

Benchmarking

zjistěte, zda jste lepší než konkurence

Jedním z poučení, které jsme si mohli převzít z ekonomické krize, je to, že bychom neměli ustrnout na „uspokojivých“ výsledcích podniku. Nestačí vědět, že firma „přežívá“, je potřeba neustále přemýšlet nad tím, jak dosahovat lepších výsledků. Efektivně změnit zaběhnuté procedury však může být složité. V takové situaci může pomoci srovnání s konkurenčními firmami nebo se situací v odvětví. Jak využít ve svůj prospěch benchmarking?

Ať už se vašemu podniku daří lépe, nebo hůře, nikdy není na škodu mít otevřené oči k celkové situaci na trhu a k tomu, jak a proč se daří našim konkurentům nebo obchodním partnerům. Co je benchmarking, si asi nejlépe představíme, když si slovo „benchmark“ přeložíme jako „standard“, nebo ještě lépe jako „porovnávací ukazatel“. Podobně jako u prověřování spolehlivosti obchodních partnerů je to činnost, která by se ze své podstaty měla provádět nikoli jednorázově, ale průběžně. Jedině tak totiž naplní svůj cíl – tedy dosáhnout lepších výkonů a úspěchů ve vlastní organizaci.

Co se můžeme dozvědět?

Benchmarking bychom měli vnímat prioritně jako stanovení kritérií pro srovnání výkonnostní úrovně mezi podniky, v podstatě jako stanovení latky, kterou chceme překonat. Základním předpokladem je připustit si, že někdo může být lepší. A být odhodlaní se mu vyrovnat, nebo ho dokonce předstihnout.

Analýzou příslušných dat zjistíme, jak si společnost stojí ve srovnání s ostatními co do finanční situace, výkonnosti, jak pracuje s personálními nebo finančními zdroji na vstupu, jaké jsou její služby směrem k zákazníkům. Jaká je návratnost investic

konkurence, jaký je obrat jejích pohledávek? Tato a další zjištění by nám měla pomoci v neustálém udržování stimulace pro zlepšování. Rozhodně však nejde jen o kopírování postupů ostatních. Tyto informace nás mohou inspirovat k nastavení vlastní specifické podnikové strategie, pomohou nám ujasnit si, co a proč dělat jinak, a najít si tak vlastní způsob postupy.

Jaké nástroje jsou k dispozici?

Jednu z databází pro aplikaci metodiky benchmarkingu nabízí například Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které sbírá data za podniky v prů-

**ZÁKLADNÍM PŘEDPOKLADEM JE PŘIPUSTIT SI,
ŽE NĚKDO MŮŽE BÝT LEPŠÍ.
A BÝT ODHODLANÍ SE MU VYROVNAT
NEBO HO DOKONCE PŘEDSTIHNOUT.**

myslu, stavebnictví, obchodu a službách. Tento systém tak slouží k ověření jejich finančního zdraví a k porovnání jejich výsledků s nejlepšími firmami v odvětví nebo s průměrem za odvětví. Zdrojem informací jsou také statistická data Českého statistického úřadu.

Odvětvové a regionální benchmarkové srovnání nabízí i informační aplikace cribis.cz, která integruje a vyhodnocuje obchodní ekonomická data o všech podnicích působících v Česku. Na rozdíl od databáze MPO pracuje s daty z více než dvou desítek veřejně dostupných zdrojů (obchodní či insolvenční rejstřík, dlužnické databáze, evidence úpadců apod.), které kontinuálně aktualizuje a na jejichž základě vyhodnocuje bonitu a finanční situaci obchodních subjektů. Vzhledem k tomu, že klade důraz na vazby mezi společnostmi a propojenost informací, je také vhodným nástrojem pro benchmarkingové srovnání, a to i v rámci odvětví nebo regionu.

Je benchmarking tím, co potřebujete?

Proces benchmarkingu v celé své šíři není nijak snadnou záležitostí. Vyžaduje příslušné finanční i personální zdroje, musí být aktivitou dlouhodobou a průběžnou. Než se pro něj rozhodnete, měli byste si také ujasnit, zda jste ochotni z výsledků zkoumání vyvodit patřičné důsledky a promítnout je do interní firemní praxe. Propojenost procesů s výsledky je zde totiž naprosto klíčovou záležitostí.

Možná zjistíte, že do takto intenzivního procesu aktuálně vstupovat a investovat nechcete. Chcete však mít přesto možnost porovnat situaci u konkurenčních podniků, ve vlastní firmě, u stávajících nebo potenciálních obchodních partnerů. Máte v plánu investovat do jiné společnosti a potřebujete provést její benchmarking, abyste mohli provést kvalifikované a profesionální rozhodnutí? Pak vám postačí využívat dostatečně kvalitní informační službu, která příslušným know-how disponuje a poskytne vám kvalifikovanou analýzu finanční situace zvoleného subjektu nebo odvětví.

Hledejte vazby a souvislosti

Výhodou některých takových aplikací, které jsou na trhu dostupné, je to, že nevyhodnocují vybrané ukazatele izolovaně, ale sledují také vazby mezi nimi a celkový kontext. Jedině tak je možné ve výsledku učinit správné závěry o celkovém stavu a finanční výkonnosti podniku. Takzvaný „rozšířený benchmarking“ je tedy vhodný pro ty, kdo chtějí učinit zodpovědné rozhodnutí ve spojení s dalšími informacemi, které nám mnohdy řeknou více než prostá čísla. Aplikace cribis.cz například do svého reportu zahrnuje také informace o představitelích subjektu, jejich vzájemných vazbách a historii nebo o aktuálních změnách ve společnostech, včetně varovných signálů.

Benchmarkové hodnocení běžně ve svých analýzách operuje například s formou tzv. semaforového značení nebo různých indexů. Rychle a názorně vám tak poskytne signál a orientaci, jak je na tom finanční stav, bonita a spolehlivost daného subjektu.

Cenným rozměrem při hodnocení podniku je mimo jiné jeho porovnání v rámci příslušného odvětví nebo regionu. Základem je systém finančních indikátorů. Jedním z nejvýznamnějších je ROE (rentabilita vlastního kapitálu), který poměří hodnotu čistého zisku a ztráty k výši vlastního kapitálu. Z dalších standardních ukazatelů jmenujme ještě ROA (rentabilita aktiv), celkovou likviditu (poměr krátkodobých aktiv a krátkodobých závazků) nebo ukazatel vyjadřující poměr osobních nákladů k tržbám.

Tyto finanční ukazatele jsou dostupné jednak pro každý subjekt, jednak v průměrných hodnotách za odvětví, které je určeno podle hlavní odvětvové klasifikace.

V aplikaci cribis.cz navíc ukazatel diverzifikace odvětví popisuje konkurenční prostředí – čím vyšší číslo, tím je větší část trhu rozdělena mezi menší počet větších subjektů. Diverzifikace odvětví v rámci regionu pak při vyšším čísle znamená,

že větší podíl v regionu má jedno odvětví. Zjistit můžete také údaj podílu tržeb daného odvětví na celkových tržbách dosažených v regionu.

Jakých chyb se vyvarovat při vyhodnocení?

Určitou hrozbu pro vyhodnocení porovnání představují nekvalitní vstupní data, ze kterých analýza vychází. Volbě příslušného nástroje proto věnujte patřičnou pozornost. Jeho vhodným výběrem ovlivníte také to, zda se k vám dostane příliš mnoho informací, které vás zahltní, anebo koncentrované výsledky, které vám přehledně a stručně sdělí jen to podstatné, co potřebujete vědět.

Částečně jsme již zmínili, že v praxi někdy dochází k chybnému postupu, kdy je hlavní důraz kladen na konkrétní číselné hodnoty, a nikoli na sledovaný cíl. Získaná data pak nemají přílišný význam pro další rozbor. Neumožní totiž skutečné porozumění měřeným výkonům a získání nových vědomostí a podkladů pro rozhodnutí.

Zkrátka, slepé přijetí dat bez zvažení kontextu může způsobit závažné chyby. Pokud například zjistíte, že konkurenční podnik dosahuje výrazně nižších nákladů, je potřeba znát i další údaje, třeba jestli toho nedosahuje na úkor zastavených investic. Nekritické přebírání cizí praxe by mohlo vést ke špatnému rozhodnutí, proto i když využijete správný analytický nástroj, zahrňte do výsledné analýzy také vlastní strategii, představy a zdravý rozum. ■

JAN CIKLER

Produktový manažer,
cribis.cz

