



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD V PODMÍNKÁCH ČD, A.S.

THE PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION OF THE BSC METHOD UNDER THE CONDITIONS OF
THE COMPANY ČD

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MONIKA MATISOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Matisová Monika, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

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

v anglickém jazyce:

**The Proposal for Implementation of the BSC Method under the Conditions of the
Company ČD**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl a metody diplomové práce
Teoretické poznatky z dané oblasti
Analýza současného stavu
Návrh řešení
Závěr
Literatura
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HORWÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 2.vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-9.
- KAPLAN, R. S. a NORTON, D. R. The Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4.vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- NIVEN, P. R. Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. 2.vyd. New Jersey: John Wiley & Sons 2008. 365 s. ISBN 978-0-470-18002-0.
- VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.04.2012

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá hodnotením výkonnosti spoločnosti ČD, a.s. využitím metódy Balanced Scorecard. Teoretická časť práce popisuje koncept Balanced Scorecard a postup pri jeho implementácii. Ďalšia časť práce hodnotí súčasnú situáciu spoločnosti pomocou vybraných analytických metód. Na základe výsledkov analýz je následne vytvorený návrh implementácie konceptu BSC pre analyzovanú spoločnosť. V záverečnej časti práce sú zhrnuté možné riziká a predpokladané prínosy tohto konceptu.

Abstract

The Master's thesis deals with the evaluation of performance in the company ČD, a.s. by using the Balanced Scorecard method. The theoretical part of thesis describes the Balanced Scorecard concept and the process for its implementation. The next part of thesis evaluates the current situation of the company by using selected analytical methods. Based on the results of analysis is created a proposal for implementation of the BSC method for the analysed company. The final part of thesis summarizes possible risks and expected benefits of this concept.

Kľúčové slová

Balanced Scorecard, cieľová hodnota, perspektíva, strategická akcia, strategická mapa, strategické meradlo, strategický cieľ, výkonnosť

Keywords

Balanced Scorecard, target value, perspective, strategic action, strategy map, strategic measure, strategic objective, performance

Bibliografická citácia

MATISOVÁ, M. *Návrh implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách ČD, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 100 s.
Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých zdrojov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne, dňa 25. mája 2012

.....

Podpis

PodĎakovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. a oponentovi diplomovej práce doc. Dr. Ing. Romanovi Štěřbovi za pomoc, cenné rady, pripomienky a odborné vedenie pri spracovaní diplomovej práce.

Ďalej by som sa chcela poďakovať spoločnosti ČD, a.s. za to, že mi umožnila spracovať túto diplomovú prácu a poskytla všetky potrebné podklady.

Ďakujem tiež svojej rodine a priateľovi za veľkú podporu a pomoc počas celého štúdia.

Obsah

Úvod	9
Cieľ práce	9
1 Teoretické východiská práce	10
1.1 Meranie výkonnosti podniku.....	10
1.2 Metóda Balanced Scorecard.....	11
1.2.1 Vývoj Balanced Scorecard.....	12
1.3 Perspektívy BSC	13
1.3.1 Finančná perspektíva	15
1.3.2 Zákaznícka perspektíva.....	15
1.3.3 Perspektíva interných podnikových procesov	16
1.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu	17
1.4 Neziskové a verejné spoločnosti	18
1.5 Strategické mapy	19
1.6 Implementácia Balanced Scorecard	19
1.6.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu	20
1.6.2 Objasnenie stratégie	20
1.6.3 Tvorba BSC	20
1.6.4 Postup pri procese rozšírenia – Roll-out.....	22
1.7 Prínosy Balanced Scorecard.....	23
1.8 Prekážky zavedenia metódy BSC	24
2 Predstavenie spoločnosti ČD, a.s.....	26
2.1 Základné informácie o spoločnosti	26
2.2 Charakteristika spoločnosti	26
2.3 História spoločnosti.....	27
2.4 Dcérske spoločnosti	29
2.5 Poslanie a vízia spoločnosti	29
2.6 Súčasný spôsob merania a hodnotenia výkonnosti	30
3 Analýza spoločnosti ČD, a.s.....	32
3.1 SLEPT analýza.....	32

3.2	Porterova analýza piatich konkurenčných síl.....	35
3.3	Finančná analýza.....	39
3.3.1	Absolútne ukazovatele.....	39
3.3.2	Pomerové ukazovatele.....	40
3.3.3	Quick test.....	43
3.4	Analýza zákazníkov.....	43
3.4.1	Segmentácia zákazníkov.....	44
3.4.2	Prepravné ukazovatele a tržby z osobnej prepravy.....	45
3.4.3	Analýza spokojnosti zákazníkov.....	45
3.5	Analýza interných procesov.....	47
3.5.1	Inovačný proces.....	47
3.5.2	Prevádzkový proces.....	48
3.5.3	Popredajný servis.....	49
3.6	Analýza rozvojového potenciálu.....	49
3.6.1	Zamestnanci.....	49
3.6.2	Informačné systémy.....	51
3.7	SWOT analýza.....	52
4	Návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard	53
4.1	Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu.....	53
4.1.1	Charakteristika pripravovaného konceptu.....	53
4.1.2	Vymedzenie projektového tímu.....	54
4.2	Objasnenie stratégie.....	54
4.3	Tvorba BSC.....	55
4.3.1	Odvodenie strategických cieľov.....	55
4.3.2	Tvorba strategickkej mapy.....	59
4.3.3	Výber meradiel a stanovenie cieľových hodnôt.....	61
4.3.4	Stanovenie strategických akcií.....	66
4.4	Proces rozšírenia.....	69
4.5	Implementácia do systémov riadenia.....	70
4.5.1	IT podpora konceptu Balanced Scorecard.....	71
4.6	Riziká projektu implementácie BSC.....	72
4.7	Prínosy metódy Balanced Scorecard pre podnik ČD, a.s.....	72

Záver	74
Zoznam použitej literatúry	75
Zoznam použitých skratiek.....	79
Zoznam tabuliek	80
Zoznam obrázkov	80
Zoznam príloh	81

Úvod

V súčasnosti sa podnikateľské prostredie veľmi rýchlo mení. Požiadavky zákazníkov na kvalitu výrobkov a služieb sa neustále zvyšujú a pre každý podnik, ktorý chce uspieť v konkurenčnom boji, je nevyhnutné, aby dokázal na tieto zmeny pružne reagovať a v predstihu ich predvídať. Do centra pozornosti manažérov na všetkých riadiacich úrovniach sa preto čoraz viac dostáva pojem výkonnosť a otázka jej efektívneho merania.

Dnes už nestačí merať výkonnosť podniku tradičným spôsobom, ktorý využíva len finančné ukazovatele zamerané na minulé výsledky. Úspešný podnik musí objavovať a využívať kľúčové strategické a konkurenčné faktory, ktoré mu umožnia prežiť v budúcnosti. Jedným z moderných nástrojov merania výkonnosti, ktorý sa zameriava na budúce ciele podniku, je aj koncept Balanced Scorecard.

Koncept BSC vznikol na začiatku 90. rokov a postupne sa z neho stal jeden z najobľúbenejších systémov strategického riadenia. Tento koncept meria výkonnosť podniku v štyroch perspektívach, pričom sa snaží udržať rovnováhu medzi finančnými a nefinančnými ukazovateľmi, výsledkovými ukazovateľmi a ukazovateľmi hybných síl. Veľkou výhodou konceptu je taktiež to, že umožňuje podniku previesť stratégiu do praxe.

Táto diplomová práca bude venovaná problematike merania výkonnosti spoločnosti ČD, a.s. s využitím metódy Balanced Scorecard.

Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je vytvoriť návrh implementácie metódy Balanced Scorecard do systémov riadenia spoločnosti ČD, a.s., osobného železničného dopravcu, z dôvodu efektívnejšieho merania a hodnotenia výkonnosti.

1 Teoretické východiská práce

1.1 Meranie výkonnosti podniku

„Ak to, o čom hovoríte môžete zmerať a vyjadriť číslami, tak o tom niečo viete. Ak to však nedokázate zmerať, keď to nedokázate vyjadriť pomocou čísel, Vaše vedomosti o danej veci sú nedostatočné a neuspokojivé...“

„Ak to nemôžete zmerať, nemôžete to zlepšiť.“

William Thompson (Lord Kelvin) 1824-1907 (26)

Meranie výkonnosti je proces kvantifikácie efektívnosti a účinnosti aktivít podniku. Efektívnosť znamená rozsah, do akého sú napĺňané požiadavky zákazníka. Účinnosť je meradlo, ktoré vypovedá o tom, ako hospodárne sú využité zdroje podniku pre poskytovanie určitej úrovne služieb zákazníkom. V praxi znamená hodnotenie a meranie celkovej výkonnosti a efektivity podniku značne obsiahly a zložitý problém. Jeho riešenie zahŕňa širokú škálu aktivít a vyžaduje vysokú dávku vedomostí, znalostí, skúseností a intuície. (28)

Kvalitný systém merania výkonnosti prepojuje strategické ciele s operatívnymi cieľmi a pomáha integrovať neustále zlepšovanie s každodennou činnosťou.

V súčasnosti poznáme množstvo rozdielnych konceptov merania výkonnosti – od čisto klasických ukazovateľov finančnej výkonnosti až po najnovšie moderné systémy vyvážených ukazovateľov.

Tradičné prístupy k meraniu výkonnosti podniku

Tradičné prístupy k meraniu výkonnosti podniku sa orientujú na finančné ukazovatele. Tieto ukazovatele majú nespornú výhodu v tom, že ich zhromažďovanie a spracovávanie je veľmi rýchle a nie je finančne náročné. Navyše existujú široké možnosti aplikácie ich výsledkov - od riadenia cez investovanie až po stanovenie bonity či oceňovanie. Taktiež umožňujú porovnať identické ukazovatele v minulosti, a to v rámci podniku aj medzi podnikovo. No napriek tomu je nutné vidieť obmedzenia limitujúce ich možnosti. Finančné ukazovatele nedokážu zachytiť všetky oblasti, ktoré

majú vplyv na výkonnosť podniku. Navyše sú zamerané do minulosti na javy, ktoré už skončili. Je to zapríčinené často kritizovanou vypovedacou schopnosťou účtovných výkazov, ktorá je ovplyvnená orientáciou na historické účtovníctvo. (9)

Moderné metódy merania výkonnosti podniku

Moderné metódy merania výkonnosti podniku dopĺňajú tradičné finančné ukazovatele ukazovateľmi nefinančnými. Pretože ak má systém merania výkonnosti slúžiť vlastníkom podniku a ďalším subjektom zainteresovaným na jeho hospodárení, musí obsahovať ukazovatele, ktoré pokrývajú všetky aspekty činnosti daného podniku.

Tieto metódy sa začali prudko rozvíjať na konci 20. storočia. Kedy sa čoraz častejšie objavovali debaty o tom, ako vlastne výkonnosť merať tak, aby nedochádzalo k zlepšeniu jednej časti podniku na úkor inej a aby sa zo systému merania stal manažérsky nástroj, ktorý bude podporovať neustále zlepšovanie. (15)

Jedným z moderných prístupov, ktorý si získal veľkú popularitu je aj koncept Balanced Scorecard, ktorý bude podrobne popísaný v nasledujúcich kapitolách.

1.2 Metóda Balanced Scorecard

Metódu Balanced Scorecard prvýkrát predstavili Robert Kaplan a David Norton v článku uverejnenom v Harvard Business Review v roku 1992. Tento článok bol založený na výsledkoch výskumného projektu s názvom „Meranie výkonnosti v organizáciách budúcnosti“, ktorý uskutočnil inštitút Nolana Nortona v roku 1990. Tento projekt skúmal meranie výkonnosti vo viacerých podnikoch po dobu jedného roku. Hlavným motívom bolo presvedčenie, že existujúce prístupy merania výkonnosti, orientujúce sa na finančné ukazovatele, nie sú dostačujúce. (26, 35)

Predstavenie tejto metódy prinieslo nový pohľad na meranie výkonnosti podniku. Balanced Scorecard sa totiž zameriava na budúcnosť podniku a taktiež na nefinančné ukazovatele, ktoré odstraňujú nedostatky finančných ukazovateľov. Zároveň si však zachováva tradičné finančné ukazovatele, pretože ich považuje za objektívne a nezastupiteľné. Vybrané ukazovatele prepojuje do reťazca príčin a následkov. (6)

Avšak bolo by chybou označovať metódu BSC len za moderný systém ukazovateľov. BSC totiž umožňuje podniku komunikovať jeho stratégiu a v súlade s ňou vytýčiť jeho smerovanie. Preto je v súčasnosti BSC považovaný za systém strategického riadenia, ktorý pri rozhodovaní čerpá z ukazovateľov. (8)

Ako napovedá samotný názov tejto metódy, jej cieľom je dosiahnutie vyváženosti (balance), a to medzi:

- krátkodobými a dlhodobými cieľmi,
- finančnými a nefinančnými ukazovateľmi,
- oneskorenými a hybnými indikátormi. (6)

1.2.1 Vývoj Balanced Scorecard

Po publikácii BSC v Harvard Business Review si niekoľko spoločností túto metódu rýchlo osvojilo, čo umožnilo autorom ďalej ju rozvíjať. Nasledujúce body opisujú, ako bol koncept BSC vnímaný v jednotlivých fázach svojho vývoja.

I. Systém merania výkonnosti podniku

Pôvodne bol koncept BSC predstavený ako systém merania výkonnosti podniku (Measure that Drive Performance), ktorý zahrňoval finančné aj nefinančné meradlá.

II. Systém na implementáciu stratégie

Na základe empirických skúseností autori pochopili, že výber meradiel je o mnoho jednoduchší, ak podnik opíše svoju stratégiu pomocou viacerých cieľov, ktoré priradí štyrom perspektívam. Následne vznikla potreba opísať vzťah medzi strategickými cieľmi. Preto vznikli strategické mapy, tzn. grafické prepojenia medzi strategickými cieľmi a perspektívami.

Pôvodne bola metóda BSC určená pre ziskový sektor, postupne sa však rozšírila aj do neziskových a verejných organizácií.

III. Systém strategického riadenia

Postupom času sa z nástroja na meranie výkonnosti podniku stal systém strategického riadenia, ktorý umožnil podnikom popísať, komunikovať a implementovať stratégiu. Podniky môžu vďaka nemu integrovať stratégiu do prevádzkových operácií. Zároveň tento systém umožňuje prepojiť stratégiu jednotlivých organizačných jednotiek. (26)

Koncept BSC bol od roku 1992 zavedený v tisíckach súkromných, verejných i neziskových organizácií po celom svete. Skúsenosti týchto organizácií umožňujú metódu BSC neustále rozvíjať a zlepšovať. Nedávno bola táto metóda v časopise Harvard Business Review zvolená za jeden zo 75 najvplyvnejších nápadov 20. storočia. (2, 26)

1.3 Perspektívy BSC

Zavedenie Balanced Scorecard znamená, že sa ciele, meradlá, cieľové hodnoty a strategické akcie priradzujú konkrétnemu uhlu pohľadu, tzv. perspektívam.

„Pôvod slova perspektíva pochádza z latinského perspectus, čo znamená „preskúmať“ alebo „vidieť jasne“. Práve to chceme docieľiť s Balanced Scorecard – preskúmať stratégiu, vyjasniť si ju z rôznych uhlov pohľadu. Pre každú stratégiu platí, že ak má byť efektívna, musí obsahovať opisy finančných cieľov, trhov, ktorým slúži, procesov, ktoré musí zdolať a samozrejme ľudí, ktorí budú dohliadať na úspech celej stratégie.¹“ Z toho vyplýva, že na vytvorenie správneho obrazu o realizácii stratégie, sa nemožno zamerať len na jeden z jej aspektov, ale je nutné posúdiť všetky perspektívy, z ktorých pozostáva. (10)

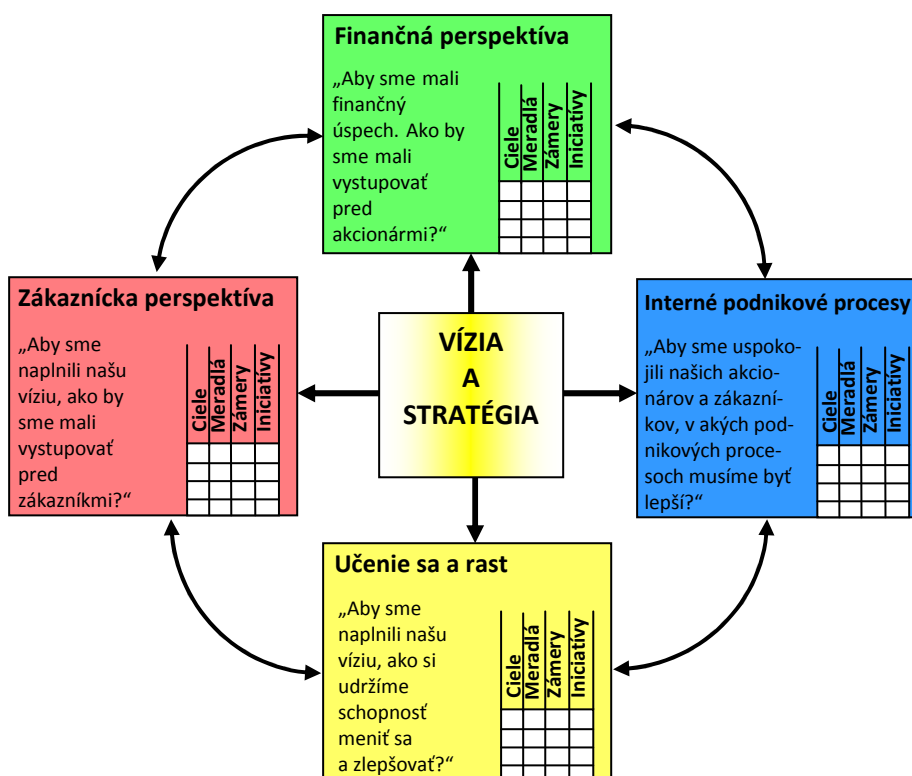
„Zohľadnenie rôznych perspektív pri odvodzovaní a realizácii stratégie patrí k základným tvorivým prvkom prístupu BSC.²“ BSC jasne formuluje perspektívy a považuje ich za vzájomne súvisiace a zároveň vyvážené, tým zabraňuje, aby došlo

¹ NIVEN, P. *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2008, s.13

² KARABÁŠOVÁ, Ľ. *Metodický postup pre aplikáciu Balanced Scorecard do organizácie*. 2010, s. 9

k izolácii jednotlivých perspektív. Tento systém od manažmentu vyžaduje, aby intuitívne chápal a zreteľne (slovne) zohľadňoval viacdimenzionalitu činností podniku.

Pri tvorbe Balanced Scorecard sa obvykle používajú štyri základné perspektívy: finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov a perspektíva učenia sa a rastu. Vyvážené zohľadnenie týchto perspektív pri odvodzovaní strategických cieľov vedie k vyváženému systému cieľov – Balanced Scorecard (viď. Obrázok 1). (28)



Obrázok 1 Prevod vízie a stratégie: Štyri perspektívy (18)

Každý podnik si môže tieto perspektívy upraviť podľa svojich potrieb (pridať, premenovať, prípadne odobrať niektorú z nich). Avšak autori metódy BSC odporúčajú, aby kvôli prehľadnosti strategickej mapy nebol počet perspektív väčší ako šesť. (2)

1.3.1 Finančná perspektíva

Finančná perspektíva metódy Balanced Scorecard dáva odpoveď na otázku: **„Aké ciele vyplývajú z finančných očakávaní našich investorov?“**

BSC zachováva aj napriek rôznym kritikám finančnú perspektívu preto, že ju pokladá za dôležitú pri hodnotení realizovanej stratégie a pri posudzovaní, či daná stratégia viedla k zásadným zlepšeniam. Finančné ciele sa obvykle týkajú ziskovosti, ktorú meriame, napríklad prostredníctvom prevádzkového zisku, ROCE alebo ekonomickej pridanej hodnoty (EVA). (5)

Mnohí však tieto finančné meradlá kritizujú za ich dobre známe nedostatky, a to ich orientáciu na minulosť, krátkodobosť a ich neschopnosť reflektovať súčasné udalosti ovplyvňujúce hodnotu podniku. Niektorí kritici dokonca tvrdia, že súčasné podnikateľské prostredie sa zmenilo na toľko, že by sa podniky vôbec nemali riadiť finančnými meradlami a mali by sa zamerať na nefinančné ciele. Zastávajú názor, že finančné výsledky sú len dôsledkom úspechov v nefinančných oblastiach, akými sú zvyšovanie spokojnosti zákazníkov, akosti, či schopností zamestnancov. (27)

Kaplan a Norton s touto kritikou nesúhlasia, pretože poukazujú na fakt, že nie všetky podniky sú schopné previesť zvýšenie akosti a spokojnosti zákazníkov do základných finančných výsledkov. Taktiež tvrdia, že podnikový manažment musí byť pomocou finančných správ a meradiel informovaný o tom, či je realizovaná stratégia skutočne prospešná. Finančné ciele preto považujú za akési „ohnisko“, do ktorého by mali smerovať ciele a meradlá ostatných perspektív BSC. Znamená to teda, že zlepšenie všetkých meradiel BSC by malo v konečnom dôsledku zapríčiniť zvýšenie finančnej výkonnosti podniku. (5)

1.3.2 Zákaznícka perspektíva

V dnešnom konkurenčnom prostredí musí každý podnik poznať odpoveď na otázku: **„Ako nás vnímajú naši zákazníci?“** Zákazníci totiž pre podnik predstavujú zdroj tržieb a tržby sú samozrejme súčasťou finančných cieľov podniku. Podniky by preto mali venovať veľkú pozornosť zákazníkom a ich potrebám. (32)

V zákazníckej perspektíve BSC je dôležité previesť strategické poslanie podniku do konkrétnych, tržne a zákaznícky orientovaných cieľov. Kľúčové výstupné meradlá tejto perspektívy zvyčajne zahŕňujú: podiel na trhu a tržbách, lojalitu zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, spokojnosť zákazníkov a ich ziskovosť. V meradlách zákazníckej perspektívy BSC by mali byť zahrnuté aj meradlá pre hodnotové výhody, ktoré môže podnik poskytnúť svojim zákazníkom. Práve hodnotové výhody predstavujú tie vlastnosti výrobku či služby, ktorými si podniky budujú lojalitu a spokojnosť svojich zákazníkov. Podľa Kaplana a Nortona existujú tri kategórie hodnotových výhod, ktoré platia pre všetky odvetvia, a to:

- vlastnosti výrobku/služby: funkčnosť, kvalita a cena,
- vzťahy so zákazníkom: skúsenosti s nákupom a osobný vzťah,
- image a povesť podniku.

Manažéri by mali zistiť, čo zákazníci v cieľových segmentoch oceňujú a podľa toho zvoliť vhodnú hodnotovú výhodu. (5)

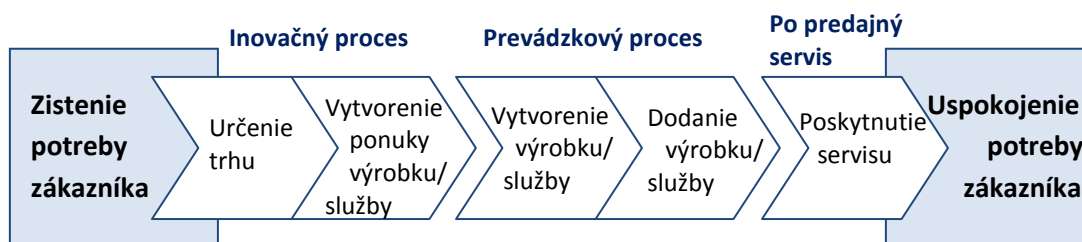
1.3.3 Perspektíva interných podnikových procesov

Perspektíva interných podnikových procesov je kľúčovou perspektívou pre dosiahnutie úspechu podniku. Táto perspektíva sa zaoberá otázkou: „**V čom sa musíme zlepšiť?**“ Pomáha podniku odhaliť tie interné procesy, ktoré mu umožňujú vytvárať hodnotu pre zákazníkov a naplňovať finančné očakávania akcionárov. (32)

Medzi prístupom BSC a tradičnými prístupmi merania výkonnosti existujú dva základné rozdiely. Zatiaľ, čo tradičné prístupy sa zameriavajú na zlepšenie už existujúcich procesov, prístup BSC sa snaží odhaľovať aj úplne nové procesy. Ciele interných procesov BSC teda zahŕňajú aj tie procesy, ktoré ešte vôbec nemusia v podniku fungovať, a predsa sú pre úspech podnikovej stratégie najdôležitejšie. Druhou odlišnosťou prístupu BSC je zaradenie inovačných procesov. Tradičné systémy merania výkonnosti sa zvyčajne orientujú len na zlepšovanie procesov, ktoré vytvárajú krátkodobé hodnoty. Pre mnoho podnikov je však dôležitejšie dlhodobé vytváranie hodnôt – inovačný proces. Perspektíva interných procesov BSC preto zahŕňa nielen ciele a meradlá pre prevádzkové krátkodobé cykly, ale aj pre dlhodobé inovačné cykly.

Hoci sú kľúčové procesy v každom podniku jedinečné, pri príprave perspektívy interných procesov môžu podniky ako šablónu využiť základný model hodnotového reťazca, ktorý zahŕňa tri základné procesy:

- inovačný proces,
- prevádzkový proces,
- po predajný servis.



Obrázok 2 Obecný model hodnotového reťazca (5)

V inovačnom procese podnik skúma nové a skryté potreby zákazníkov a na ich základe upravuje výrobok či službu. Prevádzkový proces nastupuje vtedy, keď sú výrobky a služby vytvorené a dodané zákazníkom. Zahrňuje bezporuchovú prevádzku a znižovanie výrobných nákladov a nákladov na služby, ktoré sú dôležitými cieľmi podniku. Tretím hlavným krokom interného hodnotového reťazca sú služby zákazníkom po prvotnom predaji alebo dodávke výrobku či služby (tzv. po predajný servis).

Podniky zvyčajne vyvíjajú ciele a meradlá pre perspektívu interných podnikových procesov až potom, čo určia ciele a meradlá pre zákaznícku a finančnú perspektívu. Toto poradie im totiž umožňuje sústrediť sa na tie ciele, ktoré sú dôležité z hľadiska zákazníkov a akcionárov. (5)

1.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu

Typická otázka perspektívy učenia sa a rastu znie nasledovne: „**Dokážeme priebežne zvyšovať pridanú hodnotu?**“ Pri hľadaní odpovede na túto otázku je nutné si uvedomiť, že na to, aby podnik dokázal zvyšovať hodnotu, musí byť schopný inovovať, zlepšovať a učiť sa. (27)

Ciele v tejto perspektíve vlastne vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje dosiahnuť ciele v predchádzajúcich troch perspektívach. Tri základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu sú:

- schopnosti zamestnancov,
- schopnosti informačného systému,
- motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť.

Pri tvorbe BSC zvyčajne finančná a zákaznícka perspektíva i perspektíva interných procesov odhalia veľké rozdiely medzi súčasnými schopnosťami ľudí, systémov a procedúr a tým, aké by mali byť, aby sa výkonnosť podniku zvýšila. Na to, aby podnik rozdiely odstránil, musí investovať do rekvalifikácie zamestnancov, zlepšovať informačné technológie a systémy, zdokonaľovať podnikové procedúry a rutinné postupy. Práve tieto ciele si kladie perspektíva učenia sa a rastu. (5)

1.4 Neziskové a verejné spoločnosti

Hoci bol Balanced Scorecard pôvodne zameraný na aplikáciu v ziskovom (súkromnom) sektore, môže byť využitý aj v organizáciách, ktorých prvoradým cieľom nie je dosahovať zisk. Tieto organizácie si môžu prispôbiť usporiadanie perspektív tak, aby vierohodne vyjadrovali ich stratégiu. V porovnaní s firmami zo súkromného sektora sa v tomto prípade môžu objaviť nasledujúce odlišnosti:

- Finančná perspektíva nemusí byť počiatočnou perspektívou (tzn. nemusí byť na vrchole strategickkej mapy). Často je táto perspektíva pomenovaná ako perspektíva rozpočtov alebo finančných zdrojov, ktoré týmto organizáciám umožňujú plniť očakávania zainteresovaných strán.
- Perspektíva zákazníkov je rozdelená na perspektívu klientov (príjemcov služieb) a zainteresovaných strán (zriaďovatelia, poskytovatelia fondov). Prípadne je nahradená perspektívou zainteresovaných strán (napr. vláda, verejnosť).
- V strategických mapách býva stanovené poslanie, ktoré je východiskom pri stanovení cieľov v perspektíve verejnosti a zainteresovaných strán. (2)

1.5 Strategické mapy

Strategické mapy popisujú, akým spôsobom podniky vytvárajú hodnotu. Strategická mapa je nástroj, ktorý slúži na vizualizáciu podnikovej stratégie. Na jednom liste papiera poskytuje pohľad na to, ako sú v štyroch perspektívach BSC špecifické ciele integrované a kombinované, aby opísali stratégiu podniku.

Strategické mapy umožňujú sprehľadniť a lepšie pochopiť logiku podnikovej stratégie. Musíme si totiž uvedomiť, že ciele formulované v jednotlivých perspektívach konceptu BSC sú na sebe vzájomne závislé, preto ich nemôžeme chápať izolovane. A práve vytváranie strategických máp umožňuje znázorniť vzájomné závislosti medzi cieľmi v rôznych perspektívach BSC. Strategická mapa teda znázorňuje reťazec príčin a následkov, ktorý spája všetky časti stratégie do jedného celku. (4)

Pri vytváraní strategickej mapy nemá význam znázorňovať všetky možné väzby medzi prvkami systému. Ide hlavne o to, vytvoriť si jasnú predstavu, prečo majú byť jednotlivé ciele dosiahnuté. Otázkou teda nie je: „Na aké ďalšie ciele pôsobí sledovaný cieľ X?“, ale skôr: „Prečo chceme cieľ X dosiahnuť?“

V rámci súvislostí príčin a následkov sa strategické mapy BSC líšia od iných modelov v tom, že úmyselne zanedbávajú externé faktory, ktoré tam vstupujú nepriamo. Ak sa totiž zmení vonkajšie prostredie podniku, je potrebné zmeniť aj strategické zameranie, a v dôsledku toho aj strategickú mapu. (3)

1.6 Implementácia Balanced Scorecard

Metóda BSC je v teoretickej rovine jednoduchá a jasná. Jej implementácia však predstavuje náročnú úlohu s množstvom prekážok. Pri zavádzaní BSC v podnikoch sa dobre osvedčil postup, ktorý navrhla spoločnosť Horwáth & Partners. Ten rozdeľuje implementáciu na päť fáz.

- Prvá fáza: Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu
- Druhá fáza: Objasnenie stratégie
- Tretia fáza: Tvorba BSC

- Štvrtá fáza: Postup pri procese rozšírenia
- Piata fáza: Kontinuálne nasadenie BSC

1.6.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu

V prvej fáze implementácie je dôležité určiť, pre ktoré organizačné jednotky a úrovne podniku má byť koncept Balanced Scorecard vytvorený. Rovnako je dôležité vybrať vhodné perspektívy, ktoré budú v koncepte zohľadnené. Následne je potrebné stanoviť pravidlá samotného projektu implementácie BSC. Tieto pravidlá by mali upravovať najmä priebeh a organizáciu projektu, zaistenie potrebných informácií a komunikácie, určenie kritických faktorov úspechu a šandardizáciu používaných metód. (3)

1.6.2 Objasnenie stratégie

V druhej fáze implementácie BSC dochádza k vyjasneniu strategických zameraní podniku. Čím je názor manažmentu na podnikovú stratégiu jednotnejší, tým je samotná implementácia konceptu jednoduchšia. Avšak dokonale vypracovaná stratégia je u väčšiny podnikov skôr „fikciou“ než realitou. Zvyčajne sa jedná len o množstvo názorov, samostatných konceptov, rozsiahlych analýz a vízií, ktoré je nutné zhrnúť do jedného prístupu.

V tejto fáze je dôležité najmä analyzovanie podnikových dokumentov (výročných správ, tlačových správ, firemných časopisov, analýz odvetvia a zákazníkov, atď.), ktoré umožní rýchly prehľad o stave stratégie. Vhodné sú taktiež rozhovory s vedúcimi pracovníkmi a rôzne workshopy, ktoré pomáhajú identifikovať rozdielne názory na stratégiu a dosiahnuť vzájomnú zhodu. (3)

1.6.3 Tvorba BSC

V tretej fáze vzniká BSC pre vymedzenú organizačnú jednotku, ktorou môže byť celý podnik, podniková divízia, obchodná jednotka alebo interné servisné oddelenie.

Jadrom implementácie BSC je spracovanie nasledujúcich piatich krokov:

- Odvodenie strategických cieľov,

- Vybudovanie vzťahov príčin a následkov – tvorba strategickej mapy,
- Výber meradiel,
- Stanovenie cieľových hodnôt,
- Odsúhlasenie strategických akcií.

Pre tvorbu BSC je najdôležitejší výber niekoľkých pre podnik skutočne významných strategických cieľov. Odporúča sa, aby ich počet spolu pre všetky perspektívy neprekročil 20. Ciele nie sú na sebe nezávislé, vzájomne sa ovplyvňujú. Preto je dôležité identifikovať vzťahy príčin a následkov medzi jednotlivými cieľmi – pomocou strategickej mapy.

Ďalším krokom 3.fázy je výber meradiel. V ideálnom prípade pripadá na každý cieľ jedno meradlo, maximálne by to mali byť tri meradlá pre jeden cieľ. Pri voľbe meradiel je najdôležitejšie, aby čo možno najpresnejšie odrážali úroveň dosiahnutia cieľa a aby ovplyvňovali chovanie zamestnancov v žiaducom smere.

Strategický cieľ je však úplne popísaný až vtedy, keď stanovíme jeho cieľovú hodnotu. *„Správne cieľové hodnoty by mali byť náročné, ctižiadostivé, ale na druhej strane vieročné a dosiahnuteľné. Mali by mať vzťah k realite, tzn. k počiatočnej úrovni a k potrebným investíciám tak, aby túto úroveň mohli zmeniť.“*³ Aby sme zaistili reálnosť a prijateľnosť cieľových hodnôt, musíme vytvoriť porovnávaciu základňu dôležitých údajov. Na jej vytvorenie nám môžu pomôcť benchmarky, výsledky tržných analýz, údaje minulých období alebo podnikové odhady.

Posledným krokom v tejto fáze je stanovenie strategických akcií. Strategické akcie konkretizujú, multiplikujú a operacionalizujú strategické ciele, a tým naplňujú hlavné poslanie konceptu BSC – „Translating Strategy to Action“.

Strategickými akciami môžu byť projekty a akcie, ktoré prispievajú k dosiahnutiu cieľových hodnôt. Pri určovaní strategických akcií je nutné porovnať cieľové predstavy s disponibilnými zdrojmi. Tým sa overí reálnosť dosiahnutia stanovených cieľov. Vzhľadom na to, že je nemožné realizovať všetky mysliteľné akcie, musíme si stanoviť jasné priority. (3)

³ HORWATH & PARTNERS, *Balanced Scorecard v praxi*. 2004, s. 192

Podľa Vysušila (2004, str. 92) možno strategické akcie rozdeliť do nasledujúcich štyroch skupín:

- 1) **akcie s vysokou prioritou** – veľký význam, malá náročnosť na zdroje,
- 2) **akcie s menšou prioritou** – veľký význam, veľká náročnosť na zdroje,
- 3) **akcie druhoradého významu** – malý význam, malá náročnosť na zdroje,
- 4) **akcie nevýznamné** – malý význam, veľká náročnosť na zdroje.

Po stanovení poradia plnenia akcií je nutné každú akciu časovo naplánovať, určiť termín jej zahájenia a ukončenia a každej z nich priradiť zodpovednú osobu.

1.6.4 Postup pri procese rozšírenia – Roll-out

Fáza „roll-out“ v podstate znamená aplikáciu postupov predchádzajúcej fázy na viac organizačných jednotiek. Toto rozšírenie na ďalšie organizačné jednotky zaistuje realizáciu vízií a stratégií v celom podniku a vedie tak k zvýšeniu kvality celopodnikového strategického riadenia.

Pomocou prístupu rozšírenia (roll-out) možno rozložiť hlavný koncept BSC na celý systém vzájomne prepojených BSC prináležiacich rôznym hierarchickým úrovňam podniku.

Roll-out BSC prebieha v dvoch smeroch:

1. **Horizontálna integrácia cieľov** – jedná sa o prepojenie podnikových jednotiek na rovnakej úrovni.
2. **Vertikálna integrácia cieľov** – ide o prepojenie ďalších úrovní riadenia, tzv. rozšírenie zhora dolu. (2, 3)

1.6.5 Kontinuálne nasadenie BSC

Cieľom tvorby a implementácie BSC je vytvoriť organizáciu, ktorá sa flexibilne prispôsobuje stratégií. K tomu je nutné prepojiť koncept Balanced Scorecard s už existujúcimi systémami riadenia v podniku. Jedná sa najmä o systém controllingu, strategické a operatívne plánovanie, systém reportingu a systém riadenia ľudských

zdrojov. Kľúčovým faktorom pre kontinuálne nasadenie BSC je vytvoriť vhodnú IT podporu, obzvlášť dôležité je to pri veľkých podnikoch.

Po ukončení piatej fázy sa BSC stáva koncepciou riadenia. (3)

1.7 Prínosy Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard bol úspešne implementovaný v mnohých podnikoch po celom svete. Hlavným dôvodom pre jeho zavádzanie je snaha o prevedenie podnikovej stratégie do bežnej praxe.

Úspech BSC závisí na jasnom určení finančných a nefinančných ukazovateľov, ich presnom a objektívnom meraní a prepojení výkonu s odmenami a trestami.

Medzi hlavné prínosy zavedenia BSC v podniku patria (3, 28, 32, 37):

- **Vyvážené hodnotenie výkonnosti** – BSC umožňuje podnikom vytvoriť jasnú stratégiu a merateľné strategické ciele previazané na všetky oblasti podniku.
- **Zrozumiteľná komunikácia stratégie** – BSC pomáha zamestnancom pochopiť stratégiu a strategické prepojenie cieľov s ich každodennou prácou.
- **Zohľadnenie nefinančných kritérií** – na rozdiel od tradičného finančného merania výkonnosti, umožňuje zamerať sa na tvorbu dlhodobého nehmotného a intelektuálneho kapitálu.
- **Skvalitnenie riadenia** – BSC zabezpečuje komunikáciu firemných cieľov nadol aj horizontálne v top manažmente.
- **Zjednodušenie procesu plánovania** – BSC predĺži fázu strategického plánovania, ale naopak výrazne skráti operatívne plánovanie, čím zvyčajne dôjde k skráteniu celkového plánovacieho procesu.
- **Priebežná kontrola výkonnosti a zabezpečenie spätnej väzby.**
- **Priame smerovanie k vízií.**
- **Udržanie schopnosti trvalého zlepšovania.**

- **Identifikácia, analýza a zavedenie dôsledného riadenia rizík,**
- **Podpora tímovej práce.**

1.8 Prekážky zavedenia metódy BSC

Existuje niekoľko bariér či obmedzení, ktoré bránia úspešnej implementácii konceptu Balanced Scorecard (2, 28):

Bariéra vízie

Vízia a stratégia nie je zrozumiteľná zamestnancom, ktorí ju majú realizovať. Pokiaľ organizačná štruktúra podniku bráni zamestnancom pochopiť a konať v prospech firemnej stratégie, nemožno očakávať, že ich rozhodnutia povedú k naplneniu strategických cieľov podniku.

Bariéra zdrojov

„BSC musí byť hlavným nástrojom pre riadenie a monitorovanie implementácie stratégie a dosahovaných úspechov organizácie.“⁴ Ostatné procesy strategického riadenia by mali byť s BSC zjednotené. Príkladom typických procesov, ktoré je nutné zladiť, môže byť rozpočtovníctvo, riadenie projektov a riadenie rizík.

Ľudská bariéra

Ak sa odmena zamestnanca odvodzuje od dosiahnutia krátkodobého finančného cieľa, urobí čokoľvek, aby ho naplnil. To však obmedzuje tvorbu dlhodobej hodnoty pre podnik.

Bariéra riadenia

Chýbajúca podpora od vrcholového manažmentu môže ohroziť úspešné zavedenie BSC. Je dôležité, aby sa top manažment zaviazal k plneniu špecifických cieľov a výkonnostných ukazovateľov stanovených v BSC. Skúsenosti ukázali, že pre úspech implementácie a využívania BSC je zásadná aj podpora nižšieho a stredného manažmentu.

⁴ GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 2010, s. 125

Ďalšie možné príčiny neúspechu zavedenia BSC (2):

- Neodbornosť pri implementácii BSC, vyplývajúca z nedostatočnej znalosti konceptu v Českej republike,
- Problém vybrať správne meradlá,
- Prevzatie architektúry stratégie od iných subjektov,
- Neprispôsobenie BSC stratégií podniku,
- Nevytvorenie strategickej mapy,
- Neaktualizovanie BSC pri zmenách vonkajšieho či vnútorného prostredia,
- Chýbajúca softwarová podpora.

2 Predstavenie spoločnosti ČD, a.s.

2.1 Základné informácie o spoločnosti



Obrázok 3 Logo spoločnosti (19)

Obchodné meno:	České dráhy, a.s.
Sídlo:	Praha 1, Nábřeží L. Svobody 1222, PSČ 110 15
IČO:	709 94 226
Právna forma:	akciová spoločnosť
Jediný akcionár:	Česká republika
Dátum zápisu do OR:	1.1.2003
Základný kapitál:	20 000 000 000,- Kč

Predmet podnikania:

- prevádzkovanie osobnej železničnej dopravy,
- prevádzkovanie železničnej dopravnej cesty, ktorá je majetkom štátu a hospodárenie s ňou vykonáva Správa železniční dopravní cesty,
- ďalšie činnosti súvisiace s prevádzkovaním dopravy a dopravnej cesty. (41, 31)

2.2 Charakteristika spoločnosti

České dráhy sú najväčším národným dopravcom v Českej republike s bohatou históriou a dlhoročnou tradíciou. Zaistujú regionálnu, diaľkovú a medzinárodnú dopravu osôb na železničnej sieti s celkovou dĺžkou 9412 kilometrov. Železničná sieť v Českej republike je jednou z najhustejších sietí na európskom kontinente.

České dráhy denne vypraví viac ako 7000 osobných vlakov rôznych kategórií a ročne prepraví viac ako 162 miliónov cestujúcich. Na jedného obyvateľa ČR tak pripadá v priemere 17 ciest vlakom ročne. Takýto objem osobnej prepravy radí České dráhy medzi desať najvýznamnejších európskych železničných spoločností.

Podnikanie Českých dráh má množstvo svojich špecifik a odlišností od podnikania iných subjektov. Akciová spoločnosť České dráhy totiž vznikla, ako nástupnícka spoločnosť rovnomenného štátneho podniku. Zakladateľom a zároveň 100%-ným akcionárom ČD, a.s. je preto Česká republika, ktorá svoje akcionárske práva vykonáva prostredníctvom riadiaceho výboru. Organizačná štruktúra podniku je uvedená v prílohe č. 4.

Pôvodne bola činnosť Českých dráh o mnoho rozsiahlejšia, medzi iným zahŕňala aj nákladnú železničnú dopravu. Postupne však bolo množstvo jej činností prevedených na dcérske spoločnosti. Väčšinovým vlastníkom týchto spoločností je spoločnosť ČD, a.s., ktorá uplatňuje na ich riadení faktický vplyv na základe akcionárskych práv.⁵ V súčasnosti sa ČD, a.s. a jej dcérske spoločnosti označujú ako Skupina České dráhy. Táto diplomová práca sa však zameriava výhradne na ČD, a.s., osobného železničného dopravcu. (19, 38)

2.3 História spoločnosti

Železničná doprava má na území Českej republiky dlhoročnú tradíciu. Železnice poskytujú svoje služby už viac ako 160 rokov. V nasledujúcom prehľade sú uvedené roky, ktoré predstavujú najdôležitejšie míľniky vo vývoji českej železničnej dopravy.

1828	Prvá konská železnica na území Európy, na trase: České Budějovice – Linec
1839	Prvá parná železnica v Európe, na trase: Viedeň – Břeclav
1903	Prvá normálne rozchodná elektrifikovaná trať
1918	Vznik štátnej organizácie Československé štátne dráhy (ČSD)
1991	Na sieti ČSD bola zahájená prevádzka vlakov EuroCity (EC)

⁵ Podrobnejší popis niektorých dcérskych spoločností je uvedený v kapitole Dcérske spoločnosti.

1993	Rozdelenie Československých štátnych dráh a vznik štátnej organizácie České dráhy (ČD)
1993	Začiatok modernizácie hlavných tratí – železničných koridorov
1994	Zahájenie dopravy kamiónov po železnici ČD, na trase: Lovosice – Drážďany
1995	Intramodálne otvorenie trhu, oddelenie funkcie prevádzkovateľa dráhovej dopravy od funkcie prevádzkovateľa dráhy – zmeny priniesol Zákon o dráhach č. 266/1994 Sb.
2003	Vznik spoločnosti České dráhy, a.s.
2004	Uskutočnenie zásadných zmien v záujme zefektívnenia riadenia nákladnej prepravy
2007	Vznik samostatnej dcérskej spoločnosti ČD Cargo, a.s. (najväčšieho železničného dopravcu)
2011	Vstup konkurencie na trasu: Praha - Ostrava (19)

Súčasná akciová spoločnosť České dráhy, a.s. vznikla 1.1.2003 (na základe zákona č. 77/2002 Sb.), kedy bola štátna organizácia České dráhy rozdelená na tri nástupnícke organizácie:

České dráhy, a.s.

Akciová spoločnosť, ktorá spolu so svojimi dcérskymi spoločnosťami poskytuje komplexné služby v osobnej a nákladnej železničnej doprave.

Správa železniční dopravní cesty

Štátna organizácia, ktorá hospodári so železničnými dráhami vo vlastníctve štátu a poskytuje železničným dopravcom prístup na tieto dráhy. Jej úlohou je zabezpečiť prevádzku, prevádzkyschopnosť, modernizáciu a rozvoj železničnej dopravnej cesty. (34)

Drážní inspekce

Štátna inštitúcia, ktorá plní funkciu nezávislého národného orgánu pre odborné šetrenie príčin mimoriadnych udalostí (nehôd) v dráhovej doprave a vykonáva štátny dozor na dráhach. (23)

2.4 Dcérske spoločnosti

Skupinu České dráhy tvorí materská spoločnosť ČD, a.s. a jej dcérske spoločnosti. Množstvo činností, ktoré pôvodne vykonávali České dráhy, bolo postupne vyčlenených jednotlivým dcérskym spoločnostiam. Do konsolidovaného celku skupiny ČD v súčasnosti patria nasledujúce dcérske spoločnosti:

ČD Cargo, a.s.

Poskytuje prepravné služby v nákladnej železničnej doprave. Zabezpečuje prepravu priemyslových a poľnohospodárskych surovín, tovaru, palív a pohonných hmôt, kontajnerov a nadmerných nákladov. Zabezpečuje tiež prenájom nákladných vozov.

ČD - Telematika, a.s.

Pôsobí v oblasti telekomunikácií a informatiky. Najvýznamnejším klientom sú České dráhy, významní telekomunikační operátori a spoločnosti.

DPOV, a.s.

Poskytuje opravárenské služby pre železničné koľajové vozidlá, a to nielen pre České dráhy, ale aj pre zahraničné železničné podniky.

Výzkumný ústav železniční, a.s.

Poskytuje odborné služby v oblasti skúšobníctva a expertnej činnosti pre železničné systémy.

Trat'ová strojná společnost, a.s.

Špecializuje sa na prevádzkovanie špeciálnych traťových strojov a zariadení pre stavbu, obnovu a údržbu železničných tratí.

Jídelní a lůžkové vozy, a.s.

Poskytuje stravovacie a ubytovacie služby pre železničnú osobnú dopravu. (41)

2.5 Poslanie a vízia spoločnosti

Základom pre úspešné nasmerovanie a rozvoj podniku je jasné definovanie dlhodobých cieľov, t.j. tvorba poslania (misie) a vízie.

Poslanie v podstate vyjadruje zmysel existencie podniku - **prečo** existuje a čo robí: „České dráhy sú národným železničným podnikom, ktorý zaisťuje dopravné potreby štátu a dopravnú obslužnosť území krajov a uspokojuje prepravné potreby cestujúcej verejnosti. Podnikanie ČD prispieva k naplňovaniu cieľov Dopravnej politiky ČR v oblasti znižovania vplyvu dopravy na životné prostredie v záujme udržateľného rozvoja.“⁶ Je teda zrejmé, že základné poslanie spoločnosti ČD, a.s. vyplýva z titulu národného železničného dopravcu a zo záväzkov s tým súvisiacich.

Vízia popisuje budúcnosť, vyjadruje, **čím sa chce** podnik **stať**: „Staneme sa moderným, finančne stabilizovaným dopravcom prvej voľby na liberalizovanom českom trhu.“⁷ Spoločnosť chce tento cieľ dosiahnuť pomocou orientácie na zákazníka, investícií do obnovy vozového parku a staničných budov, znižovaním prevádzkových nákladov a zavedením moderných technológií pri predaji cestovných lístkov.

2.6 Súčasný spôsob merania a hodnotenia výkonnosti

V súčasnosti je výkonnosť spoločnosti ČD, a.s. hodnotená pomocou vybranej skupiny finančných a nefinančných (naturálnych) ukazovateľov, ktoré sú orientované na minulé výsledky.

Finančné ukazovatele

Pre celú skupinu ČD je stanovených 11 kľúčových finančných ukazovateľov (KPI), ktoré majú pre spoločnosť strategický význam. Tvorí ich 7 absolútnych ukazovateľov (výnosy celkom, prevádzkový VH, VH za účtovné obdobie, celkové aktíva, CAPEX, odpisy, priemerný počet zamestnancov) a 4 pomerové ukazovatele (ROCE, obrat aktív, celková zadlženosť, okamžitá likvidita). Tieto ukazovatele sa sledujú nielen za skupinu ČD ako celok, ale aj za jednotlivé spoločnosti, ktoré tento celok tvoria.

Pre osobnú dopravu sa okrem toho sleduje ďalších päť absolútnych ukazovateľov, a to EBIDTA, EBIT, EBT, tržby a úhrady zo záväzku verejnej služby.

⁶ České dráhy. Výroční zpráva 2008 Skupiny České dráhy.

⁷ České dráhy. Výroční zpráva 2009 Skupiny České dráhy.

Každý mesiac sa hodnoty týchto ukazovateľov vypočítavajú a zisťuje sa ich rozdiel oproti predchádzajúcemu mesiacu. Ročné hodnoty absolútnych ukazovateľov je možné nájsť vo výkazoch spoločnosti (rozvahe, výkaze zisku a strát a výkaze cash flow), hodnoty pomerových ukazovateľov je nutné vypočítať pomocou metód finančnej analýzy.

Nefinančné ukazovatele

Pre osobnú dopravu sa okrem finančných ukazovateľov sleduje aj osem naturálnych ukazovateľov. Jedná sa o prepravné ukazovatele (počet prepravených cestujúcich, prepravný výkon, priemerná prepravná vzdialenosť, obsadenosť ponúkanej kapacity), dopravný ukazovateľ (dopravný výkon) a prevádzkové ukazovatele (plnenie cestovného poriadku, dĺžka obsluhovaných tratí, vlaky sledované na sieti SŽDC).

Ich hodnoty sa pravidelne zisťujú z podnikových materiálov, pomocou techniky pozorovania a na základe šetrenia interných zamestnancov.

V dnešnej dobe však pre komplexné hodnotenie výkonnosti podniku nepostačuje zameriavať sa len na výsledkové finančné a naturálne ukazovatele (orientované na minulé výsledky). Preto sa spoločnosť rozhodla pre implementáciu konceptu Balanced Scorecard, ktorý pomáha transformovať stratégiu a víziu do strategických cieľov a ukazovateľov v určených perspektívach. Pričom udržiava v rovnováhe výsledkové ukazovatele (zamerané na minulosť) a ukazovatele hybných síl (orientujúce sa na budúce výsledky).

3 Analýza spoločnosti ČD, a.s.

Nasledujúca časť diplomovej práce je zameraná na podrobnejšiu analýzu podniku ČD, a.s. Jej cieľom je vytvoriť podklady pre samotnú tvorbu Balanced Scorecard v návrhovej časti práce.

V úvode tejto kapitoly bude analyzované vonkajšie a vnútorné prostredie spoločnosti, a to pomocou analýzy SLEPT a Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl. Následne budú analyzované jednotlivé perspektívy BSC – finančná perspektíva (Finančná analýza), zákaznícka perspektíva (Analýza zákazníkov), perspektíva interných procesov (Analýza interných procesov) a perspektíva učenia sa a rastu (Analýza potenciálu). Závery jednotlivých analýz budú zhrnuté na konci kapitoly v podobe silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb (t.j. SWOT analýzy).

3.1 SLEPT analýza

Sociálne a demografické faktory

V roku 2010 mala Česká republika podľa údajov ČSÚ 10 532 770 obyvateľov. Vekové zloženie obyvateľov je znázornené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Veková štruktúra obyvateľstva ČR

Veková kategória	Počet obyvateľov
0 – 14 rokov	1 518 142
15 – 26 rokov	1 569 349
27 – 40 rokov	2 386 410
41-60 rokov	2 829 020
nad 60 rokov	2 229 849

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistickej ročenky ČR

Hoci České dráhy poskytujú svoje služby všetkým vekovým kategóriám obyvateľstva, za najzaujímavejšie možno označiť vekové kategórie od 15 do 60 rokov. Dá sa totiž predpokladať, že práve v týchto kategóriách sa nachádza najviac pravidelných zákazníkov Českých dráh. Najčastejšie sa jedná o osoby dochádzajúce za prácou alebo štúdiom. V roku 2010 študovalo v Českej republike 789 485 žiakov základných škôl,

959 096 študentov stredných a vysokých škôl. V tomto roku bolo v ČR evidovaných približne 4 800 000 pracujúcich osôb. (20)

Legislatívne faktory

Podnikanie Českých dráh je upravované veľkým množstvom zákonov, vyhlášok, predpisov a nariadení. A to nielen na vnútroštátnej, ale aj na medzinárodnej úrovni. Medzi najvýznamnejšie legislatívne dokumenty patria (25):

- **Zákon 77/2002 Sb.**, o akciové spoločnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty a o změně zákona č. 266/1994 Sb., o drahách.
- **Vyhláška 175/2000 Sb.**, o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu.
- **Vyhláška 36/2001 Sb.**, o prokazatelné ztrátě ve veřejné drážní osobní dopravě a o vymezení souběžné veřejné osobní dopravy.
- **ČD KC 1** – Předpis pro přepravu cestujících.
- **ČD SPPO** – Smluvní přepravní podmínky ČD pro veřejnou osobní dopravu.
- **ČD TR 10** – Tarif ČD pro vnitrostátní přepravu cestujících a zavazadel.
- **COTIF** – Úmluva o mezinárodní železniční přepravě.
- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1371/2007** o právech a povinnostech cestujících v železniční dopravě.

Ekonomické faktory

Podnikanie Českých dráh je samozrejme závislé od súčasnej ekonomickej situácie v Českej republike. V nasledujúcich bodoch je zachytený vývoj dôležitých ekonomických ukazovateľov za rok 2010 (20):

- Medziročný rast nezamestnanosti dosiahol v priemere 8,9%. V tomto období bolo v Českej republike evidovaných približne 383,7 tisíc nezamestnaných osôb.
- Priemerná hrubá mzda sa zvýšila na 23 951 Kč (medziročný rast o necelé 2%).
- Rast inflácie o 1,5%.

- Priemerné výdaje na dopravu na jedného člena domácnosti predstavovali 10,7%, z toho 6,3% predstavovali priemerné výdaje na prevádzku osobných dopravných prostriedkov.
- Deficit štátneho rozpočtu dosiahol hodnotu 156,4 miliardy Kč, čo je o 18,71% menej ako v predchádzajúcom roku.

Od 1.1.2012 došlo v Českej republike k zvýšeniu zníženej sadzby DPH o 4%-né body. Táto sadzba sa premieta aj do ceny cestovného v železničnej doprave. Od januára 2013 sa plánuje zjednotenie sadzieb DPH na úrovni 17,5%, čo by pravdepodobne znamenalo ďalšie navýšenie cien cestovného. Spoločne s prihliadnutím na súčasnú ekonomickú situáciu v Európe (rast nezamestnanosti, neistota v Eurozóne,...), je možné očakávať obmedzenie spotreby zo strany obyvateľstva. Samozrejme nemám tým na mysli, že ľudia prestanú dochádzať za prácou alebo štúdiom. Je však možné, že ľudia obmedzia cestovanie vo voľnom čase (výlety, dovolenky, atď.). Ďalej sa dá predpokladať, že budú vyhl'adávať cenovo najpriateľnejšie spôsoby cestovania.

Politické faktory

Politické faktory významne ovplyvňujú podnikanie Českých dráh. Ako bolo uvedené v predchádzajúcom texte, České dráhy sú akciovou spoločnosťou, ktorej 100% akcií vlastní štát. Svoje akcionárske práva vykonáva prostredníctvom riadiaceho výboru. *„Riadiaci výbor tvoria traja vládou písomne poverení zamestnanci Ministerstva dopravy a po jednom vládou písomne poverení zamestnanci Ministerstva financií, Ministerstva obrany, Ministerstva priemyslu a obchodu a Ministerstva pre miestny rozvoj.“*⁸ Riadiaci výbor je najvyšším orgánom spoločnosti, ktorý vykonáva pôsobnosť valnej hromady spoločnosti. Je teda zrejmé, že vláda a obsadenie ministerstiev výrazne ovplyvňuje podnikanie Českých dráh.

Ďalším dôvodom, prečo sú politické faktory pre podnikanie ČD významné, je fakt, že priamym odberateľom služieb ČD v regionálnej osobnej doprave sú kraje a v diaľkovej osobnej doprave štát zastúpený Ministerstvom dopravy. Vláda ČR rozhoduje o účasti štátu na financovaní verejnej diaľkovej a regionálnej železničnej osobnej dopravy a tiež

⁸ České dráhy. Výroční zpráva 2009 Skupiny České dráhy.

o poskytnutí dotácií krajom na financovanie dopravnej obslužnosti verejnou železničnou osobnou dopravou. (41)

Technické a technologické faktory

V súčasnosti rýchlo vzrastá význam výskumu a vývoja v oblasti železničnej dopravy, a to rovnako na európskej, ako aj národnej úrovni. Ponuka projektov pre rozvoj tejto oblasti je skutočne široká. Jednotlivé projekty umožňujú zvýšiť kvalitu železničnej dopravy, a tým aj spokojnosť zákazníkov.

Na európskej úrovni môžeme rozlíšiť:

- **Projekty európskeho výskumu a vývoja** - spadajúce pod Rámcové programy Európskej komisie pre vedu a výskum (napríklad: 2TRAIN, RAILCOM, Europac, IneGRail a ďalšie).
- **Projekty spolufinancované z fondov EÚ** – spolufinancované zo štrukturálnych fondov a Iniciatív Spoločenstva.

Na národnej úrovni sa jedná o projekty spolufinancované zo štátneho rozpočtu vďaka podporným programom ministerstiev ČR.

České dráhy si uvedomujú dôležitosť výskumu a vývoja, a preto sa pravidelne zúčastňujú riešenia týchto projektov. Účasť na projektoch Českým dráham umožňuje spolupodieľať sa na určovaní smeru rozvoja v sektore železničnej dopravy. Z tohto pohľadu je tiež významná účasť Českých dráh v medzinárodných organizáciách CER, UIC a OSŽD. (19)

3.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Konkurencia v odvetví

Na rozdiel od ostatných dopravných služieb a služieb obecné, konkurencia na trhu osobnej železničnej dopravy nie je a nikdy nebola železničniciam úplne vlastná. Je to dané

množstvom špecifik tohto odvetvia, a to najmä technológiou a tiež mimoeconomickými záujmami štátu. (29)

Prvotné podmienky pre konkurenciu na železnici vytvoril Zákon o dráhach č. 266/1994 Sb. Tento zákon oddelil funkciu prevádzkovateľa dráhovej dopravy od funkcie prevádzkovateľa dráhy. Taktiež rozlíšil celoštátne dráhy a regionálne dráhy, čím umožnil vytvoriť podmienky pre prípadnú privatizáciu alebo komunalizáciu regionálnych dráh aj dráhovej dopravy. (43)

V súčasnosti je prevádzkovateľom štátnej železničnej dopravnej cesty štátna organizácia SŽDC. V Českej republike neexistujú osobní železniční dopravcovia, ktorí by používali svoju vlastnú dopravnú cestu, v tomto prípade teda môžeme hovoriť len o konkurencii o trh. Jedná sa o situáciu, kedy dopravcovia nie sú vlastníkami dopravnej cesty a súťažia o možnosť poskytovať služby v určitom segmente siete. (29)

České dráhy sa v železničnej doprave v podstate nachádzali v monopolnom postavení. Postupne síce prebrali niektoré regionálne trate súkromní železniční dopravcovia (*Viamont – v Královohradeckém a Karlovarském kraji*, *JHMD – v Jindřichohradeckém kraji*, *Veolia Transport – pre zväzok obcí Desná*), no ich podiel na trhu bol veľmi nízky. V posledných rokoch však dochádza k významným zmenám na trhu osobnej železničnej dopravy. V septembri minulého roku vstúpil na trh diaľkovej dopravy súkromný dopravca RegioJet, ktorý začal prevádzkovať služby na trase Praha – Ostrava bez štátnych dotácií. V podstate sa stal prvou významnejšou konkurenciou Českých dráh. V súčasnosti možno medzi týmito spoločnosťami pozorovať cenový (akcie za zvýhodnené ceny) aj necenový (zlepšovanie kvality a množstva servisných služieb) boj o zákazníka. (24)

Podľa koncepcie, ktorú schválilo ministerstvo dopravy bude trend liberalizácie tohto trhu pokračovať. Je totiž možné, aby súkromný dopravca prevádzkoval nielen ziskový, ale aj lokálne dotovaný trať. Ministerstvo dopravy má preto v pláne postupne vypisovať súťaže o štátne dotácie pre diaľkové vlaky. Podľa vyjadrenia hovorca Ministerstva dopravy Martina Nováka je v pláne postupné súťaženie všetkých diaľkových liniek. Celý proces je však ešte len na začiatku. Pilotná súťaž o trať Ostrava – Krnov – Olomouc má byť vypísaná v januári 2012 a nasledovať majú ďalšie trasy. „Predbežný

záujem o prevádzkovanie rýchlikov už prejavilo niekoľko spoločností, napríklad Viamont, RegioJet, Leo Express, Veolia Transport, Arriva vlaky, Abellio CZ a samozrejme České dráhy.⁹“ (21)

Hrozba vstupu nových konkurentov na trh

Vstup konkurentov na trh osobnej železničnej dopravy je veľmi komplikovaný. O povolení na prevádzkovanie dráhy rozhoduje dráhový správny úrad. Zúčastnení musia samozrejme splniť stanovené podmienky, predovšetkým preukázať svoju finančnú a technickú spôsobilosť na prevádzkovanie dopravy. Hlavnú rolu pri určovaní intenzity konkurencie, stanovení pravidiel konkurencie a dotačnej politiky zohráva štát a jeho dopravná politika. Pričom pri svojom rozhodovaní berie do úvahy ekonomické a spoločenské kritériá. V prípade získania povolenia na prevádzkovanie dráhy si nový prevádzkovateľ musí vyjednať so štátnymi dráhami vstup na stanice a so Správou železničnej dopravní cesty cestovný poriadok. Vo všeobecnosti sa konkurencia považuje za jeden z kľúčových faktorov revitalizácie železničnej dopravy. (24, 29)

Vyjednávací sila odberateľov

Priamym odberateľom služieb Českých dráh sú kraje (regionálna doprava) a štát (diaľková doprava). V súčasnosti majú České dráhy podpísané desaťročné zmluvy s krajinami (v mnohých prípadoch platné až do roku 2019). Tieto zmluvy sú pre České dráhy výhodné z hľadiska stabilizácie dopravných modelov a prípravy investičných výhľadov. Niektoré zo zmlúv však obsahujú ustanovenia, podľa ktorých môžu kraje na vybrané trate vypísať súťaž a vybrať si tak iného poskytovateľa dopravných služieb.

Najdôležitejšími odberateľmi služieb Českých dráh sú však koneční zákazníci. Pretože práve ich potrebám a požiadavkám sa prispôbujú objednávky služieb v železničnej osobnej doprave.

⁹ ČTK. Dráhy čeká boj o přežití. Konkurence bude úplná. *Lidovky* [online]. 20.12.2011 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/drahy-ceka-boj-o-preziti-konkurence-prijde-drive-fud-/ln-doprava.asp?c=A111220_074742_ln-doprava_kim

Vyjednávací sila dodávateľov

České dráhy si svojich dodávateľov vyberajú na základe výsledkov verejných súťaží. Tento spôsob im umožňuje zadať požadované kritériá dodávok a výrazne ovplyvniť kvalitu dodávateľa. Pri výbere dodávateľov elektrickej energie a motorovej nafty České dráhy využívajú elektronické aukcie. Tento spôsob im umožňuje vyjednať výhodnú cenu dodávok.

Hlavným dodávateľom Českých dráh je samozrejme dodávateľ elektrickej energie. Aj pre rok 2012 zaistí dodávky tradičný dodávateľ ČEZ, ktorý bol vybraný spomedzi štyroch záujemcov. Ďalším významným dodávateľom je dodávateľ motorovej nafty. V roku 2011 sa stala víťažkou elektronickej aukcie spoločnosť Unipetrol RPA. České dráhy s ňou podpísali trojročný kontrakt, úspechom aukcie bola veľmi výhodná vysúťažená cena. Ďalšími významnými dodávateľmi sú dodávatelia súprav koľajových vozidiel, poskytovatelia opráv, dodávatelia kancelárskych potrieb a papiernických výrobkov a tiež dodávatelia čistiacich a dezinfekčných prostriedkov. (19, 36)

Hrozba substitútov

Substitútom môžeme označiť čokoľvek, čo zákazníkovi nahradí poskytovanú službu. Čo sa týka osobnej železničnej dopravy, poznáme hneď niekoľko druhov služieb, ktoré ju môžu nahradiť. V podstate sa jedná o všetky ostatné typy dopravy, určené na prepravu osôb, t.j. automobilová, autobusová, prípadne letecká doprava. Z pohľadu vnútroštátnej osobnej dopravy sú najvýznamnejším substitútom práve automobilová a autobusová doprava. Množstvo potenciálnych zákazníkov totiž nahradzuje cestu vlakom práve týmito spôsobmi, dôvodom je väčšinou nespokojnosť s cenou, rýchlosťou, kvalitou služieb, množstvom prestupov, flexibilitou cestovania. Napriek tomu má železničná doprava nesporné výhody oproti svojim substitútom. Je najekologickejšia, poskytuje väčšie pohodlie ako autobusy a vzhľadom na súčasný stav cestnej premávky (zápchy, nehody,...) ju možno označiť za najrýchlejšiu.

3.3 Finančná analýza

Metóda Balanced Scorecard využíva pri hodnotení výkonnosti podniku aj tradičné finančné ukazovatele, ktoré pomáhajú posúdiť, či zvolená stratégia viedla k zlepšeniam. Preto bude v tejto kapitole pomocou vybraných ukazovateľov finančnej analýzy zhodnotená finančná situácia spoločnosti ČD, a.s. v rokoch 2006 až 2010.

3.3.1 Absolútne ukazovatele

Tabuľka 2: Vývoj strategicky významných absolútnych ukazovateľov

Ukazovateľ	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosy celkom (mil. Kč)	48 051	48 662	41 178	27 901	29 225
Prevádzkový VH (mil. Kč)	-682	159	-6 400	-1 107	-551
VH za účtovné obdobie (mil. Kč)	-449	59	1 611	-1 063	9
Celkové aktíva (mil. Kč)	52 980	56 726	56 412	56 350	58 393
CAPEX (mil. Kč)	5 255	6 205	5 105	4 322	6 397
Odpisy (mil. Kč)	2 544	2 710	2 235	2 228	2 065
EBITDA (mil. Kč)	2 218	3 016	4 111	1 297	2 172
EBIT (mil. Kč)	-326	306	1 876	-931	107
EBT (mil. Kč)	-449	61	1 612	-1 063	11
Tržby (mil. Kč)	38 588	38 297	18 851	14 269	15 568
Úhrady zo záväzku verejnej služby (mil. Kč)	7 097	8 161	8 904	12 361	12 111
Priemerný prepočítaný počet zamestnancov	58 823	53 549	34 685	28 569	26 992

Výnosy spoločnosti by mali rásť. V prípade spoločnosti ČD, a.s. však došlo k výraznému zníženiu celkových výnosov v rokoch 2008 a 2009. Bolo to spôsobené najmä znížením tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb. Hlavným dôvodom bol predaj časti majetku štátnej organizácií SŽDC a prevod na novovzniknutú dcérsku spoločnosť ČD Cargo, a.s. Hoci k týmto udalostiam došlo v roku 2008, výnosy boli vyššie v porovnaní s rokom 2009 kvôli vysokej hodnote mimoriadnych výnosov. Pozitívne je, že v roku 2010 došlo k rastu celkových výnosov.

Prevádzkový VH bol v sledovanom období s výnimkou roku 2007 záporný. Hoci sa prevádzkové náklady postupne znižovali, pokles tržieb v roku 2008 bol o mnoho výraznejší. V posledných dvoch rokoch prevádzkový VH opäť stúpal. Hodnoty VH

za účtovné obdobie (EAT) značne kolísali. Pozitívny je ich nárast v roku 2010. Veľmi podobne sa vyvíjali aj hodnoty EBITDA, EBIT a EBT¹⁰.

Celkové aktíva mali v sledovanom období približne rovnakú hodnotu, k miernemu nárastu došlo v rokoch 2007 a 2010. Investičné výdaje svedčia o tom, že spoločnosť pravidelne investuje do nových technológií a majetku. Tieto výdaje dosahovali najnižšiu hodnotu v roku 2009 a naopak najvyššiu v roku 2010. Odpisy spoločnosti sa každoročne pohybovali nad úrovňou dvoch miliárd korún.

V sledovanom období celkové tržby spoločnosti klesali, až v roku 2010 došlo k ich miernemu nárastu. Najväčší pokles bol zaznamenaný v roku 2008 kvôli vyššie spomínaným dôvodom.

Značnú časť príjmov spoločnosti tvoria úhrady zo záväzkov verejnej služby. Jedná sa o úhrady tzv. preukázateľnej straty z objednaných spojov, na ktorú má dopravca právo podľa zákona. Tieto prostriedky sú vyplácané zo štátneho rozpočtu a rozpočtu krajov. V sledovanom období sa Českým dráham darilo hodnotu týchto úhrad zvyšovať vďaka lepšiemu vyjednávaniu s krajinami a dlhodobým zmluvám.

Počet zamestnancov spoločnosti sa v sledovanom období neustále znižoval. Tento pokles súvisel s postupným prenášaním činností na dcérske spoločnosti, a tým aj presunom zamestnancov do týchto dcérskych spoločností.

3.3.2 Pomerové ukazovatele

Pomerové ukazovatele spoločnosti ČD, a.s. boli vypočítané podľa vzorcov uvedených v prílohe č. 6. V tejto prílohe sú tiež uvedené tabuľky zachytávajúce vývoj ukazovateľov aktivity a produktivity.

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability vyhodnocujú efektívnosť vložených prostriedkov. Mali by preto nadobúdať kladné hodnoty a v sledovanom období by mali rásť.

¹⁰ Vývoj jednotlivých kategórií zisku je znázornený na grafe v prílohe č. 5

Tabuľka 3: Vývoj ukazovateľov rentability

Ukazovatele rentability	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-0,62%	0,54%	3,33%	-1,65%	0,18%
Rentabilita vlastného imania (ROE)	-1,23%	0,14%	3,81%	-2,61%	0,02%
Rentabilita tržieb (ROS)	-1,16%	0,15%	8,55%	-7,45%	0,06%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	-0,76%	0,65%	3,88%	-1,93%	0,23%
Finančná páka	1,45	1,37	1,33	1,38	1,44

V období rokov 2006 – 2008 sme mohli v spoločnosti ČD, a.s. pozorovať rast všetkých ukazovateľov rentability, čo možno hodnotiť pozitívne. Avšak v roku 2009 došlo k ich výraznému poklesu a všetky tieto ukazovatele nadobúdali záporné hodnoty. Bolo to spôsobené tým, že spoločnosť v roku 2009 dosiahla záporný výsledok hospodárenia. V prípade rentability tržieb bol pokles spôsobený aj znížením tržieb spoločnosti. V roku 2010 došlo opäť k zvýšeniu zisku, a tým aj k zlepšeniu výsledkov rentability. Dosiahnuté hodnoty však nie sú príliš vysoké.

Finančná páka vyjadruje pomer medzi rentabilitou vlastného kapitálu a rentabilitou celkového kapitálu. To, že v sledovanom období dosahuje hodnoty vyššie než jedna, znamená, že ROE prevyšuje ROA.

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity vypovedajú o tom, ako podnik využíva jednotlivé časti svojho majetku. Obrat celkových aktív spoločnosti ČD, a.s. v sledovanom období postupne klesal, znamená to, že celkové aktíva sa v spoločnosti využívajú čoraz menej intenzívne. Pozitívom je, že v roku 2010 došlo k miernemu zlepšeniu. Vývoj obratu stálych aktív v podstate kopíroval vývoj obratu celkových aktív, dosahoval len o niečo vyššie hodnoty.

V sledovanom období došlo k postupnému znižovaniu obratu zásob, zatiaľ čo doba obratu zásob sa zvyšovala. Tento trend súvisel najmä s vývojom tržieb a možno ho označiť za negatívny. V porovnaní s rokom 2009 sa situácia v roku 2010 opäť mierne zlepšila.

Doba obratu pohľadávok sa v sledovanom období postupne znižovala, čo je pre spoločnosť pozitívne. V roku 2009 boli peňažné prostriedky viazané v pohľadávkach približne 10 dní. V roku 2010 došlo k predĺženiu tejto doby o 5 dní. Doba obratu

záväzkov sa naopak postupne zvyšovala, v roku 2010 dosiahla hodnotu 112 dní. Znamená to teda, že obchodný úver, ktorý spoločnosť čerpá od svojich dodávateľov výrazne prevyšuje obchodný úver, ktorý poskytuje svojim odberateľom.

Ukazovatele likvidity

Tabuľka 4: Vývoj ukazovateľov likvidity

Ukazovatele likvidity	2006	2007	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita (1.stupňa)	0,23	0,08	0,65	0,26	0,02
Pohotová likvidita (2.stupňa)	0,84	0,46	0,96	0,49	0,32
Bežná likvidita (3.stupňa)	1,05	0,63	1,17	0,71	0,57
Podiel ČPK na OA	-6,71%	-71,02%	2,46%	-48,33%	-112,70%

„Likvidita je schopnosť podniku premeniť majetok na prostriedky, ktoré je možné použiť na úhradu záväzkov.“¹¹ Doporučená hodnota bežnej likvidity sa pohybuje v rozmedzí 1,5 až 2,5. Bežná likvidita spoločnosti ČD, a.s. dosahovala v sledovanom období nižšie hodnoty, pričom v roku 2010 dosiahla svoje minimum. Bolo to spôsobené výrazným znížením krátkodobého finančného majetku spoločnosti. Z rovnakého dôvodu dosiahli v roku 2010 svoje minimá aj ukazovatele pohotovej a okamžitej likvidity. Stav okamžitej likvidity v roku 2010 svedčí o tom, že spoločnosť nemá dostatok finančného majetku na zaplatenie práve splatných dlhov. O tom svedčí aj už spomínaná dlhá doba obratu záväzkov. Podiel čistého pracovného kapitálu na obežných aktívach vyjadruje krátkodobú finančnú stabilitu podniku, pričom odporúčané sú hodnoty 30 – 50 %. Vzhľadom na to, že spoločnosť ČD, a.s. dosahuje takmer vo všetkých rokoch zápornú hodnotu, je podľa tohto ukazovateľa finančne nestabilná.

Ukazovatele zadlženosti

Tabuľka 5: Vývoj ukazovateľov zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadlženosť	30,76%	26,67%	24,50%	27,30%	30,00%
Úrokové krytie	-2,64	1,25	7,10	-7,05	1,12

¹¹ ČERNÁ, A. a kol. *Finanční analýza*. 1997, s. 68.

Ukazovatele zadlženosti vyjadrujú, v akej miere podnik využíva na financovanie svojich aktív cudzie zdroje. Vyšší podiel cudzích zdrojov predstavuje vyššie riziko pre akcionárov. Celková zadlženosť spoločnosti ČD, a.s. sa v sledovanom období pohybovala okolo 30%. Znamená to, že spoločnosť financuje svoje aktivity predovšetkým z vlastných zdrojov, čo pre jej akcionárov predstavuje nižšie riziko.

Ukazovateľ úrokového krytia vyjadruje, koľkokrát zisk prevyšuje platené úroky. Podľa doporučení by malo postačovať, ak ich prevyšuje 3 až 6-krát. Hodnota úrokového krytia spoločnosti ČD, a.s. v sledovanom období značne kolísala, pričom najlepšia situácia bola v roku 2008. Tento vývoj bol zapríčinený kolísaním zisku spoločnosti, vzhľadom na to, že v rokoch 2006 a 2009 bol záporný, je záporná aj hodnota úrokového krytia.

Ukazovatele produktivity

Ukazovatele produktivity práce zo zisku a z tržieb mali v sledovanom období veľmi premenlivý charakter. Bolo to spôsobené najmä vývojom tržieb a čistého zisku. Produktivita práce zo zisku sa až do roku 2008 zvyšovala, pretože došlo k presunu zamestnancov do dcérskych spoločností (čím sa znížil ich počet). Spoločnosť by sa mala snažiť zvýšiť produktivitu práce rastom tržieb a zisku.

3.3.3 Quick test

Zo záverov klasifikácie celkovej situácie podniku pomocou Quick testu, ktorá je uvedená v prílohe č. 7, vyplynulo, že situácia spoločnosti v posledných dvoch rokoch sa zhoršila. Známkou finančnej stability sa kvôli zvýšeniu doby splácania dlhu zhoršila na 2,5. Stále však dosahuje hodnotenie dobrá. Výnosová situácia je však hodnotená známkou 4,5 (v roku 2009 dokonca známkou 5), To predstavuje nedostatočné výsledky. Celková situácia spoločnosti je preto v rokoch 2009 a 2010 hodnotená ako zlá.

3.4 Analýza zákazníkov

Hneď na úvod tejto kapitoly je dôležité definovať, kto je vlastne najdôležitejším zákazníkom Českých dráh. Ako som už spomínala v kapitole Porterova analýza piatich

konkurenčných síl, priamym odberateľom služieb Českých dráh sú kraje a štát zastúpený Ministerstvom dopravy. Je však nutné uviesť si, že štát a kraje objednávajú tieto služby podľa aktuálnych potrieb občanov. Znamená to teda, že najdôležitejšími sú práve koncoví zákazníci, t.j. cestujúca verejnosť. Práve o ich priazeň a spokojnosť by sa mali České dráhy usilovať.

3.4.1 Segmentácia zákazníkov

Zákazníkov Českých dráh môžeme rozdeliť do nasledovných skupín a podskupín:

Žiaci (do 15 rokov)

- *dochádzajúci denne do školy / cestujúci nepravidelne (školské výlety, apod.)*

Študenti SŠ a VŠ

- *dochádzajúci denne / cestujúci pravidelne na víkend domov / cestujúci nepravidelne*

Zamestnanci

- *dochádzajúci denne do práce / cestujúci nepravidelne*

Podnikatelia a firmy vysielajúce zamestnancov

- *cestujúci nepravidelne (služobné cesty, školenia, apod.)*

Dôchodcovia

- *cestujúci pravidelne / cestujúci nepravidelne*

Rodiny s deťmi

Samozrejme z pohľadu Českých dráh sú najvýznamnejší tí zákazníci, ktorí cestujú pravidelne, a tým zabezpečujú pravidelné tržby pre spoločnosť. Pozornosť Českých dráh je, preto zameraná najmä na študentov a zamestnancov dochádzajúcich do školy a práce každý deň. Pre týchto cestujúcich České dráhy ponúkajú zvýhodnené dlhodobé lístky a študentské zľavy.

České dráhy však poskytujú rôzne výhody aj zákazníkom z ostatných skupín. Ponúkajú špeciálne zľavy pre žiakov a dôchodcov, ako aj pre skupiny cestujúcich. Pre zamestnancov a podnikateľov, cestujúcich nepravidelne na rôzne školenia a služobné cesty, sú vypravované vlaky s vyšším komfortom a službami vrátane stevardov.

3.4.2 Prepravné ukazovatele a tržby z osobnej prepravy

Prepravné ukazovatele a tržby z osobnej prepravy predstavujú tzv. tvrdé dáta, ktoré Českým dráham umožňujú sledovať, ako sa ich zákazníci v skutočnosti chovajú a ako sa v jednotlivých obdobiach ich správanie mení.

Tabuľka 6: Vývoj prepravných ukazovateľov a tržieb z osobnej prepravy

Ukazovateľ	2006	2007	2008	2009	2010
Počet prepravených cestujúcich (mil.)	181	182	175	163	163
Prepravný výkon (mil. osobokilometrov)	6 887	6 855	6 759	6 462	6 553
Dopravný výkon (mil. vlakokilometrov)	115,5	117,5	120,9	125,2	122,1
Priemerná prepravná vzdialenosť (km)	38,1	37,7	38,6	39,7	40,3
Obsadenosť ponúkanej kapacity (%)	-	24	23	22	23
Tržby z osobnej prepravy (mil. Kč)	5 913	6 268	6 228	6 525	6 516

Ako je vidieť v tabuľke 6 v sledovanom období sa počet cestujúcich postupne znižoval. Pozitívne je, že aj napriek tomuto trendu si České dráhy v roku 2010 dokázali udržať zákazníkov. V tomto roku zostal počet ciest uskutočnených vlakmi ČD na nezmenenej úrovni 163 miliónov. Taktiež prepravný výkon až do roku 2009 čoraz výraznejšie klesal, opäť možno kladne hodnotiť rok 2010, kedy došlo k jeho zvýšeniu o 91 miliónov oskm. V tomto roku sa súčasne zvýšila aj priemerná prepravná vzdialenosť z 39,7 na 40,3 km. Znamená to, že došlo k miernej zmene štruktúry cestujúcich v prospech cestujúcich na dlhšie vzdialenosti.

Zaujímavé je, že tržby z osobnej prepravy sa v roku 2009 zvýšili aj napriek tomu, že značne poklesol počet cestujúcich. Bolo to spôsobené tým, že zákazníci cestovali na dlhšie trate. V roku 2010 došlo k miernemu poklesu týchto tržieb. Avšak ten bol zapríčinený znížením zahraničných tržieb z osobnej prepravy, tuzemské tržby totiž vzrástli o 2,4%.

Čo sa týka obsadenosti ponúkanej kapacity, tá sa v sledovanom období udržiavala na približne rovnakej úrovni cca 23%.

3.4.3 Analýza spokojnosti zákazníkov

Spokojnosť zákazníka je kľúčovým ukazovateľom zákazníckej perspektívy. Jedine spokojný zákazník totiž prináša spoločnosti pravidelné tržby.

Za účelom zistenia spokojnosti zákazníkov ČD, a.s. bol v tejto diplomovej práci zostavený dotazník. Dotazník spoločne s jeho štatistickým vyhodnotením je súčasťou prílohy č. 8. Úlohou dotazníku bolo zistiť tzv. mäkké dáta, ktoré vyjadrujú mienku, pocity a názory jednotlivých zákazníkov.

Vzhľadom na to, že spoločnosť ČD, a.s. poskytuje služby širokej verejnosti (je známa v celej Českej republike) a hlavnou cieľovou skupinou zákazníkov spoločnosti sú predovšetkým ľudia v produktívnom veku (študenti a zamestnanci), rozhodla som sa dotazník spracovať nepriamou metódou. Väčšina respondentov bola preto oslovená prostredníctvom internetu (sociálnej siete a e-mailov). Dotazníkové šetrenie prebiehalo týždeň a zúčastnilo sa ho celkom 137 respondentov z rôznych oblastí Českej republiky.

Vyhodnotenie dotazníka

Dotazník obsahoval celkovo 8 otázok. Cieľom prvých štyroch otázok bolo zistiť, na základe čoho sa oslovení respondenti rozhodujú pri voľbe dopravného prostriedku, ako často cestujú s Českými dráhami, aký typ cestovných lístkov najčastejšie využívajú a akým typom vlaku najčastejšie cestujú.

Dotazníkom bolo zistené, že najviac respondentov sa pri voľbe dopravného prostriedku rozhoduje podľa ceny (34%), ďalším kritériom je rýchlosť prepravy (26%) a pohodlie (21%). 7% respondentov uviedlo, že pri rozhodovaní nemá inú možnosť. Medzi respondentmi prevažovali cestujúci, ktorí využívajú služby ČD pravidelne (46%). Väčšina oslovených zákazníkov využíva jednoduché cestovné lístky (71%), približne 20% cestujúcich využíva dlhodobé cestovné lístky a 9% uprednostňuje rôzne akčné ponuky. Zákazníci najčastejšie využívajú rýchliky štandardnej kvality (45%) a staršie súpravy osobných vlakov (28%).

Piatu otázku dotazníka možno označiť za kľúčovú. Respondenti v nej hodnotili svoju spokojnosť s vybranými parametrami dopravy pomocou stupnice – spokojný (1), skôr spokojný (2), skôr nespokojný (3), nespokojný (4). Pri hodnotení tejto otázky bola pomocou váženého priemeru určená výsledná známka pre každý hodnotený parameter. Najlepšie hodnoteným parametrom bolo chovanie personálu, nasledovali nadväznosť liniek a rýchlosť prepravy. Naopak najhoršie hodnotenie dosiahla kvalita služieb, cena cestovného, technický stav vozidiel a stav vlakových staníc. Priemerné známky sa

pohybovali v rozmedzí 2,13 a 3,25, čo naznačuje, že zákazníci Českých dráh nie sú príliš spokojní.

V dotazníku samozrejme nechýbala otázka, v ktorej mali respondenti možnosť uviesť svoje pripomienky a návrhy na zvýšenie ich spokojnosti. Cestujúci mali skutočne veľké množstvo pripomienok. Najviac respondentov navrhovalo urýchliť modernizáciu vlakov a zlepšiť technický stav vozidiel. Zákazníci by uvítali lepšie regulovanie kúrenia, zlepšenie funkčnosti vybavenia (dverí, okien, osvetlenia), elektrické zásuvky a wifi pripojenie vo vlakoch. Veľké množstvo respondentov uviedlo, že v dopravnej špičke sú vlaky preplnené a uvítali by pripojenie ďalších vagónov, vypravenie posilových spojov prípadne povinné miestenky vo vlakoch. Taktiež by uvítali zvýšenie čistoty vo vlakoch. Množstvo respondentov uviedlo, že cena cestovného neodpovedá kvalite cestovania. Úplný zoznam návrhov je uvedený v prílohe č. 8. Okrem návrhov na zlepšenie niektorí respondenti uvádzali aj porovnanie s konkurenciou a zahraničnými železničnými spoločnosťami, ktoré znelo v neprospech Českých dráh.

Posledné dve otázky dotazníka slúžili na identifikáciu respondentov. Medzi oslovenými zákazníkmi prevládala skupina študentov (51%) a zamestnancov (42%). Väčšina oslovených (53%) patrí do vekovej kategórie 15 až 26 rokov.

3.5 Analýza interných procesov

Vo všetkých podnikoch každodenne prebieha veľké množstvo výkonných a riadiacich činností. Aj v podniku ČD, a.s. môžeme tieto činnosti rozdeliť podľa konceptu Balanced Scorecard na tri základné procesy: inovačný proces, prevádzkový proces a popredajný servis.

3.5.1 Inovačný proces

V Českých dráhach tento proces zahŕňa prieskum trhu a následne vývoj nových služieb a produktov. České dráhy uskutočňujú množstvo prieskumov medzi zákazníkmi, pomocou ktorých zisťujú ich potreby a preferencie. Na základe pripomienok a návrhov od zákazníkov sa České dráhy snažia skvalitňovať a rozširovať svoje služby.

Príkladom skvalitňovania súčasných služieb je aj nová podoba internetových stránok, ktorá bola spustená v decembri minulého roka. Nová stránka má cestujúcim uľahčiť orientáciu v zľavách pomocou aplikácie „Cenový asistent“ a poskytnúť on-line informácie o polohách, meškaniach a radeniach vlakov.

Príkladom rozširovania služieb v osobnej železničnej doprave je postupné zvyšovanie počtu vlakov, v ktorých je poskytovaný servis vrátane stevardiek. Ďalšou plánovanou novinkou by mala byť nová generácia samoobslužných automatov na cestovné lístky a wifi pripojenie a elektrické zásuvky vo všetkých spojoch SC Pendolino.

3.5.2 Prevádzkový proces

Prevádzkový proces je súborom činností, ktoré sa opakujú niekoľkokrát v priebehu dňa. V prípade Českých dráh je obsahom prevádzkového procesu každodenné zabezpečenie prepravy cestujúcich a sprievodných služieb. S tým je samozrejme spojené aj naplánovanie smien zamestnancov.

Prevádzkový proces začína objednávkou od zákazníka, t.j. predajom cestovného lístka, pokračuje poskytovaním informácií, vypravením vlaku, prepravou zákazníka a jeho batožiny (*ktorá zahŕňa kontrolu dokladov, predaj dokladov vo vlaku a servis počas cesty*), ukončením jazdy a na záver skontrolovaním a prípadným vyčistením vlaku.

Spoločnosť ČD, a.s. pravidelne sleduje kvalitu a efektívnosť prevádzkového procesu. V nasledujúcej tabuľke sú zachytené vybrané ukazovatele prevádzkového procesu, pričom prvé tri patria medzi osem kľúčových nefinančných ukazovateľov spomínaných v kapitole Súčasný spôsob merania a hodnotenia výkonnosti.

Tabuľka 7: Vývoj vybraných ukazovateľov prevádzkového procesu

Ukazovateľ	2006	2007	2008	2009	2010
Plnenie cestovného poriadku (%)	87,60	88,00	90,80	91,10	90,40
Dĺžka obsluhovaných tratí (km)	9 496	9 487	9 430	9 420	9 412
Vlaky sledované na sieti SŽDC (tis.)	5 005	5 014	5 072	5 276	5 195
Počet mimoriadnych udalostí	2 503	1 616	1 129	883	1 025

3.5.3 Popredajný servis

Popredajný servis Českých dráh zahrňa vybavovanie reklamácií a sťažností od zákazníkov. Reklamácie (tzv. práva z prepravnej zmluvy) sú posudzované podľa Zmluvných prepravných podmienok. Doba, do ktorej sú ČD povinné vybaviť žiadosť o reklamáciu a oznámiť svoje rozhodnutie o uznaní prípadne neuznaní požiadavku je podľa tohto predpisu stanovená na 3 mesiace od doručenia alebo podania žiadosti.

3.6 Analýza rozvojového potenciálu

V súčasnosti je pre posilnenie konkurencieschopnosti podniku veľmi dôležité, aby vedel využiť príležitosti k svojmu rozvoju. Pričom za významný zdroj zvyšovania výkonnosti podniku sa považujú zamestnanci, ich schopnosti a znalosti. Aby to bola skutočne pravda, je dôležité zamestnancov správne motivovať k plneniu cieľov, dbať na sústavné zvyšovanie ich kvalifikácie a zvýšenie ich spokojnosti. To si vyžaduje, aby podnik zaistil prostriedky pre rozvoj schopností zamestnancov, systémov a procesov.

3.6.1 Zamestnanci

Od roku 2009 sa spoločnosť ČD, a.s. usiluje o optimalizáciu počtu zamestnancov s cieľom zlepšiť ich vekovú a profesijnú štruktúru. V dôsledku toho je možné sledovať neustále znižovanie počtu zamestnancov. Pričom sa nejedná len o prepúšťanie, ale aj o prevod zamestnancov do dcérskych spoločností. V roku 2010 bol priemerný evidovaný počet zamestnancov 26 992, z toho 105 tvorilo vedenie spoločnosti. V priebehu roka 2011 však došlo k významnej udalosti, kedy bolo prevedených 9 480 zamestnancov zaoberajúcich sa obsluhou dráhy (tvoriacich tzv. živú dopravnú cestu) pod štátnu organizáciu SŽDC. V súčasnosti v Českých dráhach pracuje okolo 16 400 zamestnancov.

Profesijná a veková štruktúra

Väčšina zamestnancov vykonáva prevádzkové profesie a každodenne prichádza do kontaktu so zákazníkmi. Jedná sa o pracovníkov osobných pokladní, pracovníkov

informačných centier a pracovníkov obsluhy vlakov (vlakvedúci, strojvedúci, sprievodcovia, stevardi).

Priemerný vek zamestnancov spoločnosti je približne 45 rokov. České dráhy sa snažia o omladenie vekovej štruktúry, pričom najväčší záujem je o uchádzačov na pozíciu strojvedúci. V rámci tejto snahy České dráhy spolupracujú s vybranými strednými a vysokými školami. Žiakom základných škôl ponúkajú štipendijný program ČéDés. (19)

Vzdelávanie

České dráhy dbajú na udržiavanie a zvyšovanie kvalifikácie svojich zamestnancov. Podnikové vzdelávanie zabezpečuje dcérska spoločnosť Dopravní vzdělávací institut, a.s. Podnikové vzdelávanie ČD, a.s. zahŕňa nasledovné kategórie (19):

- ***Obligatórne vzdelávanie***

Jeho úlohou je kvalifikovať zamestnancov na jednotlivé pracovné činnosti, sú v ňom zahrnuté aj činnosti stanovené obecné platnými zákonmi (napr.: Základné zdravotné školenie, Kabinet bezpečnosti práce, Požiarne školenie, atď.). Musia ho absolvovať všetci zamestnanci.

- ***Špecifické vzdelávanie***

Jedná sa o rôzne krátkodobé aj dlhodobé vzdelávacie programy.

- ***Jazykové vzdelávanie***

Pravidelné kurzy angličtiny, nemčiny, francúzštiny, španielčiny, taliančiny a ruštiny.

- ***Projekty***

Odmeňovanie

V roku 2011 dosahovala priemerná hrubá mzda v Českých dráhach výšku 26 893 Kč. Zamestnanci pracujúci v manažmente a administratíve sú odmeňovaní zmluvnými platmi. Väčšina zamestnancov ČD, a.s. je však odmeňovaná tarifnou mzdou s príplatkami. Tarifná časť pritom tvorí viac ako 80% celkovej mzdy a je určená v kolektívnej zmluve. V roku 2012 sa tarifná mzda zvýšila o 2,4% v porovnaní s minulým rokom. (22)

Okrem mzdového odmeňovania ponúka spoločnosť ČD, a.s. svojim zamestnancom aj rôzne zamestnanecké benefity. Príkladom je zvýhodnené cestovné pre zamestnancov a ich rodiny, príspevky na stravovanie a ďalšie zamestnanecké výhody vyjednané v kolektívnej zmluve.

3.6.2 Informačné systémy

Pre zlepšovanie procesov a ich produktivity je veľmi dôležité, aby mali zamestnanci prístup k potrebným informáciám o zákazníkoch, priebehu interných procesov a o finančných dôsledkoch svojich rozhodnutí. Práve preto v každom podniku zohráva významnú úlohu informačný systém.

Zamestnanci Českých dráh majú k dispozícii informačný systém, vďaka ktorému môžu zákazníkov informovať o jednotlivých spojoch, ich cene, počte prestupov, meškaniach a ďalších dôležitých informáciách. České dráhy si dobre uvedomujú potrebu kvalitného informačného systému. Vďaka tomu v posledných rokoch došlo k výrazným zmenám, ktorých cieľom bolo zvyšovanie automatizácie procesov a odstránenie prebytočnej administratívy. Významnou zmenou prešla napríklad Vlaková dokumentácia - pred odjazdom je vlak spísaný do prenosných osobných pokladní a táto informácia je poslaná do centrálného systému, ČD tak majú okamžitú informáciu o zložení vlaku.

České dráhy taktiež vylepšujú svoje internetové stránky tak, aby poskytli zákazníkovi, čo najviac užitočných informácií. Na konci minulého roka na stránkach pribudol napríklad cenový asistent, možnosť on-line sledovania polohy vlakov, ich radenia, informácie o výlukách a mimoriadnych udalostiach.

V súčasnosti sa pripravuje ďalšia novinka pre cestujúcich. Jedná sa o nové automaty na cestovné lístky, ktoré by mali byť samoobslužné a mali by zákazníkovi poskytnúť komplexné odbavenie (vyhľadať spojenie, zakúpiť najvýhodnejší typ cestovného lístka).

(19)

3.7 SWOT analýza

Na základe predchádzajúcich analýz bolo identifikovaných množstvo silných a slabých stránok spoločnosti, a taktiež jej príležitosti a hrozby. Stručný prehľad týchto skutočností uvádzam v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 8: SWOT analýza spoločnosti ČD, a.s.

S - SILNÉ STRÁNKY	W - SLABÉ STRÁNKY
• Dlhoročná tradícia a bohaté skúsenosti • Silné postavenie na trhu • Dlhodobé zmluvy s krajinami • Výber dodávateľov na základe súťaží • Snaha o modernizáciu, automatizáciu • Členstvo v medzinárodných organizáciách • Nízka zadlženosť • Ekologickosť železničnej dopravy • Kvalifikovaní zamestnanci • Výhodná trojročná zmluva s dodávateľom motorovej nafty • Spolupráca so študentmi, štipendijný program	• Veľká závislosť na politických faktoroch (zložení vlády a ministerstiev) • Závislosť na dotáciách z verejných rozpočtov • Silná regulácia štátom • Technologická náročnosť • Veľmi nízka okamžitá likvidita • Vysoké prevádzkové náklady • Nie najlepší imidž u zákazníkov
O – PRÍLEŽITOSTI	T - HROZBY
• Zlepšovanie kvality služieb a servisu • Získanie nových zákazníkov • Udržať si postavenie aj po otvorení trhu • Modernizácia vlakov a staníc • Poskytnutie nových možností cestujúcim – Wifi pripojenie, elektrické zásuvky vo vlakoch, nové predajné automaty	• Vstup konkurencie na trh • Zmeny príslušných zákonov • Politická nestabilita • Rast cien energií • Strata zákazníkov – prechod ku konkurenciám, náhrada substitútmi

4 Návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard

V úvode tejto kapitoly by som chcela zdôrazniť, že cieľom predloženej diplomovej práce nie je komplexné prevedenie a priama implementácia metódy Balanced Scorecard do systémov riadenia spoločnosti ČD, a.s. Na základe požiadavky samotnej firmy je hlavným zámerom vytvorenie ideového návrhu implementácie konceptu BSC pre túto spoločnosť. Samotný návrh konceptu bude rozdelený na päť fáz implementácie, ktoré boli popísané v teoretickej časti práce (viď. kapitola 1.6 Implementácia Balanced Scorecard).

4.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu

Prvou fázou implementácie konceptu BSC je vytvorenie organizačných predpokladov projektu. V úvode je dôležité samotný koncept popísať a vytvoriť tím, ktorý bude zodpovedný za jeho realizáciu. Implementáciu metódy BSC je vhodné rozložiť do časového obdobia štyroch až šiestich mesiacov.

4.1.1 Charakteristika pripravovaného konceptu

Koncept BSC by mal byť implementovaný do podniku ČD, a.s., ktorého hlavnou činnosťou je prevádzkovanie osobnej železničnej dopravy. V koncepte budú použité štyri základné perspektívy, ktoré boli identifikované a podrobnejšie popísané v analytickej časti práce. Konkrétne sa jedná o finančnú perspektívu, zákaznícku perspektívu, perspektívu interných procesov a perspektívu učenia sa a rastu.

Pre úspech projektu je dôležité, pravidelne sledovať jeho napĺňanie. Preto odporúčam, aby bol v spoločnosti raz mesačne prejednávaný aktuálny stav konceptu a plnenie stanovených strategických akcií. Je tiež nutné, aby stratégia podniku a celý koncept BSC reagoval na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Preto by mala byť každoročne vyhodnocovaná aktuálnosť stratégie a samotného modelu BSC. V prípade potreby je nutné upraviť ich tak, aby zodpovedali novým podmienkam.

4.1.2 Vymedzenie projektového tímu

Podnet k zavedeniu metódy BSC do systému riadenia podniku by mal vychádzať od podnikového vedenia. Pred samotnou implementáciou je dôležité určiť projektový tím, ktorý bude zodpovedný za realizáciu projektu. Do tohto tímu by mali byť zaradení členovia vrcholového vedenia, pričom vedúcim projektu by mala byť osoba, ktorá má komplexný prehľad o podniku, dokonale pozná jeho ciele a víziu. Vedúci projektu môže do tímu podľa potreby zaradiť interných a externých konzultantov. Vzhľadom na to, že koncept BSC sa týka celého podniku a zapojení budú všetci zamestnanci, je dôležité pri jeho tvorbe zohľadniť všetky názory.

Pred samotným začiatkom projektu by sa malo uskutočniť školenie projektového tímu. Jeho cieľom bude zaistenie informovanosti pracovníkov o koncepte BSC, jeho výhodách, nevýhodách a postupe implementácie. Výsledkom školenia by malo byť pochopenie zmyslu zmeny pre podnik.

V priebehu implementácie je vhodné zrealizovať niekoľko workshopov na rôznych úrovniach podniku. Ich úlohou bude oboznámiť všetkých zamestnancov s konceptom BSC a tiež zaistiť spätnú väzbu v podobe názorov jednotlivých zamestnancov.

4.2 Objasnenie stratégie

Stratégia spoločnosti ČD, a.s. vychádza z definovanej vízie podniku: „*Stať sa moderným, finančne stabilizovaným dopravcom prvej voľby na liberalizovanom českom trhu.*“

Pre naplnenie vízie bol v Českých dráhach v roku 2009 prijatý program Vize 2012, ktorý sa zameriava predovšetkým na:

- skvalitňovanie služieb zákazníkom,
- konkurencieschopnú výkonnosť,
- zlepšovanie prevádzkovej efektívnosti,
- zvyšovanie úhrad za služby v oblasti štátnych a regionálnych zákaziek,
- vytvorenie modernej organizácie a kvalitnej zamestnaneckej politiky.

4.3 Tvorba BSC

4.3.1 Odvodenie strategických cieľov

Samotná tvorba modelu BSC začína stanovením strategických cieľov v zvolených perspektívach. Tieto ciele by malo určiť vrcholové vedenie podniku ČD, a.s. Avšak predložená práca je len návrhom, ako by model BSC a strategické ciele pre ČD, a.s. mohli vyzerieť.

V navrhovanom modeli som pre každú perspektívu zvolila 3 až 5 strategických cieľov. Pričom navrhnuté ciele vychádzajú predovšetkým z podnikovej stratégie, v minulosti sledovaných cieľov a poznatkov získaných analyzovaním jednotlivých perspektív. Všetky ciele pritom smerujú k naplneniu vízie podniku, v centre záujmu ktorej stojí spokojný zákazník prinášajúci firme zisk.

Strategické ciele finančnej perspektívy

Pre finančnú perspektívu som zvolila štyri strategické ciele s prihliadnutím na fázu životného cyklu, v ktorom sa České dráhy momentálne nachádzajú. Jedná sa o fázu udržania, v ktorej je vrcholovým cieľom finančnej perspektívy zvyšovanie ziskovosti spoločnosti.

Tabuľka 9: Prehľad strategických cieľov finančnej perspektívy

Strategický cieľ	Popis cieľa
<i>F1: Zvýšiť ziskovosť</i>	Zvýšiť zisk spoločnosti a zvýšiť návratnosť investovaného kapitálu (ROCE). Jedná sa o dlhodobý cieľ. Ostatné ciele musia podporovať dosiahnutie tohto základného cieľa.
<i>F2: Zvýšiť obrat</i>	Zvýšiť tržby spoločnosti, predovšetkým zvýšením spokojnosti súčasných zákazníkov a tiež prilákaním nových zákazníkov.
<i>F3: Znížiť náklady</i>	Hľadať možnosti vedúce k úspore nákladov, pomocou splnenia cieľov v ostatných perspektívach.
<i>F4: Zvýšiť úhrady strát zo záväzkov verejnej služby</i>	Dosiahnuť úhrady v plnej výške za služby v oblasti verejných zákaziek. Zlepšiť vyjednávanie medzi spoločnosťou a krajmi.

Hoci z finančnej analýzy vyplynulo, že podnik často hospodári v strate, jeho hlavným cieľom by malo byť dosiahnutie, čo najlepšieho výsledku hospodárenia. Tým sa zároveň zvýši aj výnosnosť dlhodobu investovaného kapitálu, ktorá má pre podnik strategický význam. Zvýšenie ziskovosti bude dosiahnuté splnením ostatných cieľov tejto perspektívy, a to zvýšením obratu, znížením nákladov a zvýšením úhrad strát zo záväzkov verejnej služby. Posledný zmieňovaný cieľ je pre ČD, a.s. špecifický. Úhrady strát totiž predstavujú významnú položku výnosov spoločnosti, a preto majú značný vplyv na jej ziskovosť.

Strategické ciele zákazníckej perspektívy

Najvýznamnejším cieľom zákazníckej perspektívy je zvyšovanie spokojnosti zákazníkov. Jedine spokojný zákazník rád využije ponúkané služby znova, a tým podniku zabezpečí pravidelné príjmy. Naopak nespokojný zákazník odchádza ku konkurencii, prípadne hľadá substitúty, ktorými dané služby nahradí. Preto je dôležité sledovať názory a pripomienky zákazníkov, vyhodnocovať, ako sa menia ich potreby a na ich základe upravovať ponúkané služby.

Tabuľka 10: Prehľad strategických cieľov zákazníckej perspektívy

Strategický cieľ	Popis cieľa
Z1: Získať nových zákazníkov	Zaistiť rast počtu cestujúcich a predaných cestovných lístkov, tým zvýšiť podiel na celkovej osobnej doprave. Zároveň si udržať súčasných zákazníkov v boji s konkurenciou.
Z2: Zvýšiť spokojnosť zákazníkov	Ponúkať komplexné riešenie dopravnej obslužnosti. Zaistiť monitoring spokojnosti zákazníkov, sledovať ich návrhy a pripomienky. Priebežne prispôbovať ponúkané služby potrebám zákazníkov.
Z3: Zvyšovať kvalitu cestovania	Zvyšovať kvalitu cestovania vďaka investíciám do modernizácie vozového parku.

Spokojnosť zákazníkov je do značnej miery ovplyvnená kvalitou cestovania. Tú je možné zvýšiť investovaním do modernizácie vozového parku. Zvyšovanie kvality cestovania a zvýšená spokojnosť zákazníkov sa prejaví na raste počtu cestujúcich a uskutočnených jazd. To sa následne odrazí vo finančnej perspektíve, v podobe rastu

tržieb a zisku. Záujem väčšieho počtu zákazníkov zároveň ovplyvní rozhodovanie krajov o objednávaných spojoch. Zvýšený záujem krajov (v podobe väčších objednávok) pozitívne ovplyvní realizovaný dopravný výkon Českých dráh, a ten zabezpečí vyššie úhrady strát od krajov. Znamená to teda, že s rastúcim počtom zákazníkov by mali rásť aj úhrady strát zo záväzkov verejnej služby.

Strategické ciele perspektívy interných procesov

Jedným zo súčasných cieľov Českých dráh je stať sa prevádzkovo efektívnou spoločnosťou, ktorá obstojí v konkurenčnom boji. Tento cieľ je však príliš obecný a nie je jasné, čo presne si pod tým máme predstaviť. Preto som pre perspektívu interných procesov vybrala 5 konkrétnejších cieľov, ktorých naplnenie by malo zároveň pomôcť splniť ciele stanovené v zákazníckej a finančnej perspektíve.

Tabuľka 11: Prehľad strategických cieľov perspektívy interných procesov

Strategický cieľ	Popis cieľa
I1: Zvýšiť efektívnosť služieb	Zvyšovať produktivitu práce zamestnancov, a tým zlepšiť efektívnosť ponúkaných služieb.
I2: Posilniť inovačný proces	Zavádzať jedinečné riešenia pre zákazníkov. Aplikovať zlepšujúce návrhy od zamestnancov a následne vyhodnocovať ich prínos.
I3: Eliminovať meškania vlakov	Dodržiavať cestovný poriadok. Informovať zákazníkov o vzniknutom meškaní.
I4: Zlepšovať využitie kapacity vlakov	Efektívne využívať kapacitu vlakov.
I5: Zefektívniť predaj	Ponúknuť zákazníkovi nové možnosti pri nákupe. Využiť nové predajné kanály. Zjednodušiť a urýchliť nákup cestovných lístkov.

Všetky stanovené ciele majú vplyv na spokojnosť zákazníkov. Potvrdzujú to aj výsledky dotazníkového šetrenia, z ktorých vyplynulo, že meškanie vlakov a problémy s kapacitou sú pre zákazníkov citlivými témami. Preto považujem za dôležité zahrnúť tieto ciele do konceptu BSC.

Pre udržanie konkurencieschopnosti je tiež dôležité posilňovať inovačný proces, ktorý prináša nové riešenia pre zákazníkov. V tejto oblasti môžu byť veľmi prínosné nielen

pripomienky zákazníkov, ale aj postrehy a návrhy samotných zamestnancov. Za významný strategický cieľ považujem zefektívnenie predaja cestovných lístkov využitím nových predajných kanálov (internet, predajné automaty, hypermarkety, cestovné kancelárie, atď.). Väčšie možnosti pri nákupe cestovných lístkov totiž zvýšia spokojnosť zákazníkov a z dlhodobého hľadiska sa prejaví v znižovaní nákladov spoločnosti.

Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu

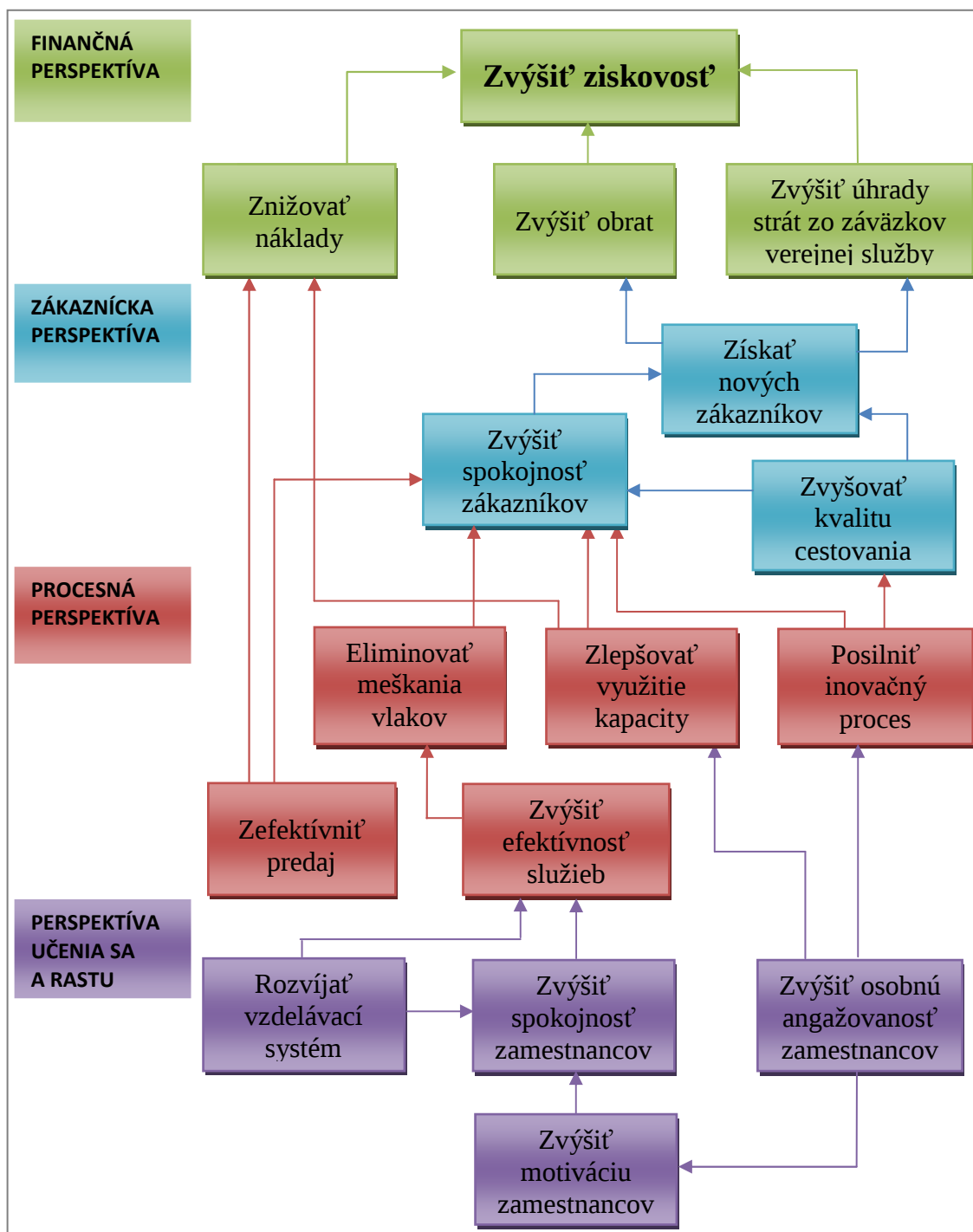
Najdôležitejšiu úlohu pri plnení stratégie podniku zohrávajú samotní zamestnanci podniku, preto je im venovaná perspektíva učenia sa a rastu. V tejto perspektíve som zvolila štyri strategické ciele. Za najdôležitejší cieľ pritom považujem zvýšenie spokojnosti zamestnancov. Pretože len spokojný zamestnanec môže udržiavať vysokú kvalitu služieb a prinášať firme zisk. Aby boli zamestnanci spokojní je dôležité vytvoriť prostredie, ktoré ich bude motivovať, dá im možnosť ďalšieho rozvoja a podporí ich vlastnú kreativitu. Práve preto sú ďalšími navrhovanými cieľmi tejto perspektívy zvýšenie motivácie zamestnancov, zvýšenie osobnej angažovanosti zamestnancov a rozvíjanie vzdelávacieho systému.

Tabuľka 12: Prehľad strategických cieľov perspektívy učenia sa a rastu

Strategický cieľ	Popis cieľa
<i>U1: Zvýšiť spokojnosť zamestnancov</i>	Zaistiť monitoring spokojnosti zamestnancov. Zlepšovať kvalitu pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku.
<i>U2: Zvýšiť motiváciu zamestnancov</i>	Motivovať zamestnancov k lepším výkonom. Zabezpečiť spravodlivé mzdové ohodnotenie (zohľadniť zásluhy).
<i>U3: Zvýšiť osobnú angažovanosť zamestnancov</i>	Zvýšiť iniciatívu zamestnancov v oblasti inovácií a zlepšení. Sledovať ich návrhy a pripomienky.
<i>U4: Rozvíjať vzdelávací systém</i>	Zvyšovať kvalitu pracovných výsledkov za pomoci moderného systému vzdelávania. Neustále zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov a podporovať vzdelávacie aktivity smerujúce k formovaniu žiaducich pracovných postojov.

4.3.2 Tvorba strategickej mapy

Pre názornejšie zobrazenie väzieb medzi jednotlivými cieľmi je vhodné vytvoriť strategickú mapu, ktorá najlepšie odráža vzťahy príčin a následkov medzi jednotlivými strategickými cieľmi.



Obrázok 4 Strategická mapa podniku ČD, a.s.

Navrhnutý model obsahuje celkom 16 strategických cieľov. Z navrhutej strategickej mapy (viď. obrázok č. 4) a popisu cieľov v predchádzajúcej kapitole je zrejmé, že zvolené strategické ciele nie sú na sebe nezávislé. Práve naopak existuje medzi nimi veľké množstvo vzťahov, ktoré je nutné si uvedomiť.

Dilemy pri tvorbe strategickej mapy:

1. Je použitie klasického modelu strategickej mapy vhodné pre spoločnosť ČD, a.s.?

Vzhľadom na to, že spoločnosť ČD, a.s. poskytuje svoje služby aj na nerentabilných trasách a jej poslaním je predovšetkým uspokojiť potreby cestujúcej verejnosti, vynára sa otázka, či by nebolo vhodnejšie strategickú mapu upraviť tak, ako to odporúčajú autori v prípade spoločností pôsobiacich vo verejnom sektore (viď. Kapitola 1.4). Hoci je zákaznícka perspektíva v prípade ČD, a.s. veľmi dôležitá, naplnenie jej cieľov sa v konečnom dôsledku odrazí na splnení cieľov finančnej perspektívy. V tomto prípade podľa môjho názoru klasický model strategickej mapy najlepšie znázorňuje vzťahy medzi jednotlivými cieľmi a perspektívami. Vrcholový cieľ finančnej perspektívy (t.j. zvyšovanie ziskovosti) je podľa mňa z pohľadu budúceho rozvoja a udržania konkurencieschopnosti podniku na liberalizovanom železničnom trhu veľmi dôležitý, a preto by mal stáť na vrchole strategickej mapy.

2. Je v strategickej mape dostatočne zachytená rola štátu v podniku ČD, a.s.?

Ako som už zmienila v analytickej časti práce podnikanie spoločnosti ČD, a.s. je veľmi špecifické a do veľkej miery ovplyvnené štátom. Štát v podniku ČD, a.s. zastáva množstvo rôznych rolí. Je vlastníkom podniku, zároveň jeho zákazníkom, poskytovateľom dotácií, reprezentantom verejnosti, tvorcom podmienok pre vstup konkurencie a tvorcom mnohých ďalších pravidiel. Z tohto pohľadu sú jeho záujmy často protichodné. Zachytenie všetkých týchto väzieb v strategickej mape by podľa môjho názoru nebolo možné. Strategická mapa by sa totiž stala príliš komplikovanou a neprehľadnou, čím by prestala plniť svoju funkciu jasného zobrazenia stratégie podniku.

4.3.3 Výber meradiel a stanovenie cieľových hodnôt

Po určení strategických cieľov a ich vzájomných vzťahov je dôležité vybrať vhodné meradlá, ktorými možno overiť plnenie jednotlivých cieľov. Pri stanovení týchto meradiel by mala byť dodržaná zásada, že žiadny cieľ nebude meraný viac ako tromi rôznymi meradlami. Je tiež dôležité, aby sa v koncepte objavili kvantitatívne aj kvalitatívne meradlá. Nevýhodou kvalitatívnych meradiel je ich náročnejšie zisťovanie a vyjadrovanie. Preto musí podnik pri ich výbere zároveň určiť, akým spôsobom tieto meradlá vyjadrí, ako získa a vyhodnotí potrebné dáta.

Strategický cieľ je však úplne popísaný až po stanovení cieľových hodnôt jednotlivých meradiel. Tieto hodnoty by mali byť dostatočne ambiciózne, no zároveň reálne. Práve preto by mali byť určené s ohľadom na východiskovú úroveň (súčasnú hodnotu). V prípade meradiel, ktoré ešte neboli sledované, je vhodné cieľovú hodnotu odhadnúť a po určitom čase sledovania ju upraviť. V praxi by sa cieľové hodnoty a ich konečná podoba mali určovať na základe skupinových rozhovorov.

V predloženom návrhu som ku každému strategickému cieľu priradila 1 – 3 meradlá, ktorých prehľad je uvedený v tabuľkách v nasledujúcom texte. Navrhnutý koncept obsahuje celkom 23 meradiel. Pre meradlá, ktorých hodnoty bolo možné vypočítať pomocou v minulosti sledovaných dát, som určila súčasnú hodnotu. Táto hodnota bola východiskom pre určovanie cieľových hodnôt. Postup výpočtu súčasných hodnôt jednotlivých meradiel je uvedený v prílohách č. 9 až 12.

Cieľové hodnoty uvedené v nasledujúcich tabuľkách by mali byť dosiahnuté v časovom horizonte troch rokov. Tieto hodnoty boli určené tak, aby boli pre spoločnosť dostatočne ambiciózne, no zároveň splniteľné. Pri ich určovaní som vychádzala predovšetkým z vývoja vybraných ukazovateľov spoločnosti ČD, a.s. za posledných 5 rokov a tiež z vývoja odvetvia dopravy podľa štatistických údajov Ministerstva dopravy. Pri stanovovaní cieľových hodnôt som taktiež zohľadnila súčasný vývoj na trhu železničnej dopravy, plány ďalšieho rozvoja spoločnosti (napr. modernizácia vozového parku, nové predajné kanály, atď.) a vzájomné súvislosti medzi jednotlivými meradlami. Cieľové hodnoty meradiel, ktorých súčasnú hodnotu nebolo možné určiť, boli stanovené odhadom. Tento odhad by mal byť upravený podľa dosahovaných výsledkov po začatí sledovania týchto meradiel.

Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy

Pre ciele finančnej perspektívy boli zvolené kvantitatívne meradlá: ROCE, EBITDA, Tržby, Celkové náklady na valkokilometer a Úhrady strát zo záväzkov verejnej služby. Tieto ukazovatele sú v podniku sledované aj v súčasnosti.

Pre meranie vrcholového cieľa *zvyšovanie ziskovosti* boli zvolené dve meradlá ROCE a EBITDA. Tieto meradlá patria medzi kľúčové ukazovatele podniku ČD, a.s. a ich vynechanie v koncepte Balanced Scorecard by podľa môjho názoru nebolo vhodné. Ukazovateľ ROCE vyjadruje výnosnosť dlhodobu investovaného kapitálu a veľmi často sa využíva na hodnotenie monopolných verejne prospešných spoločností.

Cieľ *zvyšovania úhrad strát zo záväzkov verejnej služby* je vhodné merať absolútnou výškou týchto úhrad. Pritom je nutné dodať, že výška úhrad závisí na realizovanom dopravnom výkone (tento ukazovateľ bude použitý ako jedno z meradiel v zákazníckej perspektíve).

Tabuľka 13: Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy

Cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
F1	ROCE	%	0,23	2,0
	EBITDA	mil. Kč	2 172	2 500
F2	Tržby	mil. Kč	15 568	17 125
F3	Celkové náklady na vlakokilometer	Kč/vlkm	239,3	220
F4	Úhrady strát zo záväzkov verejnej služby	mil. Kč	12 111	12 720

Meradlá a cieľové hodnoty zákazníckej perspektívy

V zákazníckej perspektíve som zvolila 6 meradiel, medzi ktorými majú zastúpenie kvantitatívne aj kvalitatívne ukazovatele.

K cieľu *zvýšiť počet zákazníkov* som priradila tri meradlá – počet prepravených zákazníkov, podiel na osobnej doprave a realizovaný dopravný výkon. Vzhľadom na to, že v osobnej železničnej doprave majú České dráhy približne 99 percentný podiel, mali by sa skôr zamerať na sledovanie svojho podielu na celkovej osobnej doprave. Tento podiel je určený ako prepravný výkon podniku ČD, a.s. k prepravnému výkonu

všetkých druhov osobnej dopravy s výnimkou mestskej verejnej dopravy a osobnej vodnej dopravy. Mestská verejná doprava by mala byť vyňatá z dôvodu, že vo väčšine prípadov nie je substitútom služieb, ktoré ponúkajú České dráhy. Osobná vodná doprava v ČR je prevažne rekreačná, preto by taktiež nemala byť zaradená do výpočtu. Hoci České dráhy momentálne tento podiel nesledujú, súčasnú hodnotu bolo možné vypočítať pomocou dostupných údajov. Konkrétne dáta pre výpočet tohto ukazovateľa sú uvedené v prílohe č. 10.

Pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov som zvolila kvalitatívne meradlo. Súčasná hodnota miery spokojnosti zákazníkov bola určená pomocou dotazníka, ktorého výsledky boli prezentované v analytickej časti tejto práce. Výsledná známka bola určená ako aritmetický priemer všetkých pridelených známok (známok za jednotlivé hodnotené parametre). Presný výpočet je znázornený v prílohe č. 10.

Kvalita cestovania by mala byť meraná pomocou dvoch meradiel – percento modernizácie vozového parku a podiel prepravného výkonu nových súprav na prepravnom výkone všetkých súprav. Ukazovateľ percento modernizácie vozového parku je vyjadrený ako podiel nových vozov (vo veku od 0 do 10 rokov) na počte všetkých vozov. Druhý menovaný ukazovateľ doposiaľ nebol sledovaný, preto v tabuľke 14 neuvádzam jeho súčasnú hodnotu a cieľovú hodnotu som určila odhadom. Postup výpočtu, ktorý by mal byť použitý pri vyhodnocovaní týchto ukazovateľov je taktiež uvedený v prílohe č. 10.

Tabuľka 14: Meradlá a cieľové hodnoty zákazníckej perspektívy

Cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
Z1	Počet prepravených cestujúcich	mil.	163	171
	Podiel na osobnej doprave	%	7,13	8
	Realizovaný dopravný výkon	mil. vlkm	122,1	127
Z2	Dotazník spokojnosti zákazníkov	známka	2,75	2,2
Z3	Percento modernizácie vozového parku	%	13,7	20
	Podiel prepravného výkonu nových súprav na celkovom prepravnom výkone	%	Nebolo merané	40

Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov

Úspešnosť plnenia strategických cieľov perspektívy interných procesov navrhujem merať pomocou 7 ukazovateľov. V tejto perspektíve kombinujem meradlá, ktoré spoločnosť v súčasnosti využíva (t.j. produktivita práce, počet vlakokilometrov na jedného zamestnanca, plnenie cestovného poriadku, využitie kapacity) s novými meradlami.

Nové meradlá boli navrhnuté pre cieľ *posilniť inovačný proces*. Prvým meradlom je počet realizovaných inovačných nápadov pochádzajúcich od zamestnancov. Cieľovou hodnotou tohto ukazovateľa je 50 realizovaných nápadov, čo predstavuje cca 3% zo všetkých nápadov, ktoré by zamestnanci navrhli. Druhé meradlo tohto cieľa by malo vypovedať o úspešnosti realizovaných návrhov. Tá by mala byť vyjadrená úsporou nákladov vďaka realizovaným návrhom.

Taktiež pre cieľ *zefektívniť predaj* bolo navrhnuté nové meradlo – podiel tržieb z cestovných lístkov predaných novými predajnými kanálmi na tržbách všetkých predaných cestovných lístkov. Tento podiel by mal v sledovanom období dosiahnuť hodnotu 20%.

Tabuľka 15: Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov

Cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
I1	Produktivita práce výnosy / počet zamestnancov	tis. Kč	1 083	1 920
	Počet vlakokilometrov na 1 zamestnanca	vlkm/os	4 524	7 800
I2	Počet realizovaných inovačných nápadov	počet	Nebolo merané	50
	Úspora nákladov vďaka návrhom zamestnancov	tis. Kč	Nebolo merané	200
I3	Plnenie cestovného poriadku	%	90,4	92
I4	Využitie kapacity	%	23	25
I5	Tržby z cestovných lístkov predaných novými predajnými kanálmi / tržby zo všetkých predaných lístkov	%	Nebolo merané	20

Cieľová hodnota ukazovateľa produktivity práce bola určená s prihliadnutím na plánované hodnoty tržieb, úhrad strát zo záväzkov verejnej služby a tiež na fakt, že

počet zamestnancov sa znížil, vďaka prevodu zamestnancov pod štátnu organizáciu SŽDC.

Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu

Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu odporúčam merať pomocou 5 meradiel. Pre zvýšenie *spokojnosti zamestnancov* som zvolila kvalitatívne meradlo, podobne ako pri zisťovaní spokojnosti zákazníkov. Hodnota tohto meradla by sa mala určiť pomocou dotazníka, vzhľadom na to, že súčasťou tejto diplomovej práce nebolo zisťovanie spokojnosti zamestnancov, v tabuľke 16 neuvádzam súčasnú hodnotu. Mernou jednotkou tohto ukazovateľa by mala byť známka. Táto známka by sa určila ako aritmetický priemer známok jednotlivých parametrov, ktoré by hodnotili zamestnanci podniku v dotazníku. Pre lepšiu predstavu v prílohe č. 12 uvádzam návrh otázky, ktorá by poskytla dáta pre výpočet výslednej známky. Cieľová hodnota meradla spokojnosti zákazníkov bola v tomto prípade určená odhadom. V plánovanom období troch rokov by mala spoločnosť dosiahnuť známku 2, t.j. hodnotenie „*Spíše spokojen*“.

Zvyšovanie motivácie zamestnancov je podľa môjho názoru vhodné merať pomocou priemerných miezd. Presnejšie by sa jednalo o priemernú mzdu v podniku ČD, a.s. prepočítanú na počet zamestnancov z celkových mzdových nákladov. Myslím si totiž, že pre zamestnancov akéhokoľvek podniku je mzdové ohodnotenie jedným z najmotivujúcejších faktorov.

Meradlom *osobnej angažovanosti zamestnancov* by mal byť počet prijatých návrhov na zlepšenie od zamestnancov. Pretože táto oblasť nebola v podniku ČD, a.s. doposiaľ príliš sledovaná, neuvádzam súčasnú hodnotu ukazovateľa. Cieľová hodnota bola určená odhadom a predstavuje hodnotu 1500 návrhov za rok (čo by znamenalo, že so zlepšovacím návrhom príde cca 9% zamestnancov podniku).

Pre sledovanie *rozvoja vzdelávacieho systému* navrhujem dve meradlá, a to podiel výdajov na vzdelanie vzťahnutý k celkovým tržbám spoločnosti a percento školených zamestnancov.

Tabuľka 16: Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu

Cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
U1	Dotazník spokojnosti zamestnancov	známka	Nebolo merané	2
U2	Priemerná mzda v podniku	Kč	29 427	31 000
U3	Počet návrhov na zlepšenie od zamestnancov	počet	Nebolo merané	1 500
U4	Podiel výdavkov na vzdelanie z tržieb	%	Nebolo merané	2
	Percento školených zamestnancov	%	Nebolo merané	95

4.3.4 Stanovenie strategických akcií

Na záver tvorby BSC je nutné určiť, akým spôsobom majú byť jednotlivé strategické ciele realizované v praxi. Tento spôsob je vyjadrený pomocou strategických akcií. Výber strategických akcií by mal prebiehať v rámci skupinových diskusií. Mali by byť zvolené tie strategické akcie, ktoré majú pre dosiahnutie cieľa najväčší význam a ktoré sú zároveň splniteľné s ohľadom na disponibilné zdroje. Každé strategické akcie by mal byť priradený pracovník, ktorý bude zodpovedný za jej plnenie.

V nasledujúcom texte budú podrobnejšie popísané strategické akcie, ktoré som navrhla pre splnenie stanovených cieľov.

Strategické akcie pre ciele finančnej perspektívy:

- **Zvýšiť ziskovosť**

Ziskovosť podniku je možné zvýšiť poskytovaním kvalitných služieb zákazníkom (má vplyv na rast tržieb) a zefektívňovaním prevádzkových procesov (má vplyv na znižovanie nákladov).

- **Zvýšiť obrat**

Poskytovaním kvalitných služieb prilákať nových zákazníkov a udržať si súčasných zákazníkov. Zabezpečiť si dlhodobé zmluvy s krajmi.

- ***Znížiť náklady***

Identifikovať neefektívne náklady a navrhnúť možné zmeny. Odstraňovať neefektívne činnosti. Efektívne využívať prepravnú kapacitu spojov. Zvýšiť predaj cestovných lístkov cez internet, automaty a telefóny.

- ***Zvýšiť úhrady zo záväzkov verejnej služby***

Zvýšiť svoj tržný podiel na osobnej doprave, a tým zvyšovať požiadavky zákazníkov na kraje. Zlepšiť komunikáciu s krajinami a jasne doložiť opodstatnenie vynaložených nákladov.

Strategické akcie pre ciele zákazníckej perspektívy:

- ***Zvýšiť počet cestujúcich***

Zvyšovať spokojnosť zákazníkov (viď. strategické akcie pre nasledujúci cieľ). Motivovať zákazníkov rôznymi zľavovými akciami. Pravidelne analyzovať konkurenciu a jej postupy.

- ***Zvýšiť spokojnosť zákazníkov***

Zabezpečiť pravidelný prieskum spokojnosti zákazníkov a na jeho základe zaviesť prípadné zmeny. V prípade cestovných lístkov zakúpených cez internet poskytnúť možnosť ohodnotenia cesty. Neustále zvyšovať kvalitu cestovania – znižovať meškania spojov, modernizovať vlakové súpravy, prinášať stále väčší komfort cestovania a širšiu ponuku doplnkových služieb (wifi pripojenie, servis vo vlakoch, atď.). Lepšie informovať zákazníkov o zvýhodnených cestovných lístkoch na pokladniach ČD, a.s.

- ***Zvýšiť kvalitu cestovania***

Investovať do modernizácie vlakových súprav a ich vybavenia. Nastaviť vhodné parametre pre verejné súťaže v tejto oblasti. Zabezpečiť maximálne využitie nových vlakových súprav.

Strategické akcie pre ciele perspektívy interných procesov:

- ***Zvýšiť efektivitu služieb***

Eliminovať neefektívnu prácu, udržiavať optimálny počet zamestnancov. Zabezpečiť zamestnancom vhodnú podporu informačného systému, aby mali potrebné informácie včas k dispozícii.

- ***Posilniť inovačný proces***

Zabezpečiť vyhodnotenie inovačných návrhov od zamestnancov a realizáciu tých najlepších návrhov. Po implementácii návrhov sledovať ich skutočný prínos pre spoločnosť v podobe úspor, ktoré tieto návrhy priniesli.

- ***Eliminovať meškanie vlakov***

Dôležitá je najmä zodpovedná činnosť obsluhy vlakov a poskytnutie aktuálnych informácií o meškaniach zákazníkom. Za prípadné meškanie by sa mali zamestnanci cestujúcim vždy ospravedlniť. Zároveň musia České dráhy zaistiť zmluvy s náhradnými dopravcami pre prípad meškania zavineného neovplyvniteľnými faktormi (nehody, prírodné podmienky, atď.).

- ***Zlepšovať využitie kapacity vlakov***

Na podporu tohto cieľa by mali ČD, a.s. zaistiť pravidelný (denný) monitoring kapacity vlakov a jeho vyhodnocovanie. Mali by reagovať na podnety zamestnancov a zákazníkov. Zaviesť nápravné opatrenia, t.j. v rámci technických možností rozšíriť kapacity príliš vyťažených spojov, zabezpečiť posilové spoje, naopak v prípade nevyťažených spojov znížiť prepravnú kapacitu. Prípadne motivovať zákazníkov ku kúpe cestovného lístka v menej obľúbenom čase pomocou zľavy.

- ***Zefektívniť predaj***

Investovanie do vhodnej reklamnej kampane na podporu predaja cestovných lístkov cez nové predajné kanály. Táto kampaň by sa mala uskutočniť hlavne na vlakových staniciach, vo vlakoch a na internete. Najvhodnejšou cieľovou skupinou reklamnej kampane sú mladí ľudia, predovšetkým študenti.

Strategické akcie pre ciele perspektívy učenia sa a rastu:

- ***Zvýšiť spokojnosť zamestnancov***

Zabezpečiť pravidelný prieskum spokojnosti zamestnancov. Pomocou dotazníkového šetrenia zistiť, čo by zvýšilo ich spokojnosť. Na základe tohto prieskumu zavádzať prípadné zmeny.

- ***Zvýšiť motiváciu zamestnancov***

Nastaviť výkonnostnú odmenu tak, aby motivovala zamestnancov k lepším výkonom. Stanoviť jasné pravidlá pre pridelenie tejto odmeny.

- ***Zvýšiť osobnú angažovanosť***

V podniku by mal byť zavedený program na podporu iniciatívy zamestnancov, ktorý by zvýšil ich zaangažovanosť na inovačnom procese. Zabezpečil by pravidelný zber a vyhodnocovanie nápadov od zamestnancov. Tento program by mal byť zároveň spojený s motivačnými prvkami napríklad v podobe stanovenia percentuálnej odmeny z úspor využitého inovačného návrhu, prípadne poskytnutím iného zamestnaneckého benefitu. Každoročne by mohol byť vyhlasovaný najlepší zamestnanecký návrh, ktorý by mohol byť zverejňovaný v ročenke spoločnosti.

- ***Rozvíjať vzdelávací systém***

Investovať do vzdelávania zamestnancov. Pre každého zamestnanca stanoviť individuálny plán vzdelávania, ktorý mu umožní, čo najefektívnejšie vykonávať danú profesiu. Podporovať osobný rozvoj zamestnancov. Zabezpečiť spätnú väzbu od školených zamestnancov, a tým zistiť ich názor na absolvované školenia. Naďalej rozvíjať spoluprácu so školami a zabezpečiť si tak záujem mladých o prácu v ČD, a.s.

4.4 Proces rozšírenia

V prípade, že sa spoločnosť ČD, a.s. skutočne rozhodne zaviesť koncept BSC do systému riadenia, mala by si sama zvoliť pilotný projekt, na ktorom sa táto implementácia uskutoční. Pilotným projektom môže byť aj zavedenie celopodnikového BSC. Po ukončení tohto pilotného projektu spoločnosť posúdi jeho výsledky a prínos pre podnik. Na základe tohto vyhodnotenia sa potom rozhodne, či koncept BSC rozšíri

na jednotlivé oddelenia podniku – uskutoční tzv. vertikálne rozšírenie (postup zhora nadol). Pri tomto postupe každé oddelenie prevezme len tie strategické ciele, ktoré podporuje. Pretože nie všetky strategické ciele musia byť relevantné pre každé oddelenie spoločnosti. Zároveň si každé oddelenie môže určiť dodatočné ciele, ktoré sú preň strategicky významné. Samozrejme tieto ciele musia byť synchronizované s celopodnikovými cieľmi a musia byť v súlade so stratégiou celého podniku. Takéto kaskádovanie konceptu BSC môže pokračovať až na úroveň jednotlivých zamestnancov, kde vedie k vytvoreniu tzv. osobných scorecardov. Znamená to, že pri procese roll-out v podniku vznikne systém navzájom prepojených scorecardov.

Proces roll-out by mal zvýšiť kvalitu celopodnikového strategického riadenia. Umožňuje totiž lepšie určiť právomoci, zodpovednosti a úlohy jednotlivých organizačných jednotiek. Zároveň znázorňuje, akým spôsobom jednotlivé oddelenia a zamestnanci prispievajú k naplneniu celopodnikových strategických cieľov. A vďaka tomu umožňuje naviazať systém BSC na systém odmeňovania.

4.5 Implementácia do systémov riadenia

Jednou z najťažších a zároveň najdôležitejších úloh podniku je schopnosť previesť navrhnutú stratégiu do bežných činností. Obecne je možné povedať, že čím väčší a komplikovanejší je daný podnik, tým náročnejšia je implementácia stratégie. Hlavným predpokladom pre úspešnú implementáciu konceptu BSC do systémov riadenia je plná podpora zo strany top manažmentu. V podniku musí veľmi dobre fungovať komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami. Je nutné zabezpečiť, aby boli všetci informovaní o výsledkoch a priebehu dosahovania strategických cieľov BSC. Práve preto je nutné zaistiť integráciu BSC do súčasných systémov riadenia. Jedná sa predovšetkým o systém plánovania, reportingu a hodnotenia zamestnancov.

V oblasti plánovania je nutné prepojiť strategické ciele, strategické akcie a rozpočty s operatívnymi plánmi. Pretože len týmto prepojením je možné dosiahnuť stanovené hodnoty strategických cieľov.

Čo sa týka oblasti hodnotenia zamestnancov, je vhodné prepojiť systém BSC so systémom odmeňovania až po určitom čase od implementácie. Hoci je finančná odmena často veľkým impulzom pre zvýšenie výkonnosti, je nutné najskôr overiť správnosť voľby meradiel.

4.5.1 IT podpora konceptu Balanced Scorecard

Pri implementácii konceptu Balanced Scorecard do systému riadenia spoločnosti je nevyhnutná podpora zo strany informačných systémov a informačných technológií. Každá spoločnosť si musí zvoliť pre implementáciu taký software, ktorý bude najlepšie vyhovovať jej špecifickým požiadavkám.

Spoločnosť ČD, a.s. v súčasnosti používa informačný systém SAP. Jedná sa o svetovo najrozšírenejší ERP systém. Tento systém má pravdepodobne najväčší rozsah funkčnosti v svojej kategórii. SAP je zároveň jedným zo systémov, ktoré sú najlepšie pripravené na pripojenie externých modulov. Jeho nevýhodami je najmä to, že patrí medzi najdrahšie, najzložitejšie a najnáročnejšie systémy na zavádzanie a podporu. Ďalšou nevýhodou je skutočnosť, že každé pripojenie nového užívateľa je spoplatnené. V Českých dráhach využívajú tento systém všetky útvary.

Jednou z možností zabezpečenia IT podpory pre koncept BSC v spoločnosti ČD, a.s. by preto mohlo byť využitie modulu, ktorý systém SAP ponúka pre tvorbu Balanced Scorecard. Jedná sa o modul CPM (Corporate Performance Monitor), ktorý je súčasťou komponentu SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM). Vďaka tomuto nástroju je možné prepojiť operatívne plánovanie s plánovaním strategickým, vytvoriť scorecard a výkonnostné meradlá založené na finančných a nefinančných ukazovateľoch. (33) Pri využití tejto možnosti je však veľkou nevýhodou pre spoločnosť to, že približne 60% nefinančných dát pochádza z iného prostredia. Zabezpečiť pripojenie týchto dát, by preto mohlo byť značne problematické.

Modul CPM však rozhodne nie je jedinou možnosťou pre spoločnosť. V súčasnosti existuje na trhu široká ponuka rôznych softwarov na podporu BSC od rôznych firiem. Je preto len na posúdení spoločnosti, ktorý z nich by jej najlepšie vyhovoval. A to

najmä z hľadiska kompatibility, časovej náročnosti zavedenia a samozrejme náročnosti na finančné prostriedky.

4.6 Riziká projektu implementácie BSC

Pri implementácii metódy Balanced Scorecard sa môžu v podniku ČD, a.s. objaviť nasledovné problémy:

- Nedostatočný záujem a podpora implementácie zo strany top manažmentu.
- Nedostatočná komunikácia stratégie a navrhnutého konceptu v podniku.
- Zvolenie nevhodných meradiel, stanovenie nesplniteľných cieľov.
- Neaktualizovanie stratégie a konceptu BSC.
- Nedostatok finančných prostriedkov pre implementáciu metódy BSC.

4.7 Prínosy metódy Balanced Scorecard pre podnik ČD, a.s.

Súčasný spôsob merania výkonnosti spoločnosti ČD, a.s. sa zameriava výhradne na ukazovatele hodnotiace minulé výsledky. Zároveň vôbec nevyužíva žiadne kvalitatívne ukazovatele. Pre úspech podniku v súčasnom ekonomickom prostredí je však dôležité brať do úvahy aj ukazovatele zamerané na budúce výkony. S rastúcou konkurenciou na trhu osobnej železničnej dopravy je táto potreba čoraz dôležitejšia.

Pokiaľ by sa spoločnosť skutočne rozhodla pre implementáciu metódy BSC, jedným z hlavných prínosov by bolo komplexnejšie hodnotenie výkonnosti podniku. Za významný prínos považujem najmä zaradenie ukazovateľov v zákazníckej perspektíve a perspektíve učenia sa a rastu.

Ďalším veľmi významným prínosom bude presadenie vízie a stratégie spoločnosti ČD, a.s. do praxe. Štruktúra konceptu BSC totiž umožňuje stanoviť ciele v nadväznosti na zvolenú stratégiu. Vďaka strategickej mape a rozdeleniu cieľov do jednotlivých perspektív tiež umožňuje lepšie pochopiť vzťahy medzi strategickými cieľmi. Pomôže

tak zamestnancom pochopiť stratégiu podniku a prepojenie cieľov s ich každodennou prácou.

Vzhľadom na to, že operatívne plánovanie je vďaka metóde BSC prepojené so strategickými plánmi, zjednoduší a skráti sa proces plánovania. Tým, že sa podnik zameria na vybrané meradlá, zredukujú sa tiež nadbytočné dáta a skvalitní reporting.

Nespornou výhodou BSC je väčšie zapojenie zamestnancov do naplňovania stratégie a vízie podniku. České dráhy patria z hľadiska počtu zamestnancov medzi najväčších zamestnávateľov v ČR. Komunikácia v tak veľkom podniku je, preto značne komplikovaná. Práve systém BSC by mohol súčasnú situáciu v tejto oblasti zlepšiť tým, že spružní komunikačnú sieť a zabezpečí spätnú väzbu v podniku. Vďaka tomu, že metóda BSC umožňuje prepojenie so systémom odmeňovania, stáva sa tiež významným motivačným nástrojom.

Konečný efekt BSC v podniku ČD, a.s. bude závisieť predovšetkým na jeho kvalite implementácie. Tá vyžaduje dôkladné premyslenie štruktúry postupových krokov, organizačné a zdrojové zabezpečenie.

Samozrejme je nutné zdôrazniť, že samotným vytvorením a zavedením metódy BSC tento proces nekončí. S rozvojom podniku a zmenami v jeho okolí sa menia aj faktory ovplyvňujúce stratégiu. Vybrané ciele a meradlá sa môžu po čase stať neaktuálnymi a nevhodnými pre ďalšie použitie. Preto je veľmi dôležité, aby bola stratégia podniku, a zároveň s ňou model BSC pravidelne upravovaný v závislosti na aktuálnych podmienkach.

Záver

V predloženej diplomovej práci bol vytvorený návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard do systémov riadenia spoločnosti ČD, a.s., ktorej hlavnou činnosťou je prevádzkovanie osobnej železničnej dopravy.

Prvá časť práce bola zameraná na oboznámenie sa s danou problematikou a získanie potrebných teoretických poznatkov. Boli v nej vysvetlené základné pojmy a samotný postup pri implementácii konceptu BSC do podnikovej praxe. Nasledujúca časť práce bola venovaná zoznámeniu sa so spoločnosťou ČD, a.s., jej činnosťou, históriou, víziou a poslaním. V závere tejto časti bol uvedený spôsob merania a hodnotenia výkonnosti, ktorý spoločnosť v súčasnosti používa. V analytickej časti práce bola najskôr zhodnotená situácia vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti pomocou analýzy SLEPT a Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl. Následne boli pomocou vybraných analytických metód zhodnotené jednotlivé perspektívy BSC v podmienkach ČD, a.s. Konkrétne išlo o hodnotenie finančnej perspektívy, zákazníckej perspektívy, perspektívy interných procesov a perspektívy učenia sa a rastu. Výsledky jednotlivých analýz boli zhrnuté v podobe silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

Na základe týchto podkladov bol vypracovaný návrh implementácie konceptu BSC, ktorý vychádza z aktuálnej stratégie spoločnosti. Táto stratégia bola podkladom pre určenie strategických cieľov pre každú zo štyroch perspektív navrhovaného konceptu. Po stanovení strategických cieľov bola vytvorená strategická mapa, ktorá znázorňuje vzťahy medzi jednotlivými cieľmi. Následne boli vybrané vhodné meradlá, pre sledovanie plnenia týchto strategických cieľov. Pre každé meradlo bola zároveň určená cieľová hodnota, ktorá má byť dosiahnutá v časovom horizonte troch rokov. V poslednom kroku tvorby BSC boli navrhnuté strategické akcie, ktoré by mali zabezpečiť naplnenie zvolených cieľov.

Následne bol uvedený popis procesu rozšírenia konceptu v podniku a jeho implementácia do systémov riadenia. Na záver diplomovej práce boli uvedené možné riziká projektu a predpokladané prínosy implementácie konceptu BSC pre spoločnosť.

Verím, že táto práca bude pre spoločnosť ČD, a.s. prínosom a uvedený návrh bude dobrým podkladom pre vylepšenie súčasného spôsobu hodnotenia jej výkonnosti.

Zoznam použitej literatúry

Knihy

- 1 ČERNÁ, A. a kol. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s.
- 2 GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 3 HORWÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 2.vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-9.
- 4 KAPLAN, R. S. a NORTON, D.R. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.
- 5 KAPLAN, R. S. a NORTON, D. R. *The Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- 6 KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- 7 KISLINGEROVA, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 8 LANG, H. *Management: Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- 9 MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 10 NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2.vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008. 365 s. ISBN 978-0-470-18002-0.
- 11 NÝVLTOVÁ, R. a MARINIČ P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- 12 PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-36-7.

- 13 RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 3. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- 14 SEDLAČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplnené vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 15 ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- 16 ŠULÁK, M. a VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- 17 VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Elektronické zdroje

- 18 BALANCED SCORECARD INSTITUTE. *What is the Balanced Scorecard?* [online]. 2011 [cit. 2011-08-30]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- 19 České dráhy, a.s. Stránky společnosti [online]. 2008 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/>
- 20 Český statistický úřad. *Statistická ročenka České republiky 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1900/>
- 21 ČTK. Dráhy čeká boj o přežití. Konkurence bude úplná. *Lidovky* [online]. 20.12.2011 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/drahy-ceka-boj-o-preziti-konkurence-prijde-drive-fud-/ln-doprava.asp?c=A111220_074742_ln-doprava_kim
- 22 ČTK. V Českých drahách vzrostou příští rok tarifní mzdy o 2,4 pct. *Finanční noviny* [online]. 22.12.2011 [cit. 2012-01-13]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/v-ceskych-drahach-vzrostou-pristi-rok-tarifni-mzdy-o-2-4-pct/732131>
- 23 Drážní inspekce. *O drážní inspekci* [online]. 2008 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://www.dicr.cz/o-drazni-inspekci/>
- 24 ĎURÍČKOVÁ, M. *Konkurence na české železnici* [online]. 5.11.2011 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://samba.fsv.cuni.cz/~kameni/Odvetvove%20>

zpravodajstvi/03b%20Konkurence%20na%20%C5%BEeleznici%20-%20%C4%8Eur%C3%AD%C4%8Dkov%C3%A1%201.pdf

- 25 FUKSA, D. *Vlak – site* [online]. 2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://vlak.wz.cz/predpis.html>
- 26 KAPLAN, R.S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* [serial online]. 2010 [cit. 2011-08-30]. 36 s. Dostupné na: EconLit with Full Text
- 27 KAPLAN, R. S. a NORTON, D. R. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. In *Harvard Business Review* [online]. Júl 2005, 83(7/8) [cit. 2011-06-21]. s. 172-180. ISSN 0017-8012. Dostupné na: Business Source Complete
- 28 KARABÁŠOVÁ, Ľ. *Metodický postup pre aplikáciu Balanced Scorecard do organizácie* [online]. 2010 [cit. 2011-08-26]. 82 s. Dostupné z: <http://www.dominanta.sk/MetodikaBSC.pdf>
- 29 KVIKZA, M. a TOMEŠ, Z. *Konkurenceschopnost a konkurence v železniční dopravě – možnosti a limity hospodářské politiky* [online]. 2008-2010 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://railway.econ.muni.cz/o-nas/konkurenceschopnost-konkurence-v-zeleznicni-doprave-%E2%80%93-moznosti-limity-hospodarske-politiky>
- 30 Ministerstvo dopravy ČR. *Ročenka dopravy 2010: Mezioborové srovnání přepravných výkonů osobní dopravy* [online]. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2010/rocenka/htm_cz/cz10_511000.html
- 31 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2012 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/>
- 32 PANDEY, I.M. Balanced Scorecard: Myth and Reality. In *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* [serial online]. Január 2005, 30(1) [Cit. 2011-08-30]. s. 51-66. ISSN 0256-0909. Dostupné na: Business Source Complete
- 33 SAP. *SAP ERP: SAP Strategic Enterprise Management* [online]. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx>
- 34 SŽDC, s.o. *O nás* [online]. 2009 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas.html>
- 35 The Balanced Scorecard: Origins of the Balanced Scorecard. In *Stakeholder* [online]. Júl 2005, 2(3) [cit. 2011-09-27]. s. 8-9. Dostupné z: <http://www.customer-insight.co.uk/article/957>

- 36 TRAMBA, D. Elektřinu drahám opět dodá ČEZ. Navzdory sporům z minula. *Lidovky* [online]. 20.12.2011 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/elektrinu-draham-opet-doda-cez-navzdory-sporum-z-minula-p2g-/ln-doprava.asp?c=A111220_110921_ln-doprava_nev
- 37 *Více o Balanced Scorecard* [online]. 28.1.2009 [cit. 2011-09-18]. Dostupné z: http://www.praha.eu/jnp/cz/stary_web/obcan/magistrat_hmp/balanced_scorecard/vice_o_balanced_scorecard.html

Firemné materiály

- 38 České dráhy. *Ročenka 2009/2010 Skupiny České dráhy*. Praha: České dráhy, a.s. 2010. ISBN 978-80-85104-25-7.
- 39 České dráhy. *Výroční zpráva 2007 Skupiny České dráhy*. Praha: České dráhy, a.s. 2007.
- 40 České dráhy. *Výroční zpráva 2008 Skupiny České dráhy*. Praha: České dráhy, a.s. 2008.
- 41 České dráhy. *Výroční zpráva 2009 Skupiny České dráhy*. Praha: České dráhy, a.s. 2009.
- 42 České dráhy. *Výroční zpráva 2010 Skupiny České dráhy*. Praha: České dráhy, a.s. 2010.

Zákony:

- 43 Zákon o dráhách č. 266/1994 Sb.

Zoznam použitých skratiek

BSC	Balanced Scorecard
CAPEX	Investičné výdaje
CER	Spoločenstvo európskych železníc a manažérov infraštruktúry
ČD	České dráhy
ČPK	Čistý pracovný kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úrad
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk pred zdanením
EBIT	Zisk pred úrokmi a zdanením
EBITDA	Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi
EÚ	Európska únia
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
IT	Informačné technológie
KPI	Kľúčové ukazovatele výkonnosti
OA	Obežné aktíva
oskm	Osobokilometer
OSŽD	Organizácia pre spoluprácu železníc
ROA	Rentabilita celkových aktív
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
SŠ	Stredná škola
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
VH	Výsledok hospodárenia
vlkm	Vlakokilometer
VŠ	Vysoká škola
UIC	Medzinárodná únia železníc

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Veková štruktúra obyvateľstva ČR.....	32
Tabuľka 2: Vývoj strategicky významných absolútnych ukazovateľov.....	39
Tabuľka 3: Vývoj ukazovateľov rentability	41
Tabuľka 4: Vývoj ukazovateľov likvidity	42
Tabuľka 5: Vývoj ukazovateľov zadlženosti.....	42
Tabuľka 6: Vývoj prepravných ukazovateľov a tržieb z osobnej prepravy.....	45
Tabuľka 7: Vývoj vybraných ukazovateľov prevádzkového procesu	48
Tabuľka 8: SWOT analýza spoločnosti ČD, a.s.	52
Tabuľka 9: Prehľad strategických cieľov finančnej perspektívy.....	55
Tabuľka 10: Prehľad strategických cieľov zákazníckej perspektívy.....	56
Tabuľka 11: Prehľad strategických cieľov perspektívy interných procesov	57
Tabuľka 12: Prehľad strategických cieľov perspektívy učenia sa a rastu	58
Tabuľka 13: Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy.....	62
Tabuľka 14: Meradlá a cieľové hodnoty zákazníckej perspektívy.....	63
Tabuľka 15: Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov	64
Tabuľka 16: Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu	66

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Prevod vízie a stratégie: Štyri perspektívy	14
Obrázok 2 Obecný model hodnotového reťazca	17
Obrázok 3 Logo spoločnosti	26
Obrázok 4 Strategická mapa podniku ČD, a.s.	59

Zoznam príloh

Príloha 1: ČD, a.s. – Rozvaha 2006 – 2010 v tisícoch Kč

Príloha 2: ČD, a.s. – Výkaz ziskov a strát 2006 – 2010 v tisícoch Kč

Príloha 3: ČD, a.s. – Prehľad o peňažných tokoch 2006 – 2010 v tisícoch Kč

Príloha 4: Organizačná štruktúra spoločnosti ČD, a.s.

Príloha 5: Vývoj jednotlivých kategórií zisku

Príloha 6: Použité pomerové ukazovatele (Metodika výpočtu)

Príloha 7: Quick test

Príloha 8: Dotazník a jeho vyhodnotenie

Príloha 9: Spôsob výpočtu meradiel cieľov finančnej perspektívy

Príloha 10: Spôsob výpočtu meradiel cieľov zákazníckej perspektívy

Príloha 11: Spôsob výpočtu meradiel cieľov perspektívy interných procesov

Príloha 12: Spôsob výpočtu meradiel cieľov perspektívy učenia sa a rastu

Príloha 1: ČD, a.s. – Rozvaha 2006 – 2010 v tisícoch Kč

AKTIVA k 31.12. (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	52 979 967	56 725 842	56 411 601	56 349 647	58 392 565
Dlouhodobý majetek	43 740 050	51 425 942	48 496 241	51 035 337	54 495 283
Dlouhodobý nehmotný majetek	603 413	679 151	486 034	503 364	414 706
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	107	93	1 611	1 046	520
Software	82 203	610 187	369 493	151 831	102 082
Ocenitelná práva	0	0	30 429	221 993	179 910
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	99	99	0	0	0
Nedokončený DNM	521 004	68 772	84 501	128 494	132 194
Dlouhodobý hmotný majetek	40 789 204	38 870 639	36 469 373	39 221 763	43 414 791
Pozemky	7 18 9076	7 077 809	6 469 294	6 403 284	6 389 966
Stavby	10 052 843	9 951 415	8 712 993	8 897 059	8 886 809
Sam. movité věci a soubory mov. věcí	21 084 810	19 226 263	18 556 480	21 373 537	24 202 209
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4 140	4 108	4 035	3 951	3 758
Nedokončený DHM	814 177	1 622 493	714 261	679 437	913 767
Poskytnuté zálohy na DHM	1 644 158	988 551	2 012 310	1 864 495	3 018 282
Dlouhodobý finanční majetek	2 347 433	11 876 152	11 540 834	11 310 210	10 665 786
Podíly v ovládaných a řízených osobách	1 957 597	11 449 271	11 093 523	10 868 054	10 242 595
Podíly v účet. jed. pod podst. vlivem	114 599	151 644	174 316	169 219	155 443
Ost. dlouhodobé CP a podíly	275 237	275 237	272 995	272 937	267 748
Oběžná aktiva	9 128 359	5 172 041	7 867 583	5 226 161	3 815 333
Zásoby	1 828 969	1 402 994	1 383 388	1 652 408	1 717 359
Materiál	1 750 531	1 381 175	1 375 255	1 647 068	1 708 941
Nedokončená výroba a polotovary	67 403	4 265	231	0	1 450
Zboží	9 822	8 354	4 653	4 259	3 824
Poskytnuté zálohy na zásoby	1 210	9 200	3 249	1 081	3 144
Dlouhodobé pohledávky	15 162	11 818	36 433	28 793	61 712
Pohledávky z obchodních vztahů	86	86	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5 983	1 350	879	2 730	2 502
Jiné pohledávky	9 093	10 382	35 554	26 063	59 210
Krátkodobé pohledávky	5 241 778	3 121 060	2 044 280	1 569 776	1 866 650
Pohledávky z obchodních vztahů	3 211 262	1 925 088	644 638	403 174	648 142
Stát - daňové pohledávky	108 606	166 149	400 383	296 657	377 188
Krátkodobé poskytnuté zálohy	325 368	267 385	110 699	140 889	130 621
Dohadné účty aktivní	1 553 407	705 394	851 673	695 570	638 393
Jiné pohledávky	43 135	57 044	36 887	33 486	72 306
Krátkodobý finanční majetek	2 042 450	636 169	4 403 482	1 975 184	169 612
Peníze	104 569	104 534	40 264	50 598	52 351
Účty v bankách	1 935 773	531 635	350 710	724 586	117 261
Krátkodobé cenné papíry a podíly	2 108	0	4 012 508	1 200 000	0
Časové rozlišení	111 558	127 859	47 777	88 149	81 949

Náklady příštích období	70 247	50 633	47 777	87 343	81 319
Příjmy příštích období	41 311	77 226	0	806	630

PASIVA k 31.12 (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
PASIVA CELKEM	52 979 967	56 725 842	56 411 601	56 349 647	58 392 565
Vlastní kapitál	36 446 972	41 308 580	42 325 997	40 788 514	40 615 006
Základní kapitál	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Základní kapitál	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Kapitálové fondy	16 602 066	21 530 096	20 986 548	20 743 330	20 561 591
Emisní ážio	16 733 120	16 438 595	16 256 957	16 256 957	16 070 073
Ostatní kapitálové fondy	-843 996	-866 015	-906 542	-919 193	-921 182
Oceň. Rozdíly z přecenění majetku a záv.	712 942	5 957 516	5 636 133	5 405 566	5 412 700
Rez. fondy, neděl. fond a ost. fondy ze zisku	294 305	168 565	177 734	212 374	211 260
Zákonný rezervní fond/ Neděl. fond	0	0	11 864	92 420	92 420
Statutární a ostatní fondy	294 305	168 565	165 870	119 954	118 840
Výsledek hospodaření minulých let	0	-449 399	-449 399	896 145	-167 190
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	896 145	0
Neuhrazená ztráta minulých let	0	-449 399	-449 399	0	-167 190
Výsledek hosp. běžného účet.období	-449 399	59 318	1 611 114	-1 063 335	9 345
Cizí zdroje	16 298 810	15 128 720	13 819 607	15 380 890	17 516 816
Rezervy	136 298	121 344	128 220	125 163	365 343
Ostatní rezervy	136 298	121 344	128 220	125 163	365 343
Dlouhodobé závazky	4 449 456	4 525 673	4 637 312	6 419 089	6 201 801
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	52 417	66 951
Dlouhodobé přijaté zálohy	255 274	501	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	2 000 000	2 000 000
Jiné závazky	4 194 182	4 525 172	4 637 312	4 366 672	4 134 850
Krátkodobé závazky	8 765 209	8 276 790	6 771 204	7 480 663	7 134 599
Závazky z obchodních vztahů	5 200 935	5 299 660	3 863 446	4 705 092	4 776 995
Závazky ke společníkům, členům družs...	0	306 000	306 000	306 000	0
Závazky k zaměstnancům	1 105 735	865 309	730 278	767 325	833 453
Závazky ze soc. zabez. a zdrav. pojištění	562 278	435 974	360 323	371 591	363 267
Stát - daňové závazky a dotace	183 332	136 881	118 232	140 241	131 238
Krátkodobé přijaté zálohy	426 543	179 990	143 519	138 110	149 779
Dohadné účty pasivní	1 285 855	1 050 471	1 248 430	1 046 181	876 825
Jiné závazky	531	2 505	976	6 123	3 042
Bankovní úvěry a výpomoci	2 947 847	2 204 913	2 282 871	1 355 975	3 815 073
Bankovní úvěry dlouhodobé	1 972 248	1 636 700	1 379 800	1 084 780	770 392
Krátkodobé bankovní úvěry	975 599	568 213	903 071	271 195	980 681
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	2 064 000
Časové rozlišení	234 185	288 542	265 997	180 243	260 743
Výdaje příštích období	126 984	145 374	93 621	29 959	69 612
Výnosy příštích období	107 201	143 168	172 376	150 284	191 131

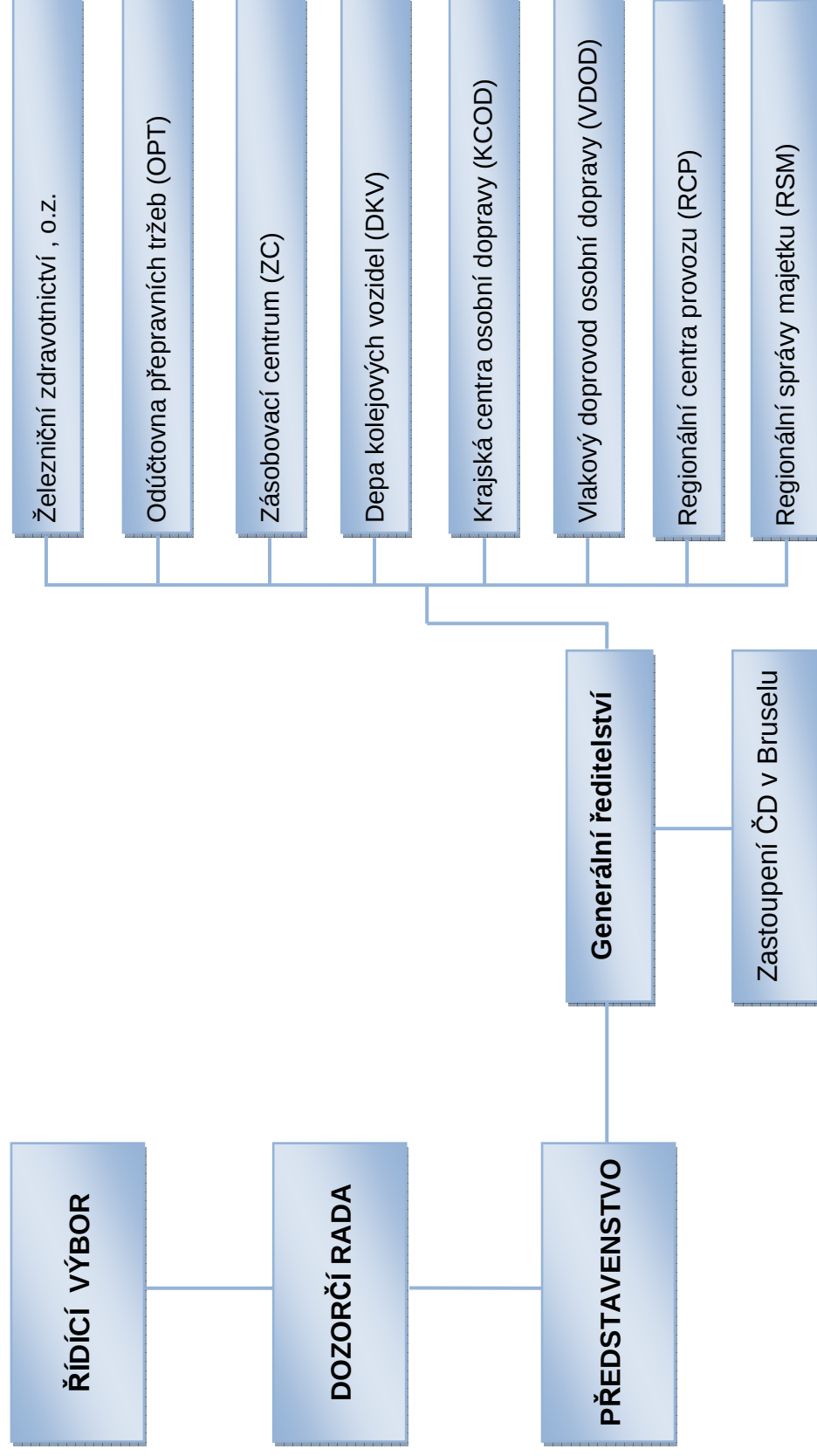
Príloha 2: ČD, a.s. – Výkaz ziskov a strát 2006 – 2010 v tisícoch Kč

k 31.12 (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	139 899	158 858	15 566	14 558	13 796
Náklady vynaložené na prodané zboží	107 098	124 607	17 745	11 518	12 326
Obchodní marže	32 801	34 251	-2 179	3 040	1 470
Výkony	37 179 717	36 594 791	16 688 854	13 182 569	13 068 685
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	36 655 743	36 262 033	16 494 641	12 960 080	12 855 585
Změna stavu zásob vlastní činnosti	63 448	2 945	1 926	-231	1 449
Aktivace	460 526	329 813	192 287	222 720	211 651
Výkonová spotřeba	22 699 246	22 798 555	13 759 558	11 839 394	11 754 527
Spotřeba materiálu a energie	7 381 182	7 507 848	5 208 342	4 881 600	4 643 475
Služby	15 318 064	15 290 707	8 551 216	6 957 794	7 111 052
Přidaná hodnota	14 513 272	13 830 487	2 927 117	1 346 215	1 315 628
Osobní náklady	21 402 923	20 889 071	15 426 366	13 522 454	13 058 322
Daně a poplatky	74 727	45 154	49 354	22 279	49 701
Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	2 543 968	2 710 449	2 234 776	2 228 359	2 064 559
Tržby z prodeje dlouh. majetku a mat.	1 761 035	1 876 270	2 306 399	1 294 392	2 098 164
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku a mat.	1 008 701	955 939	1 594 111	948 705	1 419 566
Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. nákladů příštích o.	-290 025	36 547	1 475 792	-311 843	-24 833
Ostatní provozní výnosy	8 344 888	9 586 000	10 013 231	13 150 708	13 017 009
Ostatní provozní náklady	560 488	496 437	866 502	488 676	414 930
Provozní výsledek hospodaření	-681 587	159 160	-6 400 154	-1 107 315	-551 444
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	20 000	0	34 714	57	600 400
Prodané cenné papíry a podíly	1 320	0	11 586	57	287 483
Výnosy z dlouhodobého fin. majetku	10 471	25 032	6 633	62 193	67 686
Výnosy z ostatního dlouh. fin. majetku	10 471	25 032	6 633	62 193	67 686
Výnosy z krátkodobého fin. majetku	0	0	118 359	19 399	2 407
Změna stavu rezerv a opr. pol. ve fin. o.	0	0	0	0	5 189
Výnosové úroky	17 108	12 961	6 746	3 043	963
Nákladové úroky	123 531	245 081	264 392	132 087	95 800
Ostatní finanční výnosy	465 622	371 701	135 355	174 201	356 038
Ostatní finanční náklady	257 842	262 663	229 314	82 262	70 788
Finanční výsledek hospodaření	130 508	-98 050	-203 485	44 487	568 234
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	1 792	531	507	1 999
-splatná	0	1 792	531	507	1 999
VH za běžnou činnost	-551 079	59 318	-6 604 170	-1 063 335	14 791
Mimořádné výnosy	112 655	0	11 852 101	0	0
Mimořádné náklady	10 975	0	3 636 817	0	5 446
Mimořádný výsledek hospodaření	101 680	0	8 215 284	0	-5 446
Výsledek hospodaření za účetní období	-449 399	59 318	1 611 114	-1 063 335	9 345
Výsledek hospodaření před zdaněním	-449 399	61 110	1 611 645	-1 062 828	11 344

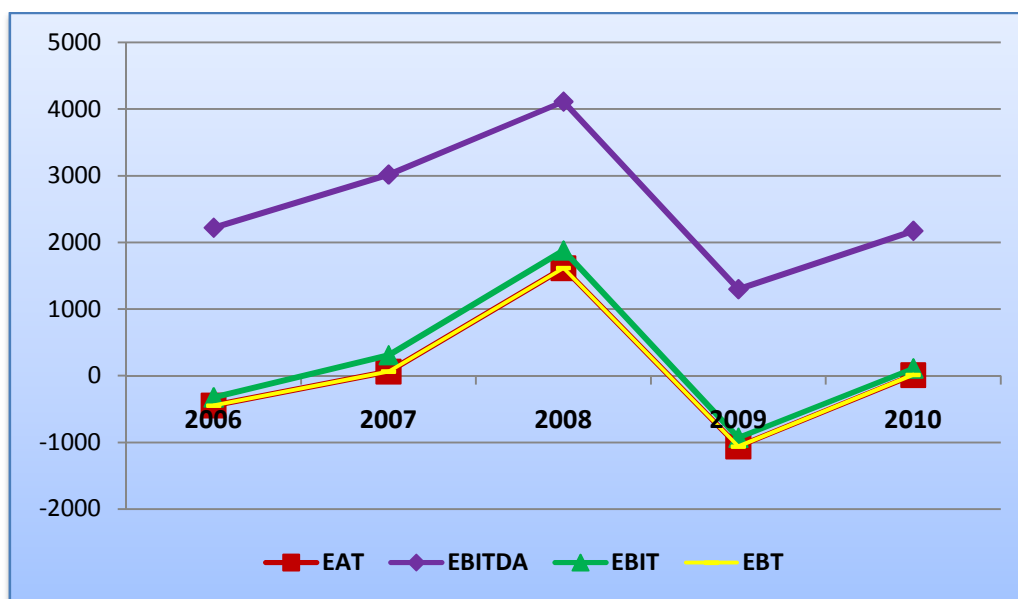
**Príloha 3: ČD, a.s. – Prehľad o peňažných tokoch 2006 – 2010
v tisícoch Kč**

k 31.12 (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Počáteční stav peněžních prostředků	1 841 094	2 042 450	636 169	4 403 482	1 975 184
VH za běžnou činnost před zdaněním	-551 079	61 110	-6 603 039	-1 062 828	16 791
Úpravy o nepeněžní operace	1 740 359	1 906 610	3 510 256	1 618 936	942 413
Odpisy stálých aktiv	2 549 949	2 710 449	2 234 776	2 228 359	2 064 559
Změna stavu oprav. položek a rezerv	-290 025	36 546	1 475 792	-311 843	-24 833
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-622 330	-851 018	-605 800	-279 480	-924 497
Výnosy z dividend a podílů na zisku	-10 471	-25 032	-6 633	-62 193	-67 686
Nákladové a výnosové úroky	106 423	232 120	257 646	129 044	94 837
Opravy a ostatní nepeněžní operace	6 813	-196 455	154 475	-84 951	-199 967
Čistý provozní CF před změnami prac. k.	1 189 280	1 967 720	-3 093 383	556 108	959 204
Změna stavu pracovního kapitálu	807 058	555 349	-425 294	282 179	-335 146
Změna stavu pohledávek a čas. rozl. aktiv	-767 848	-1 345 092	856 394	405 903	-480 154
Změna stavu závazků a čas. rozl. pasiv	1 474 502	1 780 709	-1 156 540	147 376	210 451
Změna stavu zásob	100 404	117 624	-125 148	-271 100	-65 443
Změna stavu krátkodobého fin. Majetku	0	2 108	0	0	0
Čistý provozní CF před zdaněním a mimořádnými položkami	1 996 338	2 523 069	-3 518 677	838 287	624 058
Vyplacené úroky	-92 379	-206 386	-208 065	-119 418	-76 565
Přijaté úroky	17 108	12 961	6 746	3 043	963
Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	0	-1 630	-694	-507	-2 356
Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	101 680	0	11 852 101	0	-5 446
Přijaté dividendy a podíly na zisku	10 471	25 032	6 633	62 193	67 686
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 033 218	2 353 046	8 138 044	783 598	608 340
Výdaje spojené s nabitím stálých aktiv	-5 254 945	-6 205 491	-5 105 105	-4 322 092	-6 396 728
Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 343 350	1 310 956	856 253	385 696	1 697 745
Peněžní vklad do dceřiné společnosti	0	-55 688	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-3 911 595	-4 950 223	-4 248 852	-3 936 396	-4 698 983
Změna stavu závazků z financování	2 341 488	1 542 783	109 908	964 662	2 483 333
Dopady změn vlastního kapitálu	-261 755	-351 887	-231 787	-240 162	-198 262
Peněžní dary, dotace a přís. do soc. fondu	18 785	8 303	50 743	103	101
Příme platby na vrub fondů	-280 540	-360 190	-282 530	-240 265	-198 363
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	2 079 733	1 190 896	-121 879	724 500	2 285 071
Čistá změna peněžních prostředků	201 356	-1 406 281	3 767 313	-2 428 298	-1 805 572
Konečný stav peněžních prostředků	2 042 450	636 169	4 403 482	1 975 184	169 612

Príloha 4: Organizačná štruktúra spoločnosti ČD, a.s.



Príloha 5: Vývoj jednotlivých kategórií zisku



Príloha 6: Použité pomerové ukazovatele (Metodika výpočtu)

Ukazovatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / Celkové aktíva

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) = Čistý zisk / Vlastný kapitál

Rentabilita tržieb (ROS) = Čistý zisk / Tržby ¹²

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) = EBIT / (Dlhodobý cudzí kapitál + VK) ¹³

Finančná páka = Celkové aktíva / Vlastný kapitál ¹⁴

Ukazovatele aktivity¹⁵

Obrat celkových aktív = Tržby / Celkové aktíva

Obrat stálych aktív = Tržby / Dlhodobý majetok

Obrat zásob = Tržby / Zásoby

Doba obratu zásob = Zásoby / (Tržby/365)

¹² KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2010, s. 99

¹³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2010, s. 53

¹⁴ NÝVLTOVÁ, R. a MARINIČ P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 2010, s. 168

¹⁵ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2010, s. 108 - 109

$Doba\ obratu\ pohľadávok = Pohľadávky\ z\ obchodných\ vzťahov / (Tržby/365)$

$Doba\ obratu\ záväzkov = Záväzky\ z\ obchodných\ vzťahov / (Tržby/365)$

Vývoj ukazovateľov aktivity

Ukazovatele aktivity	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktív	0,73	0,68	0,33	0,25	0,27
Obrat stálych aktív	0,88	0,74	0,39	0,28	0,29
Obrat zásob	21,1	27,3	13,63	8,64	9,07
Doba obratu zásob (dni)	17,3	13,37	26,79	42,27	40,26
Doba obratu pohľadávok (dni)	30,38	18,35	12,48	10,31	15,2
Doba obratu záväzkov (dni)	49,2	50,51	74,8	120,36	112

Ukazovatele likvidity

$Okamžitá\ likvidita\ (1.\ stupňa) = Krátkodobý\ finančný\ majetok / Krátkodobé\ záväzky$

$Pohotová\ likvidita\ (2.\ stupňa) = (Obežné\ aktíva - Zásoby) / Krátkodobé\ záväzky$

$Bežná\ likvidita\ (3.\ stupňa) = Obežné\ aktíva / Krátkodobé\ záväzky$ ¹⁶

$Podiel\ ČPK\ na\ OA = (Obežné\ aktíva - Krátkodobé\ cudzie\ zdroje) / Obežné\ aktíva$ ¹⁷

Ukazovatele zadlženosti¹⁸

$Celková\ zadlženosť = Cudzí\ kapitál / Celkové\ aktíva$

$Úrokové\ krytie = EBIT / Nákladové\ úroky$

Ukazovatele produktivity¹⁹

$Produktivita\ práce\ z\ tržieb = Tržby / Počet\ zamestnancov$

$Produktivita\ práce\ zo\ zisku = Čistý\ zisk / Počet\ zamestnancov$

Vývoj ukazovateľov produktivity

Ukazovatele produktivity	2006	2007	2008	2009	2010
Produktivita práce z tržieb (tis. Kč)	656,0	715,2	543,5	499,5	576,8
Produktivita práce zo zisku (tis. Kč)	-7,6	1,1	46,4	-37,2	0,3

¹⁶ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2010, s. 104 - 105

¹⁷ PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2005, s. 30

¹⁸ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2010, s. 110 - 111

¹⁹ ŠULÁK, M. a VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 2005, s. 23

Príloha 7: Quick test

Postup pri výpočte ukazovateľov Quick testu²⁰:

$Kvóta\ vlastného\ kapitálu = \text{vlastný kapitál} / \text{celkové aktíva}$

$Doba\ splácania\ dlhu = (\text{krátkodobé} + \text{dlhodobé záväzky} - \text{fin. majetok}) / \text{bilančný CF}$

$Cash\ flow\ v\ \% \text{ tržieb} = \text{cash flow} / \text{tržby}$

$ROA = EBIT / \text{celkové aktíva}$

Ohodnotenie výsledkov Quick testu:

Bodovanie výsledkov Quick testu

Ukazovateľ	Výborný (1)	Veľmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Zlý (4)	Ohrozený insolveniou (5)
Kvóta vl. kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negatívna
Doba splácania dlhu	< 3 roky	< 5 rokov	< 12 rokov	> 12 rokov	> 30 rokov
CF v % tržieb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negatívna
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negatívna

Výsledky Quick testu pre ČD, a.s.

Quick test – vypočítané hodnoty

Ukazovateľ	2006	2007	2008	2009	2010
Kvóta vlastného kapitálu	68,79%	72,82%	75,03%	72,38%	69,56%
Doba splácania dlhu	1,752	6,159	1,157	17,108	28,516
CF v % tržieb	9,76%	-3,67%	19,98%	-17,02%	-11,60%
ROA	-0,62%	0,54%	3,33%	-1,65%	0,18%

Quick test - klasifikácia

Quick test - klasifikácia	2006	2007	2008	2009	2010
Kvóta vlastného kapitálu	1	1	1	1	1
Doba splácania dlhu	1	3	1	4	4
Známka finančnej stability	1,00	2,00	1,00	2,50	2,50
CF v % tržieb	2	5	1	5	5
ROA	5	4	4	5	4
Známka výnosovej situácie	3,50	4,50	2,50	5,00	4,50
Celková známka	2,25	3,25	1,75	3,75	3,50
Slovné hodnotenie	Veľmi dobrý	Dobrý	Veľmi dobrý	Zlý	Zlý

²⁰ SEDLAČEK J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2001, s. 125 - 126

Príloha 8: Dotazník a jeho vyhodnotenie

Dotazník – Spokojenosť zákazníkov ČD, a.s.

Dobrý den,

jsem studentkou navazujícího magisterského programu Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. V rámci své diplomové práce provádím průzkum spokojenosti zákazníků Českých drah, proto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit dotazník.

1. Podle čeho se rozhodujete, jaký dopravní prostředek zvolíte pro cestování?

- ☐ Podle ceny
- ☐ Podle rychlosti
- ☐ Podle pohodlí v dopravním prostředku
- ☐ Jiný (uveďte jaký)

2. Jak často cestujete s Českými drahami?

- ☐ Pravidelně
- ☐ Často
- ☐ Občas, málokdy

3. Jaký druh jízdenek nejčastěji využíváte při cestování s Českými drahami?

- ☐ Dlouhodobé jízdenky (týdenní, měsíční, roční)
- ☐ Jednoduché jízdenky (jednosměrné, zpáteční)
- ☐ Akční nabídky (SONE+, ČD Promo, SporoTiket, ...)

4. Jaký typ vlaků nejčastěji využíváte při cestování s Českými drahami?

- ☐ Rychlovlaky nadstandardní kvality (SC – Pendolino, EC, EN, IC)
- ☐ Rychlíky standardní kvality (Ex, R)
- ☐ Spěšné vlaky (Sp)
- ☐ Osobní vlaky (Os) – nové soupravy (City Elephant, Regionova)
- ☐ Osobní vlaky (Os) – starší soupravy (elektrické vlaky, motoráčky,...)

5. Prosím, ohodnoťte, jak jste spokojen s následujícími parametry:

	<i>Spokojen</i>	<i>Spíše spokojen</i>	<i>Spíše nespokojen</i>	<i>Nespokojen</i>
Návaznost linek	☐	☐	☐	☐
Cena jízdného	☐	☐	☐	☐
Kvalita služeb	☐	☐	☐	☐
Dodržování jízdních řádů	☐	☐	☐	☐
Rychlost přepravy	☐	☐	☐	☐
Stav prostor nádraží, zastávek	☐	☐	☐	☐
Technický stav vozidel	☐	☐	☐	☐
Čistota ve vozidlech	☐	☐	☐	☐
Chování personálu	☐	☐	☐	☐
Kapacita vozidel	☐	☐	☐	☐
Vyřizování reklamací	☐	☐	☐	☐

6. Prosím, uveďte, co by měli České dráhy v osobní dopravě udělat pro zlepšení Vaší spokojenosti:

.....

7. Jste:

- ☐ Žák (1. – 9. třída ZŠ)
- ☐ Student SŠ, VŠ – dojíždějící denně
- ☐ Student SŠ, VŠ – nedojíždějící denně
- ☐ Zaměstnanec
- ☐ Živnostník, podnikatel
- ☐ Nezaměstnaný
- ☐ Důchodce

8. Vyberte, prosím, Vaší věkovou kategorii:

- ☐ méně než 15 let
- ☐ 15 – 26 let
- ☐ 27 – 40 let
- ☐ 41 – 60 let
- ☐ více než 60 let

Vyhodnotenie dotazníka

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 137 respondentov. V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené absolútne a relatívne početnosti odpovedí na jednotlivé otázky dotazníku.

Relatívne početnosti boli vypočítané podľa vzťahu:

$$\text{relatívna početnosť} = \frac{\text{absolútna početnosť}}{\text{celkový počet odpovedí}}$$

Otázka č. 1: Podľa čoho se rozhodujete, jaký dopravní prostředek zvolíte pro cestování?

Početnosti odpovedí na 1. otázku

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Podle ceny	46	34%
Podle rychlosti	36	26%
Podle pohodlí v dopravním prostředku	29	21%
Jiný důvod	26	19%

Ako iný dôvod uviedlo 10 respondentov odpoveď, že nemajú na výber iný spôsob cestovania, väčšina ostatných uvádzala rôzne kombinácie ceny, rýchlosti a pohodlia.

Otázka č. 2: Jak často cestujete s Českými dráhami?

Početnosti odpovedí na 2. otázku

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Pravidelně	63	46%
Často	29	21%
Občas, málokdy	45	33%

Otázka č. 3: Jaký druh jízdenek nejčastěji využíváte při cestování s Českými dráhami?

Početnosti odpovedí na 3. otázku

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Dlouhodobé jízdenky	28	20%
Jednoduché jízdenky	97	71%
Akční nabídky	12	9%

Otázka č. 4: Jaký typ vlaků nejčastěji využíváte při cestování s Českými drahami?**Početnosti odpovědí na 4. otázku**

Odpověď	Absolutná početnost	Relativná početnost
Rychlovlaky nadstandardní kvality	19	14%
Rychlíky standardní kvality	61	45%
Spěšný vlaky	13	9%
Osobní vlaky - nové soupravy	5	4%
Osobní vlaky - starší soupravy	39	28%

Otázka č. 5: Prosím, ohodnořte, jak jste spokojen s následujícími parametry.

Pre vyhodnotenie tejto otázky bola okrem absolútnych a relatívnych početností určená aj priemerná známka jednotlivých parametrov. Táto známka bola určená ako vážený priemer pridelených hodnotení a predstavuje priemerné hodnotenie spokojnosti zákazníkov s daným parametrom.

Hodnotiaci škála bola určená nasledovne: 1 – Spokojen, 2 – Spíše spokojen, 3 – Spíše nespokojen, 4 – Nespokojen, x – respondent neohodnotil daný parameter.

Vyhodnotenie spokojnosti s vybranými parametrami I.

Známka	Početnost	Návaznost linek	Cena jízdného	Kvalita služeb	Dodržování jízdních řádů
1	Absolutná	24	3	2	15
	Relativná	18%	2%	2%	11%
2	Absolutná	76	22	28	58
	Relativná	55%	16%	20%	42%
3	Absolutná	24	57	41	34
	Relativná	18%	42%	30%	25%
4	Absolutná	10	54	66	29
	Relativná	7%	39%	48%	21%
x	Absolutná	3	1	0	1
	Relativná	2%	1%	0%	1%
Priemerná známka		2,15	3,19	3,25	2,57

Vyhodnotenie spokojnosti s vybranými parametrami II.

Známka	Početnosť	Rychlost přepravy	Stav prostor nádraží, zastávek	Technický stav vozidel
1	Absolutná	24	2	1
	Relatívna	17%	1%	1%
2	Absolutná	73	33	29
	Relatívna	53%	24%	21%
3	Absolutná	31	44	54
	Relatívna	23%	32%	39%
4	Absolutná	9	57	53
	Relatívna	7%	42%	39%
x	Absolutná	0	1	0
	Relatívna	0%	1%	0%
Priemerná známka		2,18	3,15	3,16

Vyhodnotenie spokojnosti s vybranými parametrami III.

Známka	Početnosť	Čistota ve vozidlech	Chování personálu	Kapacita vozidel	Vyřizování reklamací
1	Absolutná	4	20	8	8
	Relatívna	3%	15%	6%	6%
2	Absolutná	35	89	59	49
	Relatívna	26%	65%	43%	36%
3	Absolutná	44	18	34	36
	Relatívna	32%	13%	25%	26%
4	Absolutná	53	10	36	26
	Relatívna	39%	7%	26%	19%
x	Absolutná	1	0	0	18
	Relatívna	1%	0%	0%	13%
Priemerná známka		3,07	2,13	2,72	2,67

Otázka č. 6: Prosím, uveďte, co by měli České dráhy v osobní dopravě udělat pro zlepšení Vaší spokojenosti.

V tejto časti dotazníku respondenti uvádzali svoje návrhy na zlepšenie služieb spoločnosti ČD, a.s. Vzhľadom na to, že otázka nebola povinná, niektorí respondenti neuviedli žiaden návrh, niektorí ich naopak uviedli niekoľko. Celkom bolo uvedených 173 návrhov a pripomienok. Početnosti návrhov, ktoré sa opakovali sú uvedené v nasledovnej tabuľke.

Početnosti jednotlivých návrhů na zlepšení

Návrhy	Absolutná početnost	Relativná početnost
Přidat další vagóny a spoje v špičkách	20	11,6%
Znížit kapacitu při nevyčážených spojech	2	1,2%
Zavést povinné místenky	2	1,2%
Zvýšit čistotu vo vlacích	20	11,6%
Udržovat čistotu WC vo vlaku	5	2,9%
Znížit cenu cestovného	18	10,4%
Zlepšit dodržování cestovného porádku	14	8,1%
Zvýšit komfort cestování	7	4,0%
Zavést wifi připojení vo vlacích	4	2,3%
Vybavit všechny vlaky elektrickými zásuvkami	3	1,7%
Vymenit nepohodlné sedadla vo vlacích	2	1,2%
Zlepšit technický stav vlaků, urychlit jejich modernizaci	24	13,9%
Regulovat kúrenie vo vlacích	6	3,5%
Zlepšit funkčnost vybavení - dveří, oken, světel	6	3,5%
Zlepšit návaznost linií	4	2,3%
Zlepšit kvalitu služeb	10	5,8%
Zlepšit stav vlakových stanic	6	3,5%
Podávat více informací pro zákazníků	2	1,2%
Zrýchlit dopravu	8	4,6%
Poskytovat více nízkopodlažních vlaků	2	1,2%
Změnit vlastnictví ČD na státní	2	1,2%

Další uvedené návrhy a připomínky: vrácení cestovného v případě meškání, zlepšení chování personálu v informačním centru, zaručit typ vlaku (nezměnit rychlík na osobní vlak v poslední chvíli), zasílat vlastníkem IN karet e-mail o změnách a platnosti cestovného, přidat hodnotu pro zákazníků aj na trasách, kde nejede konkurence, otevřít více pokladnic (Brno), omezit „réžijky“ pro důchodců a jejich rodinných příslušníků, zavést slevy pro studentů českých vysokých škol ze zahraničí.

Otázka č. 7

Početnosti odpovědí na 7. otázku

Odpověď	Absolutná početnost	Relativná početnost
Žák (1. - 9. třída ZŠ)	4	3%
Student SŠ, VŠ - dojíždějící denně	19	14%
Student SŠ, VŠ - nedojíždějící denně	51	37%
Zaměstnanec	57	42%
Živnostník, podnikatel	1	1%

Nezaměstnaný	0	0%
Důchodce	5	4%

Otázka č. 8: Vyberte, prosím, Vaší věkovou kategorii.

Početnosti odpovědí na 8. otázku

Odpověď	Absolutná početnost	Relativná početnost
méně než 15 let	4	3%
15 - 26 let	72	53%
27 - 40 let	38	28%
41 - 60 let	18	13%
více než 60 let	5	4%

Príloha 9: Spôsob výpočtu meradiel cieľov finančnej perspektívy

ROCE

$$\frac{EBIT}{(Dlhodobý\ cudzí\ kapitál + VK)} = \frac{107144}{47587199} = 0,23\%$$

EBIDTA

Údaj zistený z výročnej správy spoločnosti.

Tržby

Údaj zistený z výročnej správy spoločnosti.

Celkové náklady na 1 vlakokilometer

$$\frac{Celkové\ náklady}{Dopravný\ výkon} = \frac{29215803}{122100} = 239,3\ Kč/vlkm$$

Úhrady strát zo záväzkov verejnej služby

Údaj zistený z výročnej správy spoločnosti.

Príloha 10: Spôsob výpočtu meradiel cieľov zákazníckej perspektívy

Počet prepravených cestujúcich

Údaj zistený z výročnej správy spoločnosti.

Tržný podiel ČD, a.s. na osobnej doprave

Prepravný výkon osobnej dopravy v ČR za rok 2010²¹

v mil. oskm	2010
Železničná doprava	6590,7
Autobusová doprava	10851,6
Letecká doprava	10902
Automobilová doprava	63570
Spolu za uvedené typy dopravy	91914,3
ČD, a.s.	6553

Podiel ČD, a.s. na osobnej doprave v ČR:

$$\frac{\text{Prepravný výkon ČD, a.s.}}{\text{Prepravný výkon osobnej dopravy v ČR}} = \frac{6553}{91914,3} = 7,13\%$$

Realizovaný dopravný výkon

Údaj zistený z výročnej správy spoločnosti.

Výpočet miery spokojnosti zákazníkov

$$\frac{\sum \text{Známok za jednotlivé parametre}}{\text{Počet hodnotených parametrov}} = \frac{30,24}{11} = 2,75$$

Známky za jednotlivé parametre sú uvedené v prílohe č. 5 – časť vyhodnotenie dotazníka (otázka č. 6).

²¹ Ministerstvo dopravy ČR. Ročenka dopravy 2010: Mezioborové srovnání přepravných výkonů osobní dopravy [online]. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2010/rocenka/htm_cz/cz10_511000.html

Percento modernizácie vozového parku

$$\frac{\text{Počet nových vozov}}{\text{Počet všetkých vozov}} = \frac{728}{5314} = 13,7\%$$

Počet nových vozov predstavuje súčet všetkých hnacích vozidiel a ťahaných osobných vozov pre osobnú dopravu vo veku od 0 do 10 rokov.

Počet všetkých vozov je súčtom všetkých hnacích vozidiel a ťahaných osobných vozov pre osobnú dopravu.

Podiel prepravného výkonu nových súprav na celkovom prepravnom výkone

$$\text{Podiel nových súprav} = \frac{\text{Prepravný výkon nové súpravy}}{\text{Prepravný výkon všetky súpravy}}$$

Príloha 11: Spôsob výpočtu meradiel cieľov perspektívy interných procesov

Produktivita práce

$$\frac{\text{Výnosy}}{\text{Počet zamestnancov}} = \frac{29225148000}{26992} = 1\,082\,734 \text{ Kč}$$

Počet vlakokilometrov na jedného zamestnanca

$$\frac{\text{Dopravný výkon}}{\text{Počet zamestnancov}} = \frac{122100000}{26992} = 4\,524 \text{ vlkm/os}$$

Počet realizovaných inovačných nápadov

Je nutné zaznamenávať počet realizovaných návrhov.

Úspora nákladov vďaka návrhom zamestnancov

Nutné začať sledovať súvisiace náklady.

Plnenie cestovného poriadku

Údaj zistený z výročnej správy spoločnosti.

Využitie kapacity

Údaj zistený z výročnej správy spoločnosti.

Podiel lístkov predaných novými predajnými kanálmi na všetkých predaných lístkoch

$$\frac{\text{Tržby z cestovných lístkov predaných novými predajnými kanálmi}}{\text{Tržby zo všetkých predaných cestovných lístkov}}$$

Príloha 12: Spôsob výpočtu meradiel cieľov perspektívy učenia sa a rastu

Dotazník spokojnosti zamestnancov

Pre vyhodnotenie miery spokojnosti zamestnancov navrhujem zaradiť do dotazníka nasledujúcu otázku:

Prosím, ohodnoťte, jak jste spokojen s následujícími parametry:

	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Stálost a jistota práce	☐	☐	☐	☐
Mzdové ohodnocení	☐	☐	☐	☐
Možnost zvyšování kvalifikace	☐	☐	☐	☐
Atmosféra na pracovišti	☐	☐	☐	☐
Zapojení do rozhodovacích procesů	☐	☐	☐	☐
Dostupnost informací potřebných pro práci	☐	☐	☐	☐
Úroveň komunikace nadřízený - podřízený	☐	☐	☐	☐
Zajímavost práce	☐	☐	☐	☐
Image podniku	☐	☐	☐	☐

Pre vyhodnotenie tejto otázky by bola použitá nasledovná hodnotiaca škála:

1 – Spokojen, 2 – Spíše spokojne, 3 – Spíše nespokojen, 4 – Nespokojen,
x – Respondent nehodnotil daný parameter

Pre každý parameter by bola stanovená známka pomocou váženého priemeru.

Výsledné známky by boli použité pri stanovení miery spokojnosti zamestnancov. Tá by bola určená ako aritmetický priemer známok jednotlivých parametrov.

$$\text{Aritmetický priemer známok} = \frac{\sum \text{Známok za jednotlivé parametre}}{\text{Počet hodnotených parametrov}}$$

Priemerná mzda

$$\frac{\text{Mzdové náklady}/12}{\text{Počet zamestnancov}} = \frac{794284}{26992} = \mathbf{29\ 427\ Kč}$$

Počet návrhov na zlepšenie od zamestnancov

Nutné zaznamenávať počet návrhov od zamestnancov.

Podiel výdajov na vzdelávanie vzťahnutý k tržbám

$$\frac{\text{Náklady na vzdelávanie}}{\text{Tržby}}$$

Percento školených zamestnancov

$$\frac{\text{Počet školených zamestnancov}}{\text{Počet všetkých zamestnancov}}$$