

# PRAXE A PŘÍNOSY INDEXOVÉHO BENCHMARKINGU

## PRACTISE AND BENEFITS OF INDEX BENCHMARKING

Daniel Salava<sup>1</sup>

---

*Anotace: Tento článek se zabývá problematikou a aspekty užití indexového benchmarkingu zejména v malých a středních podnicích. Vyzdvihuje důležitost této disciplíny pro udržení či zvýšení konkurenceschopnosti podniku a soustřeďuje se zejména na principiální fungování benchmarkingového procesu na základě benchmarkingové databáze tuzemských a zahraničních firem.*

*Klíčová slova: indexový benchmarking, porovnání, benchmarkingový index, malé a střední podniky, finance, obrat, kritéria, ukazatel.*

*Summary: This article deals with problems of index benchmarking and its usage aspects especially in small and medium enterprises. It emphasizes importance of this discipline for keeping or increasing of enterprise competitiveness and it is focused particularly on principle function of benchmarking process on the basis of benchmarking database of domestic and foreign enterprises.*

*Key words: index benchmarking, comparison, benchmark index, Small and Medium Enterprises, finance, turnover, criteria, figure.*

### 1. ÚVOD

Intenzivní konkurence a globalizace způsobuje mohutný zájem o zjištění důvodů, proč jsou některé firmy mimořádně úspěšné, jiné průměrné a další odsouzeny k zániku. Předně je v tomto smyslu základem rozpoznání silných a slabých stránek obchodních partnerů stejně jako vlastní firmy. Indexový benchmarking jakožto efektivní nástroj pro zajištění růstu nebo nalezení konkurenční výhody vystupuje právě v tomto smyslu do popředí v tržním prostředí.

### 2. IMPULS PRO UŽITÍ INDEXOVÉHO BENCHMARKINGU

V každé rozvinuté tržní ekonomice jsou důležitým faktorem malé a střední podniky, pokud se vezme v úvahu celé spektrum firem a většinový poměr obsazení (kolem 70 procent) všech zaměstnanců. Během několika málo posledních let intenzita inovací a podíly prodeje nových produktů poklesly v některých ekonomikách (např. v Německu) právě v malých a středních podnicích. Proto je důležité zesílit produktivitu a schopnost inovovat nové produkty zejména v těchto podnicích. Velký potenciál je právě v otevřené výměně hodnocení výkonů a zlepšování akčních plánů v malých a středních podnicích. Mimoto se benchmarking ještě obzvlášť soustřeďí na efektivitu, průhlednost, srozumitelnost a ohodnocení vlastní pozice oproti konkurenci.

---

<sup>1</sup> Ing. Daniel Salava, Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice, Tel.: +420 466 036 376,  
E-mail: [daniel.salava@upce.cz](mailto:daniel.salava@upce.cz)

Indexový benchmarking (neboli také výkonový, indikátorový, benchmarking dle ukazatelů) je benchmarkingem založeným na datech. Srovnává relativní výkonnost oproti určitému počtu či souboru (odsouhlasených) měřítek výkonnosti, často mezi konkurenty. Ve své podstatě tedy řeší otázku ČEHO dosahuje organizace (jaké výkonnosti, kolika měrných jednotek).

Indexový benchmarking orientovaný na čísla skýtá možnost malým a středním podnikům jakéhokoliv odvětví provést časově úsporný a nákladově efektivní benchmarking pomocí světové databáze, která je pravidelně aktualizována. Jedná se o tzv. Benchmarkingový Index.

### **3. BENCHMARKINGOVÝ INDEX**

Benchmarkingový index jako benchmarkingová metoda pro malé a střední podniky reprezentuje charakteristické ukazatele srovnání s vnitřními konkurenty a poskytuje implementaci nejlepší praxe v podniku. Benchmarkingový index je vlastně srovnávací databáze pracující na bázi klíčových ukazatelů, které dovolují podniku srovnávat se s ostatními podniky v jejich odvětví jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Lze jej však použít i napříč různých odvětví, avšak informační hodnota tohoto srovnání je poněkud omezena.

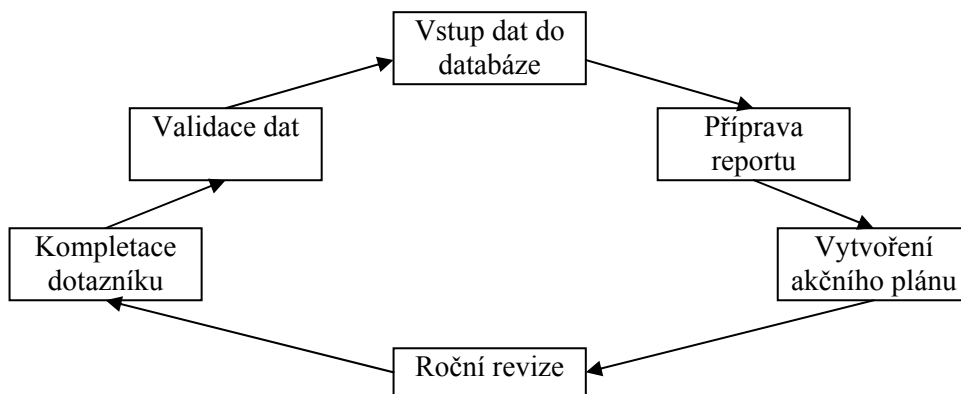
Srovnávání klíčových ukazatelů se děje na základě databáze, která byla vytvořena ve Spojeném království v roce 1996. Dnes zahrnuje více jak 100 000 datových souborů od firem z celého světa. V souvislosti s pilotním projektem REACTE (1999-2001) se Benchmarkingový index osvědčil jako hodnotný holistický nástroj pro analýzu a benchmarking, který se soustředí zejména na malé a střední podniky.

### **4. PRINCIPY**

Relevantní data malých a středních podniků jsou získávána prostřednictvím standardního dotazníku. Pomocí rozsáhlého benchmarkingového dotazníku se vyšetřují podniky relevantními finančními a manažerskými klíčovými ukazateli stejně jako ohodnocení jejich podnikatelské dokonalosti. Data jsou následně validována. Protože porovnávání pomocí benchmarkingu musí být prováděno anonymně, data přijatá do databáze je nutno učinit anonymními. Samotné umístění dat do databáze benchmarkingového indexu se děje on-line cestou.

Podniky, jejichž datové profily umožňují signifikantní porovnání jejich klíčových ukazatelů, jsou vybírány prostřednictvím definovaných benchmarkingových kritérií, jako například standardizovaný kód odvětví (SIC-Code), počet zaměstnanců, nebo roční obrat. Tento další krok tvoří hlavní jádro celého benchmarkingového procesu včetně výběru vzorku podniků z databáze, které lze srovnávat.

Následně je v krátké době generována výsledná zpráva, která poukazuje na příslušné charakteristické ukazatele perspektivy v rámci srovnání s ostatními.



Zdroj: Fraunhofer IPK [2]

Obr. 1 – Cyklus indexového benchmarkingu

## 5. VÝSLEDKY A BENEFITY

Jako výsledek automatizovaného procesu srovnávání přistupující podniky přijímají profil svých silných a slabých stránek ve formě detailní zprávy, která je zpracována na bázi jejich dat. Výsledek klíčových benchmarkingových ukazatelů umožňuje relevantní a správně cílené závěry o současné aktuální úrovni příslušného managementu a podnikových metod a odhaluje možné problémové oblasti stejně jako existující potenciály.

Výsledky obsažené ve zprávě jsou strukturovány ve smyslu čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, procesní a vývojové (založené na tzv. BSC modelu - Balanced Scorecard Model) společně s relevantními charakteristickými ukazateli. Výsledky je vhodné též ilustrovat statisticky a graficky. Během sestavování charakteristických ukazatelů se potvrdilo, že i s minimálním objemem dat může být dosaženo co nejvyššího možného efektu zkušeností jak z celého podniku, tak i jeho dílčích orientací.

Výsledky zprávy mohou být použity k diskusi, interpretovat relevantní silné stránky a v každém případě otevřít potenciál v rámci podniku. Výstupy benchmarkingu tvoří hlubší a detailnější závěry a ohodnocení relevantních a individuálních manažerských praktik podniku. Jako výsledek diskuse s vedením je následně vytvořen verifikovaný akční plán, který má implementovat žádoucí změny.

V následujícím roce po implementaci změn na základě výsledků benchmarkingu by měl být znovu použit Benchmarkingový index pro další kontrolu. Benchmarking může zejména malým a středním podnikům přinést:

- přímé benefity:
  - upevnění vlastní pozice v daném odvětví,
  - odhalení skrytých potenciálů srovnáním a vhodná adaptace existujících praktik ostatních podniků,
  - definování budoucích faktorů úspěchu;
- nepřímé benefity:
  - benchmarking jako podpora požadavků norem QS 9000, DIN ISO TS 16949 and ISO 9000:2000 pro dodržení kvalitativních standardů v podniku,
  - vnitřní odvětvové srovnání,

- porovnání jako před-test pro diskontní sazbu a/nebo pro ISO certifikáty,
- transparentnost a standardizaci procesů and charakteristických ukazatelů.

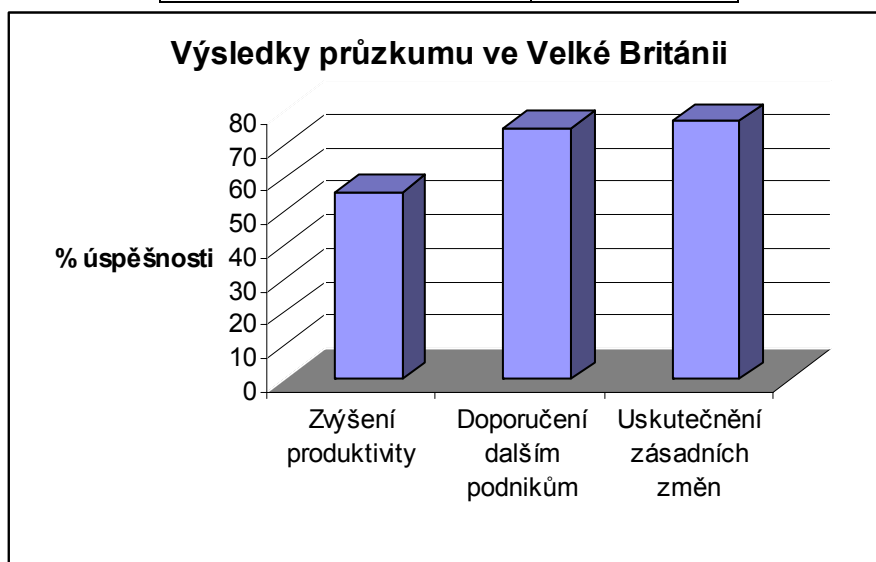
## 6. PRAXE A ZKUŠENOSTI

Zkušenosti s užitím metodologie benchmarkingu v malých a středních podnicích ukazují, že (re-) certifikace mají většinou dopad na interpretaci benchmarkingu jako na iniciaci hledání důležitých řešení. Na druhé straně pro malé a střední podniky lze zobecnit fakt, že tento druh benchmarkingu může být použit jako před-fáze ratingu před přijetím vnitropodnikové diskontní sazby. Srovnání nezávislých odvětví a sestavování charakteristických ukazatelů vychází právě z klíčových finančních údajů. Tato metoda poskytuje velmi vyčerpávající a komplexní srovnání pro malé a střední podniky.

Možnost provést benchmarkingové porovnání pro každý malý a střední podnik se naskytá v podstatě v každém odvětví do 500 zaměstnanců a ročním obratem do 100 milionů Euro. Benchmarkingový servis zahrnuje i srovnání podniků právě v rámci tohoto sektoru. Jako výsledek firma opět pořizuje benchmarkingovou zprávu s relevantními uspořádanými a porovnanými charakteristickými ukazateli.

V roce 2003 byl ve Velké Británii proveden průzkum mezi podniky, které se zapojily do procesu benchmarkingu. Výsledky týkající se hlavních efektů pro podnik, jsou následující:

Docílený efekt pro podnik	% úspěšnosti
Zvýšení produktivity	56 %
Doporučení dalším podnikům	75 %
Uskutečnění zásadních změn	77 %



Zdroj: Český benchmarkingový index [4]

Tabulka 1 + Graf 1 – Výsledky benchmarkingu ve Velké Británii

## 7. ČESKÝ BENCHMARKINGOVÝ INDEX

Český benchmarkingový index (ČBI) je vytvořen s cílem napomáhat českým podnikům při stanovení budoucích cílů a strategií, a který by měl ve svém důsledku vést k rozvoji

podnikání, inovativnosti a kontinuálnímu zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků. Pokrývá oblast ekonomické situace a hospodářských výsledků, lidských zdrojů, výroby, prodeje, spokojenosti zákazníků a další. Jako diagnostický nástroj umožňuje českým podnikům rychlou a transparentní analýzu silných a slabých stránek a s pomocí vyškoleného poradce definovat prioritní oblasti, kde je nutno realizovat nápravná opatření a zároveň vyřadit činnosti, které jsou zbytečné.

ČBI je založen na metodice indexového benchmarkingu, tedy porovnání číselných údajů. Základem je Dotazník sběru dat, který obsahuje více než 70 ukazatelů z různých oblastí podnikání (finance, zákazníci, interní procesy, zaměstnanci). Výstupem z benchmarkingové databáze je vygenerovaná výsledná zpráva obsahující informace o tom, jak si daný podnik vede v různých ukazatelích ve srovnání s průměrem vybrané skupiny podniků.

ČBI jako indexově založená metoda umožňuje srovnání finančních i nefinančních ukazatelů. Tuto metodu mohou malé a střední podniky použít okamžitě, neboť většina z potřebných údajů je ve firmě již k dispozici (ve formě účetních výkazů). Při zjišťování ostatních údajů, jako údaje o zákaznících (např. počet zákazníků, počet objednávek), zaměstnancích (např. počet hodin absolvovaných školení) a některých procesech může být nápomocen poradce pro benchmarking.

Systém ČBI je nastaven tak, že neumožňuje sdílení vložených dat. Pouze poradce pro benchmarking zná údaje společnosti a pouze on vkládá data do databáze a pořizuje zprávy. Jiné subjekty zkrátka nemohou data získat. Vybraná srovnávací skupina podniků je tedy anonymní, neobsahuje žádné identifikační ani číselné údaje podniků. Její charakter určuje benchmarkingový poradce po konzultaci s klientem. Etický kodex, kterým se poradce řídí, zajišťuje, že jeho jednání je v souladu s přísnými pravidly systému.

ČBI srovnává výsledky tuzemských podniků s výsledky podniků z mezinárodní databáze evropského systému Benchmark Index, který je důležitým zdrojem měření výkonnosti podniků. V databázi je více než 19000 podniků z celé Evropy s převažujícími podniky z Velké Británie, kde databáze původně vznikla. Z databáze lze vybrat konkrétní srovnávací skupinu na základě oboru podnikání (OKEČ), počtu zaměstnanců nebo obratu tak, aby srovnání bylo zacílené na plně srovnatelné podniky.

Velkou výhodou tohoto typu benchmarkingu je, že podniky nemusí pro benchmarking hledat partnery nebo jiné zdroje informací ke srovnání. Ve srovnání s procesním benchmarkingem je poměrně rychlý, nenáročný na personální a finanční zdroje. Z tohoto důvodu je vhodný pro zvolenou cílovou skupinu podniků.

Proces benchmarkingu probíhá v následujících krocích:

- společnost si vybere poradce pro benchmarking,
- benchmarkingový poradce navštíví společnost a provede sběr dat,
- získaná data poradce vloží pomocí on-line dotazníku do mezinárodní databáze a generuje hodnotící zprávu - výsledky této zprávy pak prezentuje společnosti,
- poradce vypracuje akční plán pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku na základě výsledků a v souladu s podnikovou strategií,
- firma nejdéle za dva roky celý cyklus opakuje.

Srovnávací kritéria, která si společnost může nastavit, jsou následující:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- oblast podnikání dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ),
- země nebo region (v rámci ČR, mimo ČR).

Výsledkem benchmarkingu je konkrétní porovnání výsledků podniku a nalezení oblastí, kde podnik zaostává a kde má určité výkonové rezervy. Služba je vhodná pro každý podnik, který chce zjistit jaké má výsledky v porovnání s obdobnými podniky v EU a na základě srovnání se dále zlepšovat. Vzhledem k tomu, že v databázi jsou zejména malé a střední podniky je služba vhodná pro podniky do velikosti cca 500 zaměstnanců. Větší podniky již obtížně hledají srovnávací skupinu v daném oboru podnikání.

## 8. ZÁVĚR

Benchmarking může mít velmi významný dopad na fungování organizace či firmy. Pomáhá bořit staré pořádky a udržovat organizaci v provozní kondici a poskytuje modely vedoucí k efektivitě. Posláním benchmarkingu je nastavit správné cíle pro to, aby organizace nastartovala aktivní proces zlepšování a uvedla v povědomí nezbytné změny k němu vedoucí. Zvláště indexový benchmarking toto řeší zejména cestou finančních ukazatelů a po porovnání firmy přijímají vhodná opatření.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Český benchmarkingový index* [online]. Praha, Program podpory, podnikání a inovace, Consulting Praha, update 08. 03. 2008 [cit. 2009–10-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/benchmarking>>
- [2] *Fraunhofer IPK* [online] [cit. 2009–10-22]. Dostupné z WWW <<http://www.benchmarking.fraunhofer.de/en/Benchmarking/kennzahlenbenchmarking>>
- [3] *Cesta ke zvyšování konkurenceschopnosti*. [online]. [cit. 2009–10-28]. Dostupné z WWW <<http://businesslink.cz/index.php?art=benchmarking>>
- [4] *Český benchmarkingový index*. [online] [cit. 2009–10-27]. Dostupné z WWW <<http://www.becon.cz/index.php/benchmarking-index>>

*Tento článek byl zpracován jako součást řešení výzkumného projektu číslo 1F83A/014/520 „Návrh metodiky indexového benchmarkingu pro logistická centra“.*

Recenzenti: doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.  
Univerzita Pardubice, DFJP, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky  
Ing. Eva Nedeliaková, PhD.  
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDaS, Katedra železničnej dopravy