajících zaměstnanců prostřednictvím odborných přednášek a školení. Výhodou pro cestující je komplexnost služeb,

kteří ČD nabízí. Ve vlacích ČD je přeprava zavazadel zdarma, ale například u autobusové dopravy je nutné si za větší zavazadlo připlatit. Cestující ČD mohou na každém nádraží získat potřebné informace, využít čekáren, restauračních zařízení, sociálních zařízení či uschovat svá zavazadla. Silnou stránkou ČD je rozsáhlá železniční síť, kterou ČD obsluhují a cestující se tak vlakem dostanou na většinu míst v ČR. Ve prospěch společnosti hovoří i fakt, že přemýšlí o své budoucnosti a sestavuje dlouhodobý strategický plán, který stanovuje úkoly společnosti pro nadcházející pětileté období.

Za výrazně slabou stránku pro ČD, a.s. lze považovat špatnou ekonomickou situaci podniku. ČD, a.s. dosahují podprůměrných hodnot ve všech ukazatelích finanční analýzy a ekonomicky přidaná hodnota ČD, a.s. je záporná, což značí, že podnik svými činnostmi nepřispívá k tvorbě hodnoty. Dalším nedostatkem, za který ČD často sklízí kritiku je zastaralost vozového parku a neudržované nádražní budovy. Ovšem tuto situaci již ČD v poslední době řeší, především rozsáhlými investicemi do obnovy vozového parku a modernizace vlakových souprav. Dochází také k postupné rekonstrukci nádražních budov a k prodeji nevyužívaných staveb. Tento proces modernizace je však časově náročný a nákladný a v podstatě je jednou z příčin špatných výsledků hospodaření, protože tyto investice se projeví pozitivně až v dlouhodobém horizontu. Bohužel v minulosti se stále častěji množily nespokojené ohlasy zákazníků, kteří si stěžovali na častá zpoždění špinavé a zastaralé vlaky a celkově nízký komfort poskytovaných služeb. I když se tato situace postupně mění k lepšímu, ČD si bohužel nezískaly loajalitu svých zákazníků a ti jak se zdá vyčkávají na příchod další konkurence na železnici a neváhají změnit dopravce. Další slabou stránkou je velké množství nabízených produktů a tarifů a jejich nepřehlednost pro běžného zákazníka, často ani zákazník netuší, zda má nárok na slevu nebo jak některé nabízené slevy či produkty fungují. Jako poslední slabinu ČD, a.s. bych zmínila slabou propagaci. ČD propagují své služby nejčastěji na nádražích či ve vlacích, ovšem tam osloví pouze ty, co už vlakem cestují. Kdo dává přednost autu či autobusu se toho mnoho o službách ČD nedozví.

5.4.2 Vnější prostředí

Co se týče vnějšího prostředí, tak ČD mají poměrně výhodné možnosti financování. Jednak ČD mají možnost získat velmi výhodný úvěr, protože jde o společnost vlastněnou státem, mohou krýt úvěr státní zárukou a tím získají prostředky levněji než konkurence. Další možností je čerpání prostředků z EU. Této příležitosti již ČD v současnosti využívají především k obnově vozového parku. Příležitostí pro ČD jsou dlouhodobé smlouvy, které ČD

uzavřely mezi státem a kraji na poskytování veřejné dopravy v závazku veřejné služby. Tyto smlouvy vyprší až v roce 2019, do té doby mají ČD šanci ukázat, že jsou prvotřídním dopravcem, který dbá na zákazníka a poskytuje kvalitní služby. Takto má ČD šanci zapůsobit na kraje a přesvědčit je o opětovném výběru ČD, a.s. pro provozování regionální dopravy. Nespornou příležitostí je také zavádění integrovaných dopravních systémů. Ty lidem umožňují cestovat různými dopravními prostředky na jeden jízdní doklad. Integrovaný dopravní systém tak zvyšuje atraktivitu železniční dopravy, protože zajišťuje návaznost spojů. Další příležitostí pro ČD, a.s. je rostoucí trend ochrany životního prostředí. Přeprava po železnici stále patří k nejkologičtějším způsobům dopravy a ČD by na tento fakt mohly upozorňovat ve svých propagačních materiálech apod.

Nejvýznamnější hrozbou pro ČD je konkurence ať už ta stávající nebo nově příchozí. V budoucnu bude docházet k dalšímu otevírání železničního trhu a tak se dá příchod další konkurence na českou železnici předpokládat. Ovšem do roku 2019 se ČD nemusí příliš strachovat a tento čas by tedy měly využít k tomu, aby pozitivně zapůsobily na své zákazníky a získaly si tak jejich loajalitu. Ovšem konkurencí pro ČD jsou i substituty, především v podobě autobusové a individuální dopravy. Pohodlnost lidí se neustále zvyšuje a ti tak často dávají přednost autu, se kterým se dostanou pohodlně kamkoliv, aniž by museli třeba přestupovat. Hrozbu pro ČD představují také stále se zvyšující ceny energií, což je základní komodita, kterou ČD ke svému provozu potřebují. Jedná se především o elektrickou energii a motorovou naftu. Velmi nevýhodná je pro ČD zhoršená situace na trhu s realitami. ČD totiž potřebují odprodat nepotřebný nemovitý majetek a těmito příjmy částečně financovat obnovu vozového parku. Ovšem ceny nemovitostí jsou na nízké úrovni, pokud ČD nemovitosti prodají, vyinkasují pravděpodobně méně, než plánovaly. Posledním negativním vlivem, který bych ráda zmínila je zrušení kompenzace na státem zavedené slevy. To se týká především studentů, kteří především těchto slev využívají. Pokud si budou ČD chtít i nadále udržet významnou zákaznickou skupinu, budou muset s největší pravděpodobností nabídnout nějakou alternativu, což vzhledem k ekonomické situaci ČD může být problém.

6 NÁVRH IMPLEMENTACE BSC

Nyní se dostávám k jádru celé práce, které spočívá v návrhu implementace modelu BSC do podmínek společnosti České dráhy, a.s. V předchozích částech práce byl koncept BSC představen v teoretické rovině, byla také představena společnost České dráhy, a.s. a byla provedena strategická analýza nezbytná pro pochopení situace, ve které se ČD, a.s. nachází. Získala jsem tedy dostatek informací a nyní mohu přikročit k samotnému návrhu projektu pro implementaci BSC. Projektová část bude ve velké míře vycházet z postupů, které ve své knize uvádí Horváth a Partners (2002). Model Horváth a Partners pro implementaci BSC se skládá z 5 fází, které byly představeny již v teoretické části práce (viz kap. 3.5 Zavedení BSC do podniku).

Na začátek celého projektu by bylo vhodné uvést problémy, se kterými se ČD, potýkají:

- špatná finanční situace podniku, nízká rentabilita vloženého kapitálu,
- nízká spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a jejich loajalita,
- nutnost rozsáhlých investic do obnovy hmotného majetku společnosti,
- personální problémy a
- prosazení se v silícím konkurenčním prostředí.

Společnost od zavedení BSC očekává eliminaci vlivu těchto hlavních problémů. Dále zlepšení strategického řízení společnosti, ve smyslu propojení strategie společnosti v rámci celé skupiny České dráhy. Upevnění strategie a efektivnější komunikaci vize společnosti, ale také zajištění konkurenceschopné výkonnosti podniku. Primárním impulsem pro zavedení modelu BSC do strategického řízení ČD je stále větší nutnost sledovat i nefinanční ukazatele. V současnosti ČD využívají pro hodnocení především finanční kritéria. Společnost sleduje tyto klíčové ukazatele:

- vzhledem k tvorbě zisku je sledován vývoj položek EBITDA, EBIT a EAT,
- z hlediska majetkové struktury je zjišťován stav celkových aktiv, odpisů a investičních výdajů (CAPEX),
- za skupinu poměrových ukazatelů jde o zadluženost, běžnou likviditu a ROCE,
- dále společnost sleduje ukazatele související s přepravním výkonem jako je např. počet přepravených osob, průměrná přepravní vzdálenost či obsazenost kapacity, apod.

Vzhledem ke změnám v prostředí společnosti si vedení ČD uvědomuje, že k dalšímu rozvoji společnosti již tyto ukazatele nedostačují a je nezbytné přikročit ke sledování finančních ukazatelů tak, aby hodnocení zohledňovalo výkonnost podniku komplexně i z pohledu kvantity, ale především kvality služeb.

6.1 Stanovení organizačních předpokladů

Jak jsem již zmiňovala v analytické části, práce se bude orientovat na mateřskou společnost Skupiny České dráhy, považuji tedy za vhodné připomenout, že hlavními činnostmi ČD, a.s. jsou osobní doprava, správa majetku, ekonomika, marketing a obchod a personálistika. BSC bude navržen v rámci mateřské společnosti ČD, a.s. na celopodnikové úrovni, myslím si, že tento rozsah je adekvátní vzhledem k možnostem diplomové práce. Projekt bude obsahovat všechny nezbytné náležitosti, tak aby výsledná práce mohla společnosti posloužit jako podklad pro rozvoji BSC v podniku.

Vzhledem k tomu, že BSC je specifický svou variantností, neexistuje ani žádný předepsaný postup pro jeho zavádění, volbu perspektiv či měřítek apod. Pro společnost ČD, a.s. jsem zvolila přístup top down, kdy nejprve dojde k zavedení celopodnikového BSC, což bude předmět diplomové práce. ČD pak mohou dále využít tohoto návrhu jako podkladu pro zavádění BSC na další úrovni, případně až pracovní skupiny. Jde o tzv. kaskádování BSC, kdy dochází k rozšíření BSC na všechna místa, která jsou důležitá pro realizaci podnikové strategie. Toto řešení se zdá být výhodné vzhledem k velikosti podniku ČD, a.s., protože okamžité rozsáhlejší zavádění BSC na všech úrovních je spojeno s velkými riziky, které by společnost ve své nynější situaci neměla podstupovat. Dále má společnost možnost propagovat zavedení BSC i na dceřiné společnosti, což bude mnohem snadnější, pokud by projekt implementace BSC v ČD, a.s. byl úspěšný. Mateřská společnost by tak měla výrazně snazší prezentaci a prosazování konceptu. Nicméně činnosti dceřiných společností jsou často odlišné, proto by muselo dojít k modifikaci BSC.

6.1.1 Určení realizačního týmu

Velikost týmu se samozřejmě odvíjí od velikosti podniku a rozsahu BSC, v případě ČD, a.s. by realizační tým mohl čítat až 11 členů. Pro sestavení týmu jsem vybrala, některá oddělení ve vedení ČD, a.s., která se, dle mého názoru, jeví jako nezbytná pro projekt realizace BSC. Z každého uvedeného oddělení by pak měl být vybrán do týmu 1 člen.

Tab. 17. Složení realizačního týmu (vlastní zpracování)

Po 1 členu z těchto oddělení	Základní úloha
Odbor strategické controllingu	Architekt
Výkonný ředitel pro ekonomiku	Nositel změny
Odbor marketingu a komunikace	Hlasatel, tvorba modelu BSC
Výkonný ředitel pro strategii a obchod	Objasnění strategie, tvorba modelu BSC
Odbor informatiky	IT podpora
Personální odbor	Tvorba modelu BSC, šíření BSC
Finanční odbor	Tvorba modelu BSC
Odbor kontroly kvality osobní dopravy	Tvorba modelu BSC
Odbor kolejových vozidel	Tvorba modelu BSC
Studentka - autor práce	Asistent architekta
Generální ředitel	Schválení BSC

Architektem projektu by měl být zaměstnanec z odboru strategického controllingu. Architekt je vedoucím celého projektu, jeho úkolem je celý proces metodicky řídit, dohlížet na termíny porad a workshopů a hlídat správný směr procesu tvorby BSC. Ke kvalitnímu zvládnutí všech úloh by měl mít architekt svého asistenta, na tuto pozici navrhuji sebe, vzhledem k tomu, že jsem tvůrcem celého návrhu BSC. Další důležitou rolí je role nositele změny, jeho úlohou je zavedení BSC do manažerských procesů a dle teorie je vhodné, aby tuto roli plnila osoba, která je v přímém kontaktu s nejvyšším šéfem, proto byl zvolen výkonný ředitel pro ekonomiku. Neméně významná je role hlasatele a jeho úlohou je získání důvěry všech zaměstnanců podniku v zavedení nového manažerského systému. Vhodnou osobou na tuto pozici je zaměstnanec z odboru marketingu a komunikace, který bude BSC šířit prostřednictvím komunikační kampaně.

Jako další člen týmu byl zvolen Výkonný ředitel pro strategii a obchod, jeho úkolem bude seznámení členů týmů se současnou vizí a strategií podniku. V týmu by neměl chybět ani zástupce z odboru informatiky, protože tento odbor se bude podílet na implementaci softwarové podpory pro BSC. Dále jsem do týmu navrhla zástupce z personálního a finančního odboru, odboru kolejových vozidel a odboru kontroly kvality osobní dopravy, ti by se měli podílet především na tvorbě BSC. Samotná tvorba BSC je ovšem velmi důležitá, přispět by měli všichni členové realizačního týmu a na základě vzájemného konsenzu by měli dospět k tvorbě takových strategických cílů, měřítek a akcí, které povedou k naplnění podnikové strategie. Posledním členem týmu je pak generální ředitel, jehož hlavní úlohou je schválení BSC.

Celý tým může být dále podpořen odborným externím poradcem, ale dle mého názoru ČD, a.s. zaměstnávají řadu odborníků, takže tato spolupráce není nutná.

Celý proces je proložen sérií workshopů, konkrétně jsou navrženy 4 dvoudenní workshopy. V rámci workshopu bude dokumentován aktuální stav projektu, budou projednávány aktuálně řešené fáze projektu a bude probíhat podrobná diskuze mezi členy týmu, která umožní sladění projektu s potřebami podniku. Workshopu by se mimo realizačního týmu měli účastnit i další zaměstnanci z vedení podniku. Zapojení top managementu přináší projektu vysokou prioritu, což má velmi pozitivní vliv na následnou implementaci a šíření BSC.

6.1.3 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu implementace BSC v podniku ČD, a.s. jsem vypracovala ve dvou variantách, viz tabulka č. 19. První varianta uvažuje se spoluprací s externími subjekty. V tomto případě by bylo využito služeb externí vzdělávací instituce, která by vedla sadu školení pro vrcholový a střední management. Na tuto aktivitu je potřeba vyčlenit alespoň 280 000 Kč v případě, že by šlo o jednodenní kurz, kterého by se postupně zúčastnilo 40 zaměstnanců z managementu společnosti. V této variantě je dále počítáno se zakoupením specializovaného softwaru pro podporu BSC od externí společnosti. Základní varianta software s minimální konfigurací se dá pořídit již od 300 000 Kč, ovšem vzhledem k velikosti ČD a vysokým nárokům na software doporučuji na implementaci softwaru vyčlenit 900 000 Kč. Náklady na služby externích subjektů jsem konzultovala se senior konzultantem společnosti LBMS, která se orientuje na školení a realizaci konkrétních řešení v oblasti informatiky a managementu. Dále je nutné v rozpočtu zohlednit odměny pro realizátory celého projektu, takže při úspěšné implementaci projektu by měla být mezi členy realizačního týmu rozdělena odměna ve výši 500 000 Kč. V neposlední řadě jsou do rozpočtu zahrnuty náklady na komunikační kampaň, která zahrnuje např. vyhotovení nejrůznějších informačních letáků a brožur, a další náklady spojené s implementací BSC do podniku, to zahrnuje např. dodatečnou administrativu.

Druhá varianta vychází ze situace, kdy by se ČD rozhodly implementovat BSC svépomocí. V tomto případě by náklady na školení byly teoreticky nulové, prakticky by sadu školení vedl architekt projektu a z tohoto důvodu došlo k navýšení odměn za úspěšnou implementaci BSC o 150 000 Kč. Jednalo by se tedy o vyšší odměny především pro architekta projektu. V této variantě lze počítat i s nižšími náklady na software v případě, že by došlo k intenzivnějšímu zapojení zaměstnanců z odboru informatiky ČD, což samozřejmě vyvolá vyšší nároky na osobní náklady.

Kromě těchto zřejmých nákladů musí ČD v obou variantách počítat s vyššími osobními náklady, protože budou-li se zaměstnanci účastnit školení a celodenních workshopů, nestihnou odvést práci, kterou běžně ve své pracovní době vykonávají, toto bude zřejmě potřebné nahradit přesčasy. Navíc se dá předpokládat, že implementace BSC maximálně vyčerpá architekta projektu, což může vyvolat potřebu přijetí dodatečného pracovníka.

Celkové náklady implementace BSC ve společnosti ČD lze předpokládat v případě spolupráce s externími subjekty na úrovni 3 400 000 Kč, v případě implementace svépomocí v hodnotě 3 170 000.

Tab. 19. Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

Položka	1. varianta	2. varianta
Školení	280 000	x
Náklady na software	900 000	500 000
Komunikační kampaň	50 000	50 000
Odměny realizátorů	500 000	650 000
Ostatní náklady	50 000	50 000
Mezisoučet	1 780 000	1 250 000
Osobní náklady	1 620 000	1 920 000
Náklady celkem	3 400 000	3 170 000

6.2 Vyjasnění strategie

V této fázi projektu je nutné, aby ČD, a.s. analyzovaly své vnější i vnitřní prostředí a na základě toho vyhodnotily aktuálnost své současné strategie. Současná vize společnosti, která byla podrobněji rozvedena v analytické části práce, zní takto:

„České dráhy musí zaujmout jednoznačnou pozici na otevřeném trhu – musí se stát konkurenceschopnou, zákaznický orientovanou a především ziskovou společností s pevnou pozicí na železničním trhu.“

Tato současná vize ČD naprosto odpovídá aktuální situaci společnosti. Vize ČD je formulována tak, že vystihuje základní problémy a hrozby společnosti, které je nutné eliminovat, chce-li být společnost úspěšná. Myslím, že je zcela relevantní s touto vizí pracovat při implementaci BSC. ČD dále definují své strategické cíle, které jsou strukturovány do čtyř oblastí (České dráhy, a.s., ©2008):

- ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA
 - Udržení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti.
 - Komplexní řešení dopravní obslužnosti, optimalizace prodejních kanálů, optimalizace cen.
 - Průběžné přizpůsobování portfolia nabízených služeb dle potřeb zákazníků.
 - Plnohodnotné konkurenceschopné služby jsou podmíněny investováním do modernizace vozového parku.
 - Internacionalizace – spojení s mezinárodními partnery, které zajistí nabídku konkurenceschopné mezinárodní osobní dopravy.
- STABILITA PODNIKU
 - Úhrady v plné výši za služby v oblasti státních a regionálních zakázek – vliv na udržitelnou ziskovost a míru zadluženosti.
 - Zavedení staničního poplatku za užívání stanic.
 - Dokončení jednorázové potřeby restrukturalizace.
- GOVERNANCE
 - Uplatňování zásad manažerského řízení vycházející z jasně nastaveného rámce pravidel pro corporate governance a compliance.
 - Posílení významu řízení rizik provázaného s principy strategického reportingu.
- INTEGRACE
 - V rámci holdingu je uvažováno s existencí dceřiné společnosti s jádrovým podnikáním a maximálním využitím synergií napříč společnostmi.
 - V dceřiných společnostech budou v maximální možné míře dodržována společná pravidla a politiky; vybrané činnosti budou poskytovány centrálně mateřskou společností (podmíněné funkčním modelem vnitroholdingových služeb).

Tyto strategické cíle jsou spíše rozvedením a zpřesněním výše uvedené vize podniku a pro využití v modelu BSC nejsou vhodné. Navíc jsou příliš obecné a strategické cíle pro BSC musí být maximálně konkretizované.

6.3 Tvorba BSC

Jak jsem již uvedla současná strategie ČD je aktuální, vedení společnosti si uvědomuje hlavní problémy, se kterými se společnost potýká a které je nutné eliminovat, proto při tvorbě BSC budu z této strategie vycházet a cíle budou formulovány tak, aby naplňovaly vizi společnosti ČD, a.s. Pro BSC společnosti ČD, a.s. budou použity osvědčené základní čtyři perspektivy definované autory konceptu BSC Kaplanem a Nortonem.

V rámci této třetí fáze je vyžadováno, aby vedení podniku a realizační tým projektu na stanovených workshopech postupně prodiskutovali a na základě vzájemného konsenzu zvolili strategické cíle, vytvořili řetězec příčin a následků mezi těmito cíli, vybrali měřítka a jejich cílové hodnoty a odsouhlasili strategické akce.

6.3.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Za hlavní strategický cíl ČD, a.s. jsem zvolila zvýšení hodnoty organizace v podobě zlepšení hodnoty ukazatele EVA. Další cíle finanční perspektivy pak podporují dosažení tohoto hlavního cíle. Jedná se o zvýšení rentability, růst tržeb z prodeje služeb a vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů.

Tab. 20. Strategický cíl finanční perspektivy – F 01 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Zajistit zvýšení hodnoty podniku	Číslo: F 01
<u>Definice cíle:</u> Vrcholovým cílem finanční perspektivy je zajištění růstu hodnoty organizace v podobě zvýšení hodnoty ukazatele EVA.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Cílem ČD, a.s. je být ziskovou společností, ale to, že společnost dosahuje účetního zisku, ještě nemusí znamenat, že je společnost skutečně zisková. Smysluplnější je sledování ekonomického zisku a tomuto požadavku odpovídá právě ukazatel EVA. Tento ukazatel je také výhodný, protože informuje o ekonomické realitě podniku – skutečné výši majetku a závazků.	
<u>Patron:</u> Výkonný ředitel pro ekonomiku	

Využívání ukazatele EVA ve společnosti ČD, a.s. se může zdát jako rozporuplné. ČD, a.s. nejsou klasickým podnikatelským subjektem, ale společností, která se potýká s celou řadou specifik. Tak především vztah ČD a státu – stát vystupuje jako vlastník společnosti, ale i jako zákazník, je objednatelem veřejné dopravy. Z toho vyplývá i povinnost ČD, a.s. poskytovat své služby i na nerentabilních tratích. Stát jako vlastník, tak často dává přednost

uspokojení potřeb veřejnosti před ziskovostí. Jak ale vyplývá z provedené strategické analýzy, situace na trhu železniční dopravy se výrazně mění a měnit bude a proto je potřeba se těmto změnám přizpůsobit. Pokud mají ČD čelit rostoucí konkurenci je potřeba, aby se stát choval více jako podnikatel.

ČD definují ve své vizi potřebu stát se „*tržně orientovanou, ziskovou společností s dobrou strukturou financování*“ a to mohou kontrolovat právě sledováním ukazatele EVA. Netvrším, že hodnota tohoto ukazatele musí být nutně vysoce kladná, ale pokud by tento ukazatel byl alespoň nula, může být stát se svým podnikáním spokojen.

Tab. 21. Strategický cíl finanční perspektivy – F 02 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Zvýšení rentability investovaného kapitálu (RONA)	Číslo: F 02
<u>Definice cíle:</u> Rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje efektivitu využití kapitálu společnosti a její růst pozitivně podporuje tvorbu hodnoty podniku.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Ve společnosti ČD, a.s. je v současnosti sledován ukazatel ROCE, ten může být úspěšně nahrazen obdobným ukazatelem RONA, který vychází z koncepce EVA. Rentabilita společnosti ČD, a.s. dosahuje v současnosti záporných hodnot, což působí negativně a způsobuje, že společnost hodnotu spíše ničí, proto je nutné věnovat tomuto ukazateli pozornost a sledovat jeho vývoj.	
<u>Patron:</u> Finanční odbor	

Tab. 22. Strategický cíl finanční perspektivy – F 03 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Růst tržeb z prodeje služeb	Číslo: F 03
<u>Definice cíle:</u> Růst tržeb z prodeje je významný cíl, který podpoří zlepšení ziskovosti a výkonnosti podniku.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Z provedené finanční analýzy vyplývá, že ve sledovaném období dochází k poklesu tržeb za prodej služeb, což má negativní vliv na finanční výkonnost podniku a zhoršuje tvorbu přidané hodnoty. Je potřeba vývoj tržeb sledovat a vynaložit úsilí k jejich zvýšení.	
<u>Patron:</u> Finanční odbor	

Tab. 23. *Strategický cíl finanční perspektivy – F 04 (vlastní zpracování)*

Strategický cíl: Vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů	Číslo: F 04
<u>Definice cíle:</u> Cíl vytvořit optimální strukturu nákladů, která podpoří konkurenceschopnost firmy.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> V rámci své vize se ČD, a.s. chtějí stát podnikem s konkurenceschopnou výkonností. To obnáší optimalizaci nákladové struktury podniku, která však nesmí mít negativní dopad na kvalitu poskytovaných služeb, nesmí tak dojít ke snaze snižování nákladů za každou cenu. Snižování nákladů se pozitivně projeví ve zvýšení ziskové marže a růstu hodnoty podniku.	
<u>Patron:</u> Odbor strategického controllingu	

6.3.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Zákazníci jsou pro ČD, a.s. klíčem k úspěchu, tedy pokud chce být společnost úspěšná, musí si získat zákazníky na svou stranu. Jak tomu napomoci objasňují cíle zákaznické perspektivy. Důležitým cílem je *růst spokojenosti zákazníků*, protože jedině spokojený zákazník se vrátí, aby znovu využil služeb Českých drah. Jako další strategický cíl v této perspektivě jsem zvolila *získávání nových zákazníků*, protože dle mého názoru, je reklamní kampaň ČD ve velké míře soustředěna pouze na půdě železnice a v prostorách nádražních budov, což velmi snižuje možnost oslovení těch, kteří vlakem necestují. Třetím a posledním cílem je *zvyšování kvality poskytovaných služeb*. V minulosti si lidé často stěžovali na neuklizená nádraží, špinavé vlaky, častá zpoždění, apod. ČD již začaly tento problém řešit, ale ještě stále je co dohánět, tak aby kvalita služeb byla prvotřídní.

Tab. 24. *Strategický cíl zákaznické perspektivy – Z 01 (vlastní zpracování)*

Strategický cíl: Růst spokojenosti zákazníků	Číslo: Z 01
<u>Definice cíle:</u> Růstem spokojenosti zákazníků přispět k získání jejich loajality.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Vizí ČD je stát se zákaznickou orientovanou společností, proto spokojenost zákazníka musí být na prvním místě a stát se klíčovým cílem zákaznické perspektivy. Pouze „základní“ spokojenost cestujících nestačí. Cestující musí označit svou spokojenost se službami za vynikající, což přispěje k jejich udržení a zvýšení jejich loajality.	
<u>Patron:</u> Odbor kontroly kvality osobní dopravy	

Tab. 25. Strategický cíl zákaznické perspektivy – Z 02 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Získat nové zákazníky	Číslo: Z 02
<u>Definice cíle:</u> Získávání nových zákazníků je pro firmu příležitostí, která podpoří růst tržeb a hodnoty podniku.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> ČD investují nemalé prostředky do obnovy vozového parku a rekonstrukcí nádražních budov, cílem společnosti by však také mělo být zajistit návratnost těchto investic zvýšením počtu cestujících, proto by se strategickým cíle společnosti mělo stát i získání nových zákazníků. Řada lidí dává přednost autobusové a individuální dopravě a to jsou trhy, kde mohou ČD získat nové zákazníky.	
<u>Patron:</u> Odbor marketingu a komunikace	

Tab. 26. Strategický cíl zákaznické perspektivy – Z 03 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Zvýšit kvalitu poskytovaných služeb	Číslo: Z 03
<u>Definice cíle:</u> Poskytováním prvotřídních služeb nejvyšší kvality podpořit spokojenost cestujících.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Kvalita služeb Českých drah je často diskutovaným tématem a může se zdát, že v minulosti neměla kvalita pro tuto společnost vysokou prioritu, ale časy se mění. S postupným otevíráním trhu železniční dopravy si vedení ČD uvědomuje, že je důležité svým zákazníkům poskytovat kvalitní služby a tomu adekvátní péči, které zajistí společnosti pevnou pozici i na liberalizovaném železničním trhu.	
<u>Patron:</u> Odbor kontroly kvality osobní dopravy	

6.3.3 Strategické cíle v perspektivě interních procesů

Obecně perspektiva interních procesů vychází z hodnotového řetězce společnosti. Hodnotový řetězec Českých drah začínám zjištěním potřeby zákazníků a následným vývojem nové služby, produktu či zákaznické aplikace. Následně na to navazuje provozní proces, který začíná prodejem lístku cestujícímu, pokračuje poskytnutím přepravní služby a končí až vystoupením cestujícího a odvezením vlaku do depa. V rámci poprodejního procesu u ČD dochází především k řešení reklamací a stížností.

Cíle v rámci této perspektivy jsou zaměřeny především na snižování nákladů a lepší využívání kapacit. Konkrétně byly navrženy tyto 3 strategické cíle: modernizace vozového parku, zlepšení provozní efektivity a zlepšení využití majetku.

Tab. 27. Strategický cíl perspektivy interních procesů – P 01 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Modernizovat vozový park	Číslo: P 01
<u>Definice cíle:</u> Díky modernizaci vozového parku mohou ČD, a.s. nabídnout cestujícím vysoký komfort během přepravy.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> V současnosti činí průměrný věk vozidel ČD 23,5 roku. Stále však mají ČD ve svém vozovém parku velké množství vozů, jejichž stáří dosahuje 30 let. Tyto vozy poskytují nízký komfort, jsou méně spolehlivé a méně bezpečné. Důvod pro modernizaci je tedy více než zřejmý. ČD již proces modernizace zahájily a na tratě jsou postupně umisťovány nová či modernizovaná vozidla. V tomto procesu je nutné i nadále pokračovat.	
<u>Patron:</u> Odbor kolejových vozidel	

Tab. 28. Strategický cíl perspektivy interních procesů – P 02 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Zlepšit provozní efektivnost	Číslo: P 02
<u>Definice cíle:</u> Cílem je zefektivnit činnosti související s poskytováním služeb osobní přepravy.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Zlepšit provozní efektivnost znamená především, snižování provozních nákladů, ale při současném udržení kvality poskytovaných služeb. Tento cíl podpoří tvorbu konkurenceschopné struktury nákladů a přispěje tak ke zvýšení hodnoty podniku.	
<u>Patron:</u> Odbor strategického controllingu	

Tab. 29. Strategický cíl perspektivy interních procesů – P 03 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Zlepšit využití majetku	Číslo: P 03
<u>Definice cíle:</u> Zlepšit využívání majetku napříč všemi činnostmi společnosti	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Splněním tohoto cíle je sledováno zvýšení obrátu aktiv. V současnosti je obrát aktiv ČD na velmi nízké úrovni, což je dáno pochopitelně i rozsáhlými investicemi společnosti, ovšem na druhé straně je nutná i optimalizace majetkové struktury. ČD mají velké množství movitého a nemovitého majetku, který již není v podniku nadále využitelný. Pro prosperitu podniku je jistě žádoucí, aby také vzrostla obsazenost spojů, ta činí jen 24 %. Je důležité, aby ČD sladily nabízenou službu s potřebami cestujících, tak aby kapacita vlaku výrazně nepřevyšovala počet cestujících. Mělo by dojít k posilnění některých spojů ve špičce a naopak pak nasadit méně vozů mimo špičku.	
<u>Patron:</u> Odbor kolejových vozidel, odbor správy majetku	

6.3.4 Strategické cíle v perspektivě učení se a růstu

To, zda budou dosaženy definované cíle v předchozích perspektivách, závisí na schopnostech Českých drah učit se a růst. Významným nositelem této schopnosti ve společnosti ČD jsou především zaměstnanci. Klíčovým cílem této perspektivy je tak motivace zaměstnanců, která podpoří úspěch celého konceptu. Dalšími, stejně tak důležitými cíli této perspektivy, jsou cíle zintenzivnění spolupráce se SŠ a rozvoj prodejních a komunikačních schopností zaměstnanců.

Tab. 30. Strategický cíl perspektivy interních procesů – U 01 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Zintenzivnit spolupráci se středními školami	Číslo: U 01
<u>Definice cíle:</u> Zintenzivnění této spolupráce přinese firmě nové mladé zaměstnance s potřebným vzděláním.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Velkým problémem personalistiky je stárnoucí personál, v současnosti je průměrný věk zaměstnanců 46 let. Vysoký průměrný věk je problémem především provozních profesí vzhledem k pracovním podmínkám v turnusové práci a venkovnímu prostředí kolem vlaku bez ohledu na počasí. Intenzivnější spolupráce se středními školami by tak společnosti zajistila vzdělaný personál na provozních pozicích a omlazení zaměstnanecké struktury.	
<u>Patron:</u> Personální odbor	

Tab. 31. Strategický cíl perspektivy interních procesů – U 02 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Rozvíjet prodejní a komunikační schopnosti zaměstnanců	Číslo: U 02
<u>Definice cíle:</u> Zlepšení prodejních a komunikačních schopností formou školení zaměstnanců, kteří přichází do kontaktu s cestujícími.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Zákazníci ČD málo využívají nabízených produktů, z průzkumu ČD, a.s. vyplývá, že jen 22 % cestujících využívá zákaznických aplikací jako je In-karta. Navíc zákazníci často ani sami neví, že mají možnost využít nějaké slevy. Tento cíl tedy sleduje vyškolení především vlakového personálu a zaměstnanců, kteří pracují u pokladní přepážky tak, aby byli schopni lépe komunikovat se zákazníky a nabízet jim zákaznické aplikace, což podpoří zvýšení tržeb společnosti.	
<u>Patron:</u> Personální odbor	

Tab. 32. Strategický cíl perspektivy interních procesů – U 03 (vlastní zpracování)

Strategický cíl: Zvýšit motivaci zaměstnanců	Číslo: U 03
<u>Definice cíle:</u> Jedině motivovaní zaměstnanci přispějí k plnění podnikové strategie.	
<u>Odůvodnění cíle:</u> Aby se dařilo v podniku prosazovat navrhované cíle a realizovat tak koncepci BSC je potřeba k tomu zaměstnance motivovat. Motivovaní zaměstnanci budou vykonávat své činnosti lépe a efektivněji a přispějí tak k naplnění podnikové vize.	
<u>Patron:</u> Personální odbor	

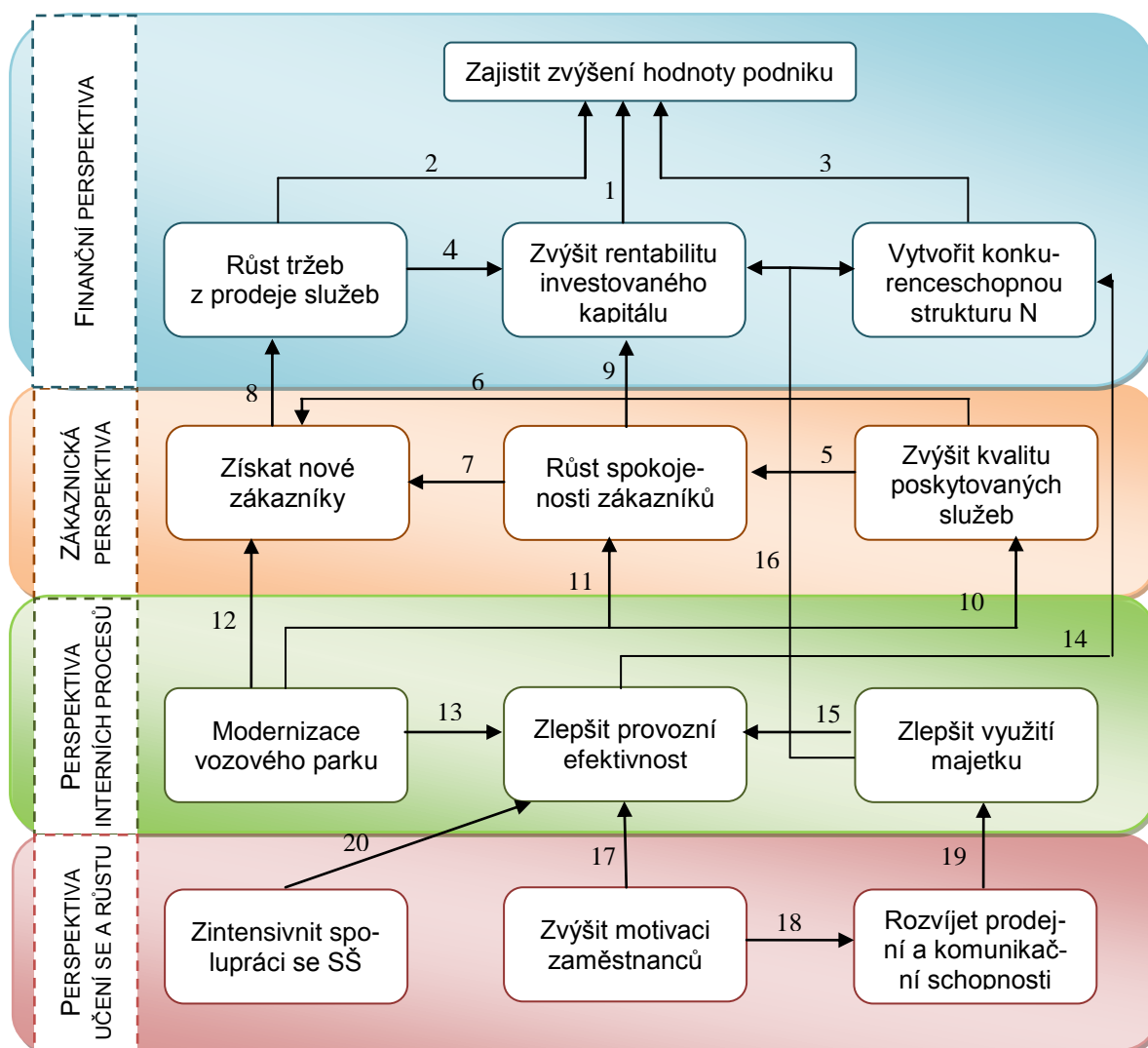
Souhrn cílů navržených pro ČD, a.s. v podobě modelu BSC znázorňuje následující obrázek. Strategické cíle jsou zvoleny tak, aby podporovaly vizi a strategii společnosti a zároveň jsou propojeny i jednotlivé cíle a vzájemně se ovlivňují.



Obr. 10. Znázornění navrženého BSC pro ČD, a.s. (vlastní zpracování)

6.3.5 Znázornění strategické mapy

Níže je uveden řetězec příčin a následků mezi jednotlivými cíli v podobě strategické mapy. Samozřejmě mezi jednotlivými cíli lze najít velké množství dalších vzájemných vztahů, ovšem řada z nich má v modelu BSC nevýznamný charakter. Ve strategické mapě jsem identifikovala pouze ty vzájemné vztahy, které mají v rámci BSC pro ČD, a.s. strategický význam a povedou k naplnění strategie podniku. Toto jednoduché a přehledné znázornění usnadní komunikaci strategie v podniku. V dalším textu pak budou významné vztahy podrobněji rozvedeny v podobě tzv. „*Story of Strategy*“.



Obr. 11. Strategická mapa modelu BSC pro ČD, a.s. (vlastní zpracování)

S popisem strategické mapy začneme u finanční perspektivy. Vrcholový cíl zajistit zvýšení hodnoty podniku se rozkládá na tři dílčí cíle. K tomu, aby byla zvýšena hodnota podniku je zapotřebí zvýšit rentabilitu investovaného kapitálu RONA (1). RONA je u ČD záporná a jak bylo zřejmé z pyramidového rozkladu EVA, nízká hodnota RONA ovlivňuje, že je

spread záporný a v případě záporného spreadu působí růst investovaného kapitálu na hodnotu podniku negativně. Mají-li plánované investiční aktivity ČD přispět k tvorbě hodnoty podniku je zapotřebí zvýšit RONA. Zvýšení RONA je v rámci finanční perspektivy podpořeno růstem tržeb (4).

Tvorba hodnoty je dále ovlivněna čistým provozním ziskem (NOPAT) a žádoucí je samozřejmě jeho růst. To ČD zajistí především zvýšením tržeb z prodeje vlastních služeb (2) a optimalizací nákladů, díky které dojde k vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů (3), tak aby byla společnost připravena na konkurenční boj. Tyto dva cíle, v podobě růstu tržeb a vytvoření konkurence schopné struktury nákladů, splňují vizi ČD – být ziskovou společností, ale zavedením ukazatele EVA je tato myšlenka rozvinuta dále. Užití ukazatele EVA, jako vrcholového ukazatele finanční perspektivy má hned několik výhod. Především ukazatel informuje, jak úspěšný je podnik ve své hlavní výdělečné činnosti, výsledek tak odpovídá ekonomické realitě podniku. Ukazatel EVA má pro podnik lepší vypovídací schopnost než sledování účetního zisku. Všechny cíle finanční perspektivy jsou vzájemně propojeny, protože jedině tak dojde ke zlepšení hospodářské situace podniku.

Zákaznická perspektiva naplňuje strategii ČD stát se zákaznický orientovanou společností a významně podporuje finanční perspektivu, co se týče růstu tržeb. ČD se musí maximálně vynasnažit o zvýšení kvality poskytovaných služeb. V minulosti byla ČD často terčem kritiky kvůli nízké kvalitě služeb a řada lidí od těch dob zanevřela na železniční dopravu. Služby ČD se již zlepšily, ale pokud chce být podnik konkurenceschopnou společností, jak uvádí ve své vizi, musí poskytovat služby na prvotřídní úrovni. Tímto přístupem si získá spokojenost svých cestujících (5) a přiláká i cestující nové (6). Navíc s tím, jak budou cestující spokojenější se zvýší jejich loajalita a jak je známo spokojený zákazník je nejlepší reklamou a pomůže tak společnosti k získání nových zákazníků (7). To však nestačí. ČD by měly za účelem získání nových zákazníků rozšířit marketingovou kampaň, ve které budou informovat o modernizaci a zvyšující se kvalitě přepravních služeb. Rostoucí počet cestujících tedy zvýší tržby ČD z prodeje služeb, což následně podpoří i rentabilitu investovaného kapitálu (8, 9) a růst hodnoty podniku.

Ke splnění cílů finanční a zákaznické perspektivy jsou nutná opatření ve vnitřních procesech společnosti. Je nutná rozsáhlá obnova vozového parku společnosti, kterou již ČD započaly, ale i přesto má tento cíl stále strategický význam. Modernizací vozového parku se společnosti podaří významnou měrou zvýšit kvalitu poskytovaných služeb (10).

Přeprava lepšími vozy je i přáním cestujících, takže dojde ke zvýšení jejich spokojenosti (11). Modernější vozy jsou navíc možností, jak přilákat nové zákazníky (12). Do modernizace vozového parku ČD investují každoročně miliardy korun, na druhou stranu tím, ale také dospějí k úspoře provozních nákladů (13), protože tato obnova přispívá k poklesu nákladů spojených s opravami a údržbou starých vlakových souprav. Opatření v interních procesech musí vést také ke zvýšení efektivnosti v poskytování služeb. Větší efektivnosti je možné dosáhnout vyšší výkonnosti zaměstnanců či optimalizací prodejních kanálů. Jedině díky větší efektivnosti mohou ČD snížit náklady a tím dosáhnout konkurenceschopné struktury nákladů (14).

Významným prvkem, který podpoří i zlepšení provozní efektivnosti je lepší využití majetku (15). Lepší využití majetku znamená především lepší využití DM. Dlouhodobý majetek ČD, tvoří 90 % celkových aktiv společnosti a obrat aktiv dosahuje velmi nízkých hodnot. ČD by měly jednak optimalizovat svou majetkovou strukturu, protože vlastní řadu nemovitostí, které jsou pro ně spíše břemenem a tuto situaci je potřeba vyřešit případným prodejem nebo pronájmem. Dále pak musí ČD v rámci tohoto cíle zvýšit obsazenost spojů tak, že sladí potřeby zákazníků a počet nasazených vozů. Je potřeba zjistit jak se mění počet cestujících v souvislosti s denní dobou a ročním obdobím a tomu přizpůsobit počet vozů. Splnění tohoto cíle významně podpoří jak rentabilitu investovaného kapitálu, tak snížení nákladů (16) a tím tvorbu hodnoty.

Vnitřní procesy společnosti se zakládají na zaměstnancích, jejich motivaci, organizaci a znalostech. Zda se podaří naplnit strategii podniku závisí především na zaměstnancích, proto se na ně orientuje poslední perspektiva učení se a růstu. Změny navrhované ve vnitřních procesech mohou narazit na nevěli zaměstnanců, proto je nutné zaměstnance dostatečně motivovat, aby tyto změny podpořili. Vyšší motivace zaměstnanců přispěje ke zlepšení jejich výkonnosti a tím ke zlepšení provozní efektivnosti (17). Zároveň musí být zaměstnanci motivováni k tomu, aby dále rozvíjeli své schopnosti, především co se týče komunikace se zákazníky a prodeje služeb (18). Zaměstnanci ČD by měli být lepšími prodejci, měli by nabízet a prodávat zákazníkům i další zákaznické aplikace a služby, které ČD nabízí. Tento cíl přispěje ke zvýšení počtu cestujících, zvýší se tedy obsazenost spojů (19) a v návaznosti i ziskovost a samotná hodnota podniku. Významným existenčním problémem, který musí ČD řešit je zvyšující se průměrný věk zaměstnanců na provozních pozicích. Proto byl do BSC zapojen cíl zintenzivnit spolupráci se SŠ, například rozšířením stipendijního programu ČéDes. Zaměstnanci v provozu pracují venku kolem vlaku za

každého počasí a kvůli stíženým pracovním podmínkám starší zaměstnanci často odcházejí. Navíc železniční doprava má řadu specifíků je tedy zapotřebí získat mladé zaměstnance vzdělané v oboru, kterým díky lepšímu zdravotnímu stavu nedělá problém pracovat v měnících se povětrnostních podmínkách. Od mladších pracovníků se očekává i vyšší pracovní výkon, který tak přispěje ke zlepšení provozní efektivity (20).

6.3.6 Stanovení měřítek a cílových hodnot

Dalším krokem ve tvorbě modelu BSC je stanovení měřítek jednotlivých cílů a jejich cílových hodnot. Měření strategických cílů je nezbytné pro sledování vývoje, zda dochází k naplňování strategie podniku či nikoli a v případě nežádoucího vývoje nám umožňuje usměrnit vývoj požadovaným směrem. Každému ze strategických cílů byly přiřazeny 1 až 3 měřítka. U každého měřítka je pak uvedena jejich současná hodnota a cílová hodnota, která by měla být dosažena v časovém horizontu 5 let.

6.3.6.1 Měřítka finanční perspektivy

Tab. 33. Měřítka a cílové hodnoty pro finanční perspektivu (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšit hodnotu podniku	EVA (ekonomický model)	mil. Kč	-5 917	0	ročně
Zvýšit rentabilitu investovaného kapitálu	RONA	%	-2,1	10-12	ročně
Růst tržeb z prodeje služeb	tržby z prodeje	mil. Kč	11 117	14 200	pololetně
	podíl na výnosech	%	41,1	51	ročně
Vytvořit konkurenceschopnou strukturu N	podíl celkových nákladů na obratu	%	111,5	90	pololetně

Dosahování vrcholového cíle finanční perspektivy bude posuzováno sledováním vývoje ekonomicky přidané hodnoty (EVA). Pro výpočet ukazatele byl zvolen ekonomický model, jehož využívání má na rozdíl od účetního modelu řadu nesporných výhod. Především zohledňuje využití leasingu v podniku a nepotřebný majetek a to u ČD představuje významnou položku. Na první pohled se může zdát výpočet ukazatele EVA komplikovaný, ale přínosy plynoucí z jeho užívání jistě převažují. Při výpočtu je důležité upravit vstupní data a za tímto účelem by si ČD měly zvolit sadu konkrétních úprav a tyto, v nezměněné podobě, používat několik let, aby tak mohly sledovat vývoj tohoto ukazatele v čase. Skutečná hodnota tohoto ukazatele pro ČD, a.s. činila – 5 917 mil. Kč. Žádoucí je, aby hodnota ukazatele EVA v časové řadě postupně rostla alespoň až na nulu.

Hodnotu ukazatele EVA významně ovlivňuje rentabilita investovaného kapitálu, která je dalším měřítkem finanční perspektivy. V současnosti činí RONA ve společnosti ČD -2,1 %. Záporná RONA vytváří zápornou hodnotu spreadu ($RONA - WACC$), v případě záporného spreadu působí růst NOA negativně a to vše dohromady má negativní vliv na tvorbu hodnoty. Aby tedy byla EVA za pět let nulová, musí RONA dosahovat alespoň úrovně WACC. Navrhovaná cílová hodnota rentability tedy činí 10 – 12 %. Zvýšení rentability bude dosaženo zvýšením tržeb a snížením nákladů, což zvýší zisk podniku. Pozitivní vliv přinese i optimalizace majetkové struktury a lepší využití majetku.

Pro sledování tržeb z prodeje služeb, jsou navržena dvě měřítka. Měl by být sledován růst tržeb za služby v absolutním vyjádření, ale také podíl tržeb za služby na celkových výnosech. Sledování právě podílu navrhuji vzhledem k tomu, že podnik získává úhrady od státu z titulu poskytování veřejné služby, která je účtována v ostatních provozních výnosech. Tato úhrada je pro podnik velmi důležitá a má vliv na finanční stabilitu podniku, nicméně je vhodné, aby podnik zvýšil tržby za prodej služeb a dle mého názoru by tento příjem měl být pro podnik klíčový a měl by být největším příjmem společnosti. V současnosti představují tržby za služby 41,1 % výnosů, žádoucí cílová hodnota je 51 %.

Cíl vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů je měřen podílem celkových nákladů na obratu. Přičemž je důležité, aby ČD při výpočtu vycházely z plánovaného obratu, který lze považovat za stabilní základ. Dále navrhuji, aby obrat společnosti byl vypočítán součtem položek výkony a ostatní provozní výnosy. Ostatní provozní výnosy by měly být zahrnuty, protože představují významnou položku, které ovlivňují finanční stabilitu podniku. Navíc stát a kraje jsou objednatelé veřejné dopravy, jsou tak pro ČD zákazníci, kteří kupují nabízenou službu, tento příjem je tedy nutné brát v úvahu. V současnosti celkové náklady převyšují obrat o 11,5 %, mají-li ČD tvořit zisk, je nutné, aby byla situace opačná, cílová hodnota je tedy stanovena na 90 %.

6.3.6.2 Měřítka zákaznické perspektivy

V rámci zákaznické perspektivy je důležité měřit spokojenost zákazníka, protože ta je, vzhledem k současné situaci na železničním trhu a trhu s dopravou vůbec, klíčem k úspěchu. Z posledního průzkumu spokojenosti ČD, který proběhl koncem roku 2012 formou osobního dotazování ve vlacích a na nádražích, vyplývá, že 81 % cestujících je se službami ČD spokojeno. To je poměrně dobrý výsledek a snahou ČD je, aby se službami bylo spokojeno alespoň 90 % cestujících. Informaci o spokojenosti zákazníků společnost získá pra-

videlným dotazníkovým šetřením, to by mělo být prováděno ročně. Ovšem šetření v podobě osobního dotazování je poměrně nákladné, proto doporučuji zavést on-line dotazník. Tedy v případě, že zákazník zakoupí jízdenku v e-shopu, obdrží po absolvování cesty e-mail, který zákazníka vybídne k vyplnění dotazníku o jeho spokojenosti se službami ČD. Takové šetření je běžnou praxí u řady internetových obchodů. Navíc je levnější a výsledky lze ověřovat např. v měsíčním intervalu. Osobní dotazování by mělo i přesto alespoň jednou za sledované období provedeno, ideálně na konci tohoto pětiletého období, protože lze do něj zahrnout všechny skupiny cestujících, ne každý totiž využívá internet.

Tab. 34. Měřítka a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Růst spokojenosti zákazníků	index spokojenosti zákazníka	%	81	>90	ročně
Získat nové zákazníky	růst počtu cestujících	mil. osob	166	185	pololetně
Zvýšit kvalitu poskytovaných služeb	včasnost	%	93	>95	ročně
	počet stížností	počet za rok	9 000	6 000	měsíčně
	specifická informace v rámci dotazníku	%	-	>80	ročně

Dalším cílem je získávání nových zákazníků a pro jeho měření navrhuji prostý počet cestujících. U ČD lze totiž jen obtížně zjistit, zda někdo cestuje vlakem poprvé, myslím, že vlakem jel někdy každý. V rámci tohoto cíle by měly ČD přilákat ty zákazníky, kteří dávají přednost individuální či autobusové dopravě a za tímto účelem je sledování počtu cestujících dostačující.

Měřit kvalitu u společnosti poskytující služby není jednoduché, proto jsou tomuto cíli přiřazena tři měřítka. Jedná se o včasnost, počet reklamací/stížností a kvalitu vnímanou zákazníkem. Kvalita vnímaná zákazníkem bude zjišťována v rámci dotazníku, přičemž žádoucí je, aby zákazníci vyhodnotili služby ČD jako kvalitní alespoň na 80 %.

6.3.6.3 Měřítka perspektivy interních procesů

V perspektivě interních procesů jsou stanoveny celkem 3 cíle a 6 měřítek. Plnění cíle modernizace vozového parku bude sledováno výpočtem průměrného stáří vozidel osobní přepravy ve vozovém parku ČD. Proces modernizace již ČD rozběhly a momentálně činí

průměrný věk vozidel 23,5 roku. V modernizaci je nutné i nadále setrvat, protože cílem ČD je v pětiletém období srazit průměrné stáří vozidel na 17 let.

Další cíl, zlepšení provozní efektivity, bude měřen třemi ukazateli. První dva ukazatele sledují nákladovost dopravního výkonu. Budou sledovány nejvýznamnější položky nákladů, kterými jsou osobní náklady a výkonová spotřeba, na 1 vlakový kilometr. Vlakový kilometr je jednotkou dopravního výkonu, který se vypočítá jako součin počtu vlaků denně a v roce na určité trati a délky posuzované trati. V tomto případě jsou zahrnuty všechny tratě provozované ČD. Dalším měřítkem tohoto cíle je sledování prodeje jízdenek přes internet, v podobě % podílu takto získaných prostředků na celkových tržbách. Toto měřítko nám umožní sledovat, zda se daří snižovat prodej jízdenek přes klasické distribuční kanály, tedy pokladní přepážky, ve prospěch využívání internetového prodeje jízdenek.

Dosahování cíle zlepšení využití majetku bude sledováno obratem aktiv a obsazeností spojů. Současná hodnota obratu aktiv je velice nízká 0,17, žádoucí je dosáhnout obratu aktiv alespoň 0,4. Obsazenost spojů je vypočítána jako podíl osobového km a místového km a je vyjadřována v %. Místový km vychází z evidovaného počtu míst ve vlaku a osobový km pak ze skutečného počtu přepravených osob.

Tab. 35. Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Modernizace vozového parku	průměrný věk vozidel	roky	23,5	17	ročně
Zlepšit provozní efektivnost	osobní N/vlakové km	Kč/vkm	87,5	80	pololetně
	výkonová spotřeba/vlakové km	Kč/vkm	97,7	87	pololetně
	elektronický prodej jízdenek	% podíl na tržbách	-	35	ročně
Zlepšit využití majetku	obsazenost	%	24	30	měsíčně
	obrat aktiv	hodnota	0,17	0,4	ročně

6.3.6.4 Měřítko perspektivy učení se a růstu

V této perspektivě byly určeny celkem 4 měřítka. Cíl zintenzivnit spolupráci se středními školami, bude měřen na základě počtu studentů zapojených do stipendijního programu ČÉDes. V současnosti je v programu 212 studentů, plánováno je přijmout do programu každoročně o 20 studentů více, cílová hodnota tak činí 310 studentů.

Cíl zvýšit motivaci zaměstnanců bude měřen mírou motivace zaměstnanců, která bude zjišťována pravidelnými anketami mezi zaměstnanci. Prostřednictvím ankety by měla být zjištěna míra motivace a spokojenosti zaměstnanců, protože spokojený zaměstnanec je loajální a motivovaný do další práce. Cílová hodnota je pak vyjádřena procentem spokojených a motivovaných zaměstnanců, které by mělo být vyšší jak 85 %. Dalším měřítkem, které vypovídá o motivaci zaměstnanců je produktivita práce vypočítaná jako podíl výkonů a počtu zaměstnanců. Do výpočtu tohoto ukazatele jsou zahrnuty především tržby z prodeje služeb, protože jejich výši mohou zaměstnanci ČD přímo ovlivňovat svým přístupem k cestujícím a efektivitou své práce, úhrady od státu a krajů tak tento ukazatel nezohledňuje. Současná hodnota činí 711 tis. Kč na zaměstnance, za pět let by se měla produktivita práce pohybovat okolo 900 tis. Kč na zaměstnance.

Posledním cílem této perspektivy je rozvíjení prodejních a komunikačních schopností zaměstnanců ČD, dosahování tohoto cíle bude posuzováno na základě prodeje produktů ČD cestujícím. Z průzkumu vyplývá, že jen 22 % cestujících využívá zákaznických aplikací. Zaměstnanci ČD by měli lépe propagovat služby, které ČD nabízí a dosáhnout podílu 40 % cestujících se zákaznickými aplikacemi.

Tab. 36. Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zintenzivnit spolupráci se SŠ	studenti ve stipendijním programu Čédes	počet	212	310	ročně
Zvýšit motivaci zaměstnanců	míra motivace - anketa	%	-	>85	pololetně
	produktivita práce	tis. Kč/zam.	711	900	ročně
Rozvíjet prodejní a komunikační schopnosti	zákazníci využívající speciálních aplikací	%	22	40	čtvrtletně

6.3.7 Stanovení strategických akcí

Následným krokem je stanovení strategických akcí, které podpoří splnění strategických cílů. Strategické akce navíc zajistí, že jednotlivé cíle zůstanou ve společnosti stále aktuální a zaměstnanci tak budou pracovat na jejich splnění. Seznam strategických akcí BSC je znázorněn na další stránce v podobě matice strategických akcí a cílů. Byly vybrány takové strategické akce, které nesou prioritu, jsou realizovatelné a přínosné pro dosažení strategie společnosti ČD. Důvod volby a význam některých strategických akcí v jednotlivých perspektivách bude stručně popsán v dalším textu.

Nejvýznamnější změnou bude zavedení konceptu EVA do podniku a jeho využívání pro sledování výkonnosti podniku. Tato strategická akce je klíčová a podporuje sledování vrcholového cíle finanční perspektivy, tedy zvýšení hodnoty podniku. Do této doby hodnotily ČD výkonnost podniku sledováním ukazatelů, které jsou založeny na čistě účetních údajích. Od zavedení konceptu EVA jsou pak odvozeny i další strategické akce, jedná se o sledování vývoje ziskovosti pomocí NOPATu, to znamená orientaci výhradně na operativní zisk. S tím dále úzce souvisí strategická akce v podobě pravidelného sledování NOA a SPREADu. Pro ČD je důležité, aby hlídaly vývoj spreadu, protože dokud bude spread negativní ČD nebudou tvořit hodnotu. Sledováním generátorů hodnoty manažeri lépe pochopí, které činnosti povedou k tvorbě hodnoty a budou tak lépe motivováni takové činnosti provádět.

V současnosti ČD nabízí nepřehledné množství slevových karet a produktů a je těžké se v nich zorientovat. Strategická akce zjednodušit strukturu nabízených produktů ČD, si klade za cíl zpřehlednit nabídku produktů tak, aby zákazník sám poznal, která z nabízených zákaznických aplikací je právě pro něj výhodná. Využívání těchto zákaznických aplikací, motivuje zákazníky k upřednostňování vlaku ČD, při volbě dopravního prostředku. Toto zjednodušení navíc upevní pozici zaměstnanců jako prodejců, kteří tak budou schopni lépe doporučit zákazníkovi aplikaci „na tělo“, či odhadnout, která nabídka by mohla zákazníka nejlépe oslovit. Dále jsou v rámci zákaznické perspektivy stanoveny strategické akce, které se zaměřují na aktivnější marketingovou kampaň a informovanost o modernizaci vozů ČD mezi lidmi, kteří vlakem nejezdí a to za účelem zvýšit počet cestujících.

Mezi strategické akce perspektivy interních procesů byla zařazena např. propagace alternativních prodejních kanálů, tak aby lidé více využívali nákupu jízdenek přes internet a mobilní telefon a mohlo tak dojít k postupné eliminaci počtu klasických pokladních přepážek a tedy větší efektivity v poskytování služeb. Do této perspektivy dále patří strategická akce v podobě modernizace a nákupu nových vozů, která podpoří dosahování celé řady strategických cílů. Na tuto akci úzce navazuje další a tou je důkladné plánování investičních aktivit, kterou je sledováno sladění investičních aktivit s možnostmi financování tak, aby se podnik nedostal do problémů s finanční stabilitou.

V rámci perspektivy učení se a růstu je významnou strategickou akcí získání zpětné vazby od zaměstnanců v podobě ankety, kterou má být ověřena spokojenost a motivace zaměstnanců ČD. Tato akce primárně podporuje cíl zvýšení motivace zaměstnanců, tak aby se s plným nasazením podíleli na dosahování podnikové strategie. Na to navazuje strategická

akce informovat zaměstnance o cílech a jejich plnění. Tato akce je v podstatě klíčová pro úspěch celého projektu zavádění BSC do podniku. Je důležité, aby vedení v podniku šířilo povědomí o strategii podniku a komunikovalo strategii a jednotlivé cíle způsobem, který bude každému jednoznačně srozumitelný. Informace o plnění či neplnění stanovených cílů, pak může přispět k motivaci zaměstnanců směrem k naplnění vize společnosti.

6.4 Proces rozšíření BSC

Proces rozšíření sestaveného BSC slouží ke zvyšování povědomí o tomto konceptu v podniku. V rámci této fáze by tedy ČD měly realizovat rozsáhlou komunikační kampaň, jejímž cílem je rozšíření znalosti o principech Balanced Scorecard mezi zaměstnance. Komunikační kampaň BSC bude zajišťovat oddělení marketingu. Tato kampaň by měla probíhat po celou dobu implementace BSC, v časovém harmonogramu jsou tak pro ni vymezeny tři měsíce. Často se dokonce doporučuje v komunikační kampani pokračovat i po implementaci samotného BSC. Záleží, zda zaměstnanci již chápou koncept BSC a plně rozumí podnikové strategii a cílům či nikoliv. ČD mohou informovat o zavádění BSC a podnikové strategii pomocí zaměstnaneckého časopisu, intranetu. Navíc doporučuji vytvoření zvláštní brožurky, která bude prezentovat koncept BSC a vysvětlí jeho podstatu a důvody zavádění v podniku a seznámí zaměstnance se strategií podniku, cíli a strategickými akcemi. Tato brožura by měla být distribuovaná vedoucím pracovníkům, kteří hrají významnou roli v dosahování jednotlivých cílů.

Navrhovaná BSC je na úrovni řízení celého mateřského podniku ČD, a.s. Výhodou toho je, že právě vrcholové vedení má dostatek pravomocí k realizaci změn. Pokud tedy začne vedení aktivně pracovat v souladu s konceptem BSC a začne realizovat stanovené strategické akce, má implementace BSC vysoké šance na úspěch. Před započatím šíření BSC je naplánován workshop, na kterém by měla být zvážena možnost integrace celopodnikové BSC na nižší úrovni. Výhodné by bylo zavedení nejprve navrhovaného celopodnikové BSC a následné zhodnocení problémů a přínosů projektu. Na základě toho pak přikročit k implementaci BSC na klíčové oblasti jako je například správa majetku či obchod a marketing. Pro jednotlivé oblasti by měl být vytvořen vlastní koncept BSC, který však bude vycházet ze zadání a kritérií celopodnikového BSC.

Pokud by zavedení BSC v mateřské společnosti bylo úspěšné, mohou ČD šířit celý koncept i do dceřiných společností a vytvořit tak jednotné strategické řízení v rámci celé skupiny České dráhy.

6.5 Integrace BSC do řízení

Poslední fáze má za úkol v podstatě přivést celý koncept BSC k životu. Vedení podniku si musí uvědomit, že model neslouží k jednorázovému prosazení strategie podniku, strategii a cíle potřebuje podnik pořádk, jde o hnací sílu všech činnosti v podniku. Má-li být BSC pro podnik přínosem, musí být integrován do manažerského systému. BSC by měl být propojen se systémem plánování, vedení zaměstnanců a reportingu. Dále by mělo vedení zvážit využití vhodného software k podpoře BSC.

6.5.1 Integrace BSC do plánování

Koncept BSC určuje prostřednictvím definovaných cílů směr, kterým se má podnik orientovat. Je důležité, aby při plánování byly v podniku neustále připomínány strategické cíle a akce. BSC by měl být chápán jako východisko pro efektivní operativní plánování. Nutnost integrace BSC do operativního plánování vyplývá z toho, že BSC zobrazuje pouze strategicky významné aktivity a operativní plánování řeší otázky zachování běžného provozu. Tyto systémy je tedy nutné propojit tak, aby veškerá rozhodnutí, opatření a úkoly v rámci operativního plánování přispívali k dosažení strategických cílů. Součástí operativního plánování ČD se tak musí stát i projekty odvozené ze strategických akcí.

6.5.2 Integrace BSC do systému odměňování

Propojení BSC se systémem odměňování podpoří dosahování podnikových cílů. Vedení ČD si musí uvědomit, že po zavedení BSC do podniku musí být odměňování založené na dosahování krátkodobých cílů omezeno na minimum. Cílem podniku je realizovat svou strategii a toho dosáhne jedině podporou dlouhodobých cílů. Žádoucí tedy je, aby management ČD stanovil u všech měřítek BSC minimální úroveň, které má být dosaženo v nadcházejícím období. V případě, že v daném období manažeři nedosáhnou stanovené hodnoty, nedostanou žádné odměny. Se zaměstnanci by měli být sestaveny individuální cíle, které budou vycházet z cílů BSC, jedině tak si každý uvědomí svou angažovanost a odpovědnost, což přispívá k vyšší motivaci. Klíčovým úspěchem implementace BSC do systému odměňování pak je, že zaměstnanec ve snaze splnit své individuální cíle přispívá k dosažení celopodnikových cílů.

Doporučuji, aby k propojení BSC se systémem odměňování, došlo přibližně s půlročním až ročním odstupem od prvotní implementace BSC v podniku. To podniku umožní, aby si nejprve ověřil funkčnost měřítek v praxi, předtím než na ně naváže systém odměn.

6.5.3 Integrace BSC do systému reportingu

Podnik musí pravidelně zjišťovat plnění stanovených měřítek a jejich cílových hodnot, proto je implementace BSC do reportingu nezbytná. Systém reportingu podniku by měl poskytovat tři druhy informací. Jedná se o analytické informace, které jsou k dispozici téměř okamžitě, protože jsou nutné pro běžné rozhodování. Dále se jedná o informace operativního charakteru, které slouží k řízení běžného provozu. Z pohledu BSC je důležité zařadit strategické informace. Strategické informace by měly být vedení předkládány v podobě přehledných a strukturovaných reportů a obsahovat pouze relevantní informace týkající se dosahování cílových hodnot BSC. Reporty informující o stavu plnění strategie by měly být sestavovány čtvrtletně a společně projednány na úrovni nejvyššího vedení. Pro realizaci strategického reportingu je důležité, aby ČD určily zaměstnance, který ponese odpovědnost za sběr informací a tvorbu databáze potřebné pro sestavení BSC-reportu.

6.5.4 Podpora BSC IT prostředky

Na posledním workshopu před samotnou fází implementace BSC by měla být projednána možnost využívání specializovaného softwaru pro podporu BSC. ČD by měly zvážit, zda by pro ně bylo přínosné zakoupit specializovaný software nebo zda mohou efektivně vyhodnocovat dosahování cílů při využívání současných softwarových nástrojů, které již má podnik k dispozici. Další možností pro ČD je, spravovat BSC za pomoci Excelu, vzhledem k tomu, že podnik disponuje oddělením informatiky, mohlo by toto oddělení například vytvořit vlastní program v Excelu pro BSC. Vtvoření vlastního programu se jeví jako výhodné z toho pohledu, že podnik nebude muset vynakládat prostředky za aktualizace softwaru.

Software pro podporu BSC by měl zprostředkovávat informace on-line tak, aby byly uživatelům neustále k dispozici. Dále by měl mít přístup k dalším podnikovým informačním systémům, aby mohl automaticky shromažďovat potřebná data za účelem tvorby reportingu. Program BSC by tedy měl umět vytvářet reportingové zprávy. Výhodou programu je možnost sledovat plnění cílů z pohledu řetězce příčin a následků. Je však důležité nenechat se unést technologií a vytvářet pouze takové reporty, které jsou využitelné pro řízení.

I přes náklady spojené s pořízením software BSC, je IT řešení pro podnik výhodné. Snižuje pracnost a náklady spojené se sběrem informací a předkládá kvalitní reporty. Navíc pokud podnik zakoupí specializovaný software, upevní tím odhodlání pro dlouhodobé využívání BSC v podniku.

7 PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU

7.1 Identifikace rizika projektu

Implementace BSC do podniku je spojena s řadou specifických rizik, která mohou ohrozit úspěšnost celého projektu. Riziko však můžeme významně eliminovat, pokud rizika projektu předem identifikujeme a určíme, jaký mohou mít dopad a jak jejich výskytu předejít.

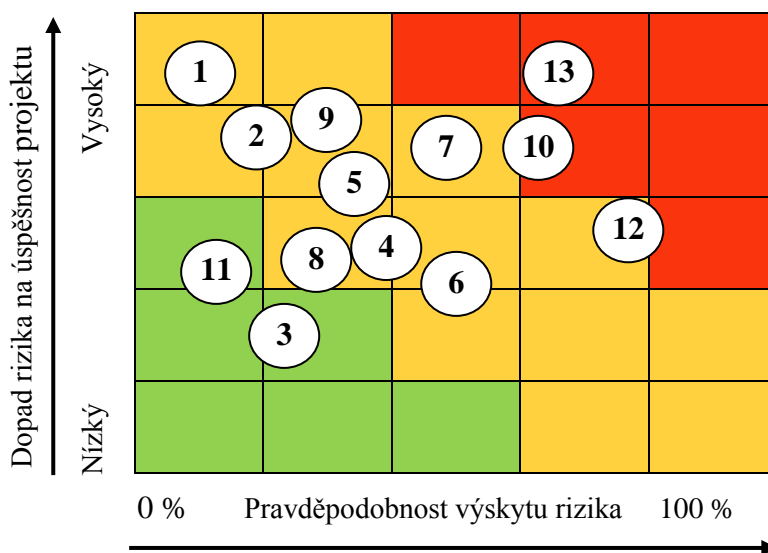
Pro projekt implementace BSC v podmínkách ČD můžeme identifikovat tyto rizika:

1. **NEPOCHOPENÍ KONCEPTU** – nepochopení konceptu vedením společnosti by mohlo výrazně ohrozit úspěšnost celého projektu, v krajním případě by vedení mohlo odmítnout realizaci projektu. Tomuto riziku mohou ČD předcházet spoluprací s externí společností, která poskytne kvalitní školení vrcholového managementu. Navíc ČD zaměstnávají řadu odborníků v oblasti strategického controllingu a financí, což také výrazně eliminuje působení tohoto rizika.
2. **ŠPATNÁ STRATEGIE** – definovaná strategie již není aktuální vzhledem k potřebám společnosti nebo zvolená strategie není srozumitelná těm, kteří ji mají realizovat. Aktuálnost strategie ČD byla ověřena strategickou analýzou, což toto riziko výrazně snižuje. Nesrozumitelnost strategie má vliv na demotivaci zaměstnanců, toto riziko mohou ČD eliminovat důslednou komunikací a prezentací strategie.
3. **NEVHODNÉ SLOŽENÍ REALIZAČNÍHO TÝMU** – členové týmu by měli být odborníci, kteří sdílejí nadšení pro věc. Pokud by se některý člen nepodílel s nasazením na tvorbě BSC, může dojít k jeho vyloučení z týmu, což může ohrozit časový harmonogram projektu. Toto riziko mohou ČD eliminovat vyšší motivací členů realizačního týmu.
4. **NEDODRŽENÍ ČASOVÉHO HARMONOGRAMU** – implementace BSC by se neměla usměřit, to značně zvyšuje rizika projektu, ale je žádoucí dodržet stanovený harmonogram. Prodloužení doby implementace z jakéhokoliv důvodu povede k růstu nákladů a bude mít nepříznivý vliv na pozitivní očekávání zaměstnanců. K eliminaci tohoto rizika si musí ČD vytvořit v harmonogramu časové rezervy.
5. **ŠPATNÉ STRATEGICKÉ CÍLE** – v případě, že strategické cíle jsou definovány příliš obecně a není zřejmé, čeho má být splněním cíle dosaženo. V tom případě cíle nemohou podporovat strategii a je ohrožena úspěšnost projektu. Při tvorbě cílů musí mít členové týmu na paměti, že cíle musí být konkretizované. Na to by měl dohlédnout architekt projektu.

6. **NEFUNKČNÍ MĚŘÍTKA** – riziko nefunkčních měřítek spočívá v tom, že podnikem zvolená měřítka v procesu tvorby BSC, se ukážou po zavedení jako nepoužitelná, protože neumožňují sledovat plnění daného cíle. Toto riziko je možné eliminovat důkladným zvážením vztahů mezi cíli a jejich vlivem na tvorbu hodnoty podniku.
7. **ŠPATNĚ STANOVENÉ CÍLOVÉ HODNOTY** – pokud ČD stanoví příliš vysoké cílové hodnoty, povede to k demotivaci zaměstnanců, ale naopak příliš nízké hodnoty zase nevytváří pro zaměstnance dostatečnou motivaci pro plnění cílů. Toto riziko je možné eliminovat, budou-li cílové hodnoty stanoveny na základě minulého a aktuálního vývoje, za pomoci simulace a budou-li důkladně projednány.
8. **PROSAZOVÁNÍ NESOUVISEJÍCÍCH STRATEGICKÝCH AKCÍ** – prosazování akcí, které přímo nepodporují strategii podniku, může vést k tomu, že nebude dosaženo cílů podniku. Navíc dojde ke zvýšení nákladů. Realizační tým ČD musí, za účelem eliminace tohoto rizika, pečlivě projednat charakter jednotlivých akcí na workshopu.
9. **STROHÁ KOMUNIKAČNÍ KAMPAŇ** – nedostatečná prezentace BSC a nízká komunikace strategie podniku povede k nepochopení konceptu a strategie podniku mezi zaměstnanci. Komunikační kampaň ČD bude rozsáhlá, informace budou šířeny pomocí zaměstnaneckých novin, intranetu a speciálně sestavené brožury.
10. **NEPROPOJENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SE STRATEGIÍ** – pokud ČD nepropojí motivační systém se strategií podniku, dojde k tomu, že management se bude soustředit na dosahování krátkodobé finanční výkonnosti namísto realizace strategických cílů. Pro ČD je navrženo, aby od cílových hodnot BSC stanovily minimální úroveň, které má být v daném období dosaženo, a na tyto hodnoty vázaly odměny managementu.
11. **ŠPATNĚ ORIENTOVANÁ ČTVRTLETNÍ HLÁŠENÍ** – často dochází k tomu, že čtvrtletní hlášení neposkytují potřebné informace, dokonce často sledují odchylky mezi aktuálním a rozpočtovaným stavem, vedení tak chybí informace o pokroku ve strategických cílech, na kterou by mohli adekvátně reagovat. Riziko je možné omezit přiřazením odpovědnosti za sestavení čtvrtletního hlášení jednomu zaměstnanci.
12. **NEDOSTATEČNÁ ZPĚTNÁ VAZBA** – pokud ČD podcení získávání zpětné vazby o BSC a zavedené strategii, ztratí možnost ověřit funkčnost projektu, poučit se z chyb a přizpůsobit strategii aktuálním podmínkám. ČD mohou riziko eliminovat např. zařazením specifické sady otázek do dotazníků pro zaměstnance a diskutovat o výkonnosti a ověřování strategie na pravidelných poradách.

13. **OPOMENUTÍ AKTUALIZACE BSC** – BSC musí prosazovat takovou strategii, která je pro podnik aktuální. Podnikové prostředí se neustále mění a tomu musí podnik přizpůsobovat svou strategii a aktualizovat BSC. K eliminaci tohoto rizika je nutné, aby ČD pověřily osobu, která bude řídit strategický manažerský proces, jako vhodný se jeví zaměstnanec odboru strategického controllingu.

Pro uvedená rizika bylo vyhodnoceno, jaký by byl jejich dopad na úspěšnost projektu v případě jejich výskytu a jaká je jejich pravděpodobnost výskytu, viz obrázek č. 12. Mezi kritická rizika patří nepropojení motivačního systému se strategií, nedostatečná zpětná vazba a opomenutí aktualizace. Na tyto problémové oblasti by si měly ČD dát pozor. Pravděpodobnost výskytu většiny dalších rizik je menší než 20 %, jde tedy o málo pravděpodobná rizika.



Obr. 12. Vliv rizika na úspěšnost projektu (vlastní zpracování)

7.2 Přínosy projektu

Hlavní přínos, který projekt společnosti ČD přináší je prosazování strategie do praxe. ČD si uvědomují nutnost definování strategie, což dokládá dobře formulovaná vize společnosti a sestavování strategického plánu. V podniku však chybí nástroj, který by strategii celopodnikově prosadil a právě tento problém řeší implementace BSC do podniku. Realizací projektu ČD získají nejen nástroj pro měření výkonnosti, ale především styl řízení, který prosazuje podnikovou strategii do praxe.

Dalším přínosem je zavedení konceptu ekonomické přidané hodnoty, tedy orientace na hodnotové řízení. Ukazatel EVA informuje o tom, jak společnost svou hlavní operativní činností přispívá k tvorbě hodnoty. Velmi výhodné je využití ukazatele EVA, jako vrcho-

lového cíle finanční perspektivy. Pyramidový rozklad EVA nám přehledně vykreslí, co ovlivňuje tvorbu hodnoty negativně a co pozitivně, ČD tak mohou určit klíčové prvky s významným vlivem na tvorbu hodnoty a ty použít jako měřítka BSC. Tímto spojením ČD zajistí prosazování podnikové strategie se současným zvýšením hodnoty podniku.

Další přínos spojený s implementací BSC do podniku je v podobě vyjasnění strategie. Tím, že realizační tým a vedení podniku musí vizi podniku převést do cílů, měřítek a strategických akcí, dochází k ujasňování strategie, díky sestavení řetězce příčin a následků se pak strategie stává přehlednější a lépe pochopitelnou a ČD ji mohou efektivněji komunikovat v rámci podniku.

Integrovaní BSC do řízení přinese pro ČD další výhody. BSC vyplní mezeru mezi operativní činností podniku a strategií tak, aby veškeré činnosti přispívaly k plnění strategických cílů. BSC dále umožňuje strategii měřit, ČD tak mohou vyhodnocovat plnění cílů, určit osoby, které jsou odpovědné za plnění cílů a na to navázat systém odměn. Toto propojení zajistí lepší angažovanost zaměstnanců vzhledem ke strategii podniku.

7.3 Návrhy a doporučení

Českým drahám lze jedinečně doporučit zavedení konceptu BSC. Jak jsem se již uvedla, ČD mají jasnou vizi, jakým podnikem chtějí být či jakým podnikem je nutné, aby se staly, pokud chtějí uspět na otevřeném železničním trhu a trhu dopravy vůbec. Je však nutné, aby byla strategie převedena do akce, tedy aby nabrala konkrétních podob pomocí cílů, měřítek a akcí.

Konkrétní návrhy a doporučení pro České dráhy vychází z praktické části práce, jejímž předmětem bylo vytvořit návrh BSC pro ČD. V rámci této části jsem tedy stanovila cíle BSC, měřítka a jejich cílové hodnoty a strategické akce, jejich použití je pro České dráhy výhodné. Následně došlo i k formulování řady doporučení co se týče integrace BSC do řízení podniku. Na tomto místě už jen zbývá uvést, že k implementaci BSC nedojde, nebude-li mít koncept v podniku dostatečnou podporu. V podniku by měla být skupina zaměstnanců, která sdílí nadšení pro zavedení BSC a které se podaří koncept BSC prezentovat vrcholovému vedení podniku tak, že jej „nakazí“ svým nadšením. Ideální by bylo, pokud zavedení BSC bude od počátku prosazováno vrcholovým vedením. Úspěšná implementaci si vyžaduje aktivní účast zaměstnanců na projektu, proto je vhodné, aby se tato činnost stala přímo součástí pracovních povinností zainteresovaných osob.

Úspěšnost celého projektu je ovlivněna i úrovní znalostí, kterou management Českých drah o BSC má. Za tímto účelem lze doporučit spolupráci s externí poradenskou firmou, která provede školení managementu. Ovšem vzhledem k tomu, že ČD disponují odborem strategického controllingu, jeví se jako výhodné využít zaměstnance z tohoto odboru, který sám může vést školení managementu. Jako vhodná pomůcka může jistě posloužit teoretická část této práce.

Na závěr bych ještě jednou ráda upozornila na nutnost získávání zpětné vazby, protože jen takto se Českým drahám povede vypracovat kvalitní a především funkční BSC. Nelze podcenit ani potřebu aktualizace BSC tak, aby parametry BSC neustále korespondovaly s aktuální strategií podniku, která reaguje na změny ve vnějším i vnitřním prostředí podniku.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard do společnosti České dráhy, a.s.

V první části práce byla uvedena teoretická východiska, na kterých dále staví část praktická a projektová. V teoretické části byly nejprve stručně popsány přístupy k měření výkonnosti podniku, následně zde byly uvedeny metody potřebné pro provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, avšak hlavní náplní této části bylo představení konceptu Balanced Scorecard.

V analytické části byla nejprve představena společnost České dráhy, a.s. a poté byla provedena strategická analýza společnosti s využitím PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýzy. Na základě provedených analýz pak bylo možné ověřit aktuálnost strategie Českých drah. Projektová část se soustředí výhradně na tvorbu a implementaci BSC v podmínkách Českých drah.

Pro návrh implementace BSC byl zvolen model Horváth a Partners (2002), který se skládá z pěti fází. Za účelem diplomové práce byl navržen koncept BSC pro mateřskou společnost ČD, a.s. na úrovni podnikového vedení. Pro realizaci projektu BSC byl vytvořen tým 11 lidí, sestavený primárně ze zaměstnanců managementu Českých drah. Proces implementace BSC do podniku byl rozložen do deseti měsíců a zahrnuje tři fáze: přípravu projektu, tvorbu samotného konceptu BSC a implementaci vytvořeného konceptu. Rozpočet projektu byl vytvořen ve dvou variantách, kdy první varianta počítá se spoluprací s externími subjekty a druhá varianta uvažuje s implementací BSC svépomocí. Po vyjasnění strategie Českých drah jsem již mohla přistoupit k tvorbě samotného návrhu BSC.

Pro České dráhy bylo stanoveno 13 strategických cílů v rámci čtyř osvědčených perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Jako vrcholový cíl finanční perspektivy bylo stanoveno zvýšení hodnoty podniku, které bude sledováno pomocí ukazatele EVA. České dráhy zatím ukazatel EVA nevyužívají ovšem jeho zavedení by bylo pro společnost přínosné, protože vyjadřuje, jak podnik svými činnostmi přispívá k tvorbě hodnoty a informuje o ekonomické realitě podniku. Propojení BSC a EVA zajistí Českým drahám prosazování podnikové strategie se současným zvýšením hodnoty podniku. Následně byly všechny strategické cíle propojeny vzájemnými vazbami, čímž vznikla strategická mapa, která usnadní komunikaci strategie v podniku. K měření strategických cílů byla pro České dráhy určena sada 20 měřítek a stanoveny jejich cílové hodnoty. Závěrečným úko-

lem při tvorbě modelu BSC bylo definování strategických akcí, které podpoří splnění stanovených strategických cílů.

V rámci procesu rozšíření BSC byla pro České dráhy naplánována rozsáhlá komunikační kampaň, která pomůže v podniku šířit podvědomí a metodě BSC a strategii podniku. Zavedením konceptu BSC získají České dráhy nástroj, který jim umožní strategii efektivně prosazovat a řídit tak, aby se staly konkurenceschopnější a obstály nejen na otevřeném železničním trhu, ale na trhu veřejné dopravy vůbec. Tyto výsledky se však nedostaví sami od sebe, po jednorázovém zavedení metody. Metodu je třeba v podniku aktivně využívat a na to se soustředí poslední fáze implementace, která představuje integraci BSC do řízení. Díky integraci BSC s plánováním mohou České dráhy vytvářet takové operativní plány, které podpoří plnění dlouhodobých strategických cílů. Pokud by České dráhy navíc propojily BSC se systémem odměn, dosáhnou tak větší motivace a angažovanosti zaměstnanců při plnění strategických cílů podniku. V závěru práce pak jsou vyhodnoceny rizika a přínosy celého projektu.

Věřím, že tato diplomová práce splnila stanovené cíle a bude Českým drahám podkladem pro rozvoj metody Balanced Scorecard v jejich podnikové praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. FIBÍROVÁ, Jana, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vy. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
2. FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vy. Praha: Grada, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
3. GRASSEOVÁ, Monika, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
4. HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.
5. HORVÁTH, Péter & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
6. CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 454 s. ISBN 1-59139-134-2.
8. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1
9. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.
10. KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 714 s. ISBN 80-717-9802-9.
11. KUBÍČKOVÁ, Petra, 2011. *Ročenka 2010/2011 skupiny České dráhy*. Praha: České dráhy, a.s. ISBN 978-80-85104-26-4.
12. LANG, Helmut, 2007. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

13. MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
14. MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
15. MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2001. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. vyd. 1. Praha: Ekopress, 70 s. ISBN 80-861-1936-X.
16. NEUMAIEROVÁ, Inka, 2005. *Řízení hodnoty podniku, aneb, nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 233 s. ISBN 80-725-9022-7.
17. NIVEN, Paul R, 2005. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken: John Wiley, 206 s. ISBN 978-04-716-8123-7.
18. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
19. PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
20. PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
21. ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
22. VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-725-9005-7.

Internetové zdroje

23. Česká národní banka, ©2003-2012. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z:
<http://www.cnb.cz/cs/index.html>
24. České dráhy, a.s., ©2008a. *Skupina ČD*. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z:
<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/>

25. České dráhy, a.s., ©2008b. *Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vz_cd_2008_cz.pdf
26. České dráhy, a.s., ©2008c. *Výroční zpráva 2009* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vz_cd_2009_cz.pdf
27. České dráhy, a.s., ©2008d. *Výroční zpráva 2010* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/vz-cd-2010_web.pdf
28. České dráhy, a.s., ©2008e. *Spokojenost zákazníků vyšla v průzkumu na 81 procent* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/tiskovecentrum/aktualni-tema/-16327/>
29. České dráhy, a.s., ©2008f. *Výroční zpráva 2007* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vz2007_1.pdf
30. České dráhy, a.s., ©2008g. *Výroční zpráva 2011* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-skupiny-cd-2011.pdf>
31. Český statistický úřad, ©2013a. *Sčítání lidí, domů a bytů 2011* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/home>
32. Český statistický úřad, ©2013b. *Ukazatele výzkumu a vývoje 2011* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/9601-12>
33. *Damodaran online*, ©2013. *Updated data* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
34. Ministerstvo dopravy České republiky, 2011a. *Plán dopravní obsluhy území vlaky celostátní dopravy: pro období 2012-2016*. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/90D75F36-3966-4555-8115-F19BE04DED54/0/MaterialProPMDPlanDopravniObsluhyUzemi.pdf>.
35. Ministerstvo dopravy České republiky, 2011b. *Ročenka dopravy České republiky*. Praha: Centrum dopravního výzkumu. ISSN 1801-3090.

36. Ministerstvo financí České republiky, 2013. *Makroekonomická predikce*. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html
37. Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a527718&typ=full&klic=0hlc83>
38. Správa železniční dopravní cesty, ©2009-2012. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/index.html>.
39. Vláda České republiky, 2012. *Ekonomická krize nedopadá na životní úroveň v ČR* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/ekonomicka-krize-nedopada-na-zivotni-uroven-v-cr-98007/>
40. Zákon č. 77/2002 Sb. *o akciové společnosti České dráhy*. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02077&cd=76&typ=r>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
C	Kapitál vázaný v aktivech
CAPEX	Investiční výdaje
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv
CFROI	Provozní návratnost investice
ČD	České dráhy
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FCF	Volné cash flow
HDP	Hrubý domácí produkt
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
MVA	Tržní přidaná hodnota
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z operativní činnosti po zdanění
OR	Obchodní rejstřík
ROA	Rentabilita celkového kapitálu

ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilit investovaného kapitálu
RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
VaV	Výzkum a vývoj
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
vlkm	Vlakový kilometr
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1994).....</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 2. Schéma konceptu Balanced Scorecard (Pavelková a Knápková, 2009, s. 195)</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 3. Základní měřítka zákaznické perspektivy (Kaplan a Norton, 2005, s. 65).....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 4. Perspektiva interních procesů – hodnotový řetězec (Vysušil, 2004, s. 62)</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 5. Rámec měření učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2005, s. 115)</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 6. Strategická mapa (Kaplan a Norton, 2004, s. 11).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 7. Finanční toky ve veřejné železniční dopravě.....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 8. Vize a cíle Českých drah (©2008a).....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 9. Základní část pyramidového rozkladu ukazatele Eva (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 10. Znázornění navrženého BSC pro ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 11. Strategická mapa modelu BSC pro ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 12. Vliv rizika na úspěšnost projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 14)</i>	10
<i>Tab. 2. Uspořádání matice SWOT analýzy (Kaplan a Norton, 2010, s. 61)</i>	16
<i>Tab. 3. Měření strategických finančních témat (Kaplan a Norton, 2005, s. 52)</i>	21
<i>Tab. 4. Přehled dceřiných společností ČD, a.s. (České dráhy, a.s., ©2008a)</i>	34
<i>Tab. 5. Porovnání základních ukazatelů skupiny ČD a ÖBB (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Tab. 6. Vývoj ukazatelů osobní přepravy ČD, a.s. (©2008, výroční zprávy)</i>	39
<i>Tab. 7. Porovnání přepravních výkonů osobní dopravy (MD ČR, 2011b).....</i>	45
<i>Tab. 8. Procentní rozbor finanční a majetkové struktury (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 9. Vývoj ČPK ve společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	49
<i>Tab. 10. Vybrané ukazatele likvidity společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 11. Vybrané ukazatele zadluženosti společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	50
<i>Tab. 12. Vybrané ukazatele rentability společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	51
<i>Tab. 13. Vybrané ukazatele aktivity společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	51
<i>Tab. 14. Další ukazatele společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 15. Výpočet ukazatele EVA (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 16. SWOT analýza společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 17. Složení realizačního týmů (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 18. Časový harmonogram implementace BSC (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 19. Rozpočet projektu (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 20. Strategický cíl finanční perspektivy – F 01 (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 21. Strategický cíl finanční perspektivy – F 02 (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 22. Strategický cíl finanční perspektivy – F 03 (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 23. Strategický cíl finanční perspektivy – F 04 (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 24. Strategický cíl zákaznické perspektivy – Z 01 (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 25. Strategický cíl zákaznické perspektivy – Z 02 (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 26. Strategický cíl zákaznické perspektivy – Z 03 (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 27. Strategický cíl perspektivy interních procesů – P 01 (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 28. Strategický cíl perspektivy interních procesů – P 02 (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 29. Strategický cíl perspektivy interních procesů – P 03 (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 30. Strategický cíl perspektivy interních procesů – U 01 (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 31. Strategický cíl perspektivy interních procesů – U 02 (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 32. Strategický cíl perspektivy interních procesů – U 03 (vlastní zpracování)</i>	73

<i>Tab. 33. Měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 34. Měřítko a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 35. Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů (vlastní zpracování).....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 36. Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 37. Matice strategických akcí a cílů (vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců ČD, a.s. od roku 1993 (České dráhy, ©2008a)</i>	<i>36</i>
<i>Graf 2. Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů (Ministerstvo financí, 2013)</i>	<i>41</i>
<i>Graf 3. Prognóza kurzu CZK/EUR (ČNB, ©2003-2012)</i>	<i>42</i>
<i>Graf 4. Výdaje na VaV podle zdroje financování v mld. Kč (ČSÚ, ©2013b)</i>	<i>44</i>
<i>Graf 5. Analýza vývoje zisku ve společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Graf 6. Porovnání základních finančních ukazatelů ČD, a.s. s odvětvím CZ-NACE 49 za rok 2011 (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Graf 7. Znázornění Altmanova Z-skóre společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Graf 8. Znázornění indexu IN05 společnosti ČD, a.s. (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Ukazatele finanční analýzy
- PII Organizační struktura ČD, a.s.
- PIII Rozvaha ČD, a.s.
- PIV Výkaz zisku a ztráty ČD, a.s.
- PV Vertikální analýza výnosů
- PVI Vertikální analýza nákladů
- PVII Pyramidový rozklad ukazatele EVA

PŘÍLOHA P I: UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál	Oběžný majetek – krátkodobé cizí zdroje
------------------------	---

Poměrové ukazatele

ZADLUŽENOST	Celková zadluženost	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$
	Míra zadluženosti	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$
	Úrokové krytí	$\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$
	Krytí DM vlastním kapitálem	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	$\frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dl. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$
LIKVIDITA	Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$
	Pohotová likvidita	$\frac{\text{kr. pohledávky} + \text{kr. finanční majetek}}{\text{kr. cizí zdroje}}$
	Okamžitá likvidita	$\frac{\text{kr. finanční majetek}}{\text{kr. cizí zdroje}}$
	Podíl ČPK na oběžných aktivech	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{kr. cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}}$
RENTABILIT	Rentability tržeb	$\frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$
	Rentabilita celkového kapitálu ROA	$\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$
	Rentabilita vlastního kapitálu ROE	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$
AKTIVITA	Obrat aktiv	$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$
	Doba obratu zásob	$\frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$
	Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$
	Doba obratu závazků	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$

Zdroj: Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 84-107

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA ČD, A.S.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	56 725 842	56 411 601	56 349 647	58 392 565	65 588 380
Dlouhodobý majetek	51 425 942	48 496 241	51 035 337	54 495 283	59 168 411
Dlouhodobý nehmotný majetek	679 151	486 034	503 364	414 706	347 945
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky VaV	93	1 611	1 046	520	0
Software	610 187	369 493	151 831	102 082	33 785
Ocenitelná práva			221 993	179 910	178 530
Goodwill		30 429			
Jiný DNM	99				0
Nedokončený DNM	68 772	84 501	128 494	132 194	135 630
Dlouhodobý hmotný majetek	38 870 639	36 469 373	39 221 763	43 414 791	48 032 859
Pozemky	7 077 809	6 469 294	6 403 284	6 389 966	6 279 671
Stavby	9 951 415	8 712 993	8 897 059	8 886 809	8 819 559
Samostatné movité věci	19 226 263	18 556 480	21 373 537	24 202 209	27 394 168
Jiný DHM	4 108	4 035	3 951	3 758	4 019
Nedokončený DHM	1 622 493	714 261	679 437	913 767	1 261 299
Poskytnuté zálohy na na DHM	988 551	2 012 310	1 864 495	3 018 282	4 274 143
Dlouhodobý finanční majetek	11 876 152	11 540 834	11 310 210	10 665 786	10 787 607
Podíly v ov. a řízených osobách	11 449 271	11 093 523	10 868 054	10 242 595	10 359 174
Podíly v ÚJ pod podstatným vlivem	151 644	174 316	169 219	155 443	160 593
Ostatní dl. cenné papíry a podíly	275 237	272 995	272 937	267 748	267 840
Oběžná aktiva	5 172 041	7 867 583	5 226 161	3 815 333	6 280 937
Zásoby	1 402 994	1 383 388	1 652 408	1 717 359	1 507 343
Materiál	1 381 175	1 375 255	1 647 068	1 708 941	1 503 028
Nedokončená výroby	4 265	231		1 450	92
Zboží	8 354	4 653	4 259	3 824	3 985
Poskytnuté zálohy na zásoby	9 200	3 249	1 081	3 144	238
Dlouhodobé pohledávky	11 818	36 433	28 793	61 712	431 997
Pohledávky z obchodních vztahů	86				
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 350	879	2 730	2 502	2 247
Jiné pohledávky	10 382	35 554	26 063	59 210	429 750
Krátkodobé pohledávky	3 121 060	2 044 280	1 569 776	1 866 650	2 508 671
Pohledávky z obchodních vztahů	1 925 088	644 638	403 174	648 142	906 697
Stát - daňové pohledávky	166 149	400 383	296 657	377 188	713 680
Krátkodobé poskytnuté zálohy	267 385	110 699	140 889	130 621	121 596
dohadné účty aktivní	705 394	851 673	695 570	638 393	638 420
Jiné pohledávky	57 044	36 887	33 486	72 306	128 278
Krátkodobý finanční majetek	636 169	4 403 482	1 975 184	169 612	1 832 926
Peníze	104 534	40 264	50 598	52 351	71 890
Účty v bankách	531 635	350 710	724 586	117 261	187 236
Krátkodobé CP a podíly		4 012 508	1 200 000		1 573 800
Časové rozlišení	127 859	47 777	88 149	81 949	139 032
Náklady příštích období	50 571	47 777	87 343	81 319	137 498
Komplexní N příštích období	62				
Příjmy příštích období	77 226		806	630	1 534

Zdroj: České dráhy, a.s., ©2008b,c,d,f,g

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Pasiva Celkem	56 725 842	56 411 601	56 349 647	58 392 565	65 588 380
Vlastní kapitál	41 308 580	42 325 997	40 788 514	40 615 006	40 697 701
Základní kapitál	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Kapitálové fondy	21 530 096	20 986 548	20 743 330	20 561 591	20 479 456
Emisní ážio	16 438 595	16 256 957	16 256 957	16 070 073	15 900 424
Ostatní kapitálové fondy	- 866 015	- 906 542	- 919 193	- 921 182	- 920 094
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	5 957 516	5 636 133	5 405 566	5 412 700	5 499 126
Rezervní fondy, nedělitelný fond	168 565	177 734	212 374	211 260	224 153
Zákonný rezervní fond		11 864	92 420	92 420	92 887
Statutární a ostatní fondy	168 565	165 870	119 954	118 840	131 266
VH minulých let	- 449 399	- 449 399	896 145	- 167 190	- 167 190
Nerozdělený zisk minulých let			896 145		
Neuhrazená ztráta minulých let	- 449 399	- 449 399		- 167 190	- 167 190
VH běžného účetního období	59 318	1 611 114	- 1 063 335	9 345	161 282
Cizí zdroje	15 128 720	13 819 607	15 380 890	17 516 816	24 341 560
Rezervy	121 344	128 220	125 163	365 343	409 232
Ostatní rezervy	121 344	128 220	125 163	365 343	409 232
Dlouhodobé závazky	4 525 673	4 637 312	6 419 089	6 201 801	12 164 927
Závazky z obchodních vztahů			52 417	66 951	123 459
Vydané dluhopisy			2 000 000	2 000 000	7 740 000
Jiné závazky	4 525 172	4 637 312	4 366 672	4 134 850	4 301 468
Krátkodobé závazky	8 276 790	6 771 204	7 480 663	7 134 599	8 417 686
Závazky z obchodních vztahů	5 299 660	3 863 446	4 705 092	4 776 995	4 691 535
Závazky ke společníkům	306 000	306 000	306 000		
Závazky k zaměstnancům	865 309	730 278	767 325	833 453	437 507
Závazky ze SZ a ZP	435 974	360 323	371 591	363 267	214 046
Stát - daňové závazky a dotace	136 881	118 232	140 241	131 238	83 815
Krátkodobé přijaté zálohy	179 990	143 519	138 110	149 779	172 727
Vydané dluhopisy					2 000 000
Dohadné účty pasivní	1 050 471	1 248 430	1 046 181	876 825	807 050
Jiné závazky	2 505	976	6 123	3 042	11 006
Bankovní úvěry a výpomoci	2 204 913	2 282 871	1 355 975	3 815 073	3 349 715
Bankovní úvěry dlouhodobé	1 636 700	1 379 800	1 084 780	770 392	528 761
Krátkodobé bankovní úvěry	568 213	903 071	271 195	980 681	264 381
Krátkodobé finanční výpomoci				2 064 000	2 556 573
Časové rozlišení	288 542	265 997	180 243	260 743	549 119
Výdaje příštích období	145 374	93 621	29 959	69 612	356 381
Výnosy příštích období	143 168	172 376	150 284	191 131	192 738

Zdroj: České dráhy, a.s., @2008b,c,d,f,g

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ČD, A.S.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	158 858	15 566	14 558	13 796	14 209
N vynaložené na prodané zboží	124 607	17 745	11 518	12 326	10 048
Obchodní marže	34 251	- 2 179	3 040	1 470	4 161
Výkony	36 594 791	16 688 854	13 182 569	13 068 685	11 326 657
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	36 262 033	16 494 641	12 960 080	12 855 585	11 117 469
Změna stavu zásob vlastní výroby	2 945	1 926	- 231	1 449	- 1 358
Aktivace	329 813	192 287	222 720	211 651	210 546
Výkonová spotřeba	22 798 555	13 759 558	11 839 394	11 754 527	11 853 071
Spotřeba materiálu a energie	7 507 848	5 208 342	4 881 600	4 643 475	4 679 846
Služby	15 290 707	8 551 216	6 957 794	7 111 052	7 173 225
Přidaná hodnota	13 830 487	2 927 117	1 346 215	1 315 628	- 522 253
Osobní náklady	20 889 071	15 426 366	13 522 454	13 058 322	10 614 935
Mzdové náklady	15 081 787	11 158 058	9 902 127	9 531 408	7 676 321
Odměny členům orgánů spol.	2 959	5 940	5 979	5 820	5 650
Náklady na SZ a ZP	5 073 562	3 708 168	3 146 197	3 034 310	2 520 743
Sociální náklady	730 763	554 200	468 151	486 784	412 221
Daně a poplatky	45 154	49 354	22 279	49 701	44 295
Odpisy DHM a DNM	2 710 449	2 234 776	2 228 359	2 064 559	2 217 244
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 876 270	2 306 399	1 294 392	2 098 164	2 022 796
Tržby z prodeje DM	1 311 071	856 230	385 696	1 097 345	1 021 984
Tržby z prodeje materiálu	565 199	1 450 169	908 696	1 000 819	1 000 812
ZC prodaného DM a materiálu	955 939	1 594 111	948 705	1 419 566	1 227 295
Zůstatková cena prodaného DM	460 053	150 430	106 216	485 765	294 250
Prodaný materiál	495 886	1 343 681	842 489	933 801	933 045
Změna stavu rezerv a OP	36 547	1 475 792	- 311 843	- 24 833	- 400 720
Ostatní provozní výnosy	9 586 000	10 013 231	13 150 708	13 017 009	12 757 349
Ostatní provozní náklady	496 437	866 502	488 676	414 930	295 593
Provozní výsledek hospodaření	159 160	- 6 400 154	- 1 107 315	- 551 444	259 250
Tržby z prodeje CP a podílů		34 714	57	600 400	
Prodané cenné papíry a podíly		11 586	57	287 483	
Výnosy z DFM	25 032	6 633	62 193	67 686	83 267
Výnosy z KFM		118 359	19 399	2 407	16 141
Změna stavu rezerv a OP				5 189	
Výnosové úroky	12 961	6 746	3 043	963	1 008
nákladové úroky	245 081	264 392	132 087	95 800	301 140
Ostatní finanční výnosy	371 701	135 355	174 201	356 038	409 960
Ostatní finanční náklady	262 663	229 314	82 262	70 788	572 712
Finanční VH	- 98 050	- 203 485	44 487	568 234	- 363 476
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 792	531	507	1 999	- 281
VH za běžnou činnost	59 318	- 6 604 170	- 1 063 335	14 791	- 103 945
Mimořádné výnosy		11 852 101			389 940
Mimořádné náklady		3 636 817		5 446	124 713
Mimořádný VH		8 215 284		- 5 446	265 227
VH za účetní období	59 318	1 611 114	- 1 063 335	9 345	161 282
VH před zdaněním	61 110	1 611 645	- 1 062 828	11 344	161 001

Zdroj: České dráhy, a.s., ©2008b,c,d,f,g

PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ

	2007		2008		2009		2010		2011	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	158 858	0,33	15 566	0,04	14 558	0,05	13 796	0,05	14 209	0,05
Výkony	36 594 791	75,26	16 688 854	40,53	13 182 569	47,25	13 068 685	44,72	11 326 657	41,92
<i>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</i>	36 262 033	74,57	16 494 641	40,06	12 960 080	46,45	12 855 585	43,99	11 117 469	41,14
<i>Změna stavu zásob</i>	2 945	0,01	1 926	0,00	- 231		1 449		- 1 358	- 0,01
<i>Aktivace</i>	329 813	0,68	192 287	0,47	222 720	0,80	211 651	0,72	210 546	0,78
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 876 270	3,86	2 306 399	5,60	1 294 392	4,64	2 098 164	7,18	2 022 796	7,49
Ostatní provozní výnosy	9 586 000	19,71	10 013 231	24,32	13 150 708	47,13	13 017 009	44,54	12 757 349	47,21
Tržby z prodeje CP a podílů			34 714	0,08	57		600 400	2,05		
Výnosy z DFM	25 032	0,05	6 633	0,02	62 193	0,22	67 686	0,23	83 267	0,31
Výnosy z KFM			118 359	0,29	19 399	0,07	2 407	0,01	16 141	0,06
Výnosové úroky	12 961	0,03	6 746	0,02	3 043	0,01	963		1 008	
Ostatní finanční výnosy	371 701	0,76	135 355	0,33	174 201	0,62	356 038	1,22	409 960	1,52
Mimořádné výnosy			11 852 101	28,78					389 940	1,44
VÝNOSY	48 625 613	100	41 177 958	100	27 901 120	100	29 225 148	100	27 021 327	100

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ

	2007		2008		2009		2010		2011	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Náklady na prodané zboží	124 607	0,26	17 745	0,04	11 518	0,04	12 326	0,04	10 048	0,04
Výkonová spotřeba	22 798 555	46,94	13 759 558	34,78	11 839 394	40,88	11 754 527	40,23	11 853 071	44,13
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	7 507 848	15,46	5 208 342	13,16	4 881 600	16,85	4 643 475	15,89	4 679 846	17,42
<i>Služby</i>	15 290 707	31,48	8 551 216	21,61	6 957 794	24,02	7 111 052	24,34	7 173 225	26,71
Osobní náklady	20 889 071	43,01	15 426 366	38,99	13 522 454	46,69	13 058 322	44,70	10 614 935	39,52
Daně a poplatky	45 154	0,09	49 354	0,12	22 279	0,08	49 701	0,17	44 295	0,16
Odpisy DNM a DHM	2 710 449	5,58	2 234 776	5,65	2 228 359	7,69	2 064 559	7,07	2 217 244	8,25
ZC prodaného DM a materiálu	955 939	1,97	1 594 111	4,03	948 705	3,28	1 419 566	4,86	1 227 295	4,57
Změna stavu rezerv provozní oblast	36 547	0,08	1 475 792	3,73	- 311 843	- 1,08	- 24 833	- 0,08	- 400 720	- 1,49
Ostatní provozní náklady	496 437	1,02	866 502	2,19	488 676	1,69	414 930	1,42	295 593	1,10
Prodané CP a podíly			11 586	0,03	57		287 483	0,98		
Změna stavu rezerv finanční oblast							5 189	0,02		
Nákladové úroky	245 081	0,50	264 392	0,67	132 087	0,46	95 800	0,33	301 140	1,12
Ostatní finanční náklady	262 663	0,54	229 314	0,58	82 262	0,28	70 788	0,24	572 712	2,13
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 792		531		507		1 999	0,01	- 281	
Mimořádné náklady			3 636 817	9,19			5 446	0,02	124 713	0,46
NÁKLADY	48 566 295	100	39 566 844	100	28 964 455	100	29 215 803	100	26 860 045	100

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VII: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE EVA

