

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Benchmarking železničních
nákladních dopravců**

Diplomová práce

Přerov 2022

Bc. David Koňárek



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání diplomové práce

student **Bc. David Koňárek**
studijní program **Logistika**

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Benchmarking železničních nákladních dopravců**

Cíl práce:

S využitím zvolené metody pro vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních ukazatelů zpracovat u vybraných železničních nákladních dopravců benchmarking a předložený návrh zhodnotit.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické přístupy benchmarkingu
2. Charakteristika železničních nákladních dopravců
3. Analýza formou benchmarkingového testu
4. Zhodnocení dosažených výsledků

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

CEMPÍREK, Václav. Technologie ložných a skladových operací. [Pardubice]: Institut Jana Pernera, 2007. ISBN 80-86530-36-1.

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D., DBA

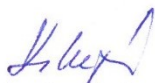
Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2021

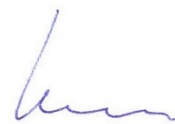
Datum odevzdání diplomové práce:

12. 5. 2022

Přerov 31. 10. 2021



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb.; o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 12. 5. 2022



.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl velmi poděkovat vedoucímu své diplomové práce prof. Ing. Václavu Cempírkovi, Ph.D., DBA za cenné rady, vstřícný a osobitý přístup v průběhu celého vedení diplomové práce. Poděkování dále patří také doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. a Ing. Ivanu Bláhovi za odbornou konzultaci a spolupráci při tvorbě diplomové práce. V neposlední řadě patří velké díky mé rodině, přítelkyni, přátelům a spolužákům za podporu po celou dobu navazujícího magisterského studia.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na benchmarking jakožto formu mezipodnikového srovnávání. Po úvodu následují teoretické přístupy benchmarkingu, charakteristika železniční nákladní dopravy v podmínkách ČR a jednotlivých železničních nákladních dopravců. Benchmarkingový test je realizován metodou finanční analýzy. U vybraných železničních nákladních dopravců jsou analyzovány údaje účetních výkazů z jejich výročních zpráv. Následuje zvolení časové řady, aplikovaných poměrových ukazatelů, bankrotních a bonitních modelů. Závěr diplomové práce obsahuje zhodnocení benchmarkingového testu, porovnání výkonů dopravců na železniční síti a jejich postavení v segmentu železniční nákladní dopravy.

Klíčová slova

benchmarking, železniční nákladní dopravce, železniční doprava, podnik, poměrové ukazatele, finanční analýza

Annotation

This diploma thesis is focused on benchmarking as a form of intercompany comparison. The introduction is followed by theoretical approaches of benchmarking, characteristic of railway freight transport in the conditions of the Czech Republic and individual rail freight carriers. The benchmarking test is implemented in the work via a method of financial analysis. For selected rail freight carriers the data of the financial statements from their annual reports are analysed. This is followed by the election of a time series and applied ratio indicators, bankruptcy and creditworthiness models. The conclusion of the thesis includes an evaluation of the benchmarking test and comparison of the performances of the carriers on the railway network as well as their position in the rail freight segment.

Keywords

benchmarking, rail freight carrier, rail transport, company, ratio indicators, financial analysis

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretické přístupy benchmarkingu	10
1.1 Benchmarking a benchlearning.....	10
1.1.1 Historie benchmarkingu.....	11
1.2 Typy benchmarkingu	11
1.2.1 Přístupy k benchmarkingu	15
1.3 Benchmarkingový cyklus.....	16
1.4 Uplatnění benchmarkingu v UIC	19
1.5 Etický Kodex benchmarkingu.....	21
2 Charakteristika železniční dopravy v podmínkách ČR a zvolených železničních nákladních dopravců	22
2.1 Segment železniční nákladní dopravy v ČR	22
2.1.1 SWOT analýza železniční nákladní dopravy	24
2.1.2 Železniční nákladní doprava a Zelená dohoda pro Evropu	25
2.2 Charakteristika železničních nákladních dopravců.....	26
2.3 ČD Cargo a.s.	27
2.4 METRANS Rail s.r.o.	29
2.5 PKP CARGO INTERNATIONAL a.s.....	30
2.6 ORLEN Unipetrol Doprava s.r.o.	31
2.7 Rail Cargo Carrier–Czech Republic s.r.o.....	33
2.8 IDS CARGO a.s.	34
3 Analýza formou benchmarkingového testu	36
3.1 Zdroje dat a informací.....	36
3.2 Aplikované poměrové ukazatele	37
3.2.1 Ukazatele rentability	38
3.2.2 Ukazatele likvidity	39
3.2.3 Ukazatele aktivity	40

3.2.4	Ukazatele zadluženosti	41
3.3	Bankrotní a bonitní modely.....	42
3.3.1	Altmanova analýza	43
3.3.2	Index IN05	43
3.3.3	Kralickův rychlý test.....	45
4	Zhodnocení dosažených výsledků	46
4.1	Zhodnocení poměrových ukazatelů	46
4.1.1	Ukazatele rentability	49
4.1.2	Ukazatele likvidity	52
4.1.3	Ukazatele aktivity	53
4.1.4	Ukazatele zadluženosti	56
4.1.5	Ukazatele vztahující se k zaměstnancům.....	57
4.2	Zhodnocení Altmanovy analýzy	59
4.3	Zhodnocení Kralickova rychlého testu	60
4.4	Zhodnocení indexu IN05.....	62
4.5	Indexy podílů dopravců na výkonech sítě SŽ	63
	Závěr	67
	Seznam zkratk	69
	Seznam zdrojů.....	69
	Seznam grafických objektů.....	72
	Seznam příloh	77

Úvod

Prvotním posláním železniční nákladní dopravy byla přeprava uhlí, dřeva, soli a dalších nerostných surovin. Přeprava byla uskutečňována zejména mezi průmyslovými a obchodními centry. Postupem času, výzkumem a vývojem nejen multimodálních technologií, elektrifikací železničních tratí, modernizací železničních stanic, traťového vybavení a vozového parku se dopravní systém železniční nákladní dopravy výrazně posunul směrem kupředu.

Dlouhodobým cílem železniční nákladní dopravy je převést část přepravních výkonů silniční dopravy právě na železniční. Důvody jsou ekologické, ale při přepravách hromadných substrátů nebo polotovarů či hotových výrobků pro automobilový průmysl i ekonomické. Vzniklo konkurenční prostředí, podobné například konkurenčnímu prostředí v osobní veřejné dopravě.

V posledních desetiletích a zejména v posledních letech, kdy roste cena energií a surovin, musí obchodní podniky (dále jen podniky) být flexibilní a schopny operativně reagovat na změny trhu. Ať již se jedná o jakékoli odvětví nebo velikost působícího podniku, musí se vyrovnávat s neustálým tlakem na zlepšování, inovace a změny. Tlak je pomyslným hnacím motorem pro tyto změny, které mohou mít charakter drobných (např. změna používaného materiálu), až po přelomové, které mohou vést i ke změnám organizačních struktur, informačních systémů nebo vytváření sítí s dodavateli. Jedná se o rozsáhlou oblast, vymezenou základními kritickými faktory, kterými jsou jakost, čas, náklady a znalosti zaměstnanců.

Tato diplomová práce má za cíl seznámit s teoretickými přístupy, postupy a výstupy benchmarkingu jakožto s modelem efektivního učení se z lepší praxe a zlepšování formou mezipodnikového srovnávání. Provést deskripci segmentu železniční nákladní dopravy v podmínkách ČR, charakterizovat zvolené nákladní železniční dopravce a popsat jejich současné postavení na trhu dopravy. To celé formou benchmarkingového testu, pomocí poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a za využití bankrotních a bonitních modelů. Aplikované bankrotní a bonitní modely jsou Altmanova analýza, Kralickův rychlý test a index IN05. Pomocí poměrových ukazatelů a zmíněných modelů je realizována elementární finanční analýza u zvolených železničních nákladních dopravců.

1 Teoretické přístupy benchmarkingu

Výchozím pojmem u benchmarkingu je benchmark. V kontextu benchmarkingu je chápán jako ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodlá inspirovat. Jde svým způsobem o nastavení laťky (cílů), které se podniky pokouší překonat.

Protože benchmarking není normovanou metodou, setkáváme se v praxi s nejrůznějšími definicemi tohoto pojmu. V práci jsou uvedeny pravděpodobně nejkomplexnější a ve světě nejrespektovanější definice pojmu benchmarking.

První definice **podle Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC)**:
„benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“
[1, str.14]

Druhá definice uvedená v slovníku **Americké společnosti pro jakost (ASQ)**:
„benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“
[1, str.14]

Slovník controllingu uvádí, že: *„benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, respektive i s podniky z jiných odvětví.“* [1, str.14]

1.1 Benchmarking a benchlearning

Benchmarking je metodou založenou na silném potenciálu učení se. Proto se v praxi setkáváme s dalším pojmem, kterým je benchlearning. **Dle Karlöf a Östblom je benchlearning definován** jako: *„způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost.“*
[1, str.15]

Benchlearning představuje zcela přirozenou součást benchmarkingu. Daná součást je přímo spojena s činností učení se a zlepšování vlastních aktivit skrze sdílení poznatků, informací a dat měnit k lepšímu prostředí podniku.

Benchmarking i benchlearning jsou dlouhodobé procesy, skládající se z mnoha dílčích aktivit, označovaných jako benchmarkingový projekt.

Benchmarkingový projekt je: „jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděny k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ [1, str.15]

1.1.1 Historie benchmarkingu

Zrod benchmarkingu jako metody strategického managementu je datován do 70. let 20. století, kdy společnost Xerox Corporation byla nucena řešit ekonomické problémy související s vytlačováním jejich produktů (výrobky kopírovací techniky) japonskými firmami z trhu. Pomocí komparativních výzkumů zjistili, že jejich výrobní náklady jsou na úrovni prodejních cen japonských konkurentů, a to dokonce při srovnatelné jakosti výrobků.

Analýzou příčin vysokých nákladů objevili oblast možných zlepšení a tou bylo skladové hospodářství. Následně provedený průzkum trhu ukázal, že tehdejší světovou špičkou v oblasti skladování byla společnost L.L. Bean. L.L. Bean provedla komparativní studii orientovanou na přístupy ke skladování s úspěšným výsledkem, kterým bylo následné snížení skladovacích nákladů ve společnosti Xerox Corporation.

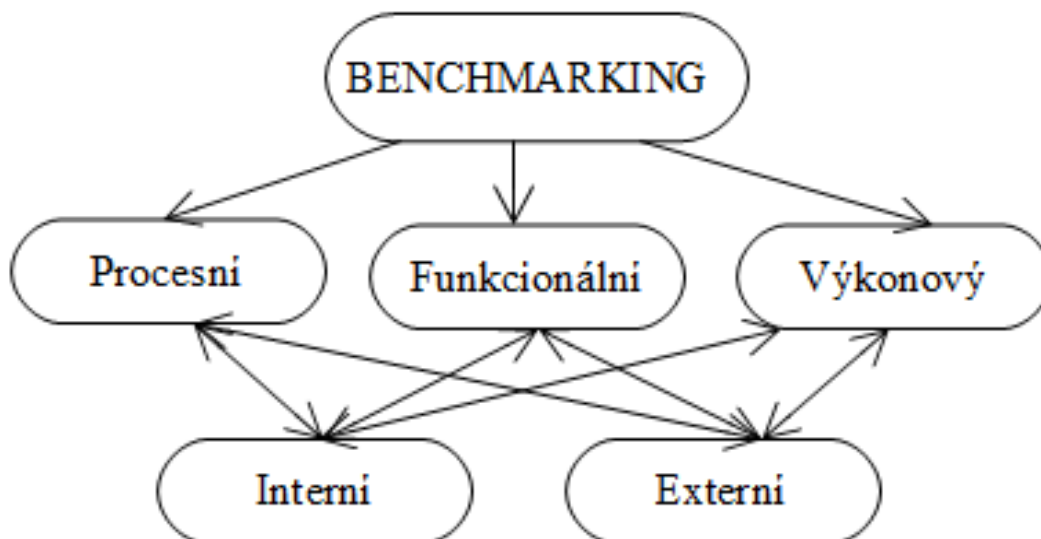
V roce 2009 byl společností Bain and Company's Management Tools and Trends proveden rozsáhlý výzkum, do kterého se zapojilo přes 1400 organizací po celém světě. Výzkum přinesl zjištění, že benchmarking byl v tehdejší době chápán jako nejúčinnější přístup ke snižování nákladů.

V počátcích byl benchmarking orientován pouze na porovnávání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Jeho význam rostl a byl rozšířen na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek a následně celých organizací/podniků. V současnosti je benchmarking uznáván jako velmi efektivní a účinná platforma učení se z lepší praxe. Své uplatnění našel i ve veřejném sektoru způsobem tzv. hodnotících rámců. [1]

1.2 Typy benchmarkingu

V praxi dnes existuje vícero typů benchmarkingových studií. Historicky nejstarším je typ od společnosti Xerox Corporation, který byl označen jako benchmarking konkurenční.

V dnešní době se termín „konkurenční benchmarking“ nepoužívá. Stále sice jde o konkurenci, ale ta je v rámci benchmarkingu vnímána spíše jako druh „vyvážené spolupráce“.



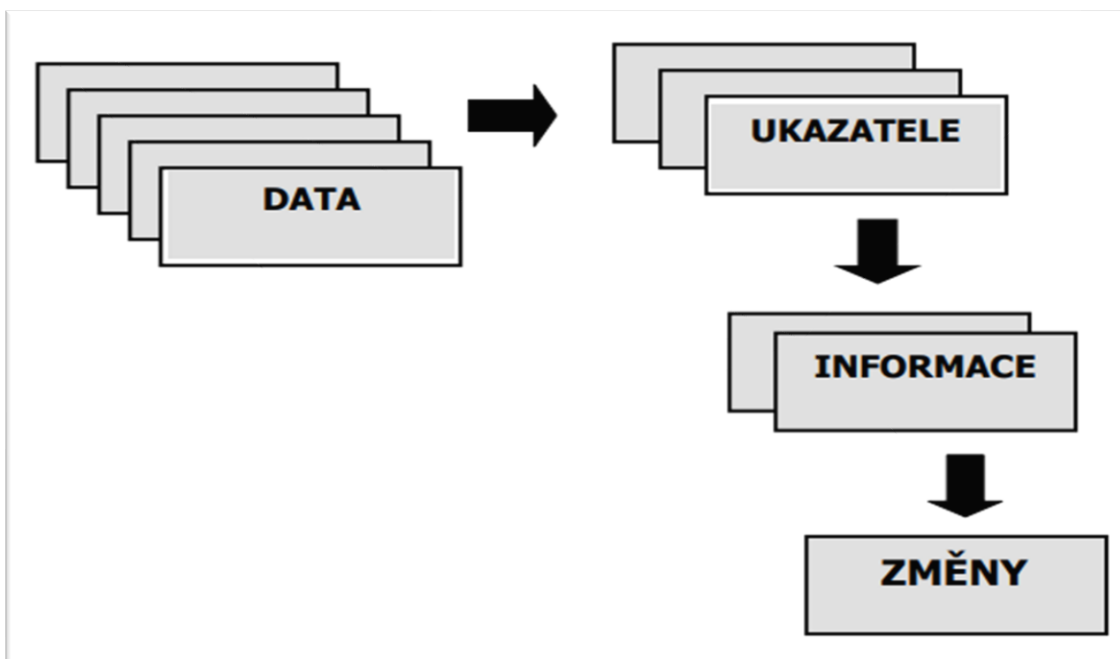
Obr. 1.1 Schéma provázanosti typů benchmarkingu

Zdroj: [1]

Základními typy benchmarkingu jsou benchmarking procesní, funkcionální a výkonový. Interní a externí benchmarking jsou jejich podkategorie. Podle zvoleného objektu, na kterém požadujeme provést benchmarkingový test, je volen také typ benchmarkingu, přístupy k benchmarkingu s využitím různých metod benchmarkingového zkoumání, využití a čerpání zdrojů.

Výkonový benchmarking

Výkonový benchmarking je zaměřen přímo na porovnávání a měření výkonových parametrů. Základem je tedy měření výkonu (tzv. **metrický benchmarking**). Nejde pouze o zjišťování údajů a dat o výkonech a nákladech, ale získaná data je třeba převést na ukazatele, a na základě informací z těchto ukazatelů vyvozovat výsledky a následně provádět změny. Předmětem zájmu u výkonového benchmarkingu je hmotný objekt. Měření a porovnávání se týká např. výkonu montážní linky, výkonu pracovníka nebo celkovou výkonnost podniků. [1,2]



Obr. 1.2 Schéma podstaty metrického benchmarkingu

Zdroj: [2]

Často se využívá při srovnávání výkonnosti přímých konkurentů na trhu. To znamená, mezi výrobci stejných produktů, poskytovateli totožných služeb nebo kombinací předešlých možností. Zároveň, pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jde o nejnáročnější typ benchmarkingu, který vyžaduje důvěru všech organizací začleněných do tohoto procesu.

Provedení výkonového benchmarkingu u komparace produktů je analogické s komparací služeb. Vyráběnému produktu nebo poskytované službě jsou určeny znaky, kterým je následně podnikem nebo vedoucím benchmarkingového projektu přiřazena zvolená váha. Pomocí tabulky na konci benchmarkingu vzejdou nejlepší hodnoty, ze kterých je možné provést vyhodnocení. Žádoucím výsledkem je komparace klíčových ukazatelů výkonnosti. Diplomová práce se zabývá právě metrickým externím benchmarkingem. Z toho důvodu je vloženo grafické znázornění podstaty tvorby metrického benchmarkingu na Obr. 1.2.

Funkcionální benchmarking

Jedná se o typ benchmarkingových studií aplikovaných nejčastěji v oblasti služeb a neziskovém sektoru. Realizaci benchmarkingu lze provést opět pomocí tabulky, která obsahuje vybrané funkce podniku, metody plnění a jejich následnou komparaci

s partnerským podnikem. Předmětem je komparace jedné nebo vícero funkcí vybraných podniků. Klasickým příkladem je komparace spektra prodejních či poprodejních služeb u obchodních podniků.

Výhodou funkcionálního benchmarkingu je snazší nalezení partnerské organizace, která nemusí být přímým konkurentem na konkrétním segmentu trhu. Nevýhodou je vysoká náročnost na finanční zdroje a finanční kompenzace, vyžadované od potencionálních partnerských podniků majících vysokou úroveň a jakost svých funkcí i služeb. [1]

Procesní benchmarking

Taktéž označován jako generický benchmarking. Generický benchmarking je soubor aktivit s těžištěm pozornosti v komparaci a měření konkrétního procesu v podniku. Komparace a měření jsou směřovány na přístupy ve vykonávání a výkonnosti vybraných typů prací. Děje se tak při transformaci hmotných a informačních vstupů na výstupy za spotřebování zdrojů.

Do porovnávaných procesů mohou být zahrnuty způsoby fakturace, přístup k odhalování slabých stránek organizace, rozsah a kvalita servisu, projektování a plánování procesů, přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran atd. I procesní typ benchmarkingu lze zaznamenat pomocí tabulky. V tabulce se zaznamenávají rozdíly v realizaci určitého/ých procesů. Nejčastějšími kritérii porovnávání a měření z praxe je výkonnost procesu, doba jeho trvání a úroveň nákladů.

Procesní benchmarking slouží k přímému určení lepších praktik. Nevýhodou je jeho vysoká náročnost z hlediska sběru dat. Výhodou je, že prostřednictvím benchlearningu je procesní benchmarking nejefektivnější formou učení se. Jeho výsledky mohou vést k zásadním změnám v organizaci procesů, činností a zároveň k vyřešení problematiky úzkých míst v podnicích. [1]

Interní benchmarking

Jak již název interní benchmarking napovídá, jedná se o benchmarking v rámci jednoho podniku mezi jeho organizačními jednotkami. Lze jej realizovat za předpokladu vysoké úrovně komunikace uvnitř podniku a využívání různorodých forem učení. Organizační jednotky v podniku jsou např. jeho divize, fakulty či provozní jednotky, které obstarávají totožné nebo obdobné produkty, procesy a funkce. Z tohoto faktu vyplývá, že jej nejde aplikovat v MSP, kde je pravděpodobnost uskutečňování stejných či podobných aktivit na různých místech v podniku mizivá.

Ústředním cílem interního benchmarkingu je nalezení dočasného nejlepšího interního standardu výkonnosti. Jinými slovy, jde o poznání nejlepší praxe ve vlastním podniku. Protože se jedná o interní záležitost v našem vlastním podniku, není žádným způsobem omezené získávání dat a informací. Tím pádem, je doba jednoho benchmarkingového projektu kratší než u externího benchmarkingu. Další výhodou je účinnost a efektivnost při eliminaci rozdílů výkonnosti individuálních organizačních jednotek v podniku.

Preferování interního benchmarkingu svádí podnik k určité formě sebestřednosti a ignorování externích podnětů ke zlepšování. Kvůli tomu se mohou organizace dostat do „mrtvého bodu“, protože objevení nejlepší praxe ve vlastním podniku je méně pravděpodobné nežli vstřebání podnětů z externího prostředí. [1]

Externí benchmarking

Externí benchmarking je na rozdíl od interního benchmarkingu jediný přípustný typ benchmarkingu v MSP. Partnerem pro srovnávání a měření je jiný podnik. V externím benchmarkingu je nutné počítat s možným vznikem komplikací při vyhledávání vhodného partnera pro benchmarking. Protože podniky, které nám mohou přímo konkurovat, pravděpodobně nebudou mít zájem sdílet svá citlivá data a informace. Na druhou stranu, povede-li se vyhledat vhodného partnera, umožňuje nám externí benchmarking vytyčení nejvyššího benchmarku. [1]

1.2.1 Přístupy k benchmarkingu

Přístupy k benchmarkingu se liší a závisí na typu benchmarkingu a podnicích, v kterých se benchmarking praktikuje. Při snaze popsat tyto přístupy se jakožto hodnotící kritérium často volí efekt učení. Efekt učení určuje, do jaké míry mohou zmíněné přístupy přispět k rozvoji učení celých podniků. Mezi přístupy patří:

- přístup přímého porovnávání,
- přístup využívající testování,
- přístup využívající sebehodnocení vůči modelům excelence,
- přístup využívající externích přehledů,
- přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů,
- přístup s využitím speciálních databází. [1]

1.3 Benchmarkingový cyklus

Benchmarking v praxi je neustále se opakující proces, způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování podniku. Dle organizace OMBI (iniciativa tajemníků v provincii Ontario) se dá benchmarkingový cyklus popsat v sedmi krocích. Jednotlivé kroky jsou níže vypsány a znázorněny v Obr. 1.3.

Kroky v benchmarkingovém cyklu:

- 1) výběr činností/oblastí pro benchmarking,
- 2) vypracování profilů služeb/činností,
- 3) sběr a analýza dat o výkonu,
- 4) stanovení pásma výkonu,
- 5) identifikace nejlepších postupů,
- 6) vypracování strategií pro porovnávání,
- 7) vyhodnocení výsledků a procesů. [2]



Obr. 1.3 Schéma benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

Obrázek 1.3 benchmarkingového cyklu znázorňuje metodiku OMBI v sedmi krocích. Ukazuje, jak tyto kroky a jimi zahrnuté nezbytné činnosti vytvářejí plynulý cyklus výběru, měření, analýzy, implementace změn a kontroly vedoucí k vysoké jakosti a kvalitní úrovni služeb. Následuje popis jednotlivých kroků benchmarkingového cyklu.

1.krok–Výběr činností/oblastí pro benchmarking



Výběr služby nebo činnosti je pro porovnávání prvním krokem. Je třeba zvolit činnost nebo službu, kterou lze změřit. Důvody k výběru mohou být různé. Nejčastěji se jedná o velký počet stížností na určitou službu nebo produkt, vysoké náklady v dané oblasti nebo jiné problémy ve výkonech.

Obr. 1.4 První krok benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

2. krok–Vypracování profilů služeb/činností



V tomto kroku je úkolem lépe porozumět službě/činnosti, pro něž má být proveden benchmarking. Pro důkladnou analýzu je vhodné využít některé nástroje mapování procesů. Pro účely této diplomové práce, kdy se jedná o výkonový benchmarking celých podniků, je důležité navržení vhodných ukazatelů výkonu. Hodnoty ukazatelů by měly umožnit získat o podnicích zevrubné a relevantní informace.

Obr. 1.5 Druhý krok benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

3. krok–Sběr a analýza dat o výkonu



V tomto kroku se realizuje sběr dat (hodnot), který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Tento krok vykazuje poměrnou časovou náročnost v závislosti na tom, o jakou činnost jde a jak snadno se data získávají. Posbíraná data (hodnoty) se analyzují a dají do souvislostí.

Obr. 1.6 Třetí krok benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

4. krok–Stanovení pásma výkonů



Dalším krokem pro dokončení analýzy je stanovení pásem dobrých či alespoň přijatelných výkonů a jejich protikladů. Stanovením kritérií se vymezí pásma. Do vymezených pásem se implementují data (hodnoty), aby se zjistila výkonnost jednotlivých činností, procesů nebo celých podniků.

Obr. 1.7 Čtvrtý krok benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

5. krok–Identifikace nejlepších postupů



Tento krok má v benchmarkingovém projektu pomoci zjistit nejlepší postup. Nejlepším postupem je preferovaná metoda poskytování služby či realizace činnosti, založená na provázaných hodnotách z pásma výkonu. Nejlepší postupy se stanovují na základě kombinace faktorů nákladů a kvality.

Obr. 1.8 Pátý krok benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

6. krok–Vypracování strategií pro porovnávání



V pořadí šestým krokem je zpracování strategie pro porovnávání. Je třeba velmi podrobně prostudovat postupy. Je nutné zvážit jejich eventuální modifikaci a přizpůsobit ji potřebám a možnostem daného podniku, v rámci návrhu procesu implementace. V diplomové práci je provedeno ekonomické srovnání pomocí vybraných metod.

Obr. 1.9 Šestý krok benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

7. krok–Vyhodnocení výsledků a procesů



Poslední krok zahrnuje praktické monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu. S cílem zjistit, zda se hodnoty výkonu zlepšily. Hodnocení mohou mít dlouhého trvání, takže z počátku hodnoty nemusí přesně odpovídat požadavkům. V diplomové práci se pracuje s časovými řadami, vývojem a porovnáváním hodnot v nich zobrazených. Proto se na konci benchmarkingového testu nevyskytuje praktické monitorování.

Obr. 1.10 Sedmý krok benchmarkingového cyklu

Zdroj: [2]

Jednotlivé kroky benchmarkingového cyklu vykazují určitou analogii s tradičním postupem při mezipodnikovém srovnávání, které je postupně realizováno v následujících pěti krocích:

- 1) výběr podniků pro mezipodnikové srovnání,
- 2) vymezení okruhů a obsahu předmětu mezipodnikového srovnání,
- 3) volba ukazatelů, popř. soustavy ukazatelů pro vyčíslení dosažené úrovně,
- 4) získání dat pro propočty jednotlivých ukazatelů a propočet ukazatelů,
- 5) provedení mezipodnikového srovnání a interpretace výsledků.

Cíl benchmarkingu

Pomocí benchmarkingové analýzy je možné zachytit velký rozsah problémů a výrazně ovlivnit chod podniku v konkurenčním prostředí. Samotné srovnání lze zaměřit na různé oblasti, dle potřeby podniku. Cílem benchmarkingu je snižování rozdílů mezi srovnávanými podniky, udržení konkurenční výhody, zabezpečení budoucnosti společnosti, lepší soulad s potřebami zákazníků a celkové dosažení lepší praxe. Základem analýzy jsou kvantifikovatelné faktory, díky kterým je zaručena měřitelnost. [3]

1.4 Uplatnění benchmarkingu v UIC

Koncept Benchmarkingu Mezinárodní železniční unie vychází z toho, že se členské dráhy poučí z přístupů a postupů používaných v jiných podnicích, které vytvořily alternativní

řešení pro společné problémové oblasti. Výchozím předpokladem pro uplatnění benchmarkingu v případě železniční dopravy, je tedy zájem poučit se od jiného (úspěšného) podniku, než tápavě a dlouze hledat vlastní řešení, přičemž jak již bylo zmíněno, nemusí se nutně jednat o firmu z oboru. Právě převzetím osvědčeného řešení lze významným způsobem zkrátit období restrukturalizace železničních podniků na flexibilní obchodní podniky. [4]

V členských zemích u železničních dopravců UIC dnes benchmarking nachází uplatnění převážně při:

- rozpoznání problémů ve výkonnosti podniku a definování příležitostí pro zlepšení,
- definování pozice podniku na trhu ve vztahu ke konkurenci,
- nalezení způsobu, jak zlepšit výkonnost,
- dohledu nad zlepšováním procesů používaných v podniku, tj. stanovení dosažitelných, ale dostatečně agresivních cílů,
- předpovědi budoucích trendů. [4]

Po první etapě projektu benchmarkingu, zahrnující přípravu a definování vhodných poměrových ukazatelů, má následovat oslovení členských drah a sběr potřebných údajů a informací. Vyhodnocení benchmarkingu je publikováno ve výroční zprávě UIC, která je k dispozici všem evropským aktivním členům UIC. Okruh příjemců přínosných informací není prozatím omezen jen na zúčastněné firmy, které bezpochyby vyvinuly úsilí a vynaložili jisté zdroje při realizaci benchmarkingového projektu.

Zpráva UIC se člení na textovou část, s formulací zásadních poznatků, a na přílohy se zaměřením na komparativní analýzu u následujících oblastí:

- celopodnikové finanční ukazatele,
- segmenty hlavní činnosti (osobní doprava, nákladní doprava a infrastruktura),
- vývoje časových řad hlavních finančních ukazatelů,
- vývoje časových řad ukazatelů podle segmentů činnosti.

Poslední příloha výroční zprávy UIC obsahuje vysvětlující komentáře jednotlivých ukazatelů předaných zúčastněnými podniky, což představuje velmi důležitý výchozí materiál pro formulaci zásadních poznatků z benchmarkingového projektu, tedy sdílení kýženého know-how. [4]

1.5 Etický Kodex benchmarkingu

V praxi se při realizaci benchmarkingu aplikuje etický Kodex benchmarkingu dle EFQM a APQC. Etický Kodex vedení benchmarkingu má otevřené vlastnictví a lze jej volně vydávat a distribuovat, aby se podporovaly záležitosti dobrého postupu benchmarkingu. Tento Kodex není právně závazným dokumentem. Ačkoliv byl zpracován s náležitou pečlivostí, nenesou autoři a sponzoři odpovědnost za jakékoliv soudní nebo jiné řízení vyplývající přímo nebo nepřímo z dodržování tohoto Kodexu. Je to návod a neznamena právní ochranu nebo imunitu.

Ti, kdo uskutečňují benchmarking znají a dodržují Evropský kodex jednání benchmarkingu. Mají základní znalosti benchmarkingu a dodržují postup benchmarkingu. Před úvodními kontakty s potenciálními benchmarkingovými partnery mají stanoveny, co srovnávat, mají identifikovány klíčové výkonové proměnné pro zkoumání, mají zjištěny uznávané organizace s vynikající výkonností a mají dokončeno přísné sebehodnocení (interní analýzu procesu, který se má podrobit benchmarkingu).

Mají připravený dotazník a návod (příručku) k vedení interview a v případě potřeby jej sdělí předem. Jsou autorizováni a ochotni k tomu sdílet informace s partnery benchmarkingu. Pracují za pomoci specifikované kontaktní osoby a na základě vzájemně dohodnutého časového harmonogramu a plánů setkání. Postoupí-li proces benchmarkingu do fáze osobní návštěvy na místě, doporučující je následující jednání:

- předem poskytněte program jednání (agendu),
- buďte profesionální, otevření, zdvořilí a dochvilní,
- představte všechny přítomné a vysvětlete, proč se účastní jednání,
- dodržujte sjednaný program jednání,
- používejte jazyk, který je univerzální, a ne vlastní žargon,
- nabídněte usnadnění budoucí reciproční návštěvy,
- ukončete porady a návštěvy podle harmonogramu,
- poděkujte vašemu partnerovi v benchmarkingu za to, že s vámi sdílel proces. [5]

2 Charakteristika železniční dopravy v podmínkách ČR a zvolených železničních nákladních dopravců

V první části této kapitoly jsou popsány cíle koncepce nákladní dopravy, pozice segmentu železniční nákladní dopravy na dopravním trhu ČR. Následuje SWOT analýza železniční nákladní dopravy a možné dopady plánů snížení emisí v EU na segment železniční nákladní dopravy, které jsou součástí dokumentu Zelené dohody pro Evropu. V druhé části je uvedena charakteristika jednotlivých železničních nákladních dopravců, kteří byli zvoleni pro benchmarkingový test.

2.1 Segment železniční nákladní dopravy v ČR

Dle MD ČR má koncepce nákladní dopravy pro období 2017–2023 s výhledem do roku 2030 tyto cíle: *„Cílem Koncepce nákladní dopravy je stanovit priority pro oblast logistiky a nákladní dopravy a vytvořit takové prostředí, ve kterém může logistika a nákladní doprava zajišťovat potřebnou úroveň služeb pro zajištění konkurenceschopnosti ekonomiky, a zároveň hospodárně využívat existující zdroje. Jedním z prostředků ke snížení negativních celospolečenských účinků nákladní dopravy na společnost je rovnoměrná dělba přepravní práce mezi jednotlivé druhy dopravy. Je potřeba vytvořit takové prostředí, v němž budou moci být plně rozvinuty přednosti jednotlivých druhů dopravy, tj. aby mohly být poskytovány efektivnější a výkonnější logistické služby při naplňování strategických cílů v oblasti snižování energetické náročnosti, vlivu na životní prostředí a globální změny klimatu.“* [6, str.9]

Česká železniční síť čítá zhruba 9000 kilometrů tratí, z toho je 3000 kilometrů elektrifikovaných. Do roku 2031 má být elektrifikována více než polovina sítě. Nejdůležitější tranzitní koridory na síti SŽ jsou zobrazeny v Obr. 2.1. [7]



Obr. 2.1 Mapa hlavních tranzitních koridorů v ČR

Zdroj: [8]

V železniční nákladní dopravě jsou patrné trendy koncentrace na hlavní tranzitní koridory a růst podílu kombinované dopravy. Naopak klesá podíl přeprav realizovaných na vedlejších tratích a vlečkách s horšími parametry. Rovněž tak klesá objem přeprav realizovaných formou jednotlivých vozových zásilek. Zásadní zvrát tohoto trendu, i vzhledem k nedostatečně perspektivní přepravě jednotlivých vozových zásilek, je nepravděpodobný. Pokles v segmentu jednotlivých vozových zásilek bude možné kompenzovat konsolidováním zásilek do ucelených vlaků nebo s využitím kombinované dopravy.

Železniční nákladní doprava je schopna konkurovat silniční nákladní dopravě i v případě, že nejde o hromadné přepravy velkých objemů. Omezujícím faktorem je stav infrastruktury nebo nedostatečně liberalizovaný trh v jednotlivých členských státech EU. Pro lepší zachycení aktuální pozice železniční nákladní dopravy na dopravním trhu ČR je uvedena Tab. 2.1. Údaje jsou uvedeny v milionech tunokilometrů (tkm). Tunokilometr představuje přepravu jedné tuny zboží na jeden kilometr.

Tab. 2.1 Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy v ČR

údaje v mil. tkm	rok 2017	rok 2018	rok 2019	rok 2020
Přepravní výkon celkem	62936	60327	57888	73529
Železniční doprava	15843	16564	16180	15251
Silniční doprava	44274	41073	39059	56090
Vnitrozemská vodní doprava	623	554	569	509
Letecká doprava	32	30	29	6
Ropovody	2165	2107	2050	1674

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Celkově mezi roky 2019 a 2020 poklesl objem přepravených věcí o téměř 10 %, ale přepravní výkony v tunokilometrech naopak v roce 2020 o zhruba 27 % vzrostly. Přepravní objem po zmíněném poklesu v roce 2020 a po předchozím vzrůstajícím trendu, kdy hodnoty v roce 2019 byly nejvyšší za posledních 20 let, se dostal na úroveň z roku 2017. Přepravní výkon se naopak po čtyřletém poklesu přiblížil roku 2015. Data za železniční nákladní dopravu za celý rok 2020 ukazují pokles jak v přepravených tunách o přibližně 8 % tak i u přepravních výkonů asi o 6 %. Za 4. čtvrtletí však došlo k nárůstu objemu přepravených věcí v tunách o 3 % a v přepravních výkonech v tunokilometrech o 4 %. Zatímco byl objem přepravených věcí v železniční dopravě v roce 2018 nejvyšší za posledních 11 let, rok 2020 trend obrátil a hodnota tohoto ukazatele je nejnižší od roku 2013 a rovněž hodnota přepravních výkonů v železniční dopravě za rok 2020 je nejnižší od r. 2014. [9]

2.1.1 SWOT analýza železniční nákladní dopravy

Silné stránky

- Vyšší energetická účinnost a zároveň nižší vliv na životní prostředí.
- Vyšší měrná bezpečnost dopravy
- Využívání elektrické energie s přímým napájením.
- Menší nároky na pracovní sílu (počet strojvedoucích na přepravený tunokilometr)

Slabé stránky

- Vyšší hlukové emise související se zastaralým vozovým parkem.
- Nutnost konsolidace a dekonsolidace zásilek v důsledku velké kapacity vlaku a z toho plynoucí technologická složitost a těžkopádnost.
- Nedostatečná mezinárodní interoperabilita.

- Nedostatečně propracovaná metodika prognózování železniční nákladní dopravy v rámci přípravy infrastrukturních projektů.
- Nedostatečné zohlednění potřeb nákladní dopravy při výlukové činnosti.

Příležitosti

- Neustálý rozvoj kombinované dopravy.
- Modernizace důležitých tahů umožňující provozování vlaků délky aspoň 740 m.
- Zprovoznění nákladních koridorů.
- Definice pravidel pro veřejně přístupné železniční vlečky.
- Konverze trakční soustavy (zvýšení energetické účinnosti).
- Změna způsobů plateb za dodávky elektrické energie.
- Změna výpočtu ceny za použití dopravní cesty.
- Modernizace vozového parku (resp. výměna brzdových špalíků).
- Vyřešené a zavedené liniové elektrické napájení, zajišťující nezávislost železniční nákladní dopravy na ropných palivech, která budou v důsledku ochrany klimatu již v průběhu několika nejbližších desetiletí podle Pařížské dohody zcela zakázáno používat.

Hrozby

- Rozvoj osobní dopravy a z toho plynoucí omezení počtu kvalitních tras pro nákladní dopravu.
- Zánik systému jednotlivých vozových zásilek.
- Pomalá a nekomplexní modernizace důležitých tahů. [9]

2.1.2 Železniční nákladní doprava a Zelená dohoda pro Evropu

Nákladní železniční doprava se v EU bude v budoucích letech potýkat s řadou zásadních změn. Změny vyplývají z dokumentu Zelená dohoda pro Evropu. Jedná se o soubor politických iniciativ Evropské komise, jejichž hlavním cílem je dosáhnout klimatické neutrality Evropy do roku 2050. Jde především o snížení emisí z dopravy o 90 % a s tím související změny v množství a v přepravovaných komoditách. Pro železniční nákladní dopravu to představuje hrozby, ale i příležitost k transferu části objemu přeprav ze silniční na železniční dopravu.

Z přeprav by měly zmizet tuhá paliva, která byla hybnou silou rozvoje železniční dopravy. Zatímco v roce 2003 ČD Cargo přepravilo 30 milionů tun uhlí, tak za rok 2021

to nebylo ani 50 % z dané hodnoty. Příčinou je změna energetického mixu. Výroba tepla z uhlí má být zastoupena do roku 2030 méně než 15 %. Za částečnou náhradu uhlí lze považovat přeprava energetické štěpky do tepláren.

V následujících deseti až dvaceti letech pravděpodobně přijde železnice o velkou část přepravních objemů z přeprav benzinu a dalších ropných paliv. Zde se náhrada hledá velmi těžce. Nevyužitý potenciál, který by částečně přepravu benzinu a ropných paliv mohl nahradit, je likvidace odpadů a logistika s tím spojená. ČD Cargo v dnešních dnech realizuje přepravu odpadu ze Svitav a Zábřehu do ZEVO v Brně (vybaveno vlečkou).

Již nyní je kladen přepravci při výběru dopravce důraz na to, kolik tun CO₂ uspoří nebo vyžadují potvrzení, že elektřina spotřebovaná během přepravy byla z obnovitelných zdrojů.

Další možností rozvoje je využití vodíkového alternativního pohonu drážních hnacích vozidel. Vodík má vysoký energetický obsah, avšak s velmi nízkou hustotou, kvůli které je třeba jej před použitím v dopravních prostředcích stlačit. S tímto souvisí výstavba vodíkových plnicích stanic. Důležitá je lokalizace plnicích stanic z hlediska účelu a vytvoření synergického efektu, kdy stanice budou využívány i pro silniční veřejnou, osobní a nákladní dopravu. Z hlediska spotřeby energie a nákladů na energii je vodíková technologie energeticky úspornější a nákladově levnější než naftový pohon. Zároveň je ale energeticky náročnější a nákladově dražší, než elektrické liniové či akumulátorové napájení. [9,10,11]

2.2 Charakteristika železničních nákladních dopravců

V této podkapitole je uvedena charakteristika jednotlivých nákladních železničních dopravních podniků. Dopravci jsou zvoleni dle jejich podílu na výkonu sítě SŽ. Základní údaje o dopravcích byly zjištěny z veřejného obchodního rejstříku, zbylé informace především na internetových stránkách jednotlivých dopravců a jejich výročních zpráv zveřejněných v obchodním rejstříku. Každý z vybraných dopravců se zabývá nákladní železniční přepravou na celostátních a regionálních drahách a železničních vlečkách. Hlavní doménou železniční dopravy byla doprava klidně i levného zboží, ale ve velkých objemech a na velké vzdálenosti. Dopravci, zejména v posledních letech, těží z prosazování a snahy o rozvoj kombinované dopravy. Kombinovaná doprava je druhem intermodální dopravy, kde hlavní část přepravní vzdálenosti připadá právě železniční,

vodní nebo letecké dopravě. Místní svoz a rozvoz (tzv. door to door) je následně zajišťován dopravou silniční. [12,13]

Tab. 2.2 Podíly dopravců na výkonech sítě SŽ za rok 2021

Dopravce	Vlakové kilometry [%]	Hrubé tunové kilometry [%]
ČD Cargo, a.s.	57,55	56,38
METRANS Rail s.r.o	6,16	9,16
PKP CARGO INTERNATIONAL a.s.	5,49	6,49
ORLEN Unipetrol Doprava s.r.o.	3,63	4,53
Rail Cargo Carrier–Czech Republic s.r.o	3,15	4,75
IDS CARGO a.s.	2,58	2,83

Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

Vybrání jsou do benchmarkingového testu dopravci, jejichž podíl vlakových a hrubých tunových kilometrů je podle Tab. 2.1 za kalendářní rok 2021 vyšší než 2 %. Aby bylo uskutečněno srovnání spíše majoritních než minoritních železničních nákladních dopravců.

2.3 ČD Cargo a.s.

Název:	ČD Cargo
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku a zápisu:	1. prosince 2007
Sídlo:	Praha 7 – Holešovice, Jankovcova 1569/2c, PSČ 17000
Identifikační číslo:	281 96 678
Předměty podnikání:	Provozování drážní dopravy dle zákona o dráhách v rozsahu vydaných licencí, opravy drážních vozidel a ostatních dopravních prostředků, zasílatelství, skladování, balení zboží, manipulace s náklady atd.

Základní kapitál: 8 494 000 000,-Kč

Statutární orgán: Představenstvo [15]

Historie

Podnik ČD Cargo a.s. (dále jen ČD Cargo) vznikl jako dceřinný podnik Českých drah 1. prosince 2007. ČD Cargo je podrobena centrálnímu řízení podniku České dráhy a.s. Je to největší český národní železniční dopravce. I historicky je ČD Cargo zaměřeno na výkon železniční nákladní dopravy v ČR. Mezi primární služby podniku patří přeprava široké škály zboží. Od přepravy hromadných substrátů, surovin, výrobků s vysokou přidanou hodnotou, kontejnerů, jednotlivých vozových zásilek a mimořádných zásilek počínaje, po pronájem a opravy vleček, železničních vozů a dalších poskytovaných služeb konče. [16]

Vize a cíle

Strategickým cílem podniku je uchovat si vedoucí pozici na trhu železniční nákladní dopravy v ČR a posílit svou pozici ve střední Evropě, za podmínek efektivnosti a zákaznický orientovaných služeb. Důležité je realizování dopravních a přepravních výkonů v požadované kvalitě dle požadavků zákazníka. S tím souvisí rozšíření nabídky služeb v zahraničí a realizování přeprav nejen po železnici, s cílem získat nové zákazníky. Expanze a posílení postavení v zahraničí, je realizováno i s cílem získání licencí ve vybraných zemích a následné navyšování tržního podílu v těchto zemích.

Prostřednictvím terminálů kombinované dopravy s majetkovým podílem ČD Cargo míní rozvíjet segment intermodálních přeprav, který je vzhledem k rostoucím požadavkům na snižování ekologické zátěže, do budoucna jedním z perspektivních segmentů určujících konkurenceschopnost železničních nákladních podniků. Rozšíření parku hnacích vozidel o interoperabilní lokomotivy schopné provozu na evropské železniční síti.

Optimalizací svých provozních činností, údržbou a opravami hnacích vozidel i nákladních vozů míní zefektivnit využití provozních prostředků a kapacit za účelem snížení nákladů. Posílení konkurenceschopnosti skrze zvýšení produktivity, kapacit, zefektivněním provozu a obchodních aktivit. K optimalizaci provozních činností mají velký přínos zaměstnanci a další kooperující podniky zapojené do procesu. Proto je důležitý intelektuální rozvoj zaměstnanců v jejich odborné i jazykové vybavenosti

a nastavení vhodné spolupráce s učilišti a školami, především technicky zaměřenými.
[17]

2.4 METRANS Rail s.r.o.

Název:	METRANS Rail
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	22. října 2003
Sídlo:	Praha 10, Podleská 926, PSČ 10400
Identifikační číslo:	263 61 485
Předměty podnikání:	Provozování drážní dopravy, výroba, obchod a služby.
Základní kapitál:	11 874 000,-Kč
Statutární orgán:	Jednatel [15]

Historie

Podnik byla založena v roce 2003 za účelem poskytování výkonů v železniční nákladní i osobní dopravě, původně pod názvem RAILTRANS s.r.o. Rokem 2008 započala spolupráce se podnikem METRANS a.s. přepravou nepravidelných vlaků mezi terminály Praha Uhřetěves a terminály v německém Bavorsku. V roce 2009 vstoupil podnik kapitálově do METRANS a.s. Stala se oficiálním členem této skupiny a od roku 2014 ji společnost plně ovládá. Od roku 2010 METRANS Rail zajišťovala pravidelnou přepravu kontejnerových vlaků vícesystémovou lokomotivou Bombardier TRAXX MS2 mezi terminály Praha Uhřetěves a Rotterdam. METRANS Rail s.r.o. (dále jen METRANS Rail) je držitelem licence pro provoz nákladní i osobní železniční dopravy. Spoluprací se ostatními železničními podniky ve skupině METRANS realizuje přepravy ve střední Evropě. [18]

Vize a cíle

METRANS Rail je člen skupiny METRANS a.s. Skupina se orientuje na přepravu námořních kontejnerů včetně souvisejících služeb mezi přístavy Hamburk a Bremenhaven a ČR. METRANS Rail podniká v nákladní železniční dopravě na celostátních, regionálních drahách a železničních vlečkách. Strategii METRANS Rail

je být neutrální, ale zároveň se stát jedním z předních Evropských poskytovatelů intermodální dopravy. V rámci neutrality je myšleno získání, udržení a respektování se s jejich obchodními partnery, a tím se stát silnou a spolehlivou částí jejich dodavatelského řetězce. Pomocí vývoje a investic zamýšlí dosahovat vysokých kvalitativních a kvantitativních standardů. Realizovat efektivní přepravu s co nejnižšími náklady, vysokou výkonností a spolehlivostí. Proaktivní komunikací se zákazníky se plní další cíl podniku, kterým je získání zpětné vazby od zákazníků za cílem udržení úrovně služeb a konkurenceschopnosti. [18]

2.5 PKP CARGO INTERNATIONAL a.s.

Název:	PKP CARGO INTERNATIONAL
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku a zápisu:	1. ledna 1994
Sídlo:	Betonářská 580/14, Muglinov, Ostrava, PSČ 71200
Identifikační číslo:	476 75 977
Předměty podnikání:	Provozování drah a drážní dopravy, zeměměřičské činnosti, projektová činnost, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení atd.
Základní kapitál:	2 053 473 000,-Kč
Statutární orgán:	Představenstvo [15]

Historie

PKP CARGO INTERNATIONAL a.s. (dále jen PKP CARGO) je podnik mající dlouhou historii, která se datuje až do roku 1952, kdy došlo k zřízení národního podniku OKR–Doprava a jeho železničnímu a silničnímu odboru. Postupným přebíráním drah a rozšiřováním činností společně s centralizací dopravy, úměrně rostla také působnost podniku. Dostáváme se k datu 1.ledna 1994, a k vzniku akciové společnosti OKD, Doprava s akcionáři OKD, a.s. a ČMD, a.s. Pouze o rok později je zahájen provoz kombinované dopravy systémem ACTS. Po rozdělení OKD Doprava, následných akvizicích a fúzí se společnostmi New World Resources Transportation B.V.

a VIAMONT Cargo a.s. během let 2006 až 2009 se přesuneme až do roku 2010. V tomto roce proběhla změna obchodního jména z OKD, Doprava a.s. na Advanced World Transport a.s. (dále jen AWT). Rokem 2015 se AWT stává členem skupiny PKP CARGO. Poslední změna proběhla v roce 2018 změnou obchodního jména z AWT na PKP INTERNATIONAL CARGO a.s. [19]

Vize a cíle

PKP CARGO je následovníkem podniku OKD, Doprava a.s., který pokrýval dopravní potřeby Ostravsko-karvinských dolů. Útlum hornické činnosti orientuje podnik do nákladní železniční přepravy pro široký okruh zákazníků na veřejné drážní síti. Strategie a poslání skupiny PKP CARGO (jejíž součástí je i PKP CARGO) určuje její strategický dokument na roky 2019-2023 s výhledem do roku 2038. Hlavním strategickým cílem je stát se do roku 2023 lídrem na trhu železniční nákladní dopravy ve střední a východní Evropě. K dosažení této skutečnosti je nutné stát se jedničkou v panevropských dopravních koridorech a vytvoření dominantního postavení na trasách Nové hedvábné stezky na území EU (stezka má být vedena přes území Polska). Zmíněná dominance se týká objemu přepravovaných nákladů a provedených přepravních výkonů. Podnik v současnosti ovládá téměř 50 % železničních přeprav v Polsku s rostoucím trendem. Dopomoci k organickému rozvoji společnosti mají přispět akvizice na zahraničních trzích s plánovaným cílem expanze PKP CARGO na euroasijský trh. Za tímto účelem je nutné vytváření konkurenceschopných nabídek pro obchodní partnery a zvyšování provozní efektivity pomocí optimalizace přepravních procesů, digitalizace a informatizace. [20]

2.6 ORLEN Unipetrol Doprava s.r.o.

Název:	ORLEN Unipetrol Doprava
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	27. listopadu 1995
Sídlo:	Litvínov – Růžodol č.p. 4, Litvínov, PSČ 43670
Identifikační číslo:	640 49 701

Předměty podnikání:	Provozování dráhy a drážní dopravy, opravy silničních vozidel, revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu atd.
Základní kapitál:	806 000 000,-Kč
Statutární orgán:	Jednatel [15]

Historie

Podnik vznikl v roce 1995 vyčleněním železniční dopravy z obchodně výrobní společnosti Chemopetrol v Litvínově, tehdy pod názvem CHEMOPETROL–DOPRAVA a.s. Na počátku podnik provozoval pouze vlečku v Litvínově. Vše se změnilo akvizicí do skupiny ORLEN Unipetrol. Následně podnik začal přebírat provoz dalších vleček chemických závodů v rámci skupiny. Jedná se o vlečky u společností Synthos Kralupy, Paramo Pardubice, Synthesia Pardubice, Paramo Kolín nebo Spolana Neratovice. Po převzetí dopravy v těchto lokalitách, došlo v roce 2003 ke změně názvu podniku na ORLEN UNIPETROL DOPRAVA a.s. V roce 2004 vlastní podnik tisíc železničních vozů (především cisternových). Začíná realizovat své první přepravy vlastními vlaky. Procento realizovaných přeprav vlastními vlaky rostlo, především díky přepravám petrochemických produktů mezi jednotlivými subjekty skupiny ORLEN Unipetrol. Po prodeji skupiny ORLEN Unipetrol polskému koncernu PKN Orlen, byly za účelem synergických efektů posíleny technologické přepravy mezi Polskem a ČR. V roce 2007 došlo ke změně právní formy z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. [21]

Vize a cíle

ORLEN Unipetrol Doprava s.r.o. (dále jen ORLEN Doprava) je členem skupiny ORLEN Unipetrol podnikající v oblasti nákladní železniční přepravy zejména prostřednictvím cisternových vozů. I navzdory všudypřítomné pandemii koronaviru prožil železniční dopravce ORLEN Doprava úspěšný rok 2021. Dopravce se dokázal vypořádat s řadou nepříznivých externích vlivů a díky synergii s mateřskou skupinou ORLEN přepravil přes 3 miliony tun produktů a zaznamenal tak meziroční nárůst o 20 %. Vzrostl i klíčový ukazatel výkonnosti zahrnující ujetou přepravní vzdálenost, a to o 15 % na 1,6 miliardy hrubých tunových kilometrů. Zaznamenan byl také nárůst podílu přepravy v elektrické trakci. Tento podíl státem podporovaného ekologického typu přepravy vzrostl o 9 % na celkových 59 %. Důležitou roli v rozvoji podniku budou i do budoucna hrát investice

do bezpečnosti a obnovy vozového parku dopravce. Dopravce disponuje 29 lokomotivami, které zajišťují vnitrostátní i mezinárodní přepravu. V oblasti mezinárodní přepravy ORLEN Doprava těží z výměny zboží mezi podniky mezinárodní skupiny ORLEN. Dopravce postupně vybavuje svoji flotilu zabezpečovacím systémem ETCS, kdy celá flotila lokomotiv 753.7 „Brejlovec“ získá evropský zabezpečovací systém do konce prvního pololetí roku 2023. ORLEN Doprava nabízí široké portfolio služeb, čímž rozšiřuje svoji základnu zákazníků a v současnosti patří mezi přední železniční nákladní dopravce v Polsku a ČR. [21]

2.7 Rail Cargo Carrier–Czech Republic s.r.o.

Název:	Rail Cargo Carrier–Czech Republic
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	5. dubna 2013
Sídlo:	Žerotínova 1132/34, Žižkov, Praha 3 PSČ 130 00
Identifikační číslo:	015 69 236
Předměty podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	200 000,-Kč
Statutární orgán:	Jednatel [15]

Rail Cargo Carrier–Czech Republic s.r.o. (dále jen Rail Cargo) je dceřinná společnost maďarského obchodního podniku Rail Cargo Carrier Kft. operující na území ČR. Rail Cargo Carrier Kft. je zároveň také společníkem se 100% obchodním podílem. Všechny dceřinné podniky, ať již Rail Cargo Carrier Kft. nebo Rail Cargo Carrier–Czech Republic/Austria, spadají pod Rail Cargo Group, člena mezinárodní společnosti ÖBB. [22]

Historie

Podnik byl založen v roce 2013 jako dceřinný podnik české společnosti ČSKD Intrans. Od prosince roku 2014 je majitelem Rail Cargo Carrier Kft. se sídlem v Budapešti. V ČR vstoupil dopravce na trh nákladní železniční dopravy v roce 2015, kdy převzal provoz vlaků do té doby provozovaných rakouskou společností Rail Cargo Austria. Z počátku se

dopravce soustředil zejména na tranzitní dopravu uhlí, koksu a oceli mezi Polskem a Rakouskem. Dopravce se od roku 2016 mimo jiné podílí také na dopravě intermodálních vlaků mezi přístavem Koper a terminály v polských přístavech do destinací v Rakousku, Itálii, Maďarsku a Slovinsku. V roce 2017 dopravce realizoval první kontejnerový vlak z čínského Čcheng-tu do italské Mortary. [22,23]

Vize a cíle

Od zahájení činnosti podniku Rail Cargo Group si jakožto zakládající člen sdružení evropských přepravních společností klade za cíl snížit negativní dopady nákladní dopavy na planetu prostřednictvím inovací a inteligentního kombinování dopavy. Vizí a cílem je do roku 2030 v rámci celé Evropy zvýšit podíl železniční nákladní dopavy na 30 %. Během let 2017-2021 vzrostl podíl Rail Cargo na objemech přeprav realizovaných na síti SŽ z 2,73 % na 4,75 %. Podnik má snahu udržet tento trend, v optimálním případě jeho efektivní růst nadále navyšovat. Růstové možnosti pro dopravce nabízí nenasycené trhy mimoevropských zemí jako je Turecko nebo Čína. [23]

2.8 IDS CARGO a.s.

Název:	IDS CARGO
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku a zápisu:	27. listopadu 2007
Sídlo:	Albertova 229/21, Olomouc – Nová Ulice, PŠČ 77900
Identifikační číslo:	278 20 017
Předměty podnikání:	Provozování drah a drážní dopavy, zasílatelství, zastupování v celním řízení, skladování, balení zboží, manipulace s náklady, technické činnosti v dopravě, poradenská a konzultační činnost atd.
Základní kapitál:	100 000 000,-Kč
Statutární orgán:	Představenstvo [15]

Historie

Zkušenost s provozováním železniční dopravy má dopravce od roku 2001, kdy realizoval přepravy pouze pro vlastní účely v rámci společnosti Inženýrské a dopravní stavby Olomouc. Od roku 2007, jako nová společnost IDS CARGO a.s. (dále jen IDS CARGO) pronikl dopravce do přeprav dalších druhů zboží, zejména pak zemědělských komodit, olejů, nafty, chemických produktů, cementu, automobilů až po různé typy mimořádných zásilek. Dopravce na trhu operuje s udělenou Eurolicencí, takže spolupracuje také se zahraničními partnery, s kterými realizuje přepravy zásilek soukromými vlaky po celé EU. Od roku 2010 do roku 2020 udělal podnik velký pokrok, kdy se od marginálního dopravce vypracoval až na 6. největšího železničního nákladního dopravce v ČR. V současné době rozšiřuje portfolio převážených produktů pro získání různých externí zákazníků. [24]

Vize a cíle

Podnik si ve svém segmentu klade důraz na silnou orientaci na požadavky a spokojenost zákazníků, vykazující vysokou míru flexibility. Dopravce spoléhá na rozsáhlé technické zázemí i různorodé portfolio vlastněných kolejových vozidel. Díky dlouholetým zkušenostem, množství obchodních partnerů, technickému vybavení a portfoliu kolejových vozidel je IDS CARGO schopno zajišťovat efektivní služby, specializovat se na komplexní logistická řešení nebo řešit logistické projekty na míru za účelem maximální spokojenosti svých zákazníků. [24]

3 Analýza formou benchmarkingového testu

Benchmarking představuje jednu z metod mezipodnikového srovnání z pohledu výkonnosti, efektivnosti, hospodaření, výtěžnosti zdrojů atd. Srovnání se provádí ve vybraných okruzích, prostřednictvím zvolené soustavy kvantitativních ukazatelů. Cílem mezipodnikového srovnání je získat vhled do efektivnosti a účinnosti hospodaření obdobných podniků. Zjištěné poznatky lze využít pro posouzení vlastní úrovně podniku a pro hledání cest dalšího možného podnikového zlepšování, zdokonalování a rozvoje.

3.1 Zdroje dat a informací

Hlavním pilířem tohoto benchmarkingu je finanční analýza. Finanční analýza pracuje především s daty a informacemi z položek účetních výkazů, ale v menší míře také z údajů z dalších ověřených zdrojů nebo čísel z nich odvozených. Důležitou roli zde sehrává časové hledisko, rozlišují se tedy stavové a tokové veličiny. Dbát se musí také na délku časové řady, z které jsou interpretovány výsledky benchmarkingu. Čím kratší časová řada bude, tím větší je pravděpodobnost ve výskytu nepřesností. Úspěšnost každé analýzy je závislá na použitých vstupních informacích, použití kvalitních a komplexních stavových i tokových veličin a v případě potřeby na vhodně zvolené časové řadě.

Jedním z hlavních úkolů finanční analýzy je ověření obchodní zdatnosti podniku a udržení majetkové finanční stability. Při tvorbě analýzy se vychází ze základních účetních výkazů zveřejněných ve výročních zprávách vybraných dopravců. Výroční zprávy obsahují účetní výkazy, které zachycují bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, zdrojů financování, a to k určitému datu. Tato část účetních výkazů je **rozvaha**. Dále se jedná o **výkaz zisku a ztrát**, který písemně dokládá výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku. Ve výkazu je zachycen pohyb výnosů a nákladů. Dalším účetním výkazem je **výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků**, který sleduje peněžní toky. Srovnává bilanční formou zdroje peněžních prostředků a jejich využití za dané období. [5,25]

Z účetních výkazů dopravců se výpočty a posuzováním jejich hodnot vytvoří finanční ukazatele. Standardní členění těchto ukazatelů je na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. **Absolutní ukazatele** vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Nevýhodou těchto ukazatelů je jejich omezenost,

protože tento přístup není zpracován matematickou metodou. **Rozdílové ukazatele** nachází své opodstatnění v oblasti řízení oběžných aktiv a řízení likvidity podniku. Jejich výpočet je rozdíl položky aktiv s položkou pasiv. Nejpočetnější a nejvyužívanější skupinou ukazatelů jsou **ukazatele poměrové**. Vychází nejčastěji ze základních účetních výkazů a jsou definovány jako podíl dvou položek. Právě pomocí poměrových ukazatelů se provádějí časová srovnání i srovnávací (benchmarkingové) analýzy. Výsledkem finanční analýzy by mělo být celkové zhodnocení finanční situace zvolených železničních nákladních dopravců. [25]

3.2 Aplikované poměrové ukazatele

Podnikání je hospodářská činnost prováděná za účelem tvorby zisku, tedy zhodnocení zdrojů vložených do podnikatelských aktivit. Každá hospodářská činnost vyžaduje zdroje na pořízení, udržování a obnovování dlouhodobého i krátkodobého majetku, zdroje na úhradu vynaložené lidské práce, nakupovaných energií a služeb a dalších závazků. V těchto souvislostech je nevyhnutelné věnovat trvalou pozornost tomu, jak efektivně je s vynaloženými prostředky v rámci hospodářského koloběhu nakládáno a jakou mírou přispívají k nerušenému a hladkému podnikání. Úroveň a úspěšnost hospodaření každého podniku lze vyjádřit a posoudit z řady hledisek.

Pro účely této diplomové práce, považuji pro benchmarking nákladních železničních dopravců za stěžejní tyto čtyři skupiny ukazatelů na podnikového hospodaření:

- rentabilita,
- aktivita,
- likvidita,
- zadluženost.

Analýza poměrovými ukazateli využívá veřejně dostupných informací, protože vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů z výročních zpráv dopravních podniků. Důležitá je volba ukazatelů, popřípadě soustavy ukazatelů pro vyčíslení dosažené úrovně. Předložená práce se věnuje mezipodnikovému srovnání šesti předních železničních nákladních dopravců působících na území ČR.

3.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, též výnosnost kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměří výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností ku zvolené srovnávací základně. Čím vyšší rentabilitu podnik vykazuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. U těchto poměrových ukazatelů se vychází nejčastěji z účetních výkazů, konkrétně z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Obecně, ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti podniku.

Pro účely finanční analýzy jsou nejdůležitější kategorie zisku, které je možné vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty. Ve finančních analýzách, jejichž součástí je mezipodnikové srovnání, se využívá EBIT (zisk před odečtením úroků a daní). EBIT odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Vychází se z faktu, že při stejném daňovém zatížení, mají podniky rozdílnou bonitu z hlediska věřitelského. Následuje charakteristika jednotlivých, ve finanční analýze aplikovaných ukazatelů rentability. [25,26]

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})} \quad [\%] \quad (3.1)$$

Ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv podniku financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Ukazatel komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. [3,26]

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad [\%] \quad (3.2)$$

Dalším běžně využívaným ukazatelem rentability je rentabilita tržeb. Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Jinými slovy ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. Dá se předpokládat, že pokud se tento ukazatel nevyvíjí dobře, ani v dalších ukazatelích nebude situace podniku dobrá. [3,26]

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad [\%] \quad (3.3)$$

Rentabilita celkových aktiv je dalším klíčovým měřítkem rentability podniku. Poměřuje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky. Není brán ohled na to, zda bylo financováno z vlastního nebo cizího kapitálu. Odráží tedy výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. [3,26]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [\%] \quad (3.4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Dává nám přehled o tom, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky podniku. [3,26]

3.2.2 Ukazatele likvidity

Likviditou podniku se rozumí, vyjádření schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, pomocí kterých v požadované podobě a na požadovaném místě musí pokrýt všechny splatné závazky. Likvidita souvisí s dlouhodobou existencí podniku a závisí na strategii podniku.

Vysoká likvidita váže finanční prostředky s malým nebo žádným výnosem, které nemohou být investovány, a snižuje tak rentabilitu podniku. Nízká likvidita může znamenat problém z nedostatku finančních prostředků či zásob. Vhodné je tedy zvolit kompromis mezi vysokou a nízkou likviditou. Ukazatele likvidity je lepší sledovat v delší časové řadě pro získání objektivnějšího a komplexnějšího náhledu. [25,26]

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [-] \quad (3.5)$$

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Tedy, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou 1,5-2,5. Pokud je hodnota větší než 2,5 podnik zbytečně zadržuje majetek. [3,26]

Pohotová likvidita

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(oběžná\ aktiva - zásoby)}{krátkodobé\ závazky} \quad [-] \quad (3.3)$$

Zpřísněním ukazatele běžné likvidity dostaneme pohotovou likviditu. Rozdíl je v tom, že od oběžných aktiv odečteme jejich nejméně likvidní část, kterou jsou zásoby. Zásoby jsou nejhůře přeměnitelné na peněžní prostředky.

Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje v intervalu 1-1,5. [3,26]

3.2.3 Ukazatele aktivity

Schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv, měří ukazatele aktivity. Ukazují, zda má podnik přebytečné kapacity, nebo naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci naplňovat potenciální růstové příležitosti.

Ukazatele aktivity zpravidla bývají rozděleny na dva typy. Prvním typem je počet obrátů (obratovostí) a druhým je doba obrátu. Ukazatele obratovosti informují o počtu obrátek za určité období. Čím vyšší je počet obrátek, tím kratší dobu je majetek vázán a většinou se zvětšuje zisk. Ukazatele doby obrátu vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky. Snahou podniků je maximalizovat obrátky a minimalizovat dobu obrátu. [25,26]

Obrat celkových aktiv

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad [počet] \quad (3.6)$$

Jedná se o komplexní ukazatel, který udává kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. To znamená, že je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu (aktiva v rozvaze) a je součástí klasického pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu. Ukazatel by se měl pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1. [3,26]

Doba splatnosti pohledávek

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}} \quad [den] \quad (3.7)$$

Doba splatnosti pohledávek udává počet dnů, kdy musí podnik čekat, než dostane za již prodané výrobky a poskytnuté služby zapláceno. Po dobu od předání výrobků nebo poskytnutí služeb, poskytuje podnik svým odběratelům obchodní úvěr. U tohoto ukazatele jsou doporučeny nízké hodnoty. [3,26]

Doba splatnosti krátkodobých závazků

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{\frac{tržby}{360}} \quad [den] \quad (3.8)$$

Počet dnů, po které podnik od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr, udává ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků. Pro finanční analýzu je dobré srovnávat doby splatnosti pohledávek a závazků. [3,26]

3.2.4 Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností se vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své podnikatelské činnosti cizí zdroje, tedy dluh. Ukazatele zadluženosti poměří zejména cizí a vlastní zdroje, ale zabývají se i schopností podniku hradit náklady dluhu. V reálné ekonomice u velkých podniků nelze, aby podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimální kapitálové struktury, tedy vztahu a poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. [25,26]

Celková zadluženost

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva} \quad [%] \quad (3.9)$$

Celková zadluženost charakterizuje finanční úroveň podniku. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, zejména pro banky. Podniky se stabilním finančním tokem si mohou dovolit větší zadluženost. [3,26]

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv

$$\text{Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad [\%] \quad (3.10)$$

Dalším ukazatelem používající se k měření zadluženosti je použit poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Označován také jako „koeficient samofinancování“. Ukazatel vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Tento ukazatel je možné zařadit mezi nejdůležitější ukazatele z poměrových ukazatelů zadluženosti pro ohodnocení celkové finanční situace podniku. [3,26]

3.3 Bankrotní a bonitní modely

Z hlediska celkového zhodnocení výsledků finanční analýzy by z pohledu finančních analytiků bylo ideální mít jeden ukazatel, který by byl schopen říct, zda je na tom podnik po ekonomické stránce dobře nebo špatně. K tomuto stavu se nám snaží dopomoci **souhrnné ukazatele**. Tyto ukazatele určují, jaké dílčí ukazatele vybrat a jakou významnost jim přisoudit. V literatuře jsou rozlišovány skupiny bankrotních a bonitních modelů, které jsou charakterizovány níže.

Cílem **bankrotních modelů** je identifikovat, zda v krátkodobé budoucnosti hrozí firmě bankrot či nikoli. Bankrotní modely nejčastěji vycházejí z předpokladu, že daná firma má problémy s likviditou, výší čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu.

Do této práce jsou vybrány jedny ze základních bankrotních modelů, kterými jsou Altmanova analýza a index IN05 (index důvěryhodnosti). Zásadním přínosem těchto modelů je jednoduchost a odstranění subjektivity při výběru ukazatelů a jejich významnosti. Na druhou stranu nevýhodou těchto modelů je, že při shrnutí stavu podniku do jednoho čísla se ztrácí informace o příčinách podnikových problémů, a tím i o možnostech jejich odstranění. Zjištění příčin problémů a jejich následné odstranění by vyžadovalo dlouhodobější praxi autora u všech vybraných dopravců, za účelem analýzy hospodaření a podnikových procesů. [26,27,28]

3.3.1 Altmanova analýza

Altmanova analýza představuje jednu z nejznámějších a nepoužívanějších metod, jak souhrnně vyjádřit finanční zdraví podniku. Výsledek analýzy je stanoven pomocí jediného čísla, kterým je Z-skóre. Z-skóre se skládá z pěti ukazatelů zahrnujících rentabilitu, zadluženost, likviditu i strukturu kapitálu. Jednotlivým ukazatelům je pak na základě empirických průzkumů přiřazena jejich váha. [26,28]

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad [-] \quad (3.11)$$

Kde:

$$X_1 = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky})}{\text{aktiva}} \quad [-] \quad (3.12)$$

$$X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}} \quad [-] \quad (3.13)$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad [-] \quad (3.14)$$

$$X_4 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \quad [-] \quad (3.15)$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad [-] \quad (3.16)$$

Postupem času se ukázalo, že nelze stejným měřítkem hodnotit malé podniky a podniky obchodované na kapitálovém trhu. Proto se Altmanova analýza uvádí ve dvou verzích, které s relativně velkou spolehlivostí odhadují blížící se bankrot přibližně dva roky dopředu. Železniční nákladní dopravci jsou podniky obchodované na kapitálovém trhu, tím pádem je pro účely benchmarkingového testu formou finanční analýzy zvolena verze pro podniky obchodované na kapitálovém trhu. [26,28]

3.3.2 Index IN05

Index IN05, jinými slovy index důvěryhodnosti, byl původně sestaven manžely Inkou a Ivanem Neumaierovými a nesl označení IN95. Vznikl na základě výsledků analýzy 24 matematicko-statistických modelů podnikového hodnocení a praktických zkušeností z analýzy více než tisíce českých firem. Sestavený index vychází z rovnice pěti vážených ukazatelů.

$$\begin{aligned}
IN05 = 0,13 \times \frac{\textit{aktiva}}{\textit{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\textit{EBIT}}{\textit{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva}} \\
+ 0,21 \times \frac{\textit{výnosy}}{\textit{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky}} \quad [-] \quad (3.17)
\end{aligned}$$

První ukazatel $\frac{\textit{aktiva}}{\textit{cizí zdroje}}$ říká, jaká část celkového majetku podniku (aktiv), potažmo všech zdrojů podniku (pasiv), je tvořena cizími zdroji. V praxi tedy vypovídá o tom, jakou míru rizika a zainteresovanosti nesou vlastníci podniku. Čím větší finanční zainteresovanost ve firmě vlastníci mají, tím větší je jejich zájem, aby firma nezkrachovala. Na druhou stranu, pokud firma využívá jen málo cizích zdrojů, je finanční páka malá a je možný menší výdělek podniku.

Ukazatel $\frac{\textit{EBIT}}{\textit{nákladové úroky}}$ dává do poměru EBIT a nákladové úroky. Nákladové úroky podle definice ČSÚ představují platební povinnost z titulu úroků vůči bankám, dodavatelům, v případě půjček a finančních operací. Pokud tedy dáme do souvislosti nákladové úroky s EBIT, de facto se tím snažíme zjistit, jak velký podíl tyto úroky na EBIT tvoří neboli také, jak vysoké úroky nám naši věřitelé dávají v poměru k tomu, kolik naše firma vlastně vydělává. A právě tímto poměrem již něco lze vypovídat o ekonomické a vyjednávací síle podniku vůči věřitelům i o schopnosti podniku přežít ve špatných dobách.

Třetím ukazatelem je $\frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva}}$ neboli ROA. Tento ukazatel je okomentován v podkapitole 3.2.1.

V pořadí čtvrtý ukazatel $\frac{\textit{výnosy}}{\textit{aktiva}}$ je ukazatel, jehož hodnoty udávají, kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Měří, s jakou efektivitou je podnik schopen využívat svá aktiva (tedy veškeré prostředky) pro podnikání. Minimální hodnota ukazatele obrátu aktiv by měla být na úrovni 1. Čím je hodnota vyšší, tím lépe firma své zdroje využívá. Pokud má podnik nízkou hodnotu tohoto ukazatele, tak to znamená, že má neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivně jí také využívá. Pokud výsledek vykazuje zhoršující se trend nebo vychází méně, než je obvyklý oborový průměr, podnik by měl buď zvýšit tržby, nebo zvážít odprodání některých aktiv.

U posledního ukazatele $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ je řečeno, kolikrát je společnost schopna uspokojit pohledávky svých věřitelů tím, že všechna svoje oběžná aktiva přemění v peněžní prostředky. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,8 až 2,5.

Snahou indexu IN05 je vyhodnotit finanční zdraví podniků v českém prostředí. Index IN05 je stejně jako Altmanova analýza vyjádřen rovnicí, která obsahuje poměrové ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a výtěžnosti aktiv. Poměrovým ukazatelům je, jako v případě Altmanovy analýzy, přiřazena váha. Index IN05 dosáhl již krátce po svém vzniku poměrně širokého využití mezi podniky a zařadil se jako rovnocenný partner po bok zahraničních bonitních a bankrotních indexů používaných v ČR. [25,26,27,28]

3.3.3 Kralickův rychlý test

Kralickův rychlý test již spadá do skupiny **bonitních modelů**. Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví podniku prostřednictvím bodového hodnocení jednotlivě hodnocených oblastí hospodaření podniku. Což znamená, že jejich cílem je stanovit, zda se podnik řadí mezi ty dobré či naopak. Proto bonitní modely musejí umožňovat srovnatelnost s jinými podniky, čímž jsou dobře využitelné právě při benchmarkingu a mezipodnikového srovnávání v rámci jednoho oboru podnikání.

Při konstrukci Kralickova rychlého testu je použito ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům, a navíc je nutné, aby ukazatele reprezentovaly celý informační potenciál rozvahy i výkazu zisku a ztrát. Proto je z každé ze čtyř základních oblastí (tj. stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku) zvolen jeden ukazatel tak, aby byla zabezpečena vyvážená analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace podniku. Kralickův rychlý test se skládá ze soustavy čtyř rovnic, na jejichž základě následně hodnotíme situaci v podniku. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu podniku a druhé dvě hodnotí výnosovou situaci podniku. [25,27,28]

Soustava čtyř použitých rovnic v Kralickově rychlém testu:

$$1) \text{ Kvóta vlstního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad [\%], \quad (3.18)$$

$$2) \text{ Doba splácení dluhů} = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peněžní prostředky})}{\text{provozní cash flow}} \quad [\text{rok}], \quad (3.19)$$

$$3) \text{ ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad [\%], \quad (3.3)$$

$$4) \text{ Cash flow v \% podnikového výkonu} = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}} \quad [\%] \quad (3.20)$$

4 Zhodnocení dosažených výsledků

V poslední kapitole diplomové práce dochází k zhodnocení benchmarkingového testu formou finanční analýzy. Metody byly zvoleny s cílem kvalitního zpracování mezipodnikového srovnání vybraných železničních nákladních dopravců.

Kapitola obsahuje zhodnocení výsledků výpočtů poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a zaměstnanosti pro jednotlivé železniční nákladní dopravce dle uvedených vzorců. Následuje zhodnocení Altmanovy analýzy, Kralickova rychlého testu a indexu IN05.

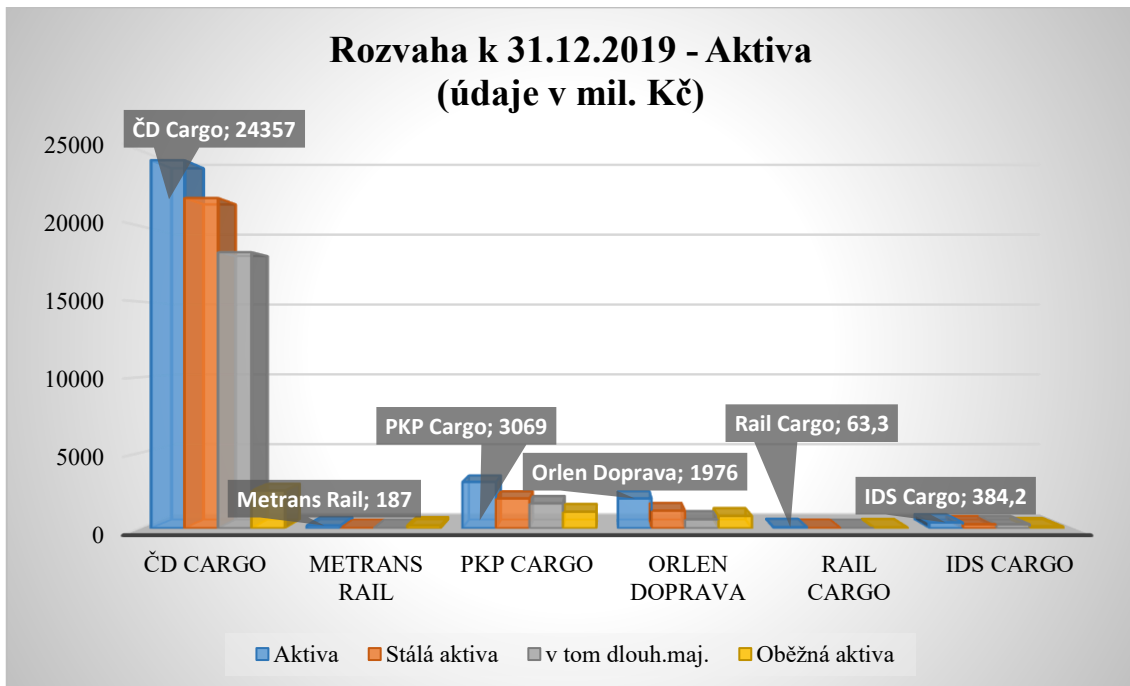
Na konci kapitoly jsou pro upřesnění postavení jednotlivých železničních nákladních dopravců na dopravním trhu a objevení trendu vývoje na celkových objemech přeprav uvedeny indexy meziročních výkonů na síti SŽ.

4.1 Zhodnocení poměrových ukazatelů

Na úvod zhodnocení poměrových ukazatelů jsou uvedeny grafy aktiv a pasiv z rozvahy k 31.12.2019. Rok 2019 je vybrán záměrně, protože v roce 2018 společnost PKP CARGO byla pod jinými majiteli a obchodní název podniku byl AWT. Tím pádem následnou akvizicí došlo i ke změně kapitálové struktury podniku. Dalším důvodem je zásadní hospodářské, průmyslové, sociální a ekonomické ovlivnění roku 2020 pandemií Covid–19. Z těchto důvodů by údaje z roku 2019 měly představovat nejreprezentativnější vzorek k uvedení do problematiky. Zároveň, je ale zajímavé dále sledovat, jak se jednotliví železniční dopravci vypořádali právě s pandemií Covidu–19 v roce 2020. Srovnání roku 2020 s předchozími lety začíná od kapitoly 4.1.1.

Příložené grafy Graf 4.1 a Graf 4.2 společně s Tab. 4.1, jsou vstupním pohledem do základní struktury a úrovně aktiv a pasiv srovnávaných podniků. Z uvedených dat lze usuzovat především kapitálová struktura jednotlivých železničních nákladních dopravců.

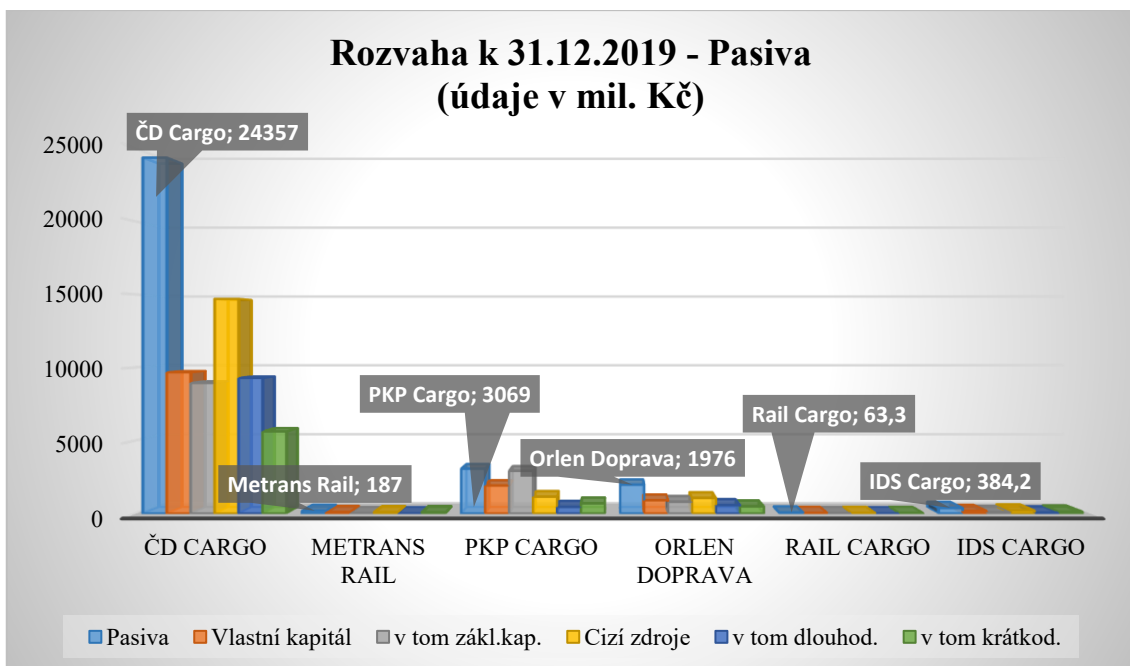
Graf 4.1 Rozvaha aktiv k 31.12.2019



Zdroj: vlastní zpracování

Grafy jsou vloženy pouze z důvodu lepšího znázornění rozdílu, co se týče velikosti aktiv a pasiv se kterými podniky hospodaří. Za účelem lepší přehlednosti a konkretizace údajů aktiv a pasiv je v práci vložena Tab. 4.1 obsahující údaje rovněž v milionech Kč.

Graf 4.2 Rozvaha pasiv k 31.12.2019



Zdroj: vlastní zpracování

Z obou grafů je zřejmé, že dopravce ČD Cargo, co se týče objemu finančních prostředků, se kterými podnik hospodaří se nachází na úplně jiné úrovni než ostatní dopravci. Tento fakt podporuje také údaj o objemech přeprav, kterých ČD Cargo realizuje na síti SŽ nadpoloviční většinu oproti všem zbylým železničním nákladním dopravcům operujících na síti SŽ.

Tab. 4.1 Rozvaha zvolených dopravců k 31.12.2019

údaje v mil. Kč	ČD Cargo	Metrans Rail	PKP Cargo	Orlen Doprava	Rail Cargo	IDS Cargo
Aktiva	24357	187	3069	1976	63,3	384,2
Stálá aktiva	21858	0,5	1974	1164	4,4	262,7
v tom dlouh.maj.	18272	0,5	1645	597	1,4	262,6
Oběžná aktiva	2499	186,5	1095	812	58,9	121,5
	ČD Cargo	Metrans Rail	PKP Cargo	Orlen Doprava	Rail Cargo	IDS Cargo
Pasiva	24357	187	3069	1976	63,3	384,2
Vlastní kapitál	9663	97	1916	907	31,7	175,9
v tom zákl.kap.	8939	12	2922	806	11	100
Cizí zdroje	14694	90	1153	1069	31,6	208,3
v tom dlouhod.	9277	0	455	579	0	69,6
v tom krátkod.	5618	90	698	490	31,6	133,2

Zdroj: vlastní zpracování

ČD Cargo je ekonomicky nejsilnějším subjektem. Jako jediný údaje ve svých výročních zprávách uvádí v milionech Kč. Zbytek dopravců uvádí údaje ve výročních zprávách v tisících Kč. Již tento fakt svým způsobem dokládá, že se v rámci hospodářských výsledků pohybuje o pomyslný řád výše než ostatní dopravci. ČD Cargo je universálním podnikem, národním dopravcem a jeho postavení je dáno historickým vývojem. Žádný jiný ze zvolených dopravců nemá srovnatelné ekonomické fundamenty. Na druhé straně mají tato fakta i dopad na hospodaření tohoto giganta. Benchmarking efektivnosti hospodaření by měl být proveden se zahraničními železničními nákladními dopravci srovnatelné velikosti. Operující s podobnými výkony a obsluhující přibližně stejně velké území. Tento benchmarking by se ale neshodoval s cílem práce, kterým je provést benchmarkingovým testem železniční nákladní dopravce operující na území ČR.

METRANS Rail a Rail Cargo jsou pro účely benchmarkingu poněkud problematické. V jejich majetku mají stálá aktiva nízkou úroveň, majetek podniků je koncentrován v oběžných (krátkodobých) aktivech. Výkon nákladové železniční dopravy realizují prostřednictvím jiných dopravních společností. To však neznamená, že jejich ekonomické výsledky jsou ve špatné kondici. Právě naopak, např. METRANS Rail vykazuje ve většině zkoumaných ukazatelů a indexů skvělé výsledky.

ORLEN Doprava je dopravce specifický v tom, že vykonává železniční dopravu pro skupinu ORLEN Unipetrol. Ekonomická strategie celé této skupiny podniků má jistě svůj vliv na dosaženou úroveň hospodaření tohoto dopravce. Dlouhodobý hmotný majetek se na celkových aktivech podniku podílí jen z 30 %. U ČD Cargo je to 77,5 %, PKP CARGO 53,6 % u IDS CARGO je tato hodnota na 68,3 %. Tabulkové zobrazení hodnot vychází z rozvahy z výročních zpráv dopravců, viz příloha.

4.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilita je základní výpovědí o úrovni a míře efektivnosti hospodaření každého podniku. Ukazatelé rentability hodnotí některou z kategorií zisku (EBITDA, EBIT, tj. provozní zisk, zisk před nebo po zdanění). V postupu diplomové práce je pracováno s údaji provozního zisku (EBIT), který je použit v relacích ke kategoriím aktiva, tj. rentabilita aktiv, k tržbám, tj. rentabilita tržeb a ke kapitálu, tj. rentabilita dlouhodobého a vlastního kapitálu. Rentabilita každé z používaných forem by měla být maximalizována. Zisk vede k tvorbě dodatečných vlastních zdrojů, dochází tak k rychlejší návratnosti zdrojů, vyššímu zhodnocení vloženého kapitálu, k tvorbě dodatečného kapitálu a možnosti dalšího zefektivnění hospodaření podniku.

Tab. 4.2 Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	5,6 %	4,1 %	-1,2 %
METRANS Rail	108,7 %	107,9 %	106,6 %
PKP CARGO	-25,3 %	-0,6 %	-3,8 %
ORLEN Doprava	16,5 %	8,7 %	8,1 %
Rail Cargo	20,5 %	30,7 %	25,8 %
IDS CARGO	8,6 %	9,3 %	11,4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita dlouhodobého kapitálu komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku. Z Tab. 4.2 lze vyčíst, že nejefektivněji hospodařícím dopravcem je METRANS Rail a Rail Cargo. Znepokojivá situace je především u dopravců PKP CARGO a ČD Cargo. PKP CARGO se po dobu celé časové řady pohybuje v záporných nerentabilních hodnotách. ČD Cargo má nepříznivý klesající trend, který v roce 2020 vyvrcholil v nerentabilní výsledek hospodaření podniku. U zbylých dopravců IDS CARGO a ORLEN Doprava je ukazatel rentability tržeb v kladných hodnotách, nicméně u ORLEN Doprava s varovným klesajícím trendem.

Tab. 4.3 Rentabilita tržeb (ROS)

Doprovce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	6,6 %	5,9 %	-2,1 %
METRANS Rail	8,1 %	7,3 %	6,6 %
PKP CARGO	-3,7 %	-0,4 %	-2,0 %
ORLEN Doprava	11,5 %	9,5 %	9,1 %
Rail Cargo	2,0 %	3,5 %	2,6 %
IDS CARGO	4,4 %	4,0 %	5,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě rentability tržeb se negativní hodnoty podepisují na schopnosti stabilního přeměňování tržeb na zisk podniku. Díky použití EBIT nejsou tyto výpočty zatíženy daňovými podmínkami ani strukturou kapitálu. Znepokojivá je situace u dopravců ČD Cargo a PKP CARGO vykazujících nerentabilní tržby.

Tab. 4.4 Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Doprovce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	4,5 %	3,3 %	-1,0 %
METRANS Rail	52,8 %	56,4 %	44,5 %
PKP CARGO	-5,9 %	-0,5 %	-2,5 %
ORLEN Doprava	12,9 %	6,6 %	6,1 %
Rail Cargo	7,8 %	15,9 %	5,9 %
IDS CARGO	5,8 %	5,9 %	7,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

U rentability celkových aktiv, je poměřován zisk, s celkovými investovanými prostředky do podniku, bez ohledu na původ zdrojů. Nejefektivněji s vloženými aktivy do podniku

zachází METRANS Rail, ORLEN Doprava a Rail Cargo. Avšak poslední dva zmínění dopravci mají nestabilní hodnoty tohoto ukazatele. Z Tab. 4.4 lze dále vyčíst rostoucí trend efektivity hospodaření s vloženými aktivy u dopravce IDS CARGO a neefektivní hospodaření s vloženými aktivy u dopravců PKP CARGO v průběhu celé časové řady a ČD Cargo za rok 2020.

Tab. 4.5 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Doprovce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	8,4 %	5,5 %	-3,3 %
METRANS Rail	88,5 %	87,8 %	86,5 %
PKP CARGO	-7,2 %	-1,0 %	-3,3 %
ORLEN Doprava	14,1 %	11,1 %	10,7 %
Rail Cargo	16,4 %	24,7 %	21,0 %
IDS CARGO	10,3 %	10,2 %	11,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

ROE představuje ziskovost vloženého kapitálu společnosti. Aby mohl být zachován fakt, že vlastníci nesou menší riziko než věřitelé, hodnota ukazatele by měla být vyšší než hodnota ukazatele rentability celkových aktiv. Tuto podmínku až na dopravce PKP CARGO a ČD Cargo (za rok 2020) splňují všichni železniční nákladní dopravci. Avšak rozlišnosti v hodnotách jsou minimální a projevují se v rámci celého odvětví železniční nákladní dopravy.

Celkové zhodnocení ukazatelů rentability

PKP CARGO po celé sledované období vykazuje ztrátu na úrovni provozního zisku EBIT, ČD Cargo pouze v roce 2020. Ztráta na úrovni provozního zisku se negativně projevuje ve všech ukazatelích rentability. V ostatních případech dosahují železniční nákladní dopravci kladné EBIT.

Nejlepší výsledky u všech forem rentability (tržeb, celkových aktiv a vlastního kapitálu) dosahují METRANS Rail a Rail Cargo. Tyto podniky železniční přepravu realizují prostřednictvím jiných přepravců a současně jsou minimálně kapitalizované. Oba podniky vlastní zdroje využívají k profinancování oběžných prostředků. METRANS Rail zároveň vykazuje druhou nejvyšší rentabilitu tržeb.

ORLEN Doprava dosahuje nejlepší ziskovosti, má relativně nízkou vybavenost dlouhodobým hmotným majetkem a využívá výhodné dlouhodobé financování.

IDS CARGO ve všech formách rentability dosahuje dobré úrovně. Má vyváženou skladbu dlouhodobého financování.

ČD Cargo vzhledem ke své roli v železniční nákladní dopravě i objemu realizovaných přeprav, dosahuje relativně nízké úrovně tvorby provozního zisku. Na jeho tvorbě se projevují jak klesající podíly na celkových výkonech železniční přepravy a velkého počtu zaměstnanců oproti zbylým dopravcům, tak obnova dopravního (nejen vozového) parku, kterou ostatní dopravci neuskutečňují v takovém rozsahu. Klesající schopnost tvorby zisku a obnova dopravních prostředků vyvolává potřebu jejího financování dlouhodobými cizími zdroji, s následným dopadem do finančních nákladů. Dochází k zhoršování ekonomické kondice podniku.

4.1.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je okruh hodnocení, kde posuzujeme schopnost krytí krátkodobých závazků celkovými oběžnými prostředky a jejich jednotlivými složkami. U ukazatelů tohoto typu platí, čím nižší hodnota, tím vyšší krytí oběžných prostředků cizími zdroji. V rámci takového hodnocení je nutno posoudit, zda nedochází k vlastní platební neschopnosti krátkodobých závazků a riziku insolvence podniku.

Tab. 4.6 Běžná likvidita

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	0,774	0,463	0,538
METRANS Rail	1,936	2,090	1,712
PKP CARGO	1,756	1,630	1,041
ORLEN Doprava	2,518	1,659	1,594
Rail Cargo	1,586	1,894	1,215
IDS CARGO	0,918	0,882	0,956

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou v rozmezí 1,5-2,5. Do tohoto rozmezí se s výjimkou IDS CARGO a ČD Cargo vměstnali všichni dopravci. Zmínění dva dopravci nejsou schopni ze svých oběžných (krátkodobých) aktiv splatit své závazky, což ovlivňuje platební schopnost těchto podniků. Uvádí se, že hodnoty pod hranicí 1, již jsou s ohledem na tento ukazatel kritické.

Tab. 4.7 Pohotová likvidita

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	0,725	0,417	0,481
METRANS Rail	1,936	2,090	1,712
PKP CARGO	1,617	1,457	0,973
ORLEN Doprava	2,478	1,639	1,571
Rail Cargo	1,586	1,895	1,215
IDS CARGO	0,899	0,808	0,824

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje v intervalu 1-1,5. Nejblíže k doporučeným hodnotám je trojice dopravců PKP CARGO, Rail Cargo a ORLEN Doprava. METRANS Rail překročením doporučených hodnot volí spíše konzervativní strategii. Naopak, pokud dopravci vykazují hodnoty nižší nežli doporučené, jedná se o agresivní podnikovou strategii.

Celkové zhodnocení ukazatelů likvidity

Likviditu chápeme jako schopnost krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Hodnota takového ukazatele by měla být u běžné i pohotové likvidity vyšší než 1. Oběžná aktiva by měla být kryta cizími (krátkodobými) i vlastními zdroji (vlastní kapitál).

ČD Cargo v tomto ukazateli v Tab 4.6 za rok 2020 vykazuje úroveň 0,538. Lze pak usuzovat, že krátkodobé zdroje jsou téměř z 46 % vázány v dlouhodobém kapitálu. Za těchto okolností je jeho platební schopnost hradit krátkodobé závazky výrazně omezena.

V nejlepší pozici je z tohoto pohledu jsou dopravci METRANS Rail s hodnotou 1,712 a Orlen Doprava s hodnotou necelých 1,571. METRANS Rail nemá žádné prostředky vázané v zásobách, na rozdíl od ČD Cargo, které vzhledem k velikosti vozového parku, má stav zásob na vysoké úrovni. V časových řadách se u hodnot ukazatelů likvidity dává přednost stabilnímu trendu bez razantnějších výkyvů.

4.1.3 Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity míníme vyjádřit podíl tržeb připadající na celková aktiva a jejich složky, tj. stálá aktiva, resp. zásoby. Součástí tohoto přístupu jsou také propočty teoretické splatnosti pohledávek a závazků, odvozené z relace pohledávky (závazky)

k průměrné denní tržbě. Výtěžnost aktiv by měla být maximalizována. Růst výtěžnosti je přispěvkem k růstu podnikové ziskovosti.

Tab. 4.8 Obrat celkových aktiv

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	0,68	0,55	0,48
METRANS Rail	6,52	7,72	6,75
PKP CARGO	1,58	1,29	1,23
ORLEN Doprava	1,12	0,69	0,67
Rail Cargo	3,90	4,53	2,24
IDS CARGO	1,32	1,48	1,49

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové využití aktiv v podniku odráží komplexní ukazatel obratu celkových aktiv. Ukazatel by měl dosahovat minimálně hodnoty 1. Všechny podniky v odvětví, s výjimkou ČD Cargo a ORLEN Doprava, si drží stabilní obrat celkových aktiv nad doporučenou minimální hodnotou 1. Za roky 2019 a 2020 podnik ORLEN Doprava navýšil aktiva a zaznamenal mírný pokles tržeb.

Tab. 4.9 Doba splatnosti pohledávek

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	43,59	39,19	43,39
METRANS Rail	55,03	46,52	53,17
PKP CARGO	72,66	68,52	71,18
ORLEN Doprava	54,92	60,65	71,14
Rail Cargo	90,64	72,41	150,00
IDS CARGO	59,40	53,53	42,01

Zdroj: vlastní zpracování

Pro dobrou platební schopnost podniků je žádoucí zkracovat délku doby splatnosti pohledávek. Proto jsou u tohoto ukazatele doporučené nízké hodnoty. Vysoké, tedy nepříznivé hodnoty, jsou způsobeny výší pohledávek v daném roce. Jako příznivý jev se uvádí skutečnost, pokud u podniků hodnota ukazatele klesá úměrně s časovou řadou. Z porovnávaných dopravců vykazuje většina kolísavý trend tohoto ukazatele. Za nejlepší dopravce s nejnižší hodnotou ukazatele doby splatnosti pohledávek se podle Tab 4.9, dají označit IDS CARGO společně s ČD Cargo a METRANS Rail.

Tab. 4.10 Doba splatnosti krátkodobých závazků

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	106,79	144,37	141,13
METRANS Rail	28,42	22,26	31,06
PKP CARGO	59,44	59,20	91,67
ORLEN Doprava	69,35	129,21	131,90
Rail Cargo	57,20	38,29	123,56
IDS CARGO	87,37	84,51	72,80

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním ukazatelem aktivity ve finanční analýze benchmarkingového testu vybraných železničních nákladních dopravců je doba splatnosti krátkodobých závazků. Ukazatel hodnotí dobu, za kterou jsou podniky schopny uhradit své krátkodobé závazky. Na rozdíl od doby splatnosti pohledávek, je žádoucí, aby tato doba byla co nejdelší a delší než doba splatnosti pohledávek.

Vše se ovšem odvíjí od poskytovatelů závazků. Vybraní dopravci vykazují rostoucí trend s čímž jsou v souladu s požadavkem, aby doba splatnosti krátkodobých závazků byla co nejdelší. Výjimkou je pouze IDS CARGO s klesajícím trendem, ale i tak si stále drží obstojnou pozici mezi ostatními dopravci s ohledem na hodnoty ukazatele doby splatnosti krátkodobých závazků.

Celkové zhodnocení ukazatelů aktivity

Výtěžnost aktiv charakterizujeme relacemi roční tržby k celkovým aktivům, stálým aktivům a obvykle i zásobám. Zásoby v této práci nefigurují z důvodu, protože v odvětví nákladní železniční dopravy nehrají důležitou roli. To samé se nedá tvrdit u výrobních podniků obecně, kde naopak tento ukazatel hraje důležitou roli. Také hodnoty ukazatelů aktivity jsou zásadně ovlivněny výchozími podmínkami a způsobem podnikání srovnávaných dopravních podniků.

METRANS Rail a Rail Cargo výkon železniční nákladní přepravy realizují prostřednictvím jiných dopravců, k danému způsobu hospodaření nepotřebují stálá aktiva. Současně pracují s nízkou potřebou oběžných prostředků. To je důvodem, proč v rámci jejich rozvah nevykazují žádné, či pouze minimální zásoby. ČD Cargo v porovnání se zbývajícími dopravci výrazně zaostává za úrovní jimi dosahovaných výtěžností aktiv. S ohledem na rozsah vykazovaného majetku, zejména stálých aktiv, jsou

dosahované tržby mimořádně nízké. Tuto skutečnost alespoň trochu vykompenzuje fakt, že zbylé dva ukazatele aktivity hrají v jejich prospěch. Všechny zbylé dopravce bych v benchmarkingovém testu s ohledem na výsledky ukazatelů aktivity ohodnotil jako průměrné.

4.1.4 Ukazatele zadluženosti

V podnicích obecně zadluženost vykazuje míru účasti cizích zdrojů na aktivech podniku. Míra podílu cizích zdrojů na financování dlouhodobých i krátkodobých aktiv podniku vypovídá o efektivnosti hospodaření. Je však možné, spojení míry podílu cizích zdrojů na financování s rozvojem, rozsáhlejším investováním a zvýšenou potřebou provozních prostředků. Zvýšená míra zadluženosti obvykle vede ke snížení rentability vynaložených zdrojů, neboť vede k růstu úrokových nákladů a poklesu disponibilního zisku.

Za rozumnou míru zadluženosti lze považovat úroveň, která neomezuje rozvojové a reprodukční schopnosti podniku a z krátkodobého pohledu je zajištěna firemní schopnost platit v řádných termínech závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, sociálním a zdravotním pojišťovnám či státu.

Tab. 4.11 Celková zadluženost

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	53,5 %	60,3 %	65,1 %
METRANS Rail	51,4 %	47,7 %	58,2 %
PKP CARGO	44,0 %	36,0 %	34,6 %
ORLEN Doprava	23,9 %	54,0 %	51,6 %
Rail Cargo	63,1 %	49,8 %	77,9 %
IDS CARGO	54,6 %	52,7 %	42,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zadluženost neexistují doporučené hodnoty. Nicméně, při dostatečné výkonnosti je určitá úroveň zadlužení žádoucí. Na druhou stranu, nadměrná zadluženost zvyšuje riziko a negativně ovlivňuje podmínky pro získání dalšího úvěru. Ztížené podmínky pro získání úvěru se týkají až celkové zadluženosti nad 50 %. S ohledem na předešlé tvrzení se v komplikované situaci nachází především ČD Cargo. Které v pozici národního dopravce nemusí na tento fakt brát takový ohled, protože je v zájmu MD, aby zůstala určitá úroveň kontroly segmentu železniční nákladní dopravy pod státním dozorem. V případě nouze,

kdy by hrozila vysoká zadluženost, či krach, pravděpodobně bude dopravci ČD Cargo poskytnuta státní dotace.

Tab. 4.12 Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv

Dopravce	rok 2018	rok 2019	rok 2020
ČD Cargo	46,5 %	39,9 %	35,4 %
METRANS Rail	48,2 %	52,0 %	41,5 %
PKP CARGO	54,3 %	62,4 %	63,9 %
ORLEN Doprava	76,0 %	45,9 %	48,3 %
Rail Cargo	36,8 %	50,1 %	22,0 %
IDS CARGO	45,0 %	45,7 %	56,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální poměr vyjadřuje, nakolik jsou aktiva financována z vlastních podnikových zdrojů. Jedná se pouze o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Součet procentuálních hodnot ukazatelů celkové zadluženosti a poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv tvoří dohromady 100 %. Hodnoty vzhledem k zaokrouhlování při výpočtech nedají přesných 100 %, pohybují se v rozmezí 99–101 %.

Celkové zhodnocení ukazatelů zadluženosti

Zadluženost bereme jako míru účasti cizích zdrojů na aktivech podniku. Za přijatelné hodnoty u celkové zadluženosti považujeme podíl cizích zdrojů v intervalu 40 až 45 %. Uvedené míře vyhovují dopravci PKP CARGO a IDS CARGO. V ostatních případech je zadluženost vyšší než 50 % a ve sledovaném období se míra zadluženosti zvyšuje. Tímto trendem zvyšující se zadluženosti je možné vyvolat potřebu investování do dlouhodobého majetku. Snížená schopnost tvorby vlastních zdrojů vede k potřebě použití cizích zdrojů.

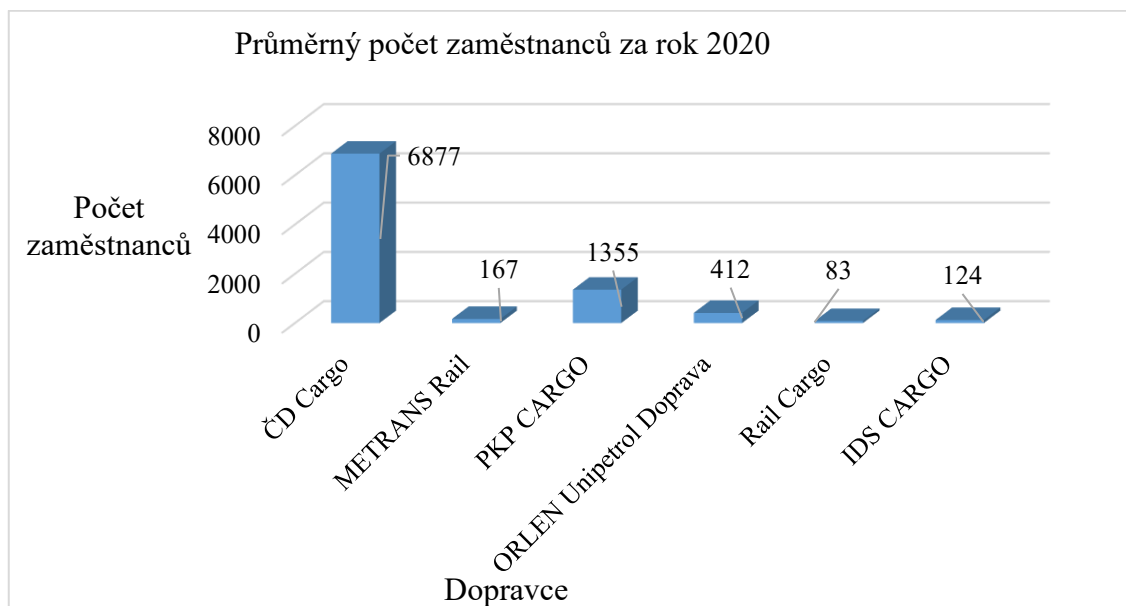
4.1.5 Ukazatele vztahující se k zaměstnancům

Mimo poměrové ukazatele v rámci benchmarkingové finanční analýzy je vhodné použít i další možné ukazatele. Tyto ukazatele nám umožní získat lepší přehled k pozici dopravců na trhu železniční nákladní dopravy a jejich hospodářské podnikové struktury.

Nejprve je v Grafu 4.3 uveden ukazatel průměrného počtu zaměstnanců u dopravců za rok 2020. Z grafu je patrné, že ČD Cargo svým počtem 6877 zaměstnanců dalece převyšuje ostatní dopravce. Přes tisíc zaměstnanců zaměstnává PKP CARGO, zbylí dopravci zaměstnávají každý méně než 500 zaměstnanců. Tato skutečnost nepochybně

ovlivňuje hospodaření podniků, jako i vypočtené výsledky v hodnotách poměrových ukazatelů, bonitních a bankrotních modelů.

Graf 4.3 Průměrný počet zaměstnanců za rok 2020



Zdroj: vlastní zpracování

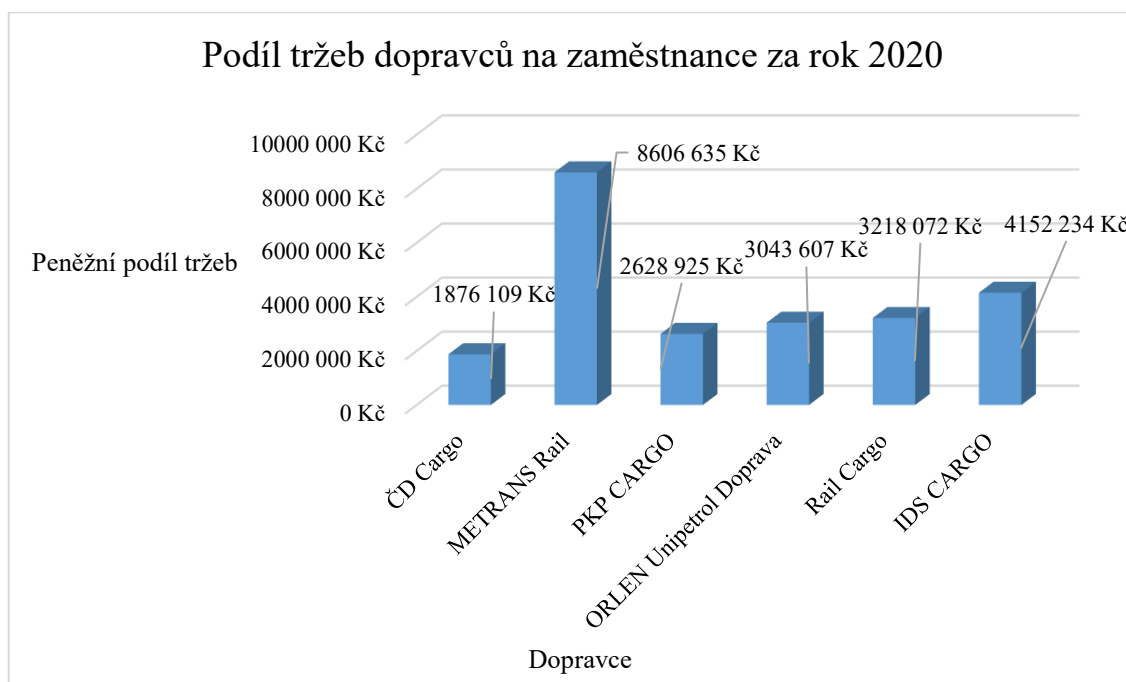
Obecně, k nejvyužívanějším ekonomickým ukazatelům vztahujícím se směrem k zaměstnancům, patří níže zmíněný ukazatel podílu tržeb na jednotlivé zaměstnance. V případě tohoto ukazatele není brána v potaz časová řada, nýbrž pouze rok 2020, jako poslední rok ze zvolené časové řady. Tím pádem rok s neaktuálnějšími údaji o tomto ukazateli.

Podíl tržeb na zaměstnance

$$\text{Podíl tržeb na zaměstnance} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad [Kč] \quad (3.21)$$

Ukazatel podílu tržeb na jednotlivé zaměstnance patří do skupiny týkající se výkonnosti zaměstnanců. Nicméně, vypovídá také o finanční situaci v podniku. Z výsledků je možné zjistit, jaká výše tržeb podniku připadne na jednoho zaměstnance. Požadovaná hodnota ukazatele je co nejvyšší. [3]

Graf 4.4 Podíl tržeb dopravců na zaměstnance za rok 2020



Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 4.4 je možné vidět výsledky ukazatele podílu tržeb na počet zaměstnanců. Hodnocení hodnot ukazatele je velmi jednoduché. Čím vyšší hodnota, tím lepší výsledek pro daného dopravce. ČD Cargo v hodnotách ukazatele doplácí na vysoký počet zaměstnanců. V případě, že by ČD Cargo zaměstnávalo polovinu zaměstnanců, byla by hodnota ukazatele 3 761 516 Kč. Tím by se podnik dostal na třetí pozici v hodnocení tohoto ukazatele. Z výsledků je patrné, že nejlépe je na tom z hlediska podílu tržeb na zaměstnance METRANS Rail s hodnotou 8 606 635 Kč na jednoho zaměstnance.

4.2 Zhodnocení Altmanovy analýzy

Altmanovou analýzou je posuzováno finanční zdraví podniku prostřednictvím jedné číselné hodnoty, kterou je výsledné Z-skóre. Pro Z-skóre jsou doporučeny hranice, v kterých by se měly hodnoty Z-skóre pohybovat. Celkové výsledné Z-skóre je průměrem hodnot výsledků za jednotlivé roky z časové řady.

Tab. 4.13 Celkové Z-skóre dopravců

	ČD Cargo	METRANS Rail	PKP CARGO	ORLEN Doprava	Rail Cargo	IDS CARGO
rok 2018	1,317	9,996	1,849	3,999	5,133	2,150
rok 2019	0,953	11,494	2,012	1,684	6,463	2,359
rok 2020	0,689	9,647	0,675	1,681	2,923	2,844
Celkové Z-skóre	0,986	10,379	1,511	2,454	4,839	2,450

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové Z-skóre je průměrem hodnot z let 2018 až 2020. Pokud je vypočtené **Z>2,99**, podnik je **finančně zdravý** a v dohledné době není ohrožen bankrotem. Nachází-li se velikost Z-skóre mezi hodnotami **1,81 a 2,99**, je podnik v pásmu zvaném „šedá zóna“ a o finančním zdraví podniku nelze jednoznačně rozhodnout. Poslední je variantou je hodnota **Z<1,81**, kdy podnik není finančně zdravý a ohrožuje jej **bankrot**.

Tab. 4.14 Hodnocení dopravců v Altmanově analýze

	Dopravce	Celkové Z-skóre
1.	METRANS Rail	10,379
2.	Rail Cargo	4,839
3.	ORLEN Doprava	2,454
4.	IDS CARGO	2,450
5.	PKP CARGO	1,511
6.	ČD Cargo	0,986

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tab. 4.14 Hodnocení dopravců je zřejmé že METRANS Rail společně s Rail Cargo jeví znaky stabilní zdravé finanční situace. Na základě výsledků analýzy jsou další dva dopravci ORLEN Doprava a IDS CARGO v šedé zóně nevyhraněných prostředků. PKP CARGO i ČD Cargo nejsou, dle výsledků analýzy podniky finančně zdravé, a je možné, že je v budoucnu bez větší hospodářské, ekonomické či změny v řízení finančních zdrojů bude ohrožovat bankrot. V této souvislosti má výhodu ČD Cargo, které na pozici národní dopravce se do bankrotní situace dostane velmi nepravděpodobně.

4.3 Zhodnocení Kralickova rychlého testu

Prvním z ukazatelů v Kralickově rychlém testu je hodnocení vlastního kapitálu. Vypovídá o finanční síle podniku měřené podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě.

Následujícím ukazatelem je doba splácení dluhu z bilančního cash flow. Cash flow je tok peněz za určité období. Ukazuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků podniku. Dále procentuální podíl cash flow na podnikových tržbách. Jinými slovy rentabilita tržeb měřená pomocí cash flow. Posledním čtvrtým ukazatelem je rentabilita celkových aktiv, která odráží celkovou výdělečnou schopnost podniku.

Tab. 4.15 Bodové ohodnocení ukazatelů

Ukazatel	Výborný 1 bod	Velmi dobrý 2 body	Průměrný 3 body	Špatný 4 body	Ohrožen insolvencí 5 bodů
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhů	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	< 12 let	< 30 let
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní
Cash flow v % podnikového výkonu	> 10 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: vlastní zpracování dle [28]

Na základě dosažených výsledků se jednotlivým ukazatelům přidělí body a výsledná známka jednotlivých ukazatelů je stanovena jako jejich průměr za zvolenou časovou řadu. Stejně tak je stanoven výsledný celkový průměr, který je průměrem z jednotlivých ukazatelů, viz Tab.4.16. Z bodového ohodnocení výsledků jednotlivých ukazatelů vyplývá, že čím nižší je výsledný dosažený průměr, tím lepší je finanční situace podniku.

Tab. 4.16 Bodový průměr dopravců za roky 2018-2020

Dopravce	Kvóta vlastního kapitálu	Doba splácení dluhů	ROA	Cash flow v % podnikového výkonu	Celkový průměr
ČD Cargo	1,00	3,00	4,33	1,00	1,92
METRANS Rail	1,00	1,00	1,00	3,00	1,75
PKP CARGO	1,00	3,33	5,00	3,67	3,08
ORLEN Doprava	1,00	2,33	3,33	1,67	1,88
Rail Cargo	1,33	1,00	3,00	3,00	2,08
IDS CARGO	1,00	2,33	4,00	2,67	2,33

Zdroj: vlastní zpracování

Dopravci v Kralickově rychlém testu vykazují vyrovnané výsledky. Podnik s nejlepší celkovou výdělečnou schopností je METRANS Rail následovaný dopravcem ORLEN Doprava. Těsně za nimi se v Kralickově rychlém testu umístili v tomto pořadí ČD Cargo, Rail Cargo a IDS CARGO. Jediný dopravce, který na základě výsledků Kralickova rychlého testu zaostává za ostatními je PKP CARGO. Žádný z dopravců není s výsledkem celkového průměru na špatné úrovni. Celkový průměr u Kralickova rychlého testu je ovlivněn především ukazatelem ROA. Všichni dopravci, kromě METRANS Rail, vykazují v ukazateli ROA vysoké hodnoty, které zvyšují jejich celkový výsledný průměr.

4.4 Zhodnocení indexu IN05

Při výpočtu indexu IN05 je problémem, když podnik není nebo je, ale jen velmi málo zadlužen, tak výpočet ukazatele úrokového krytí vychází obrovské číslo. V tomto ohledu se doporučuje při propočtu indexu IN05 omezit hodnotu ukazatele $\frac{EBIT}{\text{úrokové krytí}}$ hodnotou ve výši 9. Dalším pravidlem, je při výpočtech u každého z ukazatelů nepoužívat mínusové hodnoty, nýbrž hodnoty u těchto ukazatelů ponechat na hodnotě ve výši 0. Z vážených hodnot jednotlivých ukazatelů vzešly výsledky zobrazené v Tab. 4.17 následovně. [26]

Tab. 4.17 Průměry a celkový index IN05

	ČD Cargo	METRANS Rail	PKP CARGO	ORLEN Doprava	Rail Cargo	IDS CARGO
rok 2018	0,634	4,247	0,785	1,881	1,837	1,166
rok 2019	0,500	4,679	0,778	1,157	2,374	1,207
rok 2020	0,515	3,921	0,727	1,138	0,982	1,376
Celkový index IN05	0,550	4,282	0,763	1,392	1,731	1,250

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový index IN05 je průměrem hodnot indexů jednotlivých dopravců z časové řady let 2018-2020. Na základě vypočtených hodnot je možné s velkou pravděpodobností předpovídat očekávaný vývoj podniku. Vyjde-li **IN05<0,9** podnik **spěje k bankrotu** s pravděpodobností 86 %. Pokud se hodnota indexu IN05 pohybuje mezi hodnotou **0,9 až 1,6** nachází se podnik v „šedé zóně“. Jestliže je index **IN05>1,6**, tak podnik **tvorí hodnotu** s pravděpodobností 67 %. [26]

Tab. 4.18 Hodnocení dopravců indexem IN05

	Dopravce	Celkový index IN05
1.	METRANS Rail	4,282
2.	Rail Cargo	1,731
3.	ORLEN Doprava	1,392
4.	IDS CARGO	1,250
5.	PKP CARGO	0,763
6.	ČD Cargo	0,550

Zdroj: vlastní zpracování

I výsledek posledního indexu hovoří ve prospěch podniku METRANS Rail. U něj, a také u podniku Rail Cargo, se na základě výsledků indexu IN05 dá tvrdit, že právě tyto dva železniční nákladní dopravci s 67% pravděpodobností tvoří finanční hodnotu. Dopravci ORLEN Doprava se společně s IDS CARGO ocitají v nevyhraněné šedé zóně. Nejhůře vyšel výsledek indexu IN05 pro dopravce PKP CARGO a ČD Cargo. Těmto dvěma dopravcům na základě výsledků indexu a uvedené teorii z literatury hrozí bankrot.

4.5 Indexy podílů dopravců na výkonech sítě SŽ

Přepravou věcí v nákladní dopravě se rozumí věci, které je dopravce zavázán přepravit. Do přepravených věcí se nezahrnují zavazadla cestujících. Vybrané ukazatele jsou převzaty z Tab 2.1. Hrubý tunový kilometr (hrtkm) je ukazatelem hrubého výkonu hnacích vozidel a charakterizuje celkový objem dopravní činnosti. Do propočtu vstupuje nejen hmotnost přepravovaného zboží, ale i hmotnost vlastního železničního vozu bez hnacího vozidla. Vlakový kilometr (vlkm) nákladní dopravy vyjadřuje přemístění jednoho nákladního vlaku o jeden kilometr. Procentuální údaje jsou převzaty z údajů uvedených v tabulkách SŽ.

Tab. 4.19 Indexy 20/19 podílů dopravců na výkonech sítě SŽ

Dopravce	Vlakové kilometry [%]		Index 20/19	Hrubé tunové kilometry [%]		Index 20/19
	2020	2019		2020	2019	
ČD Cargo	58,53	61,13	0,957	58,59	60,16	0,974
METRANS Rail	5,95	5,44	1,094	8,90	8,43	1,056
PKP CARGO	6,31	6,00	1,052	7,33	7,20	1,018
ORLEN Doprava	3,33	3,38	0,985	4,13	4,29	0,963
Rail Cargo	3,08	2,36	1,305	4,28	3,40	1,259
IDS CARGO	3,23	3,84	0,841	3,61	3,88	0,930

Zdroj: vlastní zpracování

Z indexů za roky 2019 a 2020 není úkolem zjistit, zda se zvětšil nebo zmenšil celkový objem přeprav jednotlivých železničních nákladních dopravců. Nýbrž zhodnotit situaci u vybraných dopravců v změnách jejich meziročních procentuálních hodnot. S vlivem dopadů pandemie Covidu-19 na sektor železniční nákladní dopravy se podle indexu 20/19 nejlépe vypořádal dopravce Rail Cargo, který zaznamenal u obou indexů růst přes 25 %. Pouze další dva dopravci si udrželi kladné hodnoty indexů. Jsou jimi METRANS Rail a PKP CARGO. ČD Cargo je sice jen v lehké ztrátě, ale z celkového objemu přeprav, to vzhledem k největšímu podílu výkonů na železniční síti SŽ znamená celkem razantní propad. U dopravce ORLEN Doprava se pravděpodobně projevila snížená spotřeba pohonných hmot u populace i v hospodářských sférách. Dopravce ORLEN Doprava, jakožto člen skupiny ORLEN, na trhu petrochemického průmyslu nerealizoval tak vysoké množství vnitropodnikových přeprav v rámci skupiny. Nejhůře index 20/19 dopadl pro dopravce IDS CARGO, kterému se zmenšil objem vlakových kilometrů o 16 % a hrubých tunových kilometrů o 7 %.

Tab. 4.20 Indexy 21/20 podílů dopravců na výkonech sítě SŽ

Doprovce	Vlakové kilometry [%]		Index 21/20	Hrubé tunové kilometry [%]		Index 21/20
	2021	2020		2021	2020	
ČD Cargo	57,55	58,53	0,983	56,38	58,59	0,962
METRANS Rail	6,16	5,95	1,035	9,16	8,90	1,029
PKP CARGO	5,49	6,31	0,870	6,49	7,33	0,885
ORLEN Doprava	3,63	3,33	1,090	4,53	4,13	1,097
Rail Cargo	3,15	3,08	1,023	4,75	4,28	1,110
IDS CARGO	2,58	3,23	0,799	2,83	3,61	0,784

Zdroj: vlastní zpracování

Mírně klesající podíl na celkových výkonech na železniční síti SŽ si ČD Cargo přeneslo i do meziročního indexu 21/20. Klesající podíl jen podporuje nízkou úroveň tvorby provozního zisku u ČD Cargo. I přes to se mezi srovnávanými železničními dopravci umísťuje suverénně na prvním místě, co se týče hodnoty celkových vlakových a hrubých tunových kilometrů. Ztráta, dle indexu 21/20, není pro ČD Cargo tak vysoká, jak v indexu 20/19.

Je to zapříčiněno poklesem objemu přeprav realizovaných formou jednotlivých vozových zásilek. Ze všech dopravců, se jediné ČD Cargo orientuje na oblast jednotlivých vozových zásilek po celé síti SŽ i privátních tratích. Na přepravu jednotlivých vozových zásilek je použit jeden vůz nebo skupina maximálně pěti vozů. ČD Cargo realizuje všechny jízdy manipulačních vlaků od odesílatelů do seřaďovacích stanic, dle zásad vlakotvorby. Ze seřaďovacích stanic se zásilky dále odesílají průběžným, případně nákladním expresem do seřaďovacích stanic, z kterých se manipulačními vlaky odvázejí příjemci. Kvalifikovaným odhadem lze tvrdit, že jednotlivé vozové zásilky tvoří přibližně 30 % přeprav ČD Cargo. Problémem je, že přeprava těchto zásilek, je na rozdíl od přeprav ucelených vlaků, které jedou od odesílatele k příjemci bez manipulačních prací, méně perspektivní a rentabilní. Ostatní dopravci z benchmarkingového testu realizují pouze přepravy ucelenými vlaky.[29]

Kladné indexy, tedy rostoucí podíl přepravních výkonů na železniční síti SŽ, vykazují hned tři dopravci. Jsou jimi METRANS Rail, ORLEN Doprava a Rail Cargo. Růst jejich indexů se pohybuje v rozmezí 2–11 % viz Tab. 4.20. Dopravci PKP CARGO

a IDS CARGO zaznamenali s ohledem na index 21/20 hlubokou ztrátu. PKP CARGO zaznamenalo propad o 13 % u vlakových kilometrů a 11,5 % u hrubých tunových kilometrů. Po dobře zvládnutém roce ovlivněném pandemií COVID–19, tato skutečnost dopravce nepochybně nemile zaskočila.

IDS CARGO, jehož propad je něco málo přes 20 % u vlakových kilometrů a přes 21 % u hrubých tunových kilometrů, by měli oba dopravci (i PKP CARGO) aktivně vyhledávat nové zákazníky a zkusit například zavést marketingovou kampaň či jiná opatření. Pokud se tak nestane a klesající trend u těchto dopravců bude pokračovat, mohlo by se stát, že by ztratili svou konkurenceschopnost a byli by nahrazeni jinými dopravci, kteří vstoupili nebo vstupují na trh železniční nákladní dopravy. Mohou to být dopravní podniky jako např.: DB Cargo Czechia s.r.o., EP Cargo a.s. nebo LTE Logistik a Transport Czechia/Slovakia s.r.o.

Závěr

Cílem diplomové práce je seznámit čtenáře s teoretickými východisky, typy a přístupy problematiky benchmarkingu. Popsat postavení segmentu železniční nákladní dopravy v dopravním systému ČR. Charakterizovat vybrané železniční nákladní dopravce, aby byl zajištěn výběr vhodných dopravců pro benchmarking a jejich vzájemné mezipodnikové srovnání.

Ke sledování ukazatelů a hodnot byla zvolena časová řada let 2018-2020, protože data za rok 2021 budou dostupná, až po zveřejnění výročních zpráv dopravců v obchodním rejstříku. Zpravidla ve druhém čtvrtletí následujícího roku.

Práce je brána jako benchmarkingový test využívající metody finanční analýzy skládající se z analýzy poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Bankrotních a bonitních modelů, kterými jsou Altmanova analýza, Kralickův rychlý test a index IN05. Na finanční situaci i hospodaření podniků byla snaha pohlížet komplexně se zacílením na finanční ukazatele a jejich hodnoty. Z hlediska dalších ukazatelů, obsahuje práce ukazatele týkající se zaměstnanců a porovnání procentuálních hodnot celkových objemů vlakových a hrubých tunových kilometrů prostřednictvím meziročních indexů.

Všechny aplikované poměrové ukazatele, bankrotní a bonitní modely mají jednoho pomyslného vítěze, kterým je dopravce METRANS Rail. Píši pomyslného, protože jednoznačného vítěze vzhledem k rozložení sil, pozici na trhu železničních nákladních dopravců či zvolených podnikových strategií jednotlivých dopravců, nelze bez praktické zkušenosti a dlouhodobého pozorování a analýzy vnitropodnikových procesů jednoznačně určit.

Dále lze ze zjištěných informací a dat o srovnávaných nákladních železničních dopravcích konstatovat následující. Pro všechny subjekty posuzovaného souboru je nákladní železniční přeprava hlavní podnikatelskou činností. Všechny subjekty patří do větších podnikatelských seskupení. Dominantní postavení v nákladní železniční dopravě má ČD Cargo a.s. Data za období 2019 až 2021 ukazují, že podíl dopravce na výkonech železniční nákladní přepravy, vykázané hodnotami celkových ročních vlakových kilometrů, popř. hrubých tunových kilometrů, mají klesající tendenci. Pokles

hodnot nemusí mít vážných dopadů, pokud se jedná o pokles objemu přeprav v oblasti jednotlivých vozových zásilek.

Dopravce ORLEN Doprava je charakterem dopravovaných produktů úzce spojen s produkčními podniky skupiny ORLEN Unipetrol, jejíž je součástí. Má tak určitou jistotu v případě prudké změny na trhu nákladní železniční dopravy. V případě dopravců PKP CARGO, Rail Cargo a IDS CARGO usuzují budoucí podnikovou strategii na intenzivní vyhledávání nových příležitostí a zákazníků v nákladní železniční dopravě, která by vedla k stabilizaci jejich pozice a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu železniční nákladní dopravy.

Výsledky aplikovaného benchmarkingu jsou velmi vyrovnané. Je to dáno odvětvím, v kterém byl benchmarking proveden a také rozdílným přístupem a postavením jednotlivých železničních nákladních dopravců v tomto ryze konkurenčním prostředí.

Je velmi obtížné přijít s radikálními či převratnými návrhy na zlepšení nebo doporučení pro jednotlivé dopravce, protože je možná určitá zkreslenost v interpretovaných údajích. Zároveň se jedná o velké podniky, kdy pouze z veřejně dostupných zdrojů informací, teoretickým vybavením a teoretickou znalostí bez adekvátní praxe, je obtížné analyzovat celkové hospodaření, logistické procesy, strategie, plány a chování dopravních podniků. I přesto je snahou popsat současnou situaci na trhu mezi vybranými železničními nákladními dopravci a analyzovat jejich ekonomickou situaci.

Otázkou zůstává, jak se do hospodaření, zejména do nákladových položek dopravců, promítne růst cen surovin, materiálů, energií a pohonných hmot, spojených nejen s inflací v probíhajícím roce 2022. Aby se neopakovala situace z let 2007–2009, kdy se i v sektoru nákladní dopravy projevily dopady celosvětové finanční krize. Z těchto důvodů, je z hlediska vedoucího managementu dopravních podniků nutné sledovat a vyhodnocovat jejich ekonomickou situaci i nadále.

Seznam zdrojů

- [1] NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [2] VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Základy benchmarkingu*. Benchmarking.vcvscr.cz [online]. Praha, 2005. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>
- [3] TOMANOVÁ, Petra. *Benchmarking dopravních společností a identifikace best practises*. Ostrava, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola báňská. Vedoucí práce Ing. Štverková Hana, Ph.D.
- [4] ŠTĚRBA, Roman. *Benchmarking - nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti: Vědeckotechnický sborník ČD č. 19/2005*. Vts.cd.cz [online]. Praha, 2005 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://vts.cd.cz/documents/168518/195372/1905.pdf/d85ac83d-08d8-4470-8d56-4e17f26c4627>
- [5] ŠMRHA, Vladimír. *Benchmarking dopravních společností*. Most, 2008. Diplomová práce. Vysoká škola báňská. Vedoucí práce Ing. Jaroslav Černý.
- [6] Ministerstvo dopravy České republiky: *Ročenka dopravy České republiky 2020*. Sydos.cz [online]. Praha: TREXIMA, spol. s r.o., 2020. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2020.pdf
- [7] ŠINDELÁŘ, Jan. *Tóth z ČD Cargo: Green Deal je obrovská hrozba i obrovská příležitost. „Zelenají“ i zákazníci*. Zdopravy.cz [online]. © 2017-2022 Avizer Z, 2021, 31.5.2021. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/toth-z-cd-cargo-green-deal-je-obrovaska-hrozba-i-obrovaska-prilezitest-zelenaji-i-zakaznici-82829/>
- [8] KRÝŽE, Pavel. *Železniční mapy ČR: Tranzitní koridory*. Spravazeleznic.cz [online]. © 2022 Správa železnic, státní organizace, 2021, 20.7.2021. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50167205/koridory+zjednodu%C5%A1en%C4%9B.pdf/2477fdf9-3d55-4e93-a113-92ea99f45880>
- [9] Ministerstvo dopravy České republiky: *KONCEPCE NÁKLADNÍ DOPRAVY PRO OBDOBÍ 2017–2023 S VÝHLEDEM DO ROKU 2030*. Mdcr.cz [online]. Praha: ASTRON studio CZ, 2017. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z:

https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD_Koncepce_nakladni_dopravy_w.pdf.aspx

[10] JAVOŘÍK, Tomáš, TÝFA, Lukáš a Martin JACURA. Je česká železnice připravena na alternativní pohony?: Konference mladých akademických pracovníků. *Vlaky-sgs.fd.cvut.cz* [online]. Příbram, 2020, 17.9.2020 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: http://vlaky-sgs.fd.cvut.cz/data/publikace2020-21/zelva2020_alternativni-pohony_t.pdf

[11] Dopravní politika České republiky: pro období 2021 – 2027 s výhledem do roku 2050. Mdcz.cz [online]. Praha: ADV. solutions, 2021, 8.3.2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Dopravni-politika-Ceske-republiky-pro-obdobi-2021/Dopravni_Politika_CR_CZ.pdf.aspx

[12] CEMPÍREK, Václav. *Technologie ložných a skladových operací*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2007. ISBN 80-86530-36-1.

[13] GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

[14] SPRÁVA ŽELEZNIC. Podíl dopravců na výkonech sítě Správy železnic: Nákladní doprava. *Spravazeleznic.cz*: Dopravci působící na železniční síti [online]. Praha, 2022, 18.2.2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50167315/V%C3%BDkony_2021.pdf/a086305b-66e7-4668-a24a-39b18fafcc2b

[15] Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>

[16] O společnosti. *Cdcargo.cz*: O nás [online]. Praha: © ČD Cargo [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.cdcargo.cz/cs_CZ/o-spolecnosti?inheritRedirect=true

[17] Vize a cíle. *Cdcargo.cz*: O nás [online]. Praha: © ČD Cargo [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.cdcargo.cz/cs_CZ/vize-a-cile?inheritRedirect=true

[18] O nás. *Metransrail.eu* [online]. © 2022 METRANS Rail [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.metransrail.eu/>

- [19] O nás. Pkpcargointernational.com [online]. © PKP CARGO INTERNATIONAL 2012–2017 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.pkpcargointernational.com/kdo-jsme/o-nas>
- [20] Souhrnná zpráva skupiny PKP CARGO za rok 2018. Pkpcargointernational.com [online]. © PKP CARGO INTERNATIONAL 2012–2017, 2019, 1.8.2019 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.pkpcargointernational.com/novinky/souhrnna-zprava-skupiny-pkp-cargo-za-rok-2018>
- [21] ORLEN Unipetrol Doprava [online]. Litvínov. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.orlenunipetroldoprava.cz/cs/Stranky/default.aspx>
- [22] O společnosti. Railcargo.com [online]. © 2022 Rail Cargo Group. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.railcargo.com/cs/o-spolecnosti>
- [23] Our subsidiaries in Czech Republic: Rail Cargo Carrier - Czech Republic s.r.o. Railcargo.com [online]. © 2022 Rail Cargo Group. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.railcargo.com/en/company/international/czech-republic/subsidiaries>
- [24] IDSC [online]. Olomouc: © 2021 IDS CARGO [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ids-cargo.cz/>
- [25] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [26] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [27] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [28] Jak kvalifikovaně zjistíte, zda váš podnik přináší hodnotu nebo se neblíží k bankrotu?: Co vám ukáží bankrotní modely o vaší firmě? Zjistí, zda vám firma vytváří zisk nebo má problémy. Finanalysis.cz [online]. Plzeň: © 2000 - 2022 Atlantis PC [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [29] Jednotlivé zásilky, ucelené vlaky. Cdcargo.cz [online]. Praha: © ČD Cargo [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://www.cdcargo.cz/cs_CZ/ucelene-vlaky

Seznam grafických objektů

Graf 4.1 Rozvaha aktiv k 31.12.2019	47
Graf 4.2 Rozvaha pasiv k 31.12.2019.....	47
Graf 4.3 Průměrný počet zaměstnanců za rok 2020	58
Graf 4.4 Podíl tržeb dopravců na zaměstnance za rok 2020.....	59
Obr. 1.1 Schéma provázanosti typů benchmarkingu	12
Obr. 1.2 Schéma podstaty metrického benchmarkingu	13
Obr. 1.3 Schéma benchmarkingového cyklu	16
Obr. 1.4 První krok benchmarkingového cyklu.....	17
Obr. 1.5 Druhý krok benchmarkingového cyklu	17
Obr. 1.6 Třetí krok benchmarkingového cyklu.....	17
Obr. 1.7 Čtvrtý krok benchmarkingového cyklu	18
Obr. 1.8 Pátý krok benchmarkingového cyklu	18
Obr. 1.9 Šestý krok benchmarkingového cyklu.....	18
Obr. 1.10 Sedmý krok benchmarkingového cyklu	19
Obr. 2.1 Mapa hlavních tranzitních koridorů v ČR	23
Tab. 2.1 Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy v ČR.....	24
Tab. 2.2 Podíly dopravců na výkonech sítě SŽ za rok 2021	27
Tab. 4.1 Rozvaha zvolených dopravců k 31.12.2019.....	48
Tab. 4.2 Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE).....	49
Tab. 4.3 Rentabilita tržeb (ROS)	50
Tab. 4.4 Rentabilita celkových aktiv (ROA)	50
Tab. 4.5 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	51

Tab. 4.6 Běžná likvidita.....	52
Tab. 4.7 Pohotová likvidita.....	53
Tab. 4.8 Obrat celkových aktiv.....	54
Tab. 4.9 Doba splatnosti pohledávek.....	54
Tab. 4.10 Doba splatnosti krátkodobých závazků	55
Tab. 4.11 Celková zadluženost	56
Tab. 4.12 Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv	57
Tab. 4.13 Celkové Z-skóre dopravců.....	60
Tab. 4.14 Hodnocení dopravců v Altmanově analýze.....	60
Tab. 4.15 Bodové ohodnocení ukazatelů.....	61
Tab. 4.16 Bodový průměr dopravců za roky 2018-2020.....	61
Tab. 4.17 Průměry a celkový index IN05	62
Tab. 4.18 Hodnocení dopravců indexem IN05	63
Tab. 4.19 Indexy 20/19 podílů dopravců na výkonech sítě SŽ	64
Tab. 4.20 Indexy 21/20 podílů dopravců na výkonech sítě SŽ	65

Seznam zkratek

[a.s.]	akciová společnost
[ACTS]	přepavní systém pro kombinovanou dopravu silnice–železnice
[APQC]	Americké centrum pro produktivitu a jakost
[ASQ]	Americká společnost jakost
[atd.]	a tak dále
[AWT]	Advanced World Transport
[CD]	kompaktní disk
[CO ₂]	oxid uhličitý
[ČD]	České dráhy
[ČMD]	Českomoravské doly
[ČR]	Česká republika
[ČSKD]	Česká a slovenská kombinovaná doprava
[ČSÚ]	Český statistický úřad
[DB]	Deutsche bahn
[EBIT]	zisk před úroky a zdaněním
[EBITDA]	zisk před započtením úroků, daní a odpisů
[EFQM]	Evropská nadace pro management kvality
[EP]	Energetický a průmyslový
[ETCS]	evropský vlakový zabezpečovací systém
[EU]	Evropská unie
[hrtkm]	hrubé tunové kilometry
[IDS]	Inženýrské a dopravní stavby Olomouc
[Kč]	Korun českých
[Kft.]	maďarská zkratka pro společnost s ručením omezeným

[LTE]	Logistik & Transport
[m]	metr
[MD]	Ministerstvo dopravy
[MSP]	malé a střední podniky
[např.]	například
[ÖBB]	rakouský národní dopravce
[obr.]	obrázek
[OKD]	těžební firma
[OKR]	Ostravsko–karvinský revír, doprava, národní podnik
[OMBI]	iniciativa tajemníku v provincii Ontario
[PKN]	polská petrochemická společnost
[PKP]	Polské státní dráhy
[PSC]	poštovní směrovací číslo
[r.]	rok
[resp.]	respektive
[ROA]	rentabilita celkových aktiv
[ROCE]	rentabilita dlouhodobého kapitálu
[ROE]	rentabilita vlastního kapitálu
[ROS]	rentabilita tržeb
[s.r.o.]	společnost s ručením omezeným
[SŽ]	Správa železnic
[tab.]	tabulka
[tj.]	to je
[tkm]	tunokilometry
[tzv.]	tak zvaně
[UIC]	Mezinárodní železniční unie

[vlkm] vlakové kilometry

[ZEVO] zařízení pro energetické využití odpadu

Seznam příloh

Příloha A Výroční zprávy dopravců ve formátu pdf.

Příloha B Výpočty ukazatelů v dokumentu Word

Příloha C Grafy a tabulky v dokumentu Excel

Poznámka: Vzhledem k velikosti datových souborů příloh jsou přílohy uloženy na CD. CD je přiloženo k tištěné diplomové práci.

Autor DP	Bc. David Koňárek
Název DP	Benchmarking železničních nákladních dopravců
Studijní obor	Logistika
Rok obhajoby DP	2022
Počet stran	68
Počet příloh	3
Vedoucí DP	prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D., DBA
Anotace	Diplomová práce je zaměřena na benchmarking jakožto formu mezipodnikového srovnávání. Po úvodu následují teoretické přístupy benchmarkingu, deskripce železniční nákladní dopravy v podmínkách ČR a jednotlivých železničních nákladních dopravců. Benchmarkingový test je realizován metodou finanční analýzy. U vybraných železničních nákladních dopravců jsou analyzovány údaje účetních výkazů z jejich výročních zpráv. Následuje zvolení časové řady, aplikovaných poměrových ukazatelů, bankrotních a bonitních modelů. Závěr diplomové práce obsahuje zhodnocení benchmarkingového testu, porovnání výkonů dopravců na železniční síti a jejich postavení v segmentu železniční nákladní dopravy.
Klíčová slova	benchmarking, železniční nákladní dopravce, železniční doprava, podnik, poměrové ukazatele, finanční analýza
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	