

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Výkonnost společnosti České dráhy
Bakalářská práce

Autor: Jakub Turek
Studijní obor: FM-P-A

Vedoucí práce: Ing. et Bc. Martin Král

V Hradci Králové 5.8.2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 5.8.2021

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. et Bc. Martinu Královi za metodické vedení práce, důležité připomínky a trpělivost.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá měřením a hodnocením výkonnosti podniku České dráhy a.s. Teoretická část se týká měření výkonnosti z různých pohledů a jsou v ní představeny různé metody. V první fázi praktické části se hodnotí především finanční ukazatele podniku, ale také některé nefinanční. V druhé fázi byla v praktické části vybrána metoda Balanced scorecard, která je komplexní metodou, a tudíž vhodnou na zkoumání jakékoliv firmy a její aplikace na vybranou firmu. Následně došlo ke shrnutí dosažených výsledků a vyvození, kde je ve firmě prostor pro zlepšení, a naopak kde firma pracuje tak jak má.

Klíčová slova:

Balanced Scorecard, výkonnost, České Dráhy a.s.

Annotation

Title: Performance of Czech railways

The bachelor's thesis deals with the measurement and evaluation of the performance of the company České dráhy a.s. The theoretical part concerns the measurement of performance from different sides, and it introduces various methods. In the first phase of the practical part, the financial indicators of the company are evaluated, but also some non-financial ones. In the second phase, the Balanced scorecard method was selected in the practical part, which is a comprehensive method and therefore suitable for examining any company and its application to a selected company. Subsequently, there was a summary of the results and a conclusion where there is room for improvement in the company and, conversely, where the company works as it should.

Key words:

Balanced scorecard, performance, Czech railways

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika zpracování.....	3
3	Pojem výkonnost a její měření	5
	3.1. Metody měření výkonnosti.....	6
	3.1.1 Finanční ukazatele	6
	3.1.2 Vybrané metody měření výkonnosti	10
	3.1.3 Komplexní metody měření výkonnosti	12
	3.2 Metoda Balanced Scorecard.....	17
	3.2.1 Finanční perspektiva	18
	3.2.2 Zákaznická perspektiva	20
	3.2.3 Perspektiva interních procesů.....	23
	3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	25
4	Vlastní práce.....	27
	4.1 Představení společnosti České dráhy	27
	4.1.1 Vize a cíle	33
	4.2 Vývoj výkonnosti v čase	35
	4.3 Aplikace Balanced Scorecard	42
	4.3.1 Finanční oblast	42
	4.3.2 Zákaznická oblast.....	43
	4.3.3 Oblast interních procesů	45
	4.3.4 Oblast učení se a růstu	47
	4.3.5 Srovnání výkonnosti let 2018 a 2019.....	49
5	Shrnutí výsledků.....	52
6	Závěry a doporučení	54
7	Seznam použité literatury.....	56

Seznam obrázků

Obrázek č.1 Schéma modelu EFQM.....	13
Obrázek č.2 Perspektivy BSC.....	17
Obrázek č.3 Obecný model hodnotového řetězce.....	23
Obrázek č.4 Vize a cíle Českých drah.....	34

Seznam grafů

Graf č.1 Vývoj zisku v letech 2015-2019.....	36
Graf č.2 Capex 2015-2019.....	38

Seznam tabulek

Tabulka č.1 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků.....	22
Tabulka č.2 Porovnání společnosti České dráha a společnosti Regiojet.....	29
Tabulka č.3 Důležité údaje z rozvahy z let 2015-2019.....	30
Tabulka č.4 Důležité údaje z výkazu zisku a ztrát v letech 2015-2019.....	31
Tabulka č.5 Nefinanční ukazatele velikosti firmy.....	33
Tabulka č.6 ROCE v letech 2015-2019.....	37
Tabulka č.7 Běžná likvidita v letech 2015-2019.....	38
Tabulka č.8 Obrat aktiv v letech 2015-2019.....	39
Tabulka č.9 Celková zadluženost v letech 2015-2019.....	39
Tabulka č.10 Dlouhodobá zadluženost v letech 2015-2019.....	40
Tabulka č.11 Nefinanční ukazatele v letech 2015-2019.....	41
Tabulka č.12 Cíle Finanční perspektivy.....	43
Tabulka č.13 Cíle Zákaznické perspektivy.....	45
Tabulka č.14 Cíle Interních procesů.....	46
Tabulka č.15 Cíle Učení se a růstu.....	48
Tabulka č.16 Srovnání výkonnosti let 2018 a 2019.....	50

1 Úvod

Pro přežití každého podniku, bez ohledu na jeho velikost, je důležité sledovat jeho vývoj, poučit se z chyb v minulosti, dělat správná rozhodnutí v současnosti až po snahu predikovat budoucnost. Sledování výkonnosti a její měření je tedy jednou z klíčových činností a v každé firmě by se jí měla věnovat nemalá pozornost. Důležitá je především pravidelnost jejího sledování a následná reakce. Avšak je nutné vzít na zřetel i jiné než finanční stránky podniku na které se klade největší důraz. Naopak u mnohých podniků mohou mít rozhodující slovo právě nefinanční stránky, a to vzhledem k neustále se měnícímu prostředí, kde je klíčovou schopností podniku jeho flexibilita.

Práce se věnuje vývoji výkonnosti firmy České dráhy v letech 2015-2019 a analyzuje současný stav firmy z několika hledisek, které by měly vést k vytvoření doporučení firmě k budoucímu zlepšování či alespoň udržení současného stavu. České dráhy jsou největším českým dopravcem a také jsou jednou z největších firem v České republice a může tak existovat poměrně nejasná představa širší veřejnosti o této firmě. Firma na trhu působí od roku 2003 jako akciová společnost, která vznikla jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy, která zde působila v různých podobách od vzniku železniční sítě v České republice a ročně přepraví přes 150 milionů cestujících. Také se řadí mezi významné zaměstnavatele, jelikož v posledních letech zaměstnává přes 23 tisíc lidí. Tržby se meziročně pohybují v řádech miliard korun.

V práci je nejprve uveden teoretický základ, který se věnuje pojmu výkonnost a metodám jejího měření. Nejprve jsou zmíněny finanční ukazatele, kterými lze vyjádřit výkonnost z finančního hlediska a následně jsou zde uvedeny různé metody od jednodušších až po ty komplexní.

Ve vlastní práci je nejprve seznámení s firmou České Dráhy a.s a vymezení jejího předmětu podnikání a postavení na trhu. Následně se přechází k analýze vývoje vybraných ukazatelů v letech 2015-2019, kde je snaha o vybrání těch klíčových pro České dráhy jakožto velkou firmu s mezinárodním přesahem působení. Poslední částí vlastní práce je snaha o implementaci vybrané metody měření, a to Balanced Scorecard a z dostupných údajů zhodnotit výkonnost firmy ze 4 základních

perspektiv a následně jejich porovnání v letech 2018 a 2019. Údaje jsou dostupné z každoročně zveřejňovaných výročních zpráv a statistických ročenek Českých drah.

V předposlední a poslední části jsou dosavadní výsledky shrnuty a přechází se ke snaze navrhnout zlepšení, která by v budoucnu podniku pomohla eliminovat slabá místa.

2 Cíl a metodika zpracování

Cílem práce je analyzovat vývoj vybraných ukazatelů společnosti České dráhy a s využitím metody Balanced Scorecard vyhodnotit celkovou výkonnost této společnosti a následně navrhnout možná zlepšení.

Teoretická část se nejprve zabývá finančními ukazateli, kde byly použity jako zdroje odborné publikace týkající se finanční analýzy. Následují metody měření výkonnosti včetně Balanced Scorecard, kde se informace čerpaly z knižních a internetových zdrojů, které se problematiky výkonnosti dotýkají z různých pohledů.

Praktická část je rozdělena na několik částí a v první části, kterou je Představení Českých drah, jsou uvedené základní informace z oficiálních webových stránek firmy. Uvedené statistické údaje, cíle a postoje firmy a informace o působení a rozhodnutích firmy pochází z výročních zpráv a statistických ročenek, které České dráhy každoročně zveřejňují.

Bylo použito několik metod za pomoci kterých byla praktická část práce zpracována. Jedná se nejprve o analýzu čili o rozdělení celku na jednotlivé dílky výkonnosti a jejich rozebrání a následně také syntézu, která je opačným způsobem zkoumání, to znamená spojení dílčích poznatků a zjištění v celek. Další použité v této práci jsou indukce za pomoci které se vyvozují obecné závěry a dedukcí naopak konkrétní jednotlivé poznatky. Zmíněné metody napomáhají popsat vývoj výkonnosti v čase, kde byly zvoleny ke sledování roky 2015-2019. Interval let je zvolen tak, aby mohly být patrné změny ve výkonnosti, nikoliv jen roční výkyvy. Údaje z roku 2020 nebyly v době zkoumání k dispozici.

Jako stěžejní metoda k měření výkonnosti byla vybrána Balanced scorecard, jelikož na výkonnost pohlíží komplexně ze 4 perspektiv a v každé z nich jsou vybrány ukazatele, které České dráhy ve svých výročních zprávách považuje za důležité. Ve finanční perspektivě je práce zaměřena na ziskovost, likviditu a zadluženost. Co se týče zákaznické perspektivy, zde se České dráhy podle svých prohlášení zaměřují na především na spokojenost zákazníků a udržení podílu na trhu. Třetí perspektivou je perspektiva interních procesů, ve které je pozornost věnována především dopravním a přepravním výkonům a plnění jízdního řádu.

V perspektivě učení se a růstu jsou nejdůležitějšími úkoly udržení stálého počtu zaměstnanců a vzdělávání nových kandidátů na potřebná pracovní místa. Následně došlo k porovnání let 2018 a 2019 za pomoci hledisek zvolených metodou Balanced scorecard.

3 Výkonnost a její měření

Výkonnost podniku a její měření je velice složitý úkol podniku, ale zároveň je jedním ze stěžejních. Existuje mnoho různých přístupů a způsobů, jak lze výkonnost měřit, ale je velmi důležité vybrat metodu, která bude pro naplnění cílů a poslání nejvíce nápomocná.

„Obecně lze výkonnost definovat jako charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené škály (Wagner, 2009).“

Z jiného pohledu lze výkonnost vymezit jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho aktivit. Avšak z tohoto pohledu vyplývá, že jediné firma s dobrými hospodářskými výsledky je výkonná, což nemusí být úplným odrazem reality. Z tohoto důvodu lze výkonnost sledovat ze tří perspektiv.

Z pohledu zákazníka je výkonná ta firma, jenž je schopna předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za pro něj odpovídající cenu. Hlavními měřítky jsou tedy cena, kvalita a dodací lhůta.

Pro manažera je nejdůležitější prosperita firmy. S tím se tedy pojí nízké náklady, stabilní podíl na trhu, loajální zákazníci, vyrovnané peněžní toky a její hospodaření je rentabilní a likvidní.

Prioritou vlastníků je zhodnocení vloženého kapitálu. Podle jejich názoru je výkonnou ta firma, která to je schopna dokázat v co nejvyšší možné míře a v co nejkratší době. Lze posoudit zejména z následujících hledisek: návratnost investice (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (Šulák a Vacík, 2005).

Výkonnost jakožto činnost je cílově zaměřená, tedy vede k dosažení nějakého budoucího cíle nebo se týká snahy se vytyčenému bodu co nejvíce přiblížit. Kvůli tomuto principu je přínosné si rozlišit dvě dimenze výkonnosti, a to efektivnost a účinnost (Wagner, 2009).

Efektivnost se soustředí na věci, které by firma měla vykonávat, na kroky, které by měla podnikat. Týká se tedy volby činností, kterými podnik směřuje k vytyčeným cílům (Wagner, 2009).

Účinnost je přímo navázaná na efektivnost a hodnotí jakým způsobem jsou již vybrané činnosti vykonávány. Jedná se tedy o to, aby směr, jenž byl vybrán za správný, byl proveden přesně tak, aby se dosáhlo požadovaného výsledku (Wagner, 2009).

Nelze však za každou cenu vše podřídít efektivnosti a účinnosti, ve firmě nadále musí vládnout snaha o minimalizaci vynaložených zdrojů, čímž lze přispět ke zvýšení výkonnosti. Tuto snahu lze nazvat hospodárností, která se tedy může pozitivně odrazit na předchozích dvou zmíněných dimenzích výkonnosti.

Nejvíce používané postupy měření výkonnosti podniku jsou ty, které vychází z finančních ukazatelů a posuzují vývoje ekonomických toků, důchodů a změny v majetku podnikatelských subjektů (Šulák a Vacík, 2005).

3.1 Metody měření výkonnosti

3.1.1 Finanční ukazatele

Pro přehlednost informací uvedených v praktické části je vhodné si definovat finanční ukazatele které se dají rozdělit do 5 skupin:

- 1)Ukazatele rentability
- 2)Ukazatele likvidity
- 3)Ukazatele aktivity
- 4)Ukazatele produktivity
- 5)Ukazatele zadluženosti (Šulák a Vacík, 2005)

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele vyjadřují využívání a zhodnocení vloženého kapitálu. Využívají údaje jak z rozvahy, tak z výsledovky.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí výnosnost vloženého kapitálu a posuzuje výhodnost investice a lze zjistit následujícím vztahem:

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Celkovou efektivnost podniku vyjadřuje rentabilita aktiv (ROA). Pomocí ní se zjišťuje, jak efektivní je jednotka majetku. Existuje několik variant vzorce, jelikož záleží na tom, zda se zisk dosadí po zdanění a úrocích nebo před. Obecný vzorec pak vypadá následovně:

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Podnik může chtít měřit i návratnost celkových investic a v tom případě se používá rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE). Tímto ukazatelem se měří výnosnost dlouhodobých zdrojů a počítá se následujícím způsobem:

$$ROCE = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{úrok} * (1 - \text{daňová sazba daně z příjmu})}{\text{dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}} * 100$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Efektivitu dlouhodobě investovaného kapitálu určuje rentabilita vloženého kapitálu (ROI), která je určena vztahem:

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{investovaný kapitál}} * 100$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Důležitým vztahem mezi tržbami a hrubým ziskem je hrubá zisková marže, jelikož z ní lze zjistit intenzitu konkurenčního boje a efektivnost výroby a nákupů firmy. Stanovena je podle následujícího vztahu:

$$\text{Marže} = \frac{\text{hrubý zisk}}{\text{tržby}}$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Dalším měřítkem rentability je rentabilita tržeb (ROS), která podává informace o zisku z podnikání. Počítá se za využití hospodářského výsledku následujícím způsobem:

$$ROS = \frac{\text{Hospodářský výsledek před zdaněním}}{\text{tržby}} * 100$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Ukazatele likvidity

Schopnost firmy platit své závazky včas patří mezi stěžejní požadavky. Ukazatele likvidity tuto schopnost vyjadřují v různých souvislostech.

Běžná likvidita se využívá k měření krátkodobé platební schopnosti. Čím je její hodnota vyšší, tím podnik dokáže lépe reagovat na tvorbu nových závazků. Je vyjádřena vztahem:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Pokud se vyloučí z oběžných aktiv zásoby a nedokončenou výrobu tak se měří likvidita pohotová. Pokud je hodnota pohotové likvidity větší než 1, může docházet k negativnímu vlivu na rentabilitu společnosti. Je tvořena následujícím vzorcem:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Schopnost uhradit své právě splatné závazky vyjadřuje likvidita okamžitá. Vyjadřuje se následujícím vztahem:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Ukazatele aktivity

Těmito ukazateli se v podniku měří využívání vlastních zdrojů. Pracuje se zde se dvěma typy ukazatelů, jeden typ vychází z obratu a druhý z doby obratu.

Jedním z klíčových ukazatelů je obrat aktiv, který je měřítkem celkového využití majetku. Vzorec:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Ukazatele produktivity

Tyto ukazatele poukazují na vztahy mezi zaměstnancem a různými veličinami. Ve jmenovateli jsou vždy zaměstnanci. Nejčastěji se používá ve vztahu k tržbám na zaměstnance, zisku na zaměstnance nebo přidané hodnotě na zaměstnance. (Šulák a Vacík, 2005)

Ukazatele zadluženosti

Firmy podstupují riziko financování své činnosti různým poměrem vlastních, ale také cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti se snaží toto riziko interpretovat pomocí vztahů mezi cizími a vlastními zdroji.

Základním ukazatelem je celková zadluženost, která je vyjádřena následujícím vztahem:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Dalším z ukazatelů je dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu, kterou lze použít, pokud je potřeba zjistit, zda si firma může dovolit další náročnou půjčku který je dána vzorcem:

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé půjčky}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

(Šulák a Vacík, 2005)

Posledním ukazatelem je ukazatel úrokového krytí, který se zabývá vztahem mezi ziskem před zdanění a úroky a je vyjádřen následujícím způsobem:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{úroky}}$$

(Šulák a Vacík, 2005)

3.1.2 Vybrané metody měření výkonnosti

Jak již bylo zmíněno, výkonnost se dá měřit za pomoci spousty metod. Některé metody jsou komplexní, zatímco některé se soustředí výhradně na specifickou část výkonnosti, kterou považují za stěžejní.

Na výkonnost lze pohlédnout z hlediska finančního a z hlediska nefinančního. Existuje vícero přístupů, jak zjistit co nejpřesnější údaje o současném, minulém stavu firmy a zároveň se snaží o určitou predikci budoucnosti.

Finanční metody se soustředí na data z účetních výkazů a hodnotí tedy především současnosti a minulost a lze je srovnávat s daty konkurence.

Rozšíření analýzy o nefinanční metody dává příčinu vzniku komplexních metod, které se soustředí na více stran. Především se zaměřuje na zhodnocení interních procesů, práci s lidskými zdroji. Dále také analyzují trh, jeho celkovou velikost a tím postavení firmy na trhu. Je možné se také zaměřit na konkurenci a analyzovat, jak ovlivňuje ostatní podniky.

Výčet jednoduchých metod je podle článku Performance Appraisal Methods, ve kterém byly uvedeny následovně:

Hodnocení zaměstnanců

Metoda spočívá v porovnávání zaměstnanců podle jejich schopností a výsledků práce a následném seřazení od nejhodnotnějšího pro firmu po nejméně hodnotného. Avšak hodnocení je značně individuální, a tedy i značně nepřesné.

Metoda párového srovnání

Podobně jako předchozí metoda pracuje s porovnáváním, avšak tato metoda se zaměřuje pouze na porovnání dvou zaměstnanců a následného zhodnocení, který z nich je výkonnější.

Metoda známkování

V této metodě se pracuje se známkováním zaměstnanců a následným zařazováním do kategorií. Kategorie si lze určit individuálně, zpravidla bývají tři: vynikající, uspokojivý a neuspokojivý. Podle toho lze zaměstnance adekvátně finančně ohodnotit a motivovat.

Nucená distribuce

V předchozích metodách dochází k určité tendenci hodnotit veškeré zaměstnance až příliš pozitivně, a proto byla vyvinuta tato metoda. Pracuje jednoduše s rozdělením výsledků do několika skupin podle procent, a to následujícím způsobem: 10 % nejnižších dosažených výsledků bez ohledu na jejich celkový pozitivní výsledek tvoří poslední skupina, dále to podle stejného klíče následuje po 20,40,20% až se dostane na posledních 10 %, které vytvoří skupinu nejvýkonnějších.

Metoda nutné volby

Tuto metodu tvoří série výroků, kterými se hodnotí, jak efektivně je pracovník hodnocen. Zpravidla se jedná o 2 pozitivní a 2 negativní výroky. Každý výrok má určitou váhu a podle toho se pak vypočítá finální výkonnost.

Metoda kontrolního seznamu

V této metodě jde opět o sérii výroků, nebo spíše otázek na které se odpovídá ano či ne. Každá otázka má svou vlastní váhu a přikládá důležitost věku respondenta.

Metoda kritického incidentu

Tato metoda se zaměřuje na chování zkoumaných pracovníků v neobvyklých či kritických situacích při vykonávání práce a na jejich reakce. Skládá se ze 3 částí. V první části se vytvoří seznam takových situací. V druhé se přiřadí každé situaci její důležitost a náročnost. Tím se ve třetí části vytvoří seznam zaměstnanců a jak v takových situacích jednali.

Metoda grafického hodnocení

Jedna z nejpoblárnějších metod se týká vytvoření tištěného dokumentu, kde se nachází hodnocené informace, vlastnosti a charakteristika výkonu daného pracovníka. Výsledek se pak ohodnotí bodovou stupnicí, z níž vyjde konečný výsledek a graficky se znázorní.

Esejová metoda

V esejové metodě si hodnotící činitel zpracuje seznam silných a slabých stránek, jeho pracovních výkonů, odhadne jeho potenciál a navrhne možnosti ke zlepšení. Tato metoda může strádat na objektivitě hodnocení.

Metoda kontroly pole

Vzhledem k možnosti subjektivity hodnocení a tím pádem zaujatosti v negativním i pozitivním slova smyslu existuje kontrolní metoda, kdy se výsledky pošlou na personální oddělení, kde se hledají oblasti neshody mezi hodnocením a realitou snaží se dojít ke shodě.

Důvěrné hlášení

Tento způsob je velmi tradiční, především ve státním správě. Hodnocení je prováděno přímým nadřízeným hodnoceného, který shromažďuje o svém zaměstnanci informace a ty pak použije k vyhodnocení jeho výkonnosti.

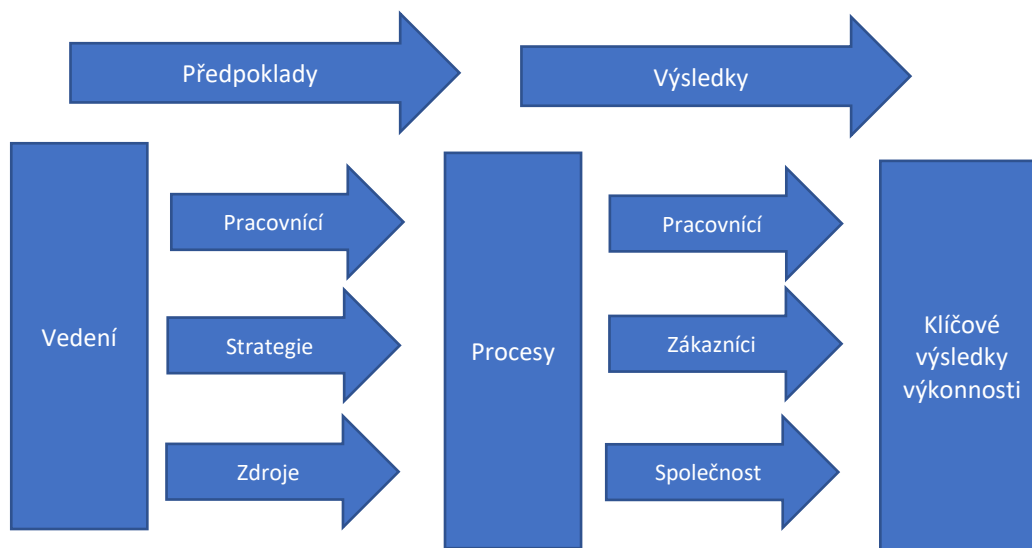
3.1.3 Komplexní metody měření výkonnosti

EFQM Model Excellence

Prvním z vybraných modelů je EFQM Model Excellence. Byl vytvořen v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti. Základem tohoto modelu je jeho zaměření na podnikové procesy a je založen na předpokladu, že k vysoce výkonné společnosti je zapotřebí několik podmínek, mezi které patří maximální spokojenost zákazníků, zaměstnanců a respektování okolí. Výsledky v těchto oblastech jsou podmíněny precizním zvládnutím procesů, čehož nelze dosáhnout bez vhodné strategie a propracovaného systému řízení všech druhů zdrojů. Výhodou modelu je

jeho využitelnost v jakékoliv firmě bez ohledu na její velikost nebo předmět podnikání. Model je tvořen devíti kritérii, z nichž prvních 5 určuje, jak by mělo být postupováno a zbylá ukazují výsledky (viz obrázek č.1) (Knapková, Pavelková, 2011).

Obrázek č.1: Schéma modelu EFQM



Zdroj: Upraveno podle Knapková, Pavelková, 2011

Prvním kritériem je vedení, kde se zjišťuje, jak manažeři pracují a rozvíjejí naplnění předem určených misí, vizí a hodnoty, které byly stanoveny pro vytyčené cíle. Management firmy by se měl osobně angažovat do většiny činností počínaje vztahy se zákazníky či partnery až po motivaci zaměstnanců (Solař a Bartoš, 2006).

Důležitou součástí každého podniku je rozvíjení znalostí a potenciálu svých zaměstnanců a tomu se věnuje druhé kritérium pracovníci. Vhodným řízením jsou zaměstnanci vedeni ke zvýšení efektivity procesů, které vykonávají (Solař a Bartoš, 2006).

Sekce strategie a politika je orientována na schopnost organizace jasně uskutečnit svou vizi pomocí vhodně zvolené strategie. Také je velice důležitá podpora vhodnou politikou, která cílí na zájmy nejen firemní, ale na všechny zúčastněné (Solař a Bartoš, 2006).

Bodu partnerství a zdroje se částečně týkají i předchozí body, ale zde je klíčové také řízení finančních zdrojů firmy a péče o veškerý hmotný majetek firmy (Solař a Bartoš, 2006).

Kritérium procesy se věnuje procesům od jejich navržení přes řízení až k jejich konečnému zlepšování a to tak, aby došlo ke zvýšení hodnoty pro zákazníka a k jejich co největšímu uspokojení, a to vše v zájmu předem stanovené politiky a strategie (Solař a Bartoš, 2006).

Od šestého kritéria se model věnuje zhodnocení předchozích bodů. Ve výsledcích vzhledem k zákazníkům se jedná o to, jak je firma vnímána ze strany zákazníků a jejich zpětné vazby a snaží se lépe předvídat jejich potřeby (Solař a Bartoš, 2006).

Výsledky vzhledem k zaměstnancům zhodnocují, jak samotní zaměstnanci vnímají svou práci a celou organizaci. Také se zhodnocuje jejich výkonnost a vyvstávají otázky, jak zvyšovat potenciál a lépe předvídat potřeby svých pracovníků (Solař a Bartoš, 2006).

Neméně důležité je také jak je firma vnímána veřejností, jak působí ve své komunitě, respektive jak působí na národní nebo dokonce mezinárodní úrovni. Toto si firma vyhodnotí ve výsledcích vzhledem ke společnosti (Solař a Bartoš, 2006).

V poslední kritériu se zhodnotí, čeho celkově organizace dosáhla v rámci svých vytyčených cílů a zdali dokázala naplnit plánovanou výkonnost (Solař a Bartoš, 2006).

V rámci modelu EFQM se na rozdíl od ostatních modelů více dbá i na sociální dopady, a nejen na ekonomickou stránku věci.

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Tato metoda je založena na maximalizování Ekonomické přidané hodnoty, která se stane hlavním kritériem při stanovování podnikové strategie. Důležité je si uvědomit, že ekonomický zisk se značně liší od zisku uvedeného v účetnictví a tento rozdíl EVA zprostředkuje. Zjednodušeně lze říct, že hodnocení investic a alokace kapitálu jsou efektivní, pokud se pozitivně projeví v konečné hodnotě EVA. V účetním zisku jsou totiž započítány náklady na pouze cizí kapitál, nikoliv na vlastní. EVA tedy měří, jak se za dané období zvýšila či snížila hodnota firmy svým působením (Knapková a Pavelková, 2017).

Její výpočet je následující:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

NOPAT = zisk z hlavní činnosti po zdanění

WACC = průměrné vážené náklady na kapitálu

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti (Knapková, Pavelková, 2011)

Pokud je ukazatel větší než 0, pak podnik zvyšuje svou hodnotu, zatímco pokud je záporný, pak svou hodnotu snižuje.

Jelikož však účetnictví přes veškerou snahu nemusí odrážet naprostou reálnou ekonomickou situaci, je nutné nejprve upravit vstupní účetní data a to tak, že se z rozvahy vymezí tzv. Čistá operativní aktiva a z výsledku hospodaření se získá operativní zisk, který se týká hlavní činnosti podniku (Knapková a Pavelková, 2017).

Pro výpočet je také nutné správně vypočítat průměrné vážené náklady na kapitál (WACC). Vzorec je následující:

$$WACC = Nck * \left(\frac{CK}{C}\right) + Nvk * \left(\frac{VK}{C}\right)$$

Nck = náklady na cizí kapitál

CK=tržní hodnota cizího kapitálu

Nvk= náklady na vlastní kapitál

VK= tržní hodnota vlastního kapitálu

C= tržní hodnota celkového kapitálu (Knapková a Pavelková, 2017)

Pomocí Ekonomické přidané hodnoty je možné předejít a odstranit spoustu slabých stránek klasické finanční analýzy, avšak za předpokladu, že jsou k dispozici veškerá důležitá data podniku (Knapková a Pavelková, 2017).

Activity Based Costing (ABC)

Další metoda se zaměřuje především na vztahy mezi náklady a procesy, a to přiřazením nákladů k jejich aktivitám. Klíčem k tvorbě produktu je porozumění náročnosti procesů z hlediska nákladů a za pomoci těchto informací zvyšovat výkonnost podniku. Předností tohoto modelu mohou být přesné informace o nákladech na veškeré položky a také výsledky odpovídající skutečnosti (Pavelková, Knapková, 2011).

Metodu lze shrnout do několika následujících kroků:

1) Identifikace klíčových aktivit

Procesy se skládají z dílčích aktivit a pod nimi je možné si představit skutečné činnosti, které se provádí v daném podniku. Prvním krokem je tedy stanovení konkrétních aktivit vybrané organizace (Popesku, 2008).

2) Přiřazení nákladů aktivitám

V druhém bodu se již vybraným aktivitám přiřadí jejich náklady a to způsobem, kolik nákladů se využije na vybranou aktivitu (Popesku, 2008).

3) Vyčíslení nákladů na jednotkové aktivity

Dalším krokem je stanovení celkových nákladů na jednotlivé aktivity a tím se stanoví náklady na jednotku aktivity (Popesku, 2008).

4) Přiřazení nákladů na nákladové objekty

Posledním krokem se vypočítají náklady na předmět alokace za využití již zjištěných nákladů na jednotku aktivity a zadaného objemu aktivity, který je vyžadován (Popesku, 2008).

Náklady se podle ABC dělí na přímé, náklady alokovatelné skrz aktivity a nealokovatelné. Přímé náklady lze přímo přiřadit nákladovému objektu, zatímco druhá skupina nákladů lze přiřadit pouze díky aktivitám a nealokovatelné náklady představují, které nelze přiřadit k žádné aktivitě a jedná se o velice malou část režijních nákladů (Popesku, 2008).

Aktivity lze rozdělit na primární a podpůrné. Primární aktivity přímo souvisí s hlavní činností podniku a přidávají službám nebo produktům hodnotu, zatímco podpůrné aktivity napomáhají především interním procesům a koncovým zákazníkům přidanou hodnotu nepřinesou (Popesku, 2008).

Benchmarking

Poslední vybraná metoda vychází z neustálého sledování a porovnávání produktů, služeb a postupů vůči ostatním subjektům působících na trhu. Cílem této metody stanovení cílů pro vytvoření procesů, které přinesou zlepšení. Při správné aplikaci pak Benchmarking přinese zlepšení v rozhodování, spokojenosti zákazníků nebo urychlení změn. Je poměrně využitelná společně s dalšími metodami jako je například Balanced Scorecard (Pavelková, Knapková, 2011).

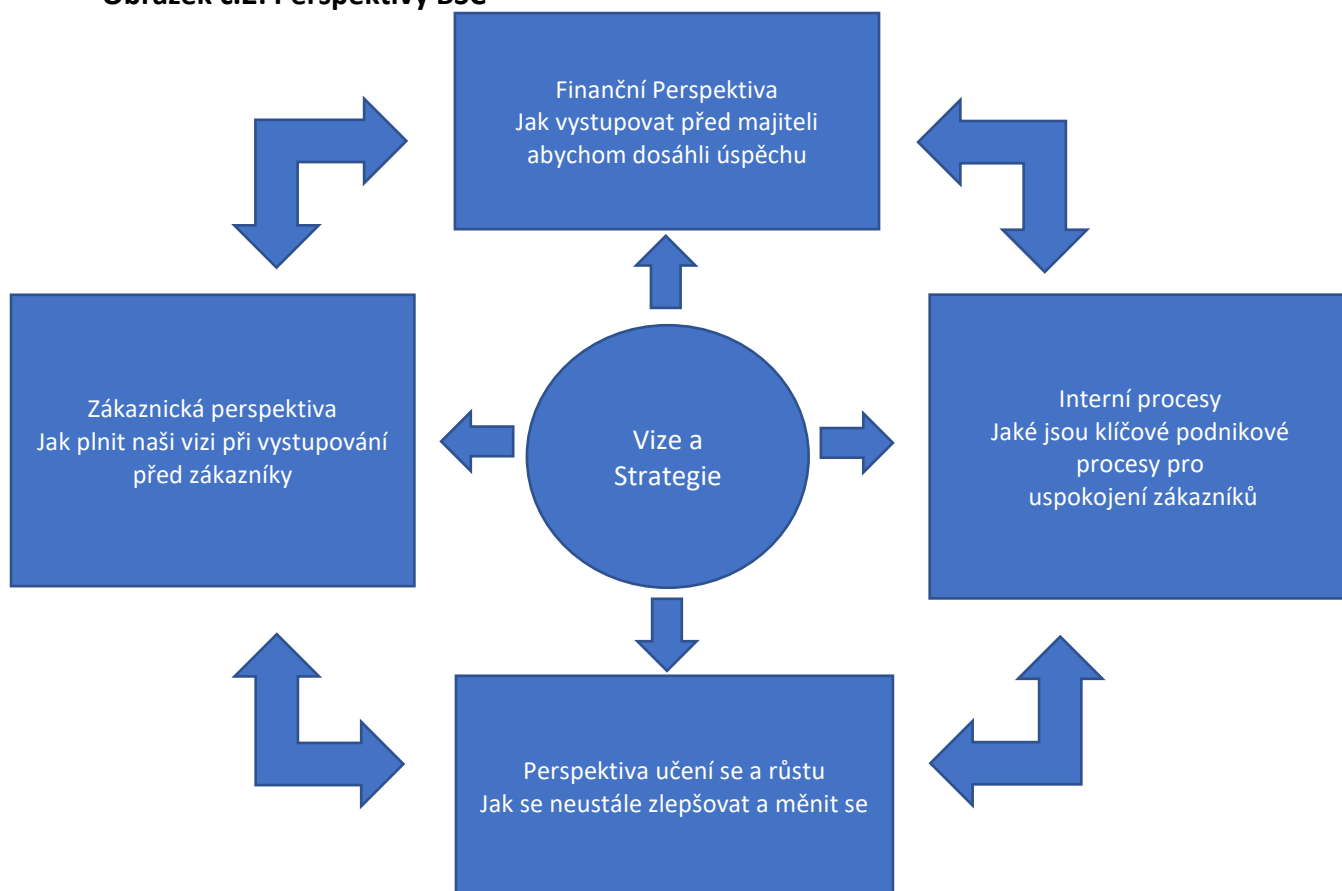
3.2 Metoda *Balanced Scorecard*

Potřeba podniku být dlouhodobě konkurenceschopný se může střetávat s tradičními finančními měřítky, která vypovídají o minulých finančních transakcích. Tato měřítka, nicméně jsou velice důležitá, nejsou klíčovými faktory při sestavení strategie, kterou si v dnešním informačním věku musejí podniky zvolit. Díky tomu vznikla metoda *Balanced Scorecard* (dále jen BSC), která se snaží zachovat tradiční finanční měřítka, avšak doplňuje je novými měřítky, která by měla napomoci hybným silám budoucí výkonnosti (Kaplan a Norton, 2005).

Metoda byla vytvořena v devadesátých letech dvacátého století Robertem S. Kaplanem a Davidem Nortonem.

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto perspektivy pak tvoří rámec BSC (Kaplan a Norton, 2005).

Obrázek č.2: Perspektivy BSC



Zdroj: Upraveno dle Kaplana a Nortona, 2005

Díky tomu je soubor cílů podnikatelského subjektu rozšířen i mimo běžná souhrnná finanční měřítka. Nyní je možné měřit, jak se v podniku vytváří hodnota pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobu práce, které jsou nezbytné pro očekávané zvyšování budoucí výkonnosti (Kaplan a Norton,2005).

Z vize a strategie podniku jsou odvozeny strategické cíle a tím pádem se stávají významnými cíli podniku rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné přiřadit k nim již zmíněná finanční i nefinanční měřítka, stejně jako jejich skutečné a cílové hodnoty (Horváth &Partners,2002).

Pravděpodobně nejdůležitějším úkolem vedení je cíle stanovit, což se ale může jevit zároveň i jako to nejsložitější. Je potřeba najít soulad mezi reálným naplněním stanovených cílů a jejich výší. Proto by měly být jasně formulovány.

Po vytvoření cílů by mělo dojít ke stanovení měřítek, díky kterým se zjišťuje, zda podnik cíle splní nebo nesplní a tím dochází ke stanovení cílových hodnot, tedy kam v budoucnu chce firma směřovat. Poté je možné v průběhu sledování realizovat vytyčenou strategii za pomoci strategických akcí.

3.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je zároveň místem, kam směřují jak finanční cíle, tak cíle ostatních perspektiv. Každé měřítka stanovené v jiné z perspektiv nepřímo vede ke zvýšení finanční výkonnosti, ale může i naopak vést k jejímu snížení. Díky tomu je finanční perspektiva naprosto klíčová.

Finanční cíle mohou být odlišné v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky, a proto existuje několik typů strategií, které lze použít.

Zjednodušeně lze uvést tři fáze:

- 1)Růst
- 2)Udržení
- 3)Největší výnosy(sklizeň)

Růst je považován za ranou fázi životního cyklu, jelikož výroby nebo služby podniku mají velký růstový potenciál. Aby se potenciál využil co nejlépe, je nutné

investovat významné množství zdrojů pro vývoj a rozšíření výrobní kapacity, včetně provozního zázemí, systémů, infrastruktury a distribučních sítí a také k navázání vztahu se zákazníky. Je nutné počítat s tím, že se bude pracovat se zápornými peněžními toky a finančními cíly tedy bude především procentuální míra zvýšení obratu a růst prodejů ve stanovených segmentech a regionech (Kaplan a Norton,2005).

Udržení značí fázi, ve které se nachází největší množství podnikatelských jednotek. V této fázi stále přitahují investice a je od nich již očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu. Je tedy očekáván růst či přinejmenším udržení získaného podílu na trhu. Investice směřují spíše na odstranění nedostatků a neustálé zlepšování. Finanční cíle se tedy zaměří na ziskovost, tedy na provozní nebo hrubý zisk. V určitých podnicích může být kladen důraz také na návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidanou hodnotu (EVA) (Kaplan a Norton,2005).

Největší výnosy nebo také sklizeň je poslední fází životního cyklu a podniky chtějí těžit z předchozích dvou fází. Firmy již neinvestují do rozšiřování, ale naopak na údržbu stávajícího stavu. Hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti. Ukazatelem měření tohoto cíle je nejčastěji provozní cash flow (Kaplan a Norton, 2005).

Jak již bylo naznačeno, v každé fázi má podnik jiné finanční cíle, a tudíž je velice důležité, aby si byl podnik vědom, v jaké fázi se nachází a tím vznikají v strategické směry, které podporují finanční perspektivu.

Jedná se o:

- 1)růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix)
- 2)snížování nákladů/zvyšování produktivity
- 3)využití zdrojů/investiční strategie

Růst obratu a marketingový mix napomáhá rozšiřování nabídky výrobků a služeb a také získávání nových zákazníků a trhů, zatímco změny mixu výrobků a služeb mají vliv na nové stanovení cen a hodnotnější nabídku. U snížování nákladů a zvyšování produktivity se jedná především o snížení přímých nákladů na výrobky a služby a snížení nepřímých nákladů. Využitím zdrojů je myšlena snaha o snížení potřeby

pracovního kapitálu, tedy efektivní využívání zdrojů a jejich zbavování, pokud nepřináší dostatečné výnosy (Kaplan a Norton, 2005).

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Prakticky každý podnik se dnes snaží, aby byl pro své zákazníky nejdůvěryhodnějším dodavatelem, ke kterému budou loajální a zároveň aby se rozšiřovala povědomost a tím firma získávala nové zákazníky.

V této perspektivě je cílem identifikace zákaznických a tržních segmentů ve kterých musí podnikat, aby dosáhly požadovaného obratu. Oblast umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka, která povedou k co největší snaze co nejvíce uspokojit potřeby cílových zákazníků, aby o ně nepřicházely v důsledku vnímavější konkurence, která již pochopila důležitost zákaznického segmentu. Základní skupinu měřítek zákaznických výstupů lze použít na jakýkoliv podnik bez ohledu na to co vyrábí nebo jaké služby nabízí. Jedná se o:

- 1) podíl na trhu
- 2) udržení zákazníků
- 3) získávání nových zákazníků
- 4) spokojenost zákazníků
- 5) ziskovost zákazníků

1) Podíl na trhu

Podíl na trhu vyjadřuje, jaký podíl vzhledem k celému trhu představují výsledky celé firmy. Vzniká po specifikování zákaznické skupiny či tržních segmentů a lze zjistit jednoduše, jelikož různé obchodní asociace či vládní statistické organizace poskytují informace o celkové velikosti trhu. Poté můžeme pro vyhodnocení použít také podíl na obratu, který je založené na výši skutečných obchodů s určenými zákaznickými skupinami či tržními segmenty. Tyto podíly lze vyjádřit různými možnostmi, například: počtem nakupujících, množstvím peněz či objemem prodeje (Kaplan a Norton, 2005).

2) Udržení zákazníků

Zdánlivě snadný úkol po získání zákazníků bývá mnohem složitější a patří ke klíčovému. Každá společnost si může poměrně snadno změřit, zda si počet svých zákazníků udržela nebo ne. Lze měřit procentem růstem objemu zakázek, které s nimi uzavřely (Kaplan a Norton, 2005).

3) Získávání nových zákazníků

Neustálé získávání nových zákazníků bude cílem každého podniku, který se snaží zvýšit objem svých obchodů. Je možné měření buď počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji nových zákazníků v určitých segmentech (Kaplan a Norton, 2005).

4) Spokojenost zákazníků

V tomto bodu se protnou oba předchozí body, jelikož má vliv jak na získávání nových zákazníků, tak na udržení stávajících a spokojenost je také poskytuje užitečnou zpětnou vazbu, a proto je nezbytné jí nepodcenit. Je jasné, že ne každý zákazník poskytne zpětnou vazbu, a tak mohou být výsledky poněkud nepřesné, avšak stále směrodatné (Kaplan a Norton, 2005).

5) Ziskovost zákazníků

Posledním bodem je ziskovost zákazníků a až v něm se projeví, zdali předchozí body přinesly kýžený efekt, a proto nelze spoléhat na spokojenost zákazníků z důvodu nastavení velmi nízkých cen. Podnik nemůže splnit veškeré požadavky svého zákazníka, pokud chce vykazovat zisk. Při obtížně splnitelných požadavcích, je na místě zvýšení ceny nebo odmítnutí zákazníka. Z těchto důvodů je možné zákazníky rozdělit do dvou skupin: ziskoví a neziskoví (Kaplan a Norton, 2005).

Konkrétní vztahy v různých segmentech k těmto zákazníkům vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka č.1: Ziskovost cílových segmentů a zákazníků

Zákazníci	Ziskoví	Neziskoví
Cílové segmenty	Udržet	převést
Necílové segmenty	Monitorovat	eliminovat

Zdroj: Kaplan a Norton, 2005

Hodnotové výhody zákazníka

Základem úspěšnosti jsou vlastnosti výrobků nebo služeb, prostřednictvím kterých budují společnosti loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Díky těmto hodnotovým výhodám je možné měřit spokojenost zákazníků, jejich získávání a udržení a také podíl na trhu a obratu. Existují tři kategorie, které platí ve všech odvětvích:

- 1)Vlastnosti výrobku/služby – určují jejich funkčnost, cenu a kvalitu.
- 2)Vztahy se zákazníky – zahrnují dodání zákazníkovi, dobu odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka.
- 3)Image a pověst – vyjadřuje, jak je podnik navenek vnímán. Lze velice dobře ovlivnit za pomoci kvalitního marketingu.

(Kaplan a Norton,2005)

Hodnotové výhody můžou manažeři volit podle toho, co zákazníci v cílových segmentech oceňují. Ze tří kategorií pak mohou vybrat ty cíle a měřítka, která v případě splnění zachovávají objemu obchodu nebo i jeho zvětšení. Mezi nejčastější patří: čas, kvalita a cena (Kaplan a Norton, 2005).

1)Čas

Čas je stal klíčovou výhodou v dnešním konkurenčním prostředí. Schopnost rychlé spolehlivé reakce na požadavky je faktorem, který přímo ovlivňuje navázání a udržení dobrého vztahu se zákazníkem (Kaplan a Norton, 2005).

2) Kvalita

Rozhodujícím faktorem je již dlouho doba kvalita, nicméně se v průběhu času stala z výhody nutností. V důsledku toho poskytuje konkurenční výhodu v omezené míře (Kaplan a Norton, 2005).

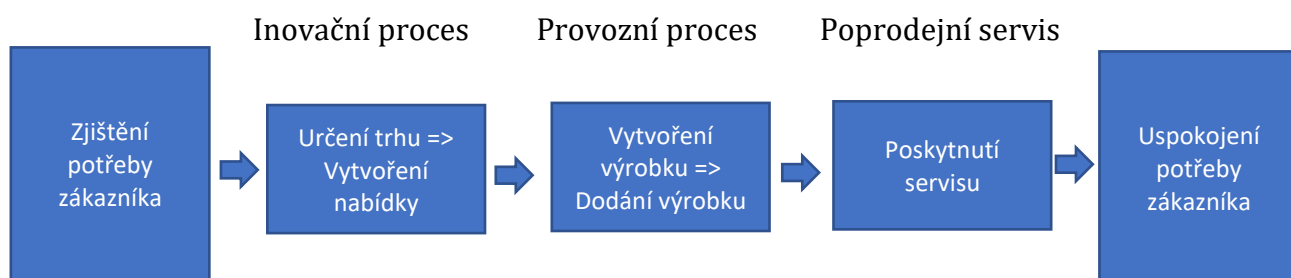
3) Cena

I přes tlak na splnění termínů, spolehlivost či kvalitu zůstává spotřebitelům záležet na ceně. V určitých segmentech však na ní záleží více, v jiných méně, ale platí, že je cena důležitá jak pro podnik, kterému uhradí náklady, tak zákazníkovi, pro kterého přijatelná cena, za kterou mu výrobek přinese úměrný užitek (Kaplan a Norton, 2005).

3.2.3 Perspektiva interních procesů

Dosažení vytyčených zákaznických cílů a cílů vlastníků jsou cílem další perspektivy. V této perspektivě se charakterizují procesy, které jsou pro tento úkol vhodné. Zde vzniká rozdíl mezi Balanced Scorecard a jinými systémy na měření výkonnosti, jelikož v jiných systémech je pozornost soustředěna pozornost na zlepšení již existujících provozních procesů. V modelu BSC je doporučeno vytvoření definice úplného interního hodnotového řetězce. Řetězec začíná inovačním procesem, kde je za úkol odhalit současné a budoucí potřeby zákazníků a vyvinout nové způsoby řešení těchto potřeb. Další fází je provozní proces, kde jde o dodávku již existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům. Řetězec je ukončen poprodejním servisem, což je nabídka služeb po uskutečnění prodeje, která přidává nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu (Kaplan a Norton, 2005).

Obrázek č.3: Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Upraveno dle Kaplana a Nortona, 2005

Inovační proces

V průběhu času se označoval inovační proces spíše jako podpůrný, ale nyní je považován za kritický interní proces. Efektivita a rychlost se stávají v inovačním procesu mnohem důležitějšími než bezchybnost v provozním procesu. Většina nákladů totiž vzniká během výzkumu a vývoje (Kaplan a Norton, 2005).

První fázi v inovačním procesu je určení trhu, zjistí jeho velikost, zákaznické preference a zajistí si podklady pro stanovení ceny svých výrobků nebo služeb. Díky této fázi mohou rozvést své interní procesy k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků (Kaplan a Norton, 2005).

Druhou fází je návrh a vývoj aktuálního výrobku či služby. Zde se provádí základní výzkum a vyvíjí se zcela nové výrobky a služby. Dále se provádí aplikovaný výzkum k využití existujících technologií pro novou generaci výrobků a služeb a také se usiluje o uvedení nových výrobků na trh. Měřítky pro výzkum pak mohou být například:

- procento prodejů nových výrobků
- možnosti výrobního procesu
- doba vývoje nové generace výrobku (Kaplan a Norton,2005)

Provozní proces

Pojem provozní proces představuje především vytváření hodnoty ve společnosti. Vzniká přijatou objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Dříve byl provozní proces sledován především pomocí finančních měřítek, avšak to bylo vyhodnoceno jako kontraproduktivní. Proto se začal klást důraz na jiná měřítka, která sledují dobu cyklu, jakost a celkovou kvalitu provozního procesu (Kaplan a Norton, 2005).

Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední fází interního hodnotového řetězce. Jsou zde zahrnuty záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů, zpracování přijatých plateb nebo také bezpečné uložení nebezpečného odpadu. K poskytování servisu mohou patřit také preventivní prohlídky, které mají za úkol předejít případným závadám a tím zabránit vzniku dalších finančních nákladů.

Výkonnost v tomto procesu je možné měřit rychlostí odezvy na zásadu, kvalitou řešení, vynaloženými náklady nebo počtem vzniklých požadavků vzhledem k celkovému počtu (Kaplan a Norton, 2005).

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Cílem poslední perspektivy BSC je vytvoření infrastruktury, která umožňuje dosažení cílů v předchozích třech perspektivách. Omezení prostředků pro rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů vede ke zvýšení finanční výkonnosti, avšak pouze krátkodobě. Z dlouhodobého hlediska to má velice negativní důsledky a projeví se to o poznání významněji než pozitivní vliv krátkodobého zvýšení finanční výkonnosti. Je tedy čím dál více nutné investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Ve spojitosti s tímto problémem existují tři základní oblasti:

- schopnosti zaměstnanců
- schopnosti informačního systému
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan a Norton, 2005)

Schopnosti zaměstnanců

Dříve byla role zaměstnanců ve firmě velmi podceňována, avšak v průběhu času se radikálně proměnila. Dříve byli najímáni především na jednotvárnou, opakující se práci, která byla především fyzická a nebylo od nich očekáváno, že se budou nad samotným procesem příliš zamýšlet. Ovšem to se s nástupem technologií změnilo a rutinní práci zvládne obstarat stroj a výrobní operace zvládne ovládat počítač. Díky tomu by se lidský faktor měl podílet především na návrzích, jak samotný systém zlepšit či navrhnout úplně nová řešení problému, jelikož na významně vzrostl tlak na neustálé zlepšování a tím i zvyšování výkonnosti podniku. Existují tři základní měřítka zaměstnaneckých cílů:

1) Spokojenost zaměstnanců

Zvyšování zákaznického servisu, produktivity a odpovědnosti zaměstnance závisí naprosto zásadně na jeho spokojenosti. V prostředí služeb s každodenním stykem se zákazníky je obzvláště důležitá morálka zaměstnanců. Spokojenost se měří zpravidla jednou ročně pomocí dotazníků či akcí při kterým je dotázáno určitě

procento zaměstnanců. Jejich předmětem bývají ztotožnění s rozhodnutími, smysluplnost práce, podpora vlastní iniciativy nebo podpora od nadřízených.

2) Udržení zaměstnanců

Udržení zaměstnanců se týká především těch, které podnik chce dlouhodobě udržet. Je do nich dlouhodobě investováno a měli by být nositeli hodnot podniku a know-how provozních procesů. Měřítkem může být procento obratu klíčových zaměstnanců.

3) Produktivita zaměstnanců

Produktivita zaměstnance je výsledkem vlivu zvyšování jeho dovedností, inovací podniku, zlepšování interních procesů a také uspokojení samotných zákazníků. Cílem firmy by tak mělo být směřování k poměru výstupu provedeného zaměstnanci a jejich počtem. Vyjádření produktivity má spoustu způsobů. Nejjednodušším může být měření zisku na zaměstnance, to znamená, kolik výstupů může zaměstnanec vygenerovat. Efektivita v prodeji většího množství zboží nebo služby s vyšší přidanou hodnotou by měla zvyšovat obrat na zaměstnance. Tento obrat v sobě však skrývá i s tím spojené náklady. Podnik může buď dále zvyšovat obrat s náklady, nebo si může obrat zachovat a snížit počet zaměstnanců.

Schopnosti informačního systému

Schopní a motivovaní zaměstnanci nemohou využít svůj potenciál naplno, pokud nemají k dispozici kvalitní informační systém. Rychlé a přesné informace o zákazníkovi nebo o produktu potřebují nutně k vykonávání své činnosti.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

V posledním měřítku lze zjistit, že bez motivace můžou být k ničemu jak skvělý informační systém, tak schopnosti zaměstnanců, nemohou-li dělat vlastní rozhodnutí a pokud nejsou dostatečně motivováni ke splnění firemních cílů. Proto je tedy velice důležitým úkolem vytvořit prostředí ve kterém se nebojí vlastní iniciativy (Kaplan a Norton, 2005).

4 Vlastní text práce

4.1 Představení společnosti České dráhy

České dráhy vznikly jako akciová společnost 1.1. 2003 jako jeden ze tří nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy (dříve Československé dráhy), která byla zde v různých podobách působila již od vzniku prvních dopravních sítí na území České republiky a dříve Československa. Dalšími subjekty jsou Správa železnic, státní organizace, která je provozovatelem železniční dráhy a Drážní inspekce, která se zabývá vzniklými mimořádnými událostmi.

Akciová společnost se mimo jiné zabývá poskytováním služeb v oblasti nákladní a osobní dopravy a stará se o železniční dopravní cesty. Statutárním orgánem je představenstvo, které má v současné době 5 členů. Jediným akcionářem firmy je Česká republika. České dráhy jsou v současnosti jedním z největších zaměstnavatelů v České republice.

Hlavní podnikatelskou činnost, a to železniční dopravu je možné rozdělit na dva segmenty: Osobní a nákladní.

V osobní dopravě patří mezi hlavní odběratele kraje a stát, který je zastoupen Ministerstvem dopravy České republiky. Osobní dopravu lze dále rozdělit na dálkovou a teritoriální s dílčími trhy. Co se týče dálkové tak se segment dělí na produkty nadstandardní kvality, kam patří vlaky kategorií:

- 1)SC – vlaky Pendolino, které jezdí po trase Ostrava – Olomouc – Pardubice – Praha – Plzeň – Cheb
- 2)Railjet – vlaky, které spojují Prahu, Brno a přímým spojením umožňují cesty do Vídně a Grazu v Rakousku
- 3)InterCity – vlaky, které se soustředí na delší trasy po České republice
- 4)EuroCity – vlaky, které propojují celou Evropu a zastavují pouze v nejvýznamnějších stanicích

Druhou částí segmentu jsou produkty standardní kvality, kam patří vlaky kategorií:

- 1)Express – vlaky, které se soustředí na přepravu mezi regiony
- 2)Rychlík – vlaky, které se soustředí na meziměstskou případně meziregionální přepravu

3) Regionální vlak – vlaky, které zajišťují dopravu mezi nejmenšími městečky a vesničkami a jejich spojením s většími městy

Co se týče regionální s dílčími trhy, kde coby objednatelé služeb figurují jednotlivé regiony, tak lze rozdělit na příměstskou, regionální a rychlou regionální.

V nákladní dopravě figurují České Dráhy prostřednictvím dceřiné společnosti ČD Cargo a.s. Podle Českých drah zajišťuje přepravu průmyslových a zemědělských komodit, surovin, automobilů, paliv a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů. Svým zákazníkům poskytují služby nákladní dopravy v celkem 1088 (včetně 31 stanic na tratích privatizovaných). Denně přepravuje po železniční síti cca 25 tis. vozů ložených nejrůznějším zbožím. Společnost patří mezi největší v Evropě, kde jí podle svých výkonů patří 5. místo v EU.

České dráhy zaštiťují i další dceřiné společnosti a jiné subjekty se kterými úzce spolupracují, které se týkají dopravy, avšak nepřímo. Jedná se mimo jiné o:

- 1) Telematika a.s.
- 2) Dopravní vzdělávací institut a.s.
- 3) Dílny pro opravu kolejových vozidel
- 4) Výzkumný Ústav Železniční, a.s.
- 5) ČD travel, s.r.o.
- 6) RAILREKLAM, spol. s r.o.

Postavení na trhu

České dráhy jsou v současnosti dominantní silou na trhu železniční dopravy, přestože již nejsou plnými vlastníky všech železnic. Většinu tras v České republice zajišťuje právě tato firma a hlavní konkurence, kterou jsou firmy Leo Express a RegioJet, se soustředí především na hlavní dopravní uzly v republice, což jsou Pardubice, Praha, Olomouc, Plzeň a města na severu republiky. V následující tabulce je porovnání společnosti RegioJet a Českých drah z různých hledisek demonstrující postavení na trhu. Uvedené údaje jsou v milionech korun a platné za rok 2019. Nutno dodat, že společnost RegioJet podniká také v jiné než železniční dopravě a tyto jiné předměty podnikání jsou zahrnuty ve výsledcích uvedených níže.

Tabulka č.2: Porovnání společnosti České dráha a společnosti RegioJet

Hledisko	České Dráhy	RegioJet
Čistý zisk	1315	124,584
Vlastní kapitál	41939	850,538
Tržby	40656	1370,348
Dlouhodobá aktiva	79814	2144,805

Zdroje: Výroční zpráva 2019, České Dráhy a.s., Výroční zpráva 2019, RegioJet a.s.

Velikost firmy

Prvními ukazateli jsou položky aktiv a pasiv. Co se týče bilanční sumy, tak v letech 2015-2018 měla mírně klesající trend, ale v roce 2019 nastalo navýšení v řádu desítky miliard oproti předchozím rokům. Toto navýšení je způsobeno velkým nárůstem cizích zdrojů v podobě dlouhodobých závazků, které se zvětšily o 60 % a to především ve formě úvěrů a půjček, které se oproti předchozímu roku zvýšily na téměř dvojnásobek. Těmito úvěry a půjčkami je financována především modernizace a oprava stávajících vozů. Navýšení položky úvěrů je způsobeno i novou formou vykazování leasingů, uvedenou níže.

Stejný trend nastal i u dlouhodobých aktiv, avšak nárůst v roce 2019 nebyl tak dramatický jako u zmíněného cizího kapitálu. Oproti roku 2018 je jedinou položkou s významným nárůstem Aktiva z práva k užívání, která byla v roce 2018 nulová a v roce 2019 vzrostla na 3964 milionů korun, což souvisí se zavedením nového mezinárodního účetního standardu IFRS 16, který sjednotil pravidla vykazování leasingů, jelikož je nutné vykazovat jak operativní, tak finanční leasing. Dlouhodobá aktiva tvoří dlouhodobě většinový podíl na aktivech společnosti.

Oběžná aktiva měla tendenci se v letech 2015-2019 postupně navyšovat, pouze v roce 2018 nastal mírný propad, avšak v roce 2019 následoval opět návrat k růstu z předchozích let.

Co se týče vlastního kapitálu, tak je jediným ukazatelem, který v roce 2018 nezaznamenal propad, nýbrž konstantně roste a oproti roku 2015, kdy se jednalo o 35724 milionů korun, vzrostl na hodnotu 41939 milionů korun v roce 2019. Téměř celou hodnotu vlastního kapitálu tvoří dvě položky, a to základní kapitál v hodnotě 20000 milionů korun a rezervní a ostatní fondy, které se pohybují okolo hodnoty 17000 milionů korun. Údaje v tabulce jsou uvedené v milionech Kč.

Tabulka č. 3: Důležité údaje z rozvahy z let 2015-2019

Rozvaha	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva	87942	86938	83368	84832	95991
Dlouhodobá aktiva	76988	73882	72617	73118	79814
Oběžná aktiva	10954	13056	13751	11714	16177
Vlastní kapitál	35724	36822	38985	40037	41939
Cizí kapitál	52218	50116	47383	44795	54052
Dlouhodobé závazky	29421	39409	32842	25343	41399
Krátkodobé závazky	22797	10707	14541	19452	12653

Zdroj: České dráhy a.s,2021

Další ukazatele lze najít ve výkazu zisků a ztrát, kde se jedná o zhodnocení vývoje tržeb a nákladů a následnému výsledku hospodaření.

Tržby v letech 2015-2019 konstantně rostly, a to celkem o 22 % od roku 2015. V tomto ohledu se firmě daří neustále zlepšovat, avšak musí se přihlídnout i k navyšujícím se nákladům.

V roce 2015 se společnost ocitla v červených číslech, a to se ztrátou 1352 milionů korun, což by bylo pro menší společnosti fatální ne však pro České dráhy. Ty se totiž v tomto roce musely potýkat s velkou výlukovou činností Správy železniční dopravní cesty, což způsobilo nebývale zvýšené náklady v řádech stovek milionů korun, což se projevilo v položce ostatní provozní ztráty. V následujících letech tato položka tvořila rozdíl mezi ziskem a ztrátou, kde byla firma již vždy v číslech černých, tedy v zisku.

Co se týče služeb, spotřeby materiálů a energie tak tam se pohybují čísla každoročně podobně a to mezi 16 až 17 miliardami korun a nelze očekávat žádné dramatické změny.

Naopak konstantní růst se očekává v položce osobních nákladů, jelikož mzdy se neustále zvyšují jak v zemi, tak ve společnosti České dráhy, a tak se tyto náklady během 5 let zvýšily o 23 %. Uvedené údaje jsou v milionech Kč.

Tabulka č.4: Důležité údaje z výkazu zisku a ztrát v letech 2015-2019

Výkaz zisků a ztrát	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	33083	33287	33969	39097	40656
Služby, spotřeba materiálu a energie	16859	16266	16551	16636	16359
Osobní náklady	12381	12563	13224	14380	15288
Odpisy	6035	6088	6168	6223	7191

Ostatní provozní ztráty	1892	759	911	656	761
Výsledek hospodaření před zdaněním	891	2257	1704	2625	2537
EBIT	891	2257	1704	2625	2537
Výsledek hospodaření po zdanění	-1352	882	984	1185	1315

Zdroj: České dráhy a.s., 2021

Dalšími ukazateli jsou nefinanční údaje. Jak je vidět z tabulky níže, firma zaměstnává okolo 24 tisíc zaměstnanců, což ji řadí mezi velké podniky. Dále České dráhy přepravila v letech 2015-2019 okolo 170-180 milionů cestujících ročně, což značí velký zájem o využívání jejich služeb. Lze tedy tvrdit, že na trhu osobní železniční dopravy jsou dominantní firmou. Avšak nezaostává ani v nákladní dopravě, kde se přepravní výkon pohybuje v rozmezí 54-57 milionů tun přepraveného zboží ročně. Rostoucí tendenci mají přepravní výkony za rok, které od roku 2015 kdy se jednalo o 7169,7 milionů osobokilometrů zvýšily až na 8684,7 milionů osobokilometrů, což značí nárůst o více než jednu miliardu v průběhu 4 let. Dalším důležitým údajem je počet hrubých tunových kilometrů, který značí hrubý výkon hnacích vozidel a napomáhá ukázat celkový objem dopravní činnosti. V letech 2015-2019 se tato hodnota přibližně pohybovala v rozmezí 42-45 miliard hrubých tunových kilometrů.

Tabulka č. 5: Nefinanční ukazatele velikosti firmy

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	23897	23565	23455	23541	23546
Počet cestujících (v milionech osob)	169,7	171,5	174,7	179,2	182,1
Přeprava zboží (v milionech tun)	55,0	54,6	55,2	57,2	53,9
Přepravní výkon v osobní dopravě (miliony osob/km)	7169,7	7379,8	7778,0	8224,9	8684,7
Hrubé tunové kilometry (miliardy hrubých tunových kilometrů)	42,8	42,1	42,8	45,5	43,2

Zdroj: České dráhy a.s., 2021

3.1.1 Vize a cíle

Definování klíčových strategických firemních cílů je nedílnou součástí úspěchu a vymezení společnosti. Podnikovým vizím musí být podřízeny veškeré procesy zdroje a prostředky, aby došlo k naplnění stanovených cílů.

Obrázek č. 4: Vize a cíle Českých drah



Zdroj: České dráhy a.s., 2021

České dráhy se snaží být konkurenceschopnou, zákaznický orientovanou a ziskovou společností s jasně danou pozicí na trhu. České dráhy se soustředí především na následující body:

- 1) orientace na trh, ziskovost
- 2) kvalitu služeb a spokojenost zákazníků
- 3) větší nabídku služeb pro zákazníky než jen přepravu z místa na místo
- 4) efektivní provoz a srovnatelnost s konkurencí
- 5) financování i z jiných zdrojů než jen od českého státu
- 6) splňování pravidel Evropské unie

Konkrétní cíle jsou rozděleny do čtyř základních oblastí, které mají napomoci úspěchu Českých drah. Jedná se o:

„1) Orientace na zákazníka

- *Udržení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti.*
- *Komplexní řešení dopravní obslužnosti, optimalizace prodejních kanálů, optimalizace cen.*
- *Průběžné přizpůsobování portfolia nabízených služeb dle potřeb zákazníků (objednatelé, cestující).*

- *Plnohodnotné konkurenceschopné služby jsou podmíněny investováním do modernizace vozového parku.*
- *Internacionalizace – spojení s mezinárodními partnery, které zajistí nabídku konkurenceschopné mezinárodní osobní dopravy.*

2)Stabilita podniku/systému

- *Úhrady v plné výši za služby v oblasti státních a regionálních zakázek – vliv na udržitelnou ziskovost a míru zadluženosti.*
- *Zavedení staničního poplatku pro užívání stanic.*
- *Dokončení jednorázové potřeby restrukturalizace.*

3)Governance

- *Uplatňování zásad manažerského řízení vycházející z jasně nastaveného rámce pravidel pro corporate governance a compliance.*
- *Posílení významu řízení rizik provázaného s principy strategického reportingu.*

4)Integrace

- *V rámci holdingu je uvažováno s existencí dceřiných společností s jádrovým podnikáním a maximálním využitím synergií napříč společnostmi*
- *V dceřiných společnostech budou v maximální možné míře dodržována společná pravidla a politiky; vybrané činnosti budou poskytovány centrálně mateřskou společností (podmíněné funkčním modelem vnitroholdingových služeb) (České dráhy a.s., 2020).“*

4.2 Vývoj výkonnosti v čase

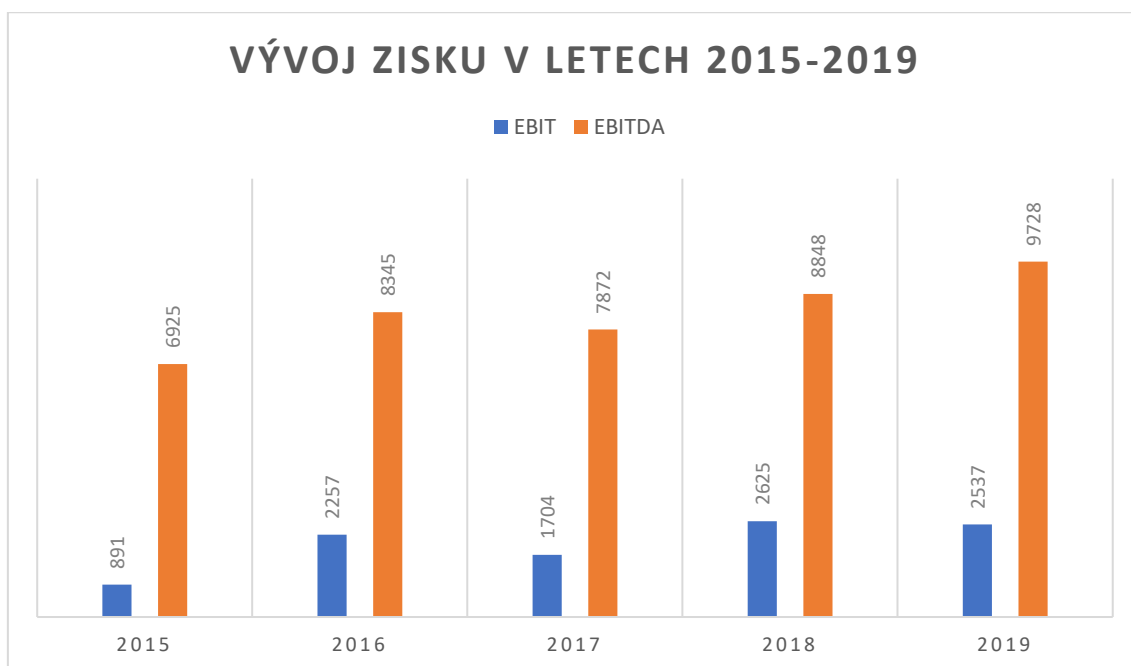
Pro budoucí aplikaci Balanced scorecard je dobré si nastínit vývoj finanční výkonnosti v letech 2015-2019. Uvedené údaje v jsou milionech korun. Firma jako taková se momentálně nachází z hlediska cyklu ve fázi udržení, tudíž se snaží udržovat své stávající postavení a zisky nebo mírně zvyšovat a také ji částečně lze zařadit do fáze sklizně, kdy se jedná o nejvyšší výnosy.

V následujících tabulkách a grafech jsou některé ukazatele pomocí níž si lze přiblížit finanční výkonnost firmy trochu podrobněji.

Vývoj EBIT a EBITDA

Zisky firmy se dají měřit různými způsoby a pro toto sledování byly vybrány EBIT a EBITDA. Je zde vidět rostoucí trend způsobený zvyšujícím se zájmem o železniční dopravu. Pouze v roce 2017 nastal propad způsobený výlukami a nezískanou zakázkou, ale v roce 2018 se vrátily výsledky, které napovídal rok 2016. Údaje v grafu jsou v milionech Kč.

Graf č.1 – Vývoj zisku v letech 2015-2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším ukazatelem je ROCE, které bylo ve výročních zprávách Českých drah uvedeno jako jeden z klíčových ukazatelů a jedná se výnosnost dlouhodobých zdrojů. Zde se hodnota opět kromě 2015 pohybuje mezi 2,4 – 4 %. Uvedené údaje jsou v milionech Kč.

Tabulka č.6: ROCE v letech 2015-2019

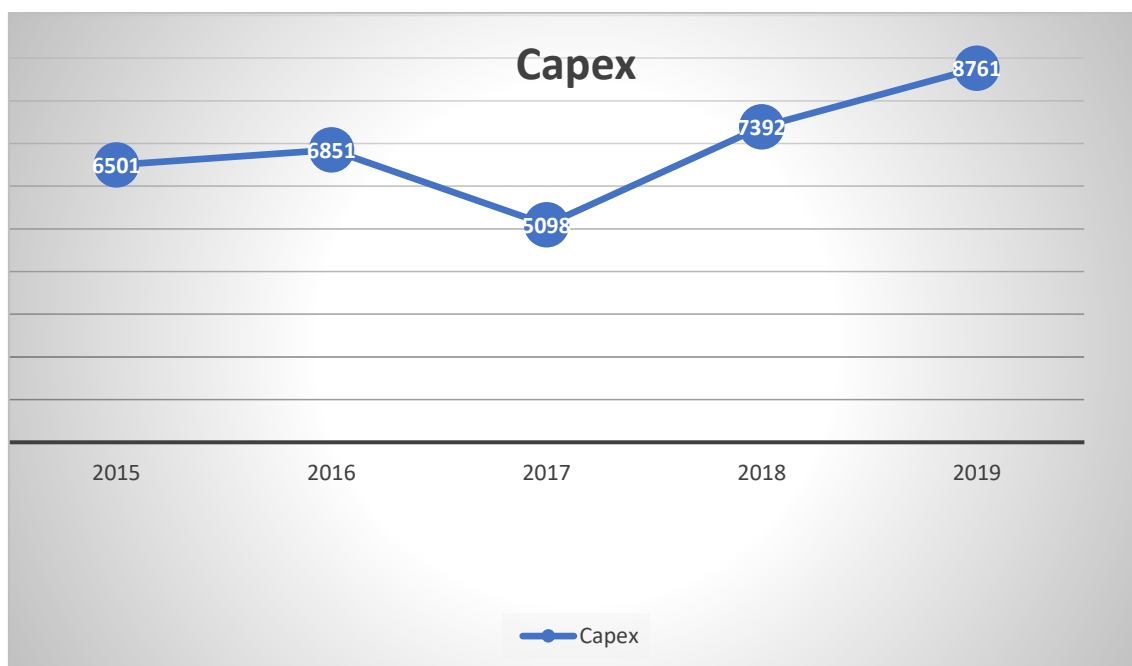
Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	891	2257	1704	2625	2537
Celková aktiva	87942	86938	86368	84832	95991
Krátkodobé závazky	22797	10707	14541	19452	12653
ROCE	0,3 %	3,0 %	2,4 %	4,0 %	3,0 %

Zdroj: České dráhy a.s., 2021

Vývoj kapitálových nákladů

Kapitálové náklady (CAPEX) jsou pro firmu České dráhy jedním z klíčových ukazatelů, které každoročně sledují. Jsou to náklady, které firma musí vynaložit na nákup či obnovu fyzického majetku. V případě Českých drah se jedná o údržbu strojů, lokomotiv, vagonů a dalších položek. Velice důležitou položkou, která napomáhá v modernizaci poskytovaných služeb jsou nové lokomotivy a vagony, a tudíž jsou kapitálové náklady poměrně vysoké. Mezi lety 2015 až 2019 má Capex vzrůstající tendenci až na rok 2017, kdy nastal propad na nejnižší hodnotu ve sledovaném období. Uvedené údaje jsou v milionech Kč.

Graf č.2: Capex 2015-2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro každý podnik je velmi důležitá schopnost platit své závazky včas. U běžné likvidity se jedná krátkodobou platební schopnost a doporučená výše se pohybuje mezi 150-200 %, jak je vidět, tak České dráhy tohoto optima dlouhodobě nedosahují, ale v letech 2016 a 2019 dosáhla hodnot okolo 120 % což již je poměrně uspokojivá výše. Naopak v letech 2015 a 2018 se hodnota pohybovala hluboko pod 100 % což není ideální stav. Údaje v tabulce jsou v milionech Kč.

Tabulka č.7: Běžná likvidita v letech 2015-2019

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	10954	13056	13751	11714	16177
Krátkodobé závazky	22797	10707	14541	19452	12653

Běžná likvidita	48 %	121 %	94 %	60 %	127 %
-----------------	------	-------	------	------	-------

Zdroj: České dráhy a.s., 2021

Obrat aktiv ukazuje, jak efektivně firma využívá veškeré své zdroje. Doporučená hodnota je 100 %, ale u velké firmy, jakou jsou České dráhy, je nereálná. Firma dosahuje poměrně konstantních tržeb, stejně tak je poměrně konstantní položka celkových aktiv a díky tomu se obrat aktiv v letech 2015-2019 pohybuje v rozmezí 37-46 %. Údaje v tabulce jsou v milionech Kč.

Tabulka č.8: Obrat aktiv v letech 2015-2019

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	33083	33287	33969	39097	40656
Celková aktiva	87942	86938	86368	84832	95991
Obrat aktiv	37 %	38 %	39 %	46 %	42 %

Zdroj: České dráhy, a.s., 2021

Jak již napovídá název zadluženost, zde se bude jednat o poměr mezi vlastními a cizím zdroji, prvním ukazatelem je celková zadluženost, kde se doporučená hodnota pohybuje mezi 30-60 %. Okolo vrchní hranice tohoto doporučení se firma České dráhy pravidelně pohybuje. Číselné údaje jsou milionech Kč.

Tabulka č.9: Celková zadluženost v letech 2015-2019

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí kapitál	52218	50116	47383	44795	54052

Celkový kapitál	87842	86938	86368	84832	95991
Celková zadluženost	59,4 %	57,64 %	54,86 %	52,8 %	56,3 %

Zdroj: České dráhy a.s., 2021

Ukazatel dlouhodobá zadluženost ukazuje skutečnost, jak moc je firma financovaná z dlouhodobých úvěrů a u této společnosti se pohybuje v poměrně vysokých hodnotách, a to běžně mezi 80-100 % až na rok 2018, kdy byly dlouhodobé půjčky na výrazněji nižší hodnotě než v ostatních letech. Uvedené údaje jsou v milionech Kč.

Tabulka č.10: Dlouhodobá zadluženost v letech 2015-2019

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Dlouhodobé půjčky	29421	39409	32842	25343	41399
Vlastní kapitál	35724	36822	38985	40037	41939
Dlouhodobá zadluženost	82,35 %	107,02 %	84,24 %	62,29 %	98,71 %

Zdroj: České dráhy, a.s., 2021

Nefinanční ukazatele

Neméně důležitými ukazateli jsou ty nefinanční, které se v každém odvětví dají měřit za pomoci jiných veličin. V tabulce níže jsou uvedené ty klíčové v železniční dopravě.

Počet zaměstnanců, kam se počítají všechny možné pozice od výpravčích přes řidiče až po uklízečky se příliš nemění a drží se stabilně okolo 23-24 tisíc

zaměstnanců, naopak výše zmíněné náklady na zaměstnance stabilně rostou, což znamená nárůst platů.

Co se týče počtu cestujících, zde se jedná o jeden z nejdůležitějších ukazatelů, jelikož bez cestujících by firma nemohla existovat. Zde je možné si všimnout několika milionového nárůstu každý rok až na současných 182 milionů cestujících ročně.

Počet cestujících není sám o sobě dokonale směrodatným ukazatelem, důležité je také kolik kilometrů najezdí za jednu trasu a průměrná přepravní vzdálenost se v letech 2015-2019 zvyšovala a to ze 42,25km na osobu až na 47,70 km na osobu, což může být uspokojivé, jelikož zpravidla stojí delší trasa více peněz, tedy i větší zisk pro České dráhy.

Celkově se ale velmi zvětšil i přepravní výkon a to ze 7169,7 mil. osob/km v roce 2015 až na 8684,7 mil. osob/km. Jedná se nárůst o více než jednu miliardu osob/km a nastavený trend byl velmi pozitivní, bez výkyvů.

Důležitou součástí je ale i nákladní přeprava a v tomto ohledu je výkon mírně kolísající a drží se v rozmezí 54-57 mil. tun přepraveného zboží. Nákladní přeprava je pro České dráhy velmi důležitým artiklem, a proto jí zaštiťuje samostatně dceřiná společnost ČD Cargo.

Tabulka č.11: Nefinanční ukazatele v letech 2015-2019

Kritérium	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	23947	23664	23542	23374	23529
Počet cestujících (mil osob)	169,716	171,491	174,669	179,230	182,051
Přepravní výkon (mil osob/km)	7169,7	7379,8	7778,0	8224,9	8684,7

Průměrná přepravní vzdálenost(km)	42,25	43,03	44,53	45,89	47,70
Objem nákladní přepravy (mil. Tun)	55,040	54,577	55,226	57,209	53,870

Zdroj: České dráhy a.s,2021

4.3 Aplikace Balanced Scorecard

4.3.1 Finanční oblast

Ve výše uvedené části Vývoj výkonnosti již bylo uvedeno, v jaké fázi životního cyklu se nachází. Jedná se o fázi udržení, ale také částečně ve fázi sklizně a podle toho je nutné stanovit strategické cíle pro finanční oblast, jelikož z ní přímo vycházejí zbývající oblasti.

Pro České dráhy tedy budou nejdůležitějšími měřítky jsou hospodářský výsledek a zisk a vedlejšími budou kapitálové náklady, likvidita a snížení zadluženosti.

K dosažení lepšího hospodářského výsledku a většího či stejně vysokého zisku by se měla firma snažit hledat cestu na trhu mezinárodní dopravy o který se zvyšuje zájem a České dráhy rozšiřují kvalitu i počet tras, které do různých destinací vytváří. Také zde existuje snaha o minimalizaci nákladů, která však není jednoduchá, což také souvisí s výší kapitálových nákladů.

Snížení zadluženosti, která se dlouhodobě pohybuje nad 50 %, bude dalším strategickým cílem pro České dráhy. Je důležité se snažit snížit hodnotu krátkodobých závazků a orientovat se převážně na vlastní zdroje financování, i když v takto velkém měřítku jako jde u Českých drah je jasné, že cizí zdroje budou potřeba ve velkém množství v investování do modernizace a nákupu nových lokomotiv a vagónů.

Neméně důležitým úkolem bude do budoucna udržet rozumnou hranici likvidity společnosti, aby firma dostála svým závazkům.

V následující tabulce jsou výše zmíněné ukazatele, které České dráhy sledují, vypsány společně s cílovou hodnotou a navrhovanou strategickou akcí.

Tabulka č. 12: Cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Ziskovost	Hospodářský výsledek, zisk	Minimálně stejná jako v předcházejícím období, nejlépe vyšší	Využití růstu mezinárodní dopravy, minimalizace nákladů
Snížení zadluženosti	Zadluženost	Menší hodnota zadluženosti	Snížení hodnoty cizích zdrojů
Likvidita	Běžná likvidita	Minimálně stejná jako v předcházejícím období, nejlépe vyšší	Snížení poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Zákaznická oblast

Perspektivy jsou navzájem provázané, a tak mají cíle zákaznické cíle velký vliv i na finanční perspektivu. Pro České dráhy jsou nejdůležitější následující cíle: Spokojenost zákazníků a udržení podílu na trhu. Mezi menší dílčí cíle lze zahrnout i zlepšení a rozšíření doplňkových služeb, která budou napomáhat spokojenosti zákazníků.

Co se týče spokojenosti zákazníků, zde je nutné se podívat na zpětnou vazbu ve formě počtu stížností, který byl podle Českých drah v roce 2019 na hodnotě 6,34 stížností na 100 tisíc cestujících. Tato hodnota lze snížit za pomoci menšího počtu výluk na trati a tím i menších zpoždění a komplikací, které cestující zdržují při přepravě z místa na místo. Spokojení cestující jsou pro České dráhy klíčoví, jelikož jsou největším zdrojem zisků. To lze dosáhnout modernizací, jak tratě, tak i přepravy a určitá zpoždění vlaků mohou být finančně cestujícím kompenzována v podobě vrácení peněz, což však není žádoucí cesta.

Udržení stávajícího počtu zákazníku, či udržení trendu zvyšování počtu zákazníků je stěžejním úkolem pro České dráhy, a to i kvůli zvětšující se konkurenci. Je nutné udržet zákazníky na již zavedeném trhu regionální dopravy a snažit se lépe uspět na delších trasách na které se konkurence více zaměřuje. Společně s modernizací společnosti si čím dál větší část cestujících své jízdenky kupuje digitálně a nevyužívá již okénka na nádražích, což je také cesta k budoucímu úspěchu. Další oblastí, na kterou je nutné se při udržení stávajícího počtu zákazníků zaměřit, je plnění jízdního řádu a co největší eliminace zpoždění, která právě u delších tras, které nabízí také konkurence, může být rozhodujícím faktorem ve chvíli, kdy se cestující rozhoduje, kterého dopravce si na dané trase zvolí.

S počtem cestujících souvisí i jejich ziskovost zákazníků, proto jak již bylo několikrát zmíněno je cesta v mezinárodní dopravě, kde jsou ceny jízdenek podstatně vyšší než v regionální dopravě, ale také vyšší komfort pro cestující. Ziskovost souvisí s předchozími dvěma body, jelikož čím víc spokojených zákazníků bude firma mít, tím více se jich vrátí a opět využije služby Českých drah a nebude se snažit hledat alternativu a tím tržby zůstanou v rukou Českých drah.

Menším dílčím cílem, na kterém se dá pracovat jsou doplňkové služby, jejichž spektrum se dá rozšířit a také zkvalitnit jejich nabídku.

Tabulka níže shrnuje cíle, které jsou pro České dráhy důležitými z pohledu zákaznické perspektivy. Hodnoty a měřítka vycházejí z cílů společnosti České dráhy.

Tabulka č.13: Cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Spokojenost zákazníků	Počet stížností	Nižší hodnota než v předchozím období	Snaha o snížení počtu výluk a zpoždění
Udržení podílu na trhu	Počet cestujících	Stejná či vyšší hodnota než v předcházejícím období	Snadný nákup jízdenek přes e-shop, plnění jízdního řádu
Doplňkové služby	Nabídka doplňkových služeb	Její rozšíření a zkvalitnění	Větší nabídka a kvalitnější a rychlejší zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Interní procesy

Po vyhodnocení finanční a zákaznické perspektivy je možné se přesunout na hodnocení interních procesů a tím tedy se zaměřit na interní hodnotový řetězec.

Zde je jasná potřeba zákazníka, a to se co nejrychleji a nejpohodlněji přepravit z místa na místo, tím pádem je jasné, že je nutné se zaměřit na hlavní cíl, kterým bude plnění jízdního řádu a s tím související přepravní a dopravní výkony osobní a nákladní dopravy. Mezi dílčí cíle patří ochrana životního prostředí a společenská odpovědnost.

Z pohledu spolehlivosti služeb jsou jako měřítko vybrány zpoždění vlaků a s tím spojené plnění jízdního řádu. Plnit jízdní řád se Českým drahá podle jejich prohlášení dařilo plnit na 86% v roce 2019 celkově a na 66,7% pokud jde o dálkovou a ne regionální, kde lze na první pohled vidět prostor pro zlepšení, jelikož každý třetí

vlak v dálkové osobní dopravě má větší než tolerované zpoždění 5 minut, v případě, že má vlak více jak 60 minut zpoždění tak České dráhy poskytují odškodnění ve výši 25% z ceny jízdného a pokud má zpoždění více jak 120 minut, tak odškodné činí 50% z ceny jízdného a jak již bylo výše zmíněno tak počet stížností na 100 tisíc přepravených činí 6,34. Řešení eliminace zpoždění jsou různá, například investice do nových rychlejších vlaků, modernizace dráhy, zlepšit systém plánování, aby nedocházelo ke zbytečnému čekání na jiné vlaky.

Se spolehlivostí služeb se nese ruku v ruce i jejich zlepšování a zvyšování komfortu pro zákazníky, které se dá opět měřit počtem stížností nebo také počtem cestujících a jejich odlivem ke konkurenci či naopak zvýšením jejich počtu. Služby lze opět zlepšit nákupem nových vlaků a tím pohodlnější a rychlejší dopravou a také se cestující velice často mohou připojit ve spoustě vlaků na bezplatnou wi-fi což jim umožňuje leckdy zapomenout na to, že jejich vlak může mít zpoždění.

Přepravní a dopravní výkony jsou ukazatelem jak velké množství cestujících a také nákladu dokáže společnost převézt. Je to jednoznačně jeden z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti. Ve sledované době mají nákladní výkony mírně sestupnou tendenci naopak osobní doprava má tendenci mírně vzestupnou. Zde je na místě pokračovat v nastoleném trendu zvyšování pohodlí zákazníků a plnění jízdního řádu, naopak v nákladní dopravě je na zamyšlení, jak zefektivnit dopravu a snažit se zvýšit objem. K tomu mohou dopomoci nové a kvalitnější vlaky a vagóny a modernizace trati.

V tabulce níže uvedená měřítka a hodnoty se zakládají na cílech uvedených Českými drahami a s tím souvisejícím klíčovým cílem, kterým je spokojenost zákazníků.

Tabulka č.14: Cíle v perspektivě interních procesů

Strategický cíl	Měřítka	Cílová hodnota	Strategická akce
-----------------	---------	----------------	------------------

Spolehlivost služeb	Zpoždění, plnění jízdního řádu	Snížení počtu stížností, zlepšení v plnění jízdního řádu	Nákup nových vlaků, modernizace
Přepravní a dopravní výkon	Hodnota výkonů	Zvýšení nebo alespoň udržení stávajících hodnot	Nákup nových vlaků, modernizace

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Oblast učení se a růstu

Poslední perspektivou, kterou je potřeba si vyhodnotit je oblast učení se a růstu. Velmi důležitou a nepostradatelnou částí každé firmy jsou její zaměstnanci a jejich výkonnost. V této části jsou dva cíle, které se týkají zaměstnanců, a to jsou jejich udržení, které souvisí s jejich spokojeností a také připravování nových kandidátů na provozní profese, kde je nedostatek pracovních sil. Další z cílů se týká ochrany životního prostředí.

Prvním cílem je udržení zaměstnanců, které se dá měřit jejich počtem, který se v letech 2015-2019 držel na přibližně stejné úrovni. Udržení zaměstnanců lze podporovat různými formami benefitů, slušným platovým ohodnocením a motivováním k lepším výkonům, když budou vědět za jakým cílem svou činnost vykonávají. České dráhy také vzdělávají své zaměstnance a tuto činnost zajišťuje Dopravní vzdělávací institut.

Dalším z cílů je investice do budoucna, a to konkrétně investice do vzdělávání. Mimo výše zmíněného vzdělávání svých zaměstnanců se firma věnuje i tvorbě vhodných kandidátů na potřebné provozní profese. Pro tuto činnost byl vyvinut stipendijní program ČéDés, který je určen pro studenty partnerských škol s technickým a dopravním zaměřením.

Posledním cílem této perspektivy je ochrana životního prostředí. Jakožto firma zabývající se železniční dopravou má velkou zodpovědnost a velký vliv na okolní životní prostředí a je nutné se zabývat tím, jak moc je nutné do něj zasahovat.

Na tomto základě uzavřely České dráhy s Ministerstvem životního prostředí v roce 2018 Dohodu o postupném snižování vlivu jednorázového nádobí na životní prostředí. Ochrana životního prostředí probíhá ve firmě na několika frontách. Konkrétně se jedná o: vodní hospodářství, odpadové hospodářství, chemické látky a přípravky, sanaci zemin a podzemních vod, ochranu ovzduší, přírody a krajiny a úniky škodlivých látek do životního prostředí.

V tabulce níže jsou uvedené výše zmíněné a popsané cíle, které České dráhy sledují a vychází z cílů společnosti uvedených ve výročních zprávách.

Tabulka č. 15: Cíle v oblasti učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
Udržení zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Udržení stávajícího počtu	Motivace, odměňování
Ochrana životního prostředí	Vliv na životní prostředí	Snížení negativního vlivu	Monitoring vozového parku
Vzdělávání kandidátů na provozní profese	Tvorba vzdělávacích programů	Zajištění připravených kandidátů na potřebná místa	Spolupráce se školami, investice do Dopravního vzdělávacího institutu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Srovnání výkonnosti let 2018 a 2019

V níže uvedené tabulce jsou uvedené údaje z let 2018 a 2019, které mají za úkol sledovat vývoj výkonnosti ze 4 perspektiv Balanced Scorecard. Uvedené změny jsou pouze meziroční, a proto nelze vyhodnotit veškeré výše zmíněné cíle, měřítka a strategické akce všech perspektiv.

Z pohledu finanční perspektivy se výkonnost drží přibližně na stejné úrovni, jelikož některé z ukazatelů splňují stanovené cíle a některé naopak ne. Především co se týče dílčího cíle v podobě běžné likvidity, tak zde došlo k velkému nárůstu, avšak v minulých letech tato hodnota značně kolísala. Je tedy poměrně složité odhadnout její budoucí vývoj. Co se týče hlavních cílů, a to jsou ziskové ukazatele, zde u hospodářského výsledku dochází k růstu, což je pozitivní zprávou do budoucnosti. U zadluženosti bohužel došlo k nárůstu, kde je tedy prosto pro zlepšení.

Zákaznická perspektiva se jeví poměrně slibně, jelikož její vývoj je pozitivní. Počet stížností se snižuje a počet cestujících se zvyšuje. Nadále je však potřeba investovat do zákaznické perspektivy, jelikož například změna v počtu stížností není nijak dramatická, avšak trend je spíše kladný. Co se týče doplňkových služeb, jejich účinek může být spojen s počtem cestujících a počtem stížností.

Co se týče interních procesů zde převládá spíše pokles výkonnosti, a to v důsledku prakticky žádného zlepšení v plnění jízdního řádu, a především poklesu v nákladní dopravě, která je nedílnou součástí firemní kultury. Na druhou stranu přepravní výkon v osobní dopravě se zvýšil, což je dobrá zpráva pro České dráhy.

U poslední perspektivy, kterou je učení se a růst je těžší vyjádřit čísly změnu výkonnosti. Jedním z ukazatelů je počet zaměstnanců, který se vzhledem k žádné větší expanzi či žádným dramatickým změnám nemění, což je také požadovaným cílem. Další kritéria, jako je například investice do vzdělávání a následné začleňování studentů do firmy České dráhy či ochrana životního prostředí, je možné zhodnotit až v delším časovém horizontu.

Tabulka č.16: Srovnání výkonnosti let 2018 a 2019

Kritérium	2018	2019	Změna	Požadavek
Finanční perspektiva				
EBIT (mil. Kč)	2625	2535	↓	=/↑
Hospodářský výsledek (mil. Kč)	1185	1315	↑	=/↑
Zadluženost	52,8 %	56,3 %	↑	↓
Běžná likvidita	60,2 %	127,9 %	↑	↑
Zákaznická Perspektiva				
Počet stížností (na 100 tisících cestujících)	6,61	6,34	↓	↓
Počet cestujících (mil.)	179,2	182,1	↑	↑
Interní procesy				
Plnění jízdního řádu	86,3 %	86,0 %	=	↓
Přepravní výkon (mil. osobo-km)	8224,9	8684,7	↑	↑

Objem nákladní přepravy (mil. tun)	57,2	53,8	↓	↑
Perspektiva učení se a růstu				
Počet zaměstnanců	23374	23529	=	=

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Shrnutí výsledků

Cílem práce je analyzovat vývoj vybraných ukazatelů společnosti České dráhy a s využitím metody Balanced Scorecard vyhodnotit celkovou výkonnost této společnosti.

Co se týče vyhodnocení výkonnosti v letech 2015-2019 bylo zjištěno, že České dráhy mají ve většině měřítek vzrůstající trend, avšak také prostor pro zlepšení. Mezi nejdůležitější finanční ukazatel se zařadil i přes narůstající tržby kolísající EBIT, který je nejlépe ze všech ziskových ukazatelů popsal momentální vývoj a naznačil velký vliv vysoké výše nákladů. Důležitým ukazatelem z rozvahy se ukazují cizí zdroje a v roce 2019 konkrétně se silně zvyšující dlouhodobé závazky, které mají úzkou souvislost s celkovou zadlužeností, kde by měla nastat snaha její snížení, pokud však bude firma dostatečně likvidní, pak může být zadluženost vyšší. Ve vyhodnocení se objevily také nefinanční ukazatele, kde bylo zjištěno, že se Českým drahám daří zvyšovat meziročně počet cestujících, což může být velice pozitivní informace, naopak zde může být úbytek zájmu o nákladní dopravu, která měla, co se týče objemu přepraveného zboží výkyvy a v roce 2019 se tato hodnota snížila.

V druhé fázi při aplikaci Balanced scorecard byly zjištěny hrozby i příležitosti ve 4 perspektivách. V cílech zde byl pokus vycházet z cílů založených na prohlášení Českých drah a přidat k nim pár vlastních, případně kombinace obou způsobů. Ve finanční perspektivě se vycházelo z poznatků z předchozí kapitoly praktické části a důležitými ukazateli byla již zmíněná zadluženost a také tržby. Z cílů finanční perspektivy pak vycházejí i cíle v dalších perspektivách. V zákaznické perspektivě mohl být uspokojivým výsledkem již zmíněný nárůst počtu cestujících a cílem do budoucna by měla být snaha o snížení počtu stížností a tím větší spokojenost zákazníků, která je pro firmu klíčová vzhledem ke konkurenci. Jenže tato skutečnost musí být podpořena modernizací služeb, která souvisí s vysokou zadlužeností, jelikož zde v důsledku modernizace dochází k většímu počtu úvěrů a půjček či ke zvyšování jejich hodnot. V perspektivě interních procesů bylo zjištěno, že klíčovým údajem může být plnění jízdního řádu, který se týkal již spokojenosti zákazníků v předchozí perspektivě a zde se nachází prostor pro zlepšení. Bohužel však plnění jízdního řádu neovlivňují pouze České dráhy, ale také výluky způsobené

modernizací tratě, kterou má na starost Správa železnic. V poslední perspektivě, která se týká učení se a růstu bylo zjištěno, že České dráhy dbají na svou budoucnost a podnikají kroky, které se týkají ochrany životního prostředí a také se zapojují do vzdělávání a přípravy kandidátů na pracovní pozice, které potřebují obsadit vhodnými zájemci. Aby se však dostaly finanční prostředky až k těmto cílům, tak musí mít firma dostatečné tržby a musí mít dostatečně vysokou schopnou splácet své úvěry, díky kterým je možné investovat do budoucna.

Nejdůležitější se tedy jeví najít balanc mezi modernizací a zadlužováním firmy, jelikož není možné zlepšovat servis zákazníkům pouze z vlastních výnosů. Tím tedy firma musí mít dostatečně vysokou běžnou likviditu, aby dokázala své úvěry splácet a z nich financovat možná zlepšení, která by měla vést k větší spokojenosti zákazníků a tím i k většímu zisku.

Závěrem lze říct, že výkonnost nijak výrazně nevzrůstá ani neklesá, naopak si spíše drží svou konstantní hladinu se sklonem k mírnému zvyšování.

6 Závěry a doporučení

Železniční doprava má v současné době nenahraditelnou roli a pravděpodobně ještě dlouho mít bude. Zda bude v rukou soukromníků či státu je otázkou. Jediným akcionářem Českých drah je stát, takže se jedná stále o státní podnik.

I takový podnik je však založen na správném finančním vedení a jeho cílem je jako u každé jiné společnosti zisk. Proto je zde nasnadě se zamyslet nad výší cizích zdrojů, i když jak již bylo řečeno u takto velké firmy jakou jsou České dráhy se velice těžké financovat své projekty a provoz pouze z vlastních zdrojů.

Jako správná cesta by zde mohla být uvedena modernizace, která se jeví jako nejlepší investice do budoucna, ale zároveň je potřeba si uvědomit související nárůst půjček a úvěrů, proto je potřeba najít správnou hranici, po kterou se firma může zadlužit, aby to nebylo kontraproduktivní. Nákup nových vlaků, které nabídnou rychlejší a pohodlnější cestování a pomohou lépe uspokojit základní potřebu cestujících, kterou je cesta z bodu A do bodu B, to může být jeden ze stěžejních úkolů Českých drah pro následující roky. Co se týká modernizace vlaků, tak by také měla být jakousi zbraní v boji s konkurencí, která se na delších tratích pyšní právě specializací na pohodlí a na rychlost, a proto je na místě se na tuto oblast také zaměřit, aby se konkurenci ve všech ohledech přinejmenším České dráhy vyrovnaly, v ideálním případě konkurenci převýšily.

Další příležitostí byla již několikrát zmíněná mezinárodní dálková doprava. Existuje již několik přímých cest do různých evropských destinací a narůstal v české populaci zájem o cestování do těchto destinací a není snazší způsob než nasednout na vlak a pohodlně bez přestupu dojet do vybraného města.

Nelze to nazvat příležitostí nebo doporučením, ale spíše nutností investovat do rozvoje ochrany životního prostředí, které železniční doprava silně zatěžuje. Jelikož pokud chceme dále využívat výhod nejen železniční, ale také autobusové či letecké dopravy je nutné hledat cesty k co nejšetrnějším způsobem jejich využívání.

U nutné renovace vagónů a lokomotiv by bylo možné nedávat nutně veškeré zakázky svým dceřiným společnostem, ale také je soutěžit, což by mohla být příležitost zlepšení stavu.

Je nutné přihlédnout k faktu, že práce hodnotila období od roku 2015 do roku 2019, jelikož data z roku 2020 nebyla v době vypracování k dispozici a tudíž zkoumá pouze svět nezasážený pandemií, proto zde byla snaha o predikci budoucnosti bez existence koronaviru. Tato komplikace přinesla změnu situace, tudíž by porovnání let 2019 a 2020 přineslo jistě spoustu informací k zamyšlení. Současný stav Českým drahám jistě v některých ohledech uškodil, pravděpodobně co se týče tržeb a počtu cestujících, ale může být pro tuto společnost i příležitostí a velkou výzvou do budoucna.

7 Seznam použité literatury

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9

ISBN 80-214-3325-6

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 9788072611249.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN978-80-271-0563-2.

POPEŠKO, Boris, Eva VEJMĚLKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN978-80-7318-702-6.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006.

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

VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075520135.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

České dráhy, a. s. | Úvodní stránka. České dráhy, a. s. | Úvodní stránka [online]. Copyright © 2021 České dráhy, a. s. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/>

České dráhy, a. s. | Výroční zprávy. České dráhy, a. s. | Úvodní stránka [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a. s. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/-26610/>

Performance Appraisal Methods: Traditional and Modern Methods (with example). Homepage | Your Article Library [online]. Dostupné z: <https://www.yourarticlelibrary.com/performance-appraisal/performance-appraisal-methods-traditional-and-modern-methods-with-example/35492>

RegioJet |. RegioJet | Autobusy a vlaky [online]. Copyright ©. Dostupné z:
<https://www.regiojet.cz/dokumenty/index.html>

Zadání bakalářské práce

Autor: Jakub Turek

Studium: I1900425

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Výkonnost společnosti České dráhy**

Název bakalářské práce AJ: Performance of Czech Railways

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je analyzovat vývoj vybraných ukazatelů společnosti České dráhy a s využitím metody Balanced Scorecard vyhodnotit celkovou výkonnost této společnosti.

Osnova:

- 1 Úvod
- 2 Cíl práce
- 3 Metodika zpracování
- 4 Management podniku
- 5 Měření výkonnosti
- 6 Analýza společnosti České dráhy
- 7 Aplikace metody Balanced Scorecard
- 8 Shrnutí výsledků
- 9 Závěry a doporučení
- 10 Seznam zdrojů

VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075520135.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 9788072611249.

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

Garantující pracoviště: Katedra ekonomie,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. et Bc. Martin Král