

Roman Štěrba¹

Benchmarking - nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti

Klíčová slova - *benchmarking = učit se od nejlepších, komparativní analýza*

1. Úvod

Česká republika prošla před 15 lety významnými celospolečenskými změnami. Ke změnám ovlivňujícím efektivitu firem však dochází poměrně pomalu, o čemž svědčí jen nemnoho ryze českých společností s tuzemským know-how schopných obstát v mezinárodní konkurenci. Svědectvím může být i rozmáhající se koupěchtivost zahraničních nadnárodních koncernů s následnou razantní restrukturalizací churavějících podnikatelských subjektů. Při akvizicích se však často jedná jen o pouhou koupi podílu na tuzemském trhu než o zájem rozvíjet pořízenou firmu. Pro management společností přitom není tajemstvím, že k uskutečnění změn vedoucích k zásadnímu zlepšení výkonnosti a efektivit je nutná nejen snaha o provedení změn, ale také znalost toho, o jaké konkrétní změny se má jednat.

2. Procesní restrukturalizace firem

V posledních letech jsou v podnikatelském prostředí prohlubující se globalizace světové ekonomiky patrné snahy o *Business Process Reengineering* (BPR), tedy o proces restrukturalizace firem se zaměřením na klíčové segmenty podnikatelské činnosti. 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 možností benchmarkingu pro zjišťování rozdílů ve výkonnosti a příležitosti ke zlepšení. Benchmarking je v současnosti 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 příležitostí pro zlepšení.

3. Mezinárodní spolupráce železničních podniků

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 možností

¹ Dr. Ing. Roman Štěrba - systémový specialista odboru řízení ekonomiky GR ČD, a.s., zástupce ČD ve statistické skupině UIC (předseda ad-hoc skupiny pro zkvalitnění mezinárodní železniční statistiky UIC), v pracovní skupině HCF-Benchmarking UIC, v I. Komisi OSŽD pro statistiku a v pracovní skupině pro zpoplatnění infrastruktury CER. Absolvent inženýrského a doktorandského studia na Fakultě dopravní ČVUT v Praze (1998), postgraduálního studia na TU Dresden (1996) a vědecko-výzkumných stipendijních pobytů na Katalánské polytechnice Barcelona (1994) a TU Dresden (1998-2002). Praxe vedoucího kanceláře ředitele organizace ROPID Praha (1995-1998). Externí vysokoškolský pedagog na FD ČVUT.

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 shromažďování 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 minulé 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 (za České aerolinie a.s. a Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.), DB (za Lufthansa AG), ÖBB (za Austrian Airlines AG a Wiener Lokalbahnen AG), SNCB (za Opérateur combiné a Transport publics intercommunaux) a SNCF (za GEODIS). Je pochopitelné, že údaje třetích firem byly k dispozici toliko z příslušných výročních zpráv.

4. Uplatnění benchmarkingu v UIC

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 hledat 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, jenž 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 (především cílovou skupinu - členy managementu firem) a vyvolává v nich potřebu podrobněji zjistit z kvalifikovaných komentářů příčiny úspěchu či neúspěchu v efektivitě a rentabilitě podnikatelské činnosti.

5. Komparativní analýza podnikatelské činnosti

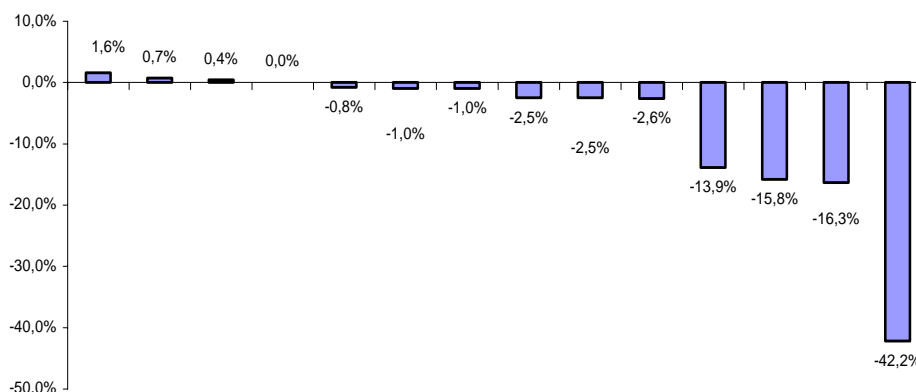
V komparativní analýze jsou vhodně využity následující konsenzuální poměrové ukazatele:

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

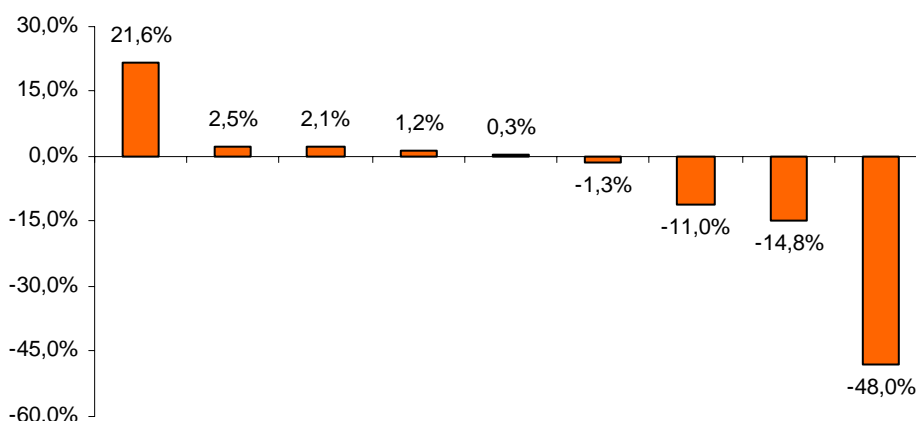
Ukazatel ROCE – rentabilita použitého kapitálu

Rentabilita použitého (vázaného) kapitálu se stanoví poměrem EBIT (výsledek hospodaření před zdaněním, před výsledkem z účastí, 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 nerentabilitu 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.

Ukázka grafického zobrazení hodnot ukazatele ROCE – železniční podniky



Ukázka grafického zobrazení hodnot ukazatele ROCE – externí firmy



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

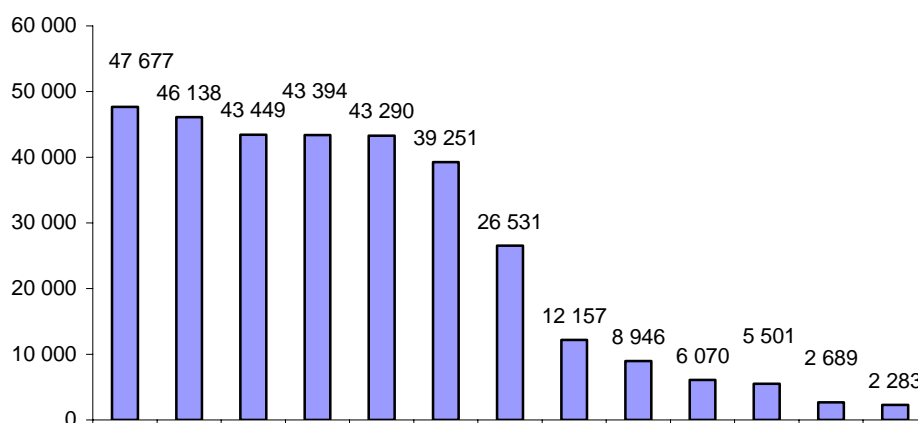
Krytí stálých aktiv se stanoví jako poměr vlastního a dlouhodobého cizího kapitálu ke stálým aktivům. Hodnota vypovídá o míře, nakolik je dlouhodobě zajištěn investiční majetek firmy.

Hodnoty za rok 2003 se pohybují mezi 134,7 % a 34,5 %, přičemž většina drah vykazuje hodnotu blízko sta procent.

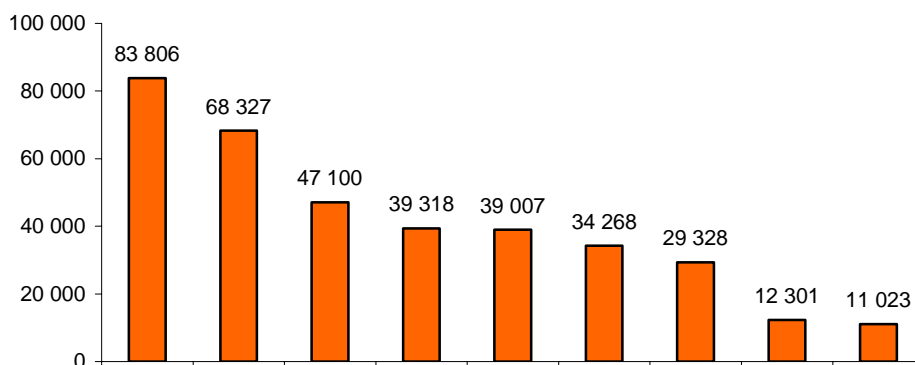
Ukazatel Provozní přidaná hodnota na zaměstnance

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.

Ukázka grafického zobrazení hodnot ukazatele Provozní přidaná hodnota (euro) na zaměstnance – železniční podniky



Ukázka grafického zobrazení hodnot ukazatele Provozní přidaná hodnota (euro) na zaměstnance – externí firmy



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 obratu

Rentabilita obratu vychází z poměru výsledku hospodaření před zdaněním a úroky k obratu. Kladné hodnoty ukazatele vykázalo 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 pětinasobku nejnižší hodnoty.

Ukazatel Náklady infrastruktury na km délky tratí

Hodnoty nákladů infrastruktury (provozoschopnost 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 Obrat osobní dopravy na oskm

Hodnoty ukazatele obratu 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 obratu, tak východoevropské dráhy setrvávají u pojmání úhrad jakožto dotačního titulu a kompenzace účtují jako ostatní provozní výnosy.

Ukazatel Obrat nákladní dopravy na ttkm

V případě hodnot obratu nákladní dopravy na tarifní tunový kilometr se jedná o výjimečný případ, kdy nelze hovořit o zřejmé společné tendenci vývoje časových řad. Důvodem jsou jistě značně rozličné konkurenční poměry panující na jednotlivých národních trzích a přístup státu k zajištění podmínek konkurence mezi dopravními obory.

Ukazatel Hrubé investice dopravce k obratu dopravy

Hodnoty ukazatele poměru hrubých investic dopravce (včetně investiční podpory z veřejných rozpočtů) k obratu 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.

6. Závěr

Zdá se, že časem adekvátně poroste okruh firem, ve kterých systematický 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.



Literatura

- [1] Kolektiv autorů: Benchmarking 2004 Rapport, Union internationales des chemins de fer, Novembre 2004, Paris
- [2] Pastor, O.: Projektový cyklus - činnosti a dokumenty, Automatizace, roč. 44, č. 12/2001, str. 755-756. ISSN 0005-125X.

Praha, březen 2005

Lektoroval: Ing. Rudolf Jedlička
Generální ředitelství ČD, KEN