

## Uplatnění benchmarkingu u národních železničních podniků

Roman Šterba

Česká republika prošla před 15 lety významnými celospolečenskými změnami. Ke změnám ovlivňujícím efektivitu firem však dochází poměrně pomalu, o čemž svědčí jen nemnoho společností schopných obstát v mezinárodní konkurenci. Svědectvím je i rozmáhající se korpektivnost zahraničních nadnárodních koncernů s následnou razantní restrukturalizací churavějících subjektů. Pro management firem přitom není tajemstvím, že pro uskutečnění změn vedoucích k zásadnímu zlepšení výkonnosti a efektivity je nutná nejen snaha o provedení změn, ale také znalost toho, o jaké konkrétní změny se má jednat.

V posledních letech se šíří snahy o Business Process Reengineering (BPR). Cílem všech aktivit v rámci BPR je přitom zlepšení procesů v takové míře, že vytvoří pro firmu nové příležitosti na trhu a konkurenční výhody. BPR je shrnutím aktivit, které vedou k fundamentální změně klíčových procesů probíhajících ve firmě. BPR tedy nespočívá pouze v odhalení a eliminaci nehospodárností, ale také v přehodnocení samotných základů a hlavních principů, z nichž vychází podnikatelská strategie firmy a samo podnikání. Z uvedeného vyplývá, že jedním z klíčů pro dosažení úspěchu projektu BPR je výběr správných klíčových procesů pro optimalizaci. Při vlastním výběru procesů a stanovení měřitelných cílů se využívá možnosti benchmarkingu pro zjišťování rozdílů ve výkonnosti a příležitosti ke zlepšení. Benchmarking je druhým nejrozšířenějším systémem řízení kvality v západní Evropě, neboť koncept, ze kterého vychází, je ve své podstatě velmi jednoduchý. Vychází z toho, že se učíme od druhých - efektivnějších - firem. Jedná se tedy o proces porovnávání procesů a výkonností mezi společnostmi za účelem získání nového pohledu a zjištění příležitosti pro zlepšení.

V odvětví železniční dopravy se realizuje projekt Benchmarking od roku 2000 v mezinárodním rozsahu, a to v rámci Výboru pro ekonomii, finance a životní prostředí (Comité 6) Mezinárodní železniční unie (UIC) se sídlem ve francouzské Paříži. Tehdy se zúčastněné členské železniční podniky dohodly, že je vhodné a potřebné využít možnosti společného sdílení metod, postupů a opatření členských železničních podniků s úspěchem uplatněných při zvyšování produktivity a efektivity v zájmu zvýšení konkurenceschopnosti celého železničního sektoru na

přepravním trhu. Realizaci souvisejících aktivit pověřil pracovní skupinu Benchmarking jakožto nástupce skupiny HCF (Harmonisation Comptable et Financiere) aplikující Vyhlášku č. 318. Zmíněná skupina organizuje, ve spolupráci se Statistickým střediskem UIC, každoroční šetření u členských podniků a shromážděné údaje vyhodnocuje. Zde je třeba zdůraznit posun v chápání spolupráce drah v rámci HCF, kdy se již nejedná o pouhé shromáždění a publikaci číselných údajů, ale jde především o znalost a pochopení procesů klíčových pro zásadní restrukturalizační změny železniční firmy. Výroční zpráva Benchmarking UIC obsahuje výsledky šetření za poslední a jemu tři předcházející účetní (statistická) období. Na formulaci parametrů šetření benchmarking a na vyhodnocení podkladů poskytnutých evropskými národními železničními podniky se na platformě UIC podílejí předsednická Německá dráha (DB), České dráhy (ČD), Italské dráhy (FS), Maďarské dráhy (MÁV), Rakouské dráhy (ÖBB), Belgické dráhy (SNCB) a Francouzské dráhy (SNCF). Do zatím posledního vyhodnocení benchmarking uskutečněném v minulém roce nemohly být, vzhledem k omezení daném neúplností a distorzí údajů poskytnutých z účetní evidence některých oslovených firem, zahrnuty všechny evropské národní železniční podniky, avšak konečných 15 členských železničních podniků UIC představovalo dostatečně reprezentativní vzorek. Kromě benchmarkingu v rámci odvětví železnic se tradičně provádí i benchmarking s reprezentativními společnostmi z jiných druhů dopravy nebo jiných oborů podnikatelské činnosti. Potřebné údaje a informace za třetí firmy zajistily ČD (České aerolinie a.s. a Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.), DB (Lufthansa AG), ÖBB (Austrian Airlines AG a Wiener Lokalbahnen AG), SNCB (Opérateur combiné a Transport publics intercommunaux) a SNCF (GEO-DIS). Je pochopitelné, že údaje třetích firem byly k dispozici toliko z příslušných výročních zpráv.

Koncept Benchmarkingu UIC vychází z toho, že se členské dráhy poučí z přístupů a postupů používaných v jiných společnostech, které vytvořily alternativní řešení pro společné problémové oblasti. Výchozím předpokladem pro uplatnění Benchmarkingu v případě železniční dopravy je tedy zájem poučit se od jiné (úspěšné) firmy než tápavě a dlouze hle-

dat vlastní řešení, přičemž jak již bylo zmíněno, nemusí se nutně jednat o firmu z oboru. Právě převzetí osvědčeného řešení může významným způsobem zkrátit období restrukturalizace železničních správ na flexibilní obchodní společnosti. V členských železničních podnicích UIC dnes benchmarking nachází uplatnění převážně při:

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

Po nulté etapě projektu Benchmarking, zahrnující přípravu a definování vhodných poměrových ukazatelů, následovalo oslovení členských drah a sběr potřebných údajů a informací. Vyhodnocení benchmarkingu je publikováno ve výroční zprávě, která je k dispozici všem evropským aktivním členům UIC, tedy okruh příjemců přínosných informací není prozatím omezen jen na zúčastněné firmy, jež bezpochyby vyvinuly jisté úsilí. Zpráva se člení na textovou část s formulací zásadních poznatků a na přílohy se zaměřením na komparativní analýzu:

- celopodnikových finančních ukazatelů,
- podle segmentů hlavní činnosti (osobní doprava, nákladní doprava a infrastruktura),
- vývoje časových řad hlavních finančních ukazatelů,
- vývoje časových řad ukazatelů podle segmentů činnosti,

Poslední příloha Zprávy Benchmarking obsahuje vysvětlující komentáře jednotlivých ukazatelů předaných zúčastněnými společnostmi, což představuje velmi důležitý výchozí materiál pro formulaci zásadních poznatků z šetření benchmarking, tedy sdílení know-how.

Jako velmi důležité se na základě několikaletých zkušeností autorského kolektivu jeví zvolený způsob grafické prezentace ukazatelů. Je již určitou tradicí, že řazení firem v grafech je v závislosti na dosažených výsledcích, což na první pohled velmi působivě ovlivňuje čtenáře (členy managementu firem) a vyvolává v nich potřebu podrobněji zjistit z kvalifikovaných komentářů příčiny úspěchu či neúspěchu v efektivitě a rentabilitě podnikatelské činnosti.

V komparativní analýze jsou vhodné využity následující konsenzuální poměrové ukazatele:



Ilustrační foto © Roman Štěrba

- ROCE,
- míra zadlužení,
- dynamická úroveň zadlužení,
- krytí stálých aktiv,
- provozní přidaná hodnota na zaměstnance,
- osobní náklady na zaměstnance,
- rentabilita obrátu tržeb,
- náklady osobní dopravy na jednotku přepravního výkonu,
- náklady nákladní dopravy na jednotku přepravního výkonu,
- náklady infrastruktury na km délky tratí,
- obrát osobní dopravy na jednotku přepravního výkonu,
- obrát nákladní dopravy na jednotku přepravního výkonu,
- investice do provozování dopravy na obrát dopravy,
- investice do infrastruktury na vlakový km.

#### **Ukazatel ROCE - rentabilita použitého kapitálu**

Rentabilita použitého (vázaného) kapitálu se stanoví poměrem EBIT (výsledek hospodaření před zdaněním, před výsledkem z účasti, úroky a mimořádným výsledkem) a použitého kapitálu. Kladné hodnoty ROCE kolísají za rok 2003 mezi 1,6 % a 0,0 %. Záporné hodnoty ROCE (v případě 10 ze 14 drah) znamenají nerenabilitu podnikatelské činnosti. Meziroční zlepšení kladné hodnoty ROCE bylo zaznamenáno pouze v případě koncernu DB, a to z důvodu převzetí logistického uskupení Stinnes. Hodnoty ukazatele ROCE byly negativně ovlivněny rostoucími investicemi a zhoršujícími se výsledky hospodaření, zčásti z důvodu stávek ÖBB a SNCF.

#### **Ukazatel Míra zadlužení**

Míra zadlužení udává podíl dluhů na součtu dluhů a vlastního kapitálu. Dluhy zahrnují úročené a neúročené závazky a současnou hodnotu leasingu. Hodnoty ukazatele za rok 2003 se pohybují mezi 80,3 % a 0,8 %. Výrazně navrch mají železniční podniky po absolvované restrukturalizaci spojené s oddlužením, i když financování vysokých investičních potřeb přes kapitálový trh znamená nepříznivý vývoj.

#### **Ukazatel Dynamická míra zadlužení**

Dynamická míra zadlužení vztahuje dluhy firmy na (operativní) cash-flow. Cash-flow představuje součet výsledku hospodaření před zdaněním, odpisů a změnu rezerv na důchodové závazky. Kladné hodnoty za rok 2003 leží mezi 20,5 a 0,2. Třetina firem však vykazuje záporné hodnoty.

#### **Ukazatel Krytí stálých aktiv**

Krytí stálých aktiv se stanoví jako poměr vlastního a dlouhodobého cizího kapitálu ke stálým aktivům. Hodnota vypovídá o míře, nakolik je dlouhodobě zajištěn investiční majetek firmy. Hodnoty za rok 2003 se pohybují mezi 134,7 % a 34,5 %, přičemž většina drah vykazuje hodnotu blízko sta procent.

#### **Ukazatel Provozní přidaná hodnota na zaměstnance**

Provozní přidaná hodnota na zaměstnance udává poměr provozních výnosů po odečtení výkonové spotřeby, odpisů a ostatních provozních nákladů na průměrný počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané. Hodnoty za rok 2003

kolísají mezi 47 677 EUR a 2 283 EUR, což v plné nahotě odráží rozdíl mezi mzdovou úrovní západní a ostatní Evropy.

#### **Ukazatel Osobní náklady na zaměstnance**

Ukazatel osobní náklady na zaměstnance slouží k porovnání hodnot s ukazatelem provozní přidané hodnoty na zaměstnance. Hodnoty se pohybují v pásmu mezi 56 934 EUR a 3 143 EUR.

#### **Ukazatel Rentabilita obrátu**

Rentabilita obrátu vychází z poměru výsledku hospodaření před zdaněním a úroky k obrátu. Kladné hodnoty ukazatele vykazovaly jen 5 drah z 15 zúčastněných, a to v rozmezí 4,6 % a 0,0 %.

#### **Ukazatel Náklady osobní dopravy na oskm**

Hodnoty nákladů osobní dopravy na osobový kilometr kolísají u zúčastněných drah v širokém rozmezí, a to úměrně ke struktuře a rozsahu provozované sítě, kupní síle obyvatel a poměru mezi výkony dálkové a regionální dopravy.

#### **Ukazatel Náklady nákladní dopravy na ttkm**

Rozdíly nákladových sazeb nákladní dopravy na tarifní tunový kilometr se u zúčastněných drah pohybují ve výši až pětinašobku nejnižší hodnoty.

#### **Ukazatel Náklady infrastruktury na km délky tratí**

Hodnoty nákladů infrastruktury (provozní schopnost a provozování dráhy) na kilometr délky tratí se u západoevropských podniků pohybují v rozmezí od 218 do 62 tis. EUR, zatímco v zemích střední a východní Evropy mezi 54 a 9 tis. EUR.

#### **Ukazatel Obrát osobní dopravy na oskm**

Hodnoty ukazatele obrátu osobní dopravy na osobový kilometr se pohybují v širokém spektru podobně jako v případě nákladových sazeb. Rozdíly zde však plynou též z rozdílného přístupu k účtování úhrad z veřejných rozpočtů za výkony podle smluv na služby ve veřejném zájmu. Zatímco západoevropské železniční podniky účtují úhrady do obrátu, tak východoevropské dráhy setrvávají u pojmání úhrad jakožto dotačního titulu a kompenzace účtují jako ostatní provozní výnosy.

#### **Ukazatel Obrát nákladní dopravy na ttkm**

V případě hodnot obrátu nákladní dopravy na tarifní tunový kilometr se jedná o výjimečný případ, kdy nelze hovořit o zřejmé společné tendenci vývoje časovo-

vých řad. Důvodem jsou jistě značně rozdílné konkurenční poměry panující na jednotlivých národních trzích a přístup státu k zajištění podmínek konkurence mezi dopravními obory.

### **Ukazatel Hrubé investice dopravce k obrátu dopravy**

Hodnoty ukazatele poměru hrubých investic dopravce (včetně investiční podpory z veřejných rozpočtů) k obrátu dopravních činností se pohybují mezi 24 % a 4 %.

### **Ukazatel Investice do infrastruktury na trasové km**

Hodnoty investic do infrastruktury v poměru k nabízené kapacitě v trasových kilometrech mají sice ve sledovaných obdobích klesající trend v kontextu s nezbytnými úsporami, avšak je třeba si uvědomit, že infrastrukturní investice mnohde převzal stát a nejsou již realizovány prostřednictvím železničních podniků, což je obdobná praxe jako v případě pozemních komunikací.

Zdá se, že časem adekvátně poroste okruh firem, ve kterých systematicky benchmarking najde své uplatnění, protože může být nástrojem, který pomůže firmě dosáhnout špičkové výkonnosti. Bez benchmarkingu totiž manažeři nebudou vědět, jakou úroveň mají podnikatelské aktivity jimi řízených společností, jakou úroveň by mohly mít a jakým způsobem toho dosáhnout.

### **Liberalizace železniční dopravy**

Liberalizace železniční dopravy postoupila i v ČR. Především po vstupu do EU lze zaznamenat nové aktivity i v oblasti mezinárodní nákladní dopravy. Nákladní vlaky jiných dopravců než ČD a Railion lze spatřit nyní i na nejdůležitějším přechodu do Německa v Bad Schandau. České dráhy již delší dobu spolupracují s německou společností ITL Eisenbahngesellschaft, přičemž až donedávna probíhala předávka vlaků mezi těmito dopravci pouze přes PPS Rumburk, který je ovšem z obou stran přístupný pouze po neelektrizovaných tratích s poměrně náročným výškovým vedením. Od dubna tohoto roku se však postupně daří, po úspěšných jednáních mezi oběma dopravci, přetrasovávat vlaky na PPS Děčín, čímž samozřejmě dochází k významné úspoře jak časové, tak i energetické. Prvním pravidelným spojením vedeným přes přechod v Bad Schandau je kontejnerový spoj Praha Žižkov – Maschen (nedaleko Hamburku), vedený v obou směrech čtyřikrát týdně.

(puk) ■

### **RŽD otvírají letecký a železniční terminál**

Ruské železnice (RŽD) otevřely na moskevském Kyjevském nádraží terminál pro cestující, kteří směřují na mezinárodní letiště Vnukovo. Cestující nyní mohou zaregistrovat letenky a podat zavazadla již na Kyjevském nádraží. Nový terminál je umístěn na ploše 1 000 m<sup>2</sup> v prostoru bývalé nádražní restaurace, který byl modernizován, ale byla zde zachována původní malebná výzdoba, jako například mozaiková stěna z 50. let. Otevření tohoto terminálu znamená dokončení druhé fáze plánu vytvoření spojení letiště Vnukovo a centrem Moskvy. V srpnu 2004 začaly jezdit na letiště elektrické vlaky, které se nyní nahrazují letištními expresy.

(Zdroj: IRJ, únor 2005)

### **EU zavedla program náhrad**

Se zimní změnou jízdního řádu se začal od prosince 2004 v Evropě uplatňovat program náhrad pro cestující v mezinárodní železniční dopravě. Cestující, kteří si zakoupí jízdenku v hodnotě více než 50 EUR dostanou náhradu nejméně 20 % ceny jízdenky, pokud denní mezinárodní spoj bude mít zpoždění větší než hodinu nebo noční mezinárodní spoj větší než dvě hodiny.

(Zdroj: IRJ, únor 2005)

### **Evropská komise navrhuje financovat spojení Lyon – Turín částkou 1,4 miliard EUR**

Evropská komise navrhuje do roku 2013 poskytnout finanční prostředky ve výši 1,4 miliard EUR na výstavbu přeshraničního úseku nového železničního spojení mezi Lyonem a Turínem, které je součástí seznamu 30 prioritních evropských dopravních projektů. Součás-

tí spojení je i proražení 52 km dlouhého tunelu pod Alpami. Celkové náklady na výstavbu tohoto spojení se odhadují na 12,5 miliard EUR a práce by měly být dokončeny v letech 2015-2018.

### **Deset let Eurostaru**

Po 10 letech provozu zaujímají vysokorychlostní expresy Eurostar 68 % podíl na dopravním trhu mezi Londýnem a Paříží a 63 % podíl mezi Londýnem a Bruslem. Za posledních deset měsíců přepravily vlaky Eurostar 6,1 milionů cestujících, tj. o 16,2 % více než v roce 2003, a zlepšily přesnost jízdy na 89,2 % (o 13 % lepší než v předcházejícím roce). Po dokončení prodloužení vysokorychlostní tratě na britském území v Folkstone až do Londýna v roce 2007 by cesta mezi Paříží a Londýnem měla trvat pouze 2 h 15 minut a z Londýna do Bruselu 1 h 53 minut a vlaky Eurostar by měly převzít 80 % trhu na těchto trasách.

(Zdroj: Revue Générale des Chemins de Fer, únor 2005)

### **Dopravní šéfové usilují o vyšší bezpečnost silnic**

V lednu britská vláda představila novou strategii pro zvýšení bezpečnosti na silnicích, která se zaměřuje na všechny formy nepřipustného a protispolečenského chování na silnicích, jako je jízda pod vlivem alkoholu, překračování povolené rychlosti, nebezpečný a riskantní způsob jízdy a chování ohrožující ostatní účastníky silničního provozu. Na silnicích by měly být častěji vidět policisté, bude se dále rozšiřovat využití kamerového bezpečnostního systému a proběhne kampaně proti jízdě pod vlivem alkoholu a drog a za vyšší používání bezpečnostních pásů.

(Zdroj: Highways, leden/únor 2005)



Na snímku je vidět předávka prvního vlaku, kterým byl spoj ve směru do Německa dne 4. dubna. Foto © Jan Vašíček.