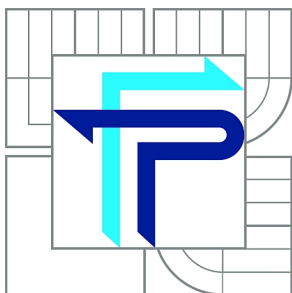


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

BENCHMARKING, NÁSTROJ PODPORY ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU PODNIKU

BENCHMARKING, DECISION SUPPORT TOOL OF FIRM'S MANAGEMENT

DIZERTAČNÍ PRÁCE
DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. EVA KOTKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. KAREL RAIS, CSc., MBA, dr.
h. c.

BRNO 2013

ABSTRAKT

Předkládaná disertační práce je zaměřena na problematiku benchmarkingu, konkrétně na roli a omezení benchmarkingu jako nástroje rozhodování managementu podniku. Základním věcným záměrem práce je navrhnout metodiku provádění benchmarkingu v malých a středních firmách v souvislosti se strategickým řízením ve smyslu zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti podniků.

V rámci práce jsou zpracovány literární rešerše, a to z oblasti využívání nástrojů na podporu rozhodování managementu firem a benchmarkingu. V práci jsou stanoveny pracovní hypotézy a metodika výzkumu. Je uveden primární výzkum, který je zaměřen na oblast benchmarkingových modelů využívaných malými a středními podniky v České republice. Cílem výzkum je zejména analýza využívání benchmarkingu a identifikace překážek ve využívání benchmarkingu podniky.

Na základě výsledků studia literatury, výsledků provedeného primárního výzkumu a diskusí s odborníky je navržena metodika zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních firmách. Metodika je podpořena výsledky ze statistického zpracování hypotéz. Získaná data jsou zpracována také využitím fuzzy logiky ve dvou zvolených programech. Metodika obsahuje čtyři kroky, které vedou k úspěšnému zavádění a provádění benchmarkingu. Tyto kroky zahrnují nejen identifikaci klíčových procesů benchmarkingu a interních ukazatelů benchmarkingu, ale především modely pro posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu, a také závěrečný krok vedoucí k úspěšné implementaci metodiky.

Hlavním přínosem disertační práce je návrh metodiky zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích, a také pro zpracování poradenskými firmami. Návrh metodiky obsahuje modely posouzení vhodnosti pro zavádění a provádění benchmarkingu, jenž jsou hlavním vědeckým přínosem doktoranda.

KLÍČOVÁ SLOVA: Benchmarking, EFQM, rozhodování, výkonnost, porovnávání, malé a střední podniky.

ABSTRACT

The presented dissertation work is focused on a problem of benchmarking. In particular, it deals with a role and limitations of benchmarking as a tool for company management's decision-making. The basic objective of the work is to propose a methodology of conducting benchmarking in small and medium-size companies in connection with strategic management, to raise their competitiveness and efficiency.

Within the work, literature retrievals from a sphere of utilization of the tools supporting company management's decision-making and benchmarking are covered. Operational hypothesis and a research methodology are provided as well as the primary research, focused on a sphere of benchmarking models used by small and medium-size companies in the Czech Republic. The objective of the research is mostly to analyze utilization of benchmarking and to identify hold-backs in utilization of benchmarking by companies.

On the basis of the literature search, results of the conducted primary research and discussions with experts, a methodology of implementing and conducting benchmarking in small and medium-size companies is proposed. The methodology is supported by results of statistic processing of the hypothesis. The acquired data is also processed in two chosen programmes, employing fuzzy logic. The methodology consists of four steps leading to successful implementing and conducting of benchmarking. The steps contain not only an identification of benchmarking key processes and internal indexes but above all, they contain models for considering the suitability of implementing and conducting benchmarking, as well as the final step leading to successful application of the methodology.

The main contribution of the dissertation work is the proposed methodology of implementing and conducting benchmarking in small and medium-size companies and carrying out by consulting companies. The proposal of the methodology contains models of considering the suitability of implementing and conducting benchmarking, and those are the main scientific contribution of the doctorate candidate.

KEY WORDS: Benchmarking, EFQM, decision, productivity, comparison, small and medium-size companies

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE DISERTAČNÍ PRÁCE

KOTKOVÁ, E. *Benchmarking, nástroj podpory rozhodování managementu podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 158 s. Vedoucí dizertační práce prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA, dr. h. c..

Místo uložení práce

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma „Benchmarking, nástroj podpory rozhodování managementu podniku“ vypracovala samostatně pod vedením svého školitele a na základě poznatků získaných během svého doktorského studia, působení na Fakultě podnikatelské VUT v Brně a na základě odborných konzultací kolegů a dalších expertů z oblasti teoretické i praktické. Použitá odborná literatura a další informační zdroje jsou patřičně citované v disertační práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

V Brně dne 26. března 2013

.....

PODĚKOVÁNÍ

Za veškeré rady, odborné vedení a připomínky při zpracování své disertační práce děkuji svému školiteli prof. Ing. Karlu Raisovi, CSc., MBA, dr. h. c..

Dále bych ráda poděkovala své rodině za morální podporu a motivaci k dokončení této práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	STANOVENÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	12
3	METODY POUŽITÉ K NAPLNĚNÍ CÍLŮ	13
3.1	ZÁKLADNÍ SYSTÉMOVÉ POJMY	14
3.2	HYPOTÉZY	18
3.2.1	Základní pravidla pro volbu a prověření hypotéz.....	18
3.2.2	Hypotézy disertační práce	19
3.2.3	Použité metody pro statistické zpracování hypotéz.....	19
3.3	METODY VÝZKUMU	22
3.3.1	Výzkumný proces	22
3.3.2	Primární výzkum.....	22
3.3.3	Sekundární výzkum	23
3.3.4	Metody získávání primárních informací	24
3.4	METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	25
3.4.1	Příprava otázek pro dotazníkové šetření	25
3.5	POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	29
4	PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	32
4.1	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	32
4.1.1	Definice malých a středních podniků.....	32
4.2	PROBLEMATIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	34
4.3	ANALÝZA NÁSTROJŮ PODPORUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU PODNIKU	38
4.4	EFQM EXCELLENCE MODEL	41
4.4.1	Stručný popis modelu EFQM Excellence.....	42
4.4.2	Model EFQM v České republice.....	46
4.5	BENCHMARKING	47
4.5.1	Definice, podstata a filozofie benchmarkingu.....	48
4.5.2	Přístupy k benchmarkingu	51
4.5.3	Výběr vhodného modelu benchmarkingu.....	55
4.5.4	Výběr objektu benchmarkingu	57
4.5.5	Benchmarking a procesní řízení.....	58
4.5.6	Šablona procesu benchmarkingu.....	63
4.5.7	Přístup České společnosti pro jakost k benchmarkingu.....	64
4.5.8	Strategický charakter benchmarkingu	68
4.5.9	Implementace benchmarkingu	71
4.5.10	Postup benchmarkingu.....	72
4.5.11	Protokol benchmarkingu.....	80
5	VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	83
5.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	83
5.1.1	Vyhodnocení ve vztahu k velikosti podniků.....	83
5.1.2	Vyhodnocení ve vztahu k využívání hodnotících nástrojů.....	85
5.2	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	88
5.2.1	Hypotéza H1	88
5.2.2	Hypotéza H2	89
5.2.3	Hypotéza H3	90
5.2.4	Hypotéza H4	92
5.2.5	Hypotéza H5	93
5.2.6	Hypotéza H6	94

5.2.7	<i>Hypotéza H7</i>	95
5.2.8	<i>Shrnutí závěrů statistického zpracování hypotéz</i>	95
5.3	ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT VYUŽITÍM FUZZY LOGIKY PRO ROZHODOVÁNÍ	96
5.3.1	<i>Zpracování získaných dat v programu MS Excel</i>	97
5.3.1.1	<i>Tvorba modelu pro provádění a zavádění benchmarkingu</i>	98
5.3.1.2	<i>Případová studie</i>	100
5.3.2	<i>Zpracování získaných dat v programu MATLAB®</i>	102
5.3.2.1	<i>Tvorba modelu pro provádění a zavádění benchmarkingu</i>	102
5.3.2.2	<i>Případová studie</i>	113
5.4	DÍLČÍ SHRNUTÍ POZNATKŮ Z PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	116
6	NÁVRH METODIKY ZAVÁDĚNÍ A PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH	118
6.1	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH PROCESŮ/OBLASTÍ BENCHMARKINGU	118
6.2	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH INTERNÍCH UKAZATELŮ BENCHMARKINGU	120
6.3	POSOUZENÍ VHODNOSTI ZAVÁDĚNÍ A PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU	121
6.4	ETAPY VEDOUČÍCH K ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACI BENCHMARKINGU	122
6.5	BARIÉRY A RIZIKA IMPLEMENTACE BENCHMARKINGU	124
7	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	126
7.1	PŘÍNOSY PRO ROZVOJ TEORIE	126
7.2	PŘÍNOSY PRO PRAXI	126
7.3	PŘÍNOS PRÁCE PRO VZDĚLÁVACÍ A VÝZKUMNOU ČINNOST FAKULTY	127
8	ZÁVĚR	128
9	LITERATURA	129

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

OBRÁZEK Č. 1: PŘÍKLAD SCHÉMATU SYSTÉMU.....	17
OBRÁZEK Č. 2: ZOBRAZENÍ ALTERNATIV V PODOBNÉ „TEPLOMĚRU“	27
OBRÁZEK Č. 3: ZOBRAZENÍ ALTERNATIV V PODOBĚ STUPNICE.....	27
OBRÁZEK Č. 4: VYUŽÍVÁNÍ METOD PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU	40
OBRÁZEK Č. 5: PRŮMĚRNÝ POČET MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ, JEŽ VYUŽÍVAJÍ PODNIKY	40
OBRÁZEK Č. 6: EFQM EXCELENCE MODEL	42
OBRÁZEK Č. 7: TYPY BENCHMARKINGU	52
OBRÁZEK Č. 8: ZÁKLADNÍ MODEL PRODUKČNÍHO SYSTÉMU	59
OBRÁZEK Č. 9: ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU	63
OBRÁZEK Č. 10: FÁZE MODELU APQC.....	65
OBRÁZEK Č. 11: PROCESNÍ OTÁZKY BENCHMARKINGU	68
OBRÁZEK Č. 12: BĚŽNÉ KROKY V MODELECH BENCHMARKINGU.....	70
OBRÁZEK Č. 13: METODIKA BENCHMARKINGU OBMI.....	74
OBRÁZEK Č. 14: ETAPA 1 BENCHMARKINGU.....	77
OBRÁZEK Č. 15: ETAPA 2 BENCHMARKINGU.....	78
OBRÁZEK Č. 16: ETAPA 3 BENCHMARKINGU.....	78
OBRÁZEK Č. 17: ETAPA 4 BENCHMARKINGU.....	79
OBRÁZEK Č. 18: ETAPA 5 BENCHMARKINGU.....	80
OBRÁZEK Č. 19: PROPOJENÍ BLOKŮ.....	103
OBRÁZEK Č. 20: FINÁLNÍ BLOK BF	103
OBRÁZEK Č. 21: FINÁLNÍ BLOK B1	104
OBRÁZEK Č. 22: FINÁLNÍ BLOK B2.....	104
OBRÁZEK Č. 23: FINÁLNÍ BLOK B3.....	105
OBRÁZEK Č. 24: VSTUPNÍ PROMĚNNÁ – 3 ATRIBUTY.....	106
OBRÁZEK Č. 25: VSTUPNÍ PROMĚNNÁ – 2 ATRIBUTY.....	106
OBRÁZEK Č. 26: VÝTUPNÍ PROMĚNNÁ – 3 ATRIBUTY	107
OBRÁZEK Č. 27: PRAVIDLA BLOKU BF.....	107
OBRÁZEK Č. 28: PRAVIDLA BLOKU B1	108
OBRÁZEK Č. 29: PRAVIDLA BLOKU B2.....	108
OBRÁZEK Č. 30: PRAVIDLA BLOKU B3	109
OBRÁZEK Č. 31: ZÁVISLOST $B_F = F(B_1, B_3)$	109
OBRÁZEK Č. 32: ZÁVISLOST $B_1 = F(DF, VT)$	110
OBRÁZEK Č. 33: ZÁVISLOST $B_3 = F(IP, OV)$	110
OBRÁZEK Č. 34: PROGRAM 1 M-SOUBOR	111
OBRÁZEK Č. 35: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU.....	112
OBRÁZEK Č. 36: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ZÁVISLOSTI $B_F = F(B_1, B_2, IOR, B_3)$ PRO VSTUPY=0.0.....	112
OBRÁZEK Č. 37: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ZÁVISLOSTI $B_F = F(B_1, B_2, IOR, B_3)$ PRO VSTUPY=0.8.....	113
OBRÁZEK Č. 38: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ZÁVISLOSTI $B_F = F(B_1, B_2, IOR, B_3)$ PRO VSTUPY=1.0.....	113
OBRÁZEK Č. 39: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU ALFA	114
OBRÁZEK Č. 40: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU BETA	114
OBRÁZEK Č. 41: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU GAMA.....	115
OBRÁZEK Č. 42: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU DELTA	116
OBRÁZEK Č. 43: PRVNÍ KROK METODIKY BENCHMARKINGU	119
OBRÁZEK Č. 44: DRUHÝ KROK METODIKY BENCHMARKINGU	120
OBRÁZEK Č. 45: TŘETÍ KROK METODIKY BENCHMARKINGU.....	121
OBRÁZEK Č. 46: ČTVRTÝ KROK METODIKY BENCHMARKINGU.....	122
TABULKA Č. 1: POČET PODNIKŮ (V TIS.), EU-27	33
TABULKA Č. 2: CÍLE FIREM	37
TABULKA Č. 3: VYUŽÍVÁNÍ METOD PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU A SPOKOJENOST S TĚMITO METODAMI.....	39

TABULKA Č. 4: POUŽÍVANÉ „BENCHMARKY“ PODLE RŮZNÉ FORMY POROVNÁVÁNÍ	48
TABULKA Č. 5: EEKTY BENCHMARKINGU PRO AMERICKÉ FIRMY	71
TABULKA Č. 6: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU.....	88
TABULKA Č. 7: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A ZÁBRAN POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU	89
TABULKA Č. 8: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU	91
TABULKA Č. 9: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI FINANČNÍHO POMĚROVÉHO UKAZATELE ROS A INTERNÍ PŘIPRAVENOSTÍ PODNIKU PRO PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU	92
TABULKA Č. 10: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU	93
TABULKA Č. 11: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU	94
TABULKA Č. 12: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU	95
TABULKA Č. 13: POROVNÁNÍ POUŽITÝCH PROGRAMŮ	97
TABULKA Č. 14: MATICE PROMĚNNÝCH A ATRIBUTŮ	99
TABULKA Č. 15: TRANSFORMAČNÍ MATICE: VÝZNAMNOST JEDNOTLIVÝCH MOŽNOSTÍ	99
TABULKA Č. 16: MATICE VÝSLEDKŮ PODNIKU ALFA	100
TABULKA Č. 17: MATICE VÝSLEDKŮ PODNIKU BETA	100
TABULKA Č. 18: MATICE VÝSLEDKŮ PODNIKU GAMA.....	101
TABULKA Č. 19: MATICE SIMULACE CHYBOVÉHO HLÁŠENÍ.....	101
TABULKA Č. 20: KLÍČOVÉ OBLASTI BENCHMARKINGU	121
 GRAF Č. 1: STRUKTURA FIREM PODLE OBRATU	83
GRAF Č. 2: STRUKTURA FIREM PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ	84
GRAF Č. 3: STRUKTURA FIREM DÉLKY PŮSOBNÍ NA TRHU:	84
GRAF Č. 4: POČET FIREM VYUŽÍVAJÍCÍ BENCHMARKING.....	85
GRAF Č. 5: PŘEKÁŽKY VE VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU	86
GRAF Č. 6: JAKÝ BENCHMARKOVÝ MODEL JE POUŽIT.....	86
GRAF Č. 7: ČETNOSTI OBLASTÍ BENCHMARKINGU	87
GRAF Č. 8: VYOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ ZPRACOVÁNÍ DAT V MS EXCEL	102

1 ÚVOD

Globální konkurence představuje pro podniky velmi tvrdou kvalitativní a cenovou konkurenci. Rozdílné potřeby trhu zdůrazňují nutnost inovací a flexibilitu ve všech ohledech. Existuje velké množství subjektů na straně nabídky a stále vstupující nové subjekty. To podporuje nutnost zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti, které jsou provázány mnohými změnami. Tyto změny musí být prováděny promyšleně, rychle a důsledně, aby přinesly náležitý efekt a užitek. Rozdílné potřeby trhu diktují nutnost krátkých inovačních intervalů.

Předkládaná disertační práce se týká problematiky benchmarkingu, konkrétně se omezuje na benchmarking jako nástroj rozhodování managementu podniku. Základním věcným záměrem práce je navrhnout metodiku provádění benchmarkingu v malých a středních firmách v souvislosti se strategickým řízením ve smyslu zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti podniků.

Právě proto, že v současné době benchmarking proniká do povědomí nejen u velkých podniků, se tímto tématem zabývám. Nastává období, kdy malé a střední podniky musí obstát v konkurenčním boji s velkými podniky o své zákazníky a konkurenční prostředí je nemilosrdné. Vzniká tedy prostor a potřeba zabývat se, na úrovni malých a středních podniků, benchmarkingem. Jsou však tyto podniky připraveny pro zavádění a provádění benchmarkingu? Existuje metodika, která by byla vhodná pro malé a střední podniky? Právě těmito otázkami se autorka zabývá v rámci vědecké práce a při svém bádání zjišťuje nepřítomnost takové metodiky.

Předkládaná disertační práce je zaměřena právě na tvorbu chybějícího metodického postupu pro zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích. Součástí této metodiky je také odpověď na otázku, zda jsou podniky připravené. Využití uvedených modelů pro posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu v podniku je podstatnou součástí navrhované metodiky, která slouží používání jako nástroj strategického rozhodování managementu.

2 STANOVENÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je navrhnout metodiku zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích.

K naplnění hlavního cíle práce je nutné uskutečnit následující dílčí cíle:

- identifikovat klíčové procesy/oblasti benchmarkingu,
- identifikovat klíčové interní ukazatele benchmarkingu,
- sestavit model posouzení vhodnosti pro zavádění a provádění benchmarkingu v podniku, který je používán jako nástroj strategického rozhodování managementu,
- navrhnout navazující etapy vedoucí k úspěšné implementaci benchmarkingu v podniku.

Výsledkem práce je metodika zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích, na jejímž základě dokáže management posoudit výkonnost daného subjektu ve srovnání s ostatními podniky a následně přijmout opatření vedoucí ke zlepšení jeho stávající výkonnosti a postavení na trhu. Metodiku a navržený model posouzení vhodnosti pro zavádění a provádění benchmarkingu v podniku může používat i poradenská společnost.

3 METODY POUŽITÉ K NAPLNĚNÍ CÍLŮ

Úspěšná realizace základního cíle a dílčích cílů disertační práce vyžaduje využití vhodných metod¹ zpracování. Metody vědecké práce se většinou vzájemně kombinují a doplňují. Při zpracování a řešení disertační práce jsou využity poznatky z oblasti systémových vědních disciplín. Každé fázi zpracování odpovídají určité práce, některé z nich jsou použity ve fázi analytické, jiné ve fázi syntetické či hodnotící.

Za systémový přístup lze považovat způsob myšlení, způsob řešení problému či způsob jednání, při němž jsou jevy chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech. Systémový přístup nepředpokládá existenci speciálních metod, formálního aparátu a technických prostředků pro práci se systémy. Systémový přístup lze uplatnit při zkoumání předmětů či řešení problémů spadajících do libovolné z přírodních, technických či společenských disciplín. Zejména je vhodný pro řešení interdisciplinárních a transdisciplinárních problémů. Systémový přístup nemá své vlastní specifické metody, k řešení určitého problému se obvykle přebírají a vhodně kombinují metody různých disciplín (Rais, Dostál a Doskočil, 2007).

Pro systémový přístup jsou typické:

- způsob formulace problému,
- jeho pojetí,
- způsob kombinace známých metod,
- způsob interpretace získaných výsledků.

¹ **Metoda** je promyšlený, objektivně správný způsob (postup, prostředek), který umožňuje nalezení nebo objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí, umožňující poznat daný objekt (Rais, Dostál a Doskočil, 2007).

3.1 ZÁKLADNÍ SYSTÉMOVÉ POJMY

Analýza - proces faktického či myšlenkového rozčlenění celku (jevu, předmětu) na části. Je to rozbor vlastností, vztahů, faktů postupujících od celku k částem. Znamená to, jít až ke studiu příčin vztahů. Analýza umožňuje odhalovat různé stránky a vlastnosti jevů, procesů, jejich stavbu, vyčleňovat jejich etapy, rozporné tendence a podobně. Analýza umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od vztahů nahodilých (Velikanič, 1976).

Syntéza - znamená postupovat od části k celku. Umožňuje poznávat objekt jako jediný celek. Je to spojování poznatků získaných analytickým postupem. Syntéza tvoří základ pro správná zevšeobecnění (Velikanič, 1976).

Oba myšlenkové pochody nelze chápat odděleně. Je nutné důmyslně rozebírat jev na menší a menší složky, to je úkol pro analýzu. Sestavit ze součástí zase celek, dát součásti dohromady, aby tvořily celek, to vyžaduje syntézu. Syntéza však není pouhé skládání jednotlivých částí, je to činnost vedoucí k odhalení nových vztahů, zákonitostí (Janiček a Ondráček, 1998).

Jsou to nejen metody zkoumání, ale i typy úsudků, s jejichž pomocí odhalujeme podstatu předmětu, jevu nebo celé oblasti jevů a vyvozujeme nové poznatky. V procesu vědeckého poznání se navzájem doplňují a je možno říci, že nelze vystačit jen s induktivní nebo jen deduktivní metodou usuzování (Velikanič, 1976).

Indukce - proces vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech. Indukce zajišťuje přechod od jednotlivých soudů k obecným. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí jedno vysvětlení, i když je těchto vysvětlení prakticky více (Cooper a Emory, 1995).

Dedukce - způsob myšlení, při němž od obecnějších závěrů, tvrzení a soudů přecházíme k méně obecným. Při deduktivním myšlenkovém pochodu postupujeme obráceně než při induktivním, usuzujeme z obecně platných principů na zvláštní. Vycházíme tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikujeme je na neprozkoumané jednotlivé případy. Závěry odvozené na základě dedukce musí nutně vyplynout ze stanovených důvodů - premis (Cooper a Emory, 1995).

Jedna metoda doplňuje druhou na empirické i teoretické úrovni vědeckého poznání. V případě jednostranného induktivismu vede zkoumání k pouhému registrování, popisování bezprostředních faktů a zkušeností bez jejich hlubšího teoretického rozboru a zobecnění, k ulpívání na jevové stránce skutečnosti, k přecenění technik výzkumu. Tento empirismus

nedovoluje rovněž pronikat k podstatě jevů a proto i přes množství nahromaděných faktů nepřispívá ke skutečnému řešení problematiky.

Naproti tomu jednostranná orientace k deduktivním postupům vede k utváření abstraktních pojmových schémat. Jednostranná dedukce konstruuje závěry bez náležitého rozboru a zobecňování jevů a zkušeností, v praxi to často vede k vytváření samoučelných návodů a směrnic (Velikanič, 1976).

Analogie - představuje myšlenkový postup, při němž na základě zjištění shody některých znaků dvou či více různých předmětů nebo jevů se usuzuje na přibližnou shodu i u některých dalších znaků těchto předmětů či jevů. Analogie poskytuje orientaci při zkoumání neznámých jevů. Každá analogie má ovšem své hranice, neboť výsledné charakteristiky vznikají pod vlivem velmi diferencovaně působících faktorů, které se mohou vzájemně kompenzovat (Jančarová a Rosický, 1998).

Analogie posuzovaná izolovaně není průkazná, protože její závěr je jen pravděpodobností, proto je třeba ji používat spolu s ostatními metodami poznání. Aby se zvýšila pravděpodobnost závěru dle analogie, stanoví se tyto požadavky. Analogie musí být založena na podstatných příznacích a podle možnosti na co největším počtu společných vlastností srovnávaných objektů. Souvislost příznaku, na jehož základě se dělá závěr s obecnými příznaky zjištěnými v objektech, musí být co nejužší.

Analogie má za úkol stanovit shodu objektu pouze v určitém vztahu, ne však ve všech vztazích.

I když bezprostředně cílem analogie je stanovení podobnosti objektů, musí ukazovat i na rozdíly a musí být doplněna jejich zkoumáním.

V moderní vědě je propracovanou oblastí použití analogie tzv. teorie podobnosti používaná při modelování.

Modelování je jednou z teoretických metod vědeckého zkoumání. Obecně se modelování charakterizuje jako reprodukce charakteristik určitého objektu na jiném objektu speciálně sestrojeném pro jejich výzkum. Tento druhý objekt se nazývá model (Cingel, 1992).

V ekonomických disciplínách modely nahrazují experiment², jde vlastně o myšlenkové experimentování.

Potřeba modelování vzniká tehdy, jestliže bezprostřední zkoumání samotného objektu je nemožné, obtížné, nákladné, nebo vyžaduje příliš dlouhou dobu atd. Východiskem při třídění modelů může být modelovaná skutečnost a prostředky modelování, jakož i charakter cílů, kterým konstrukce modelu slouží. Za základní lze považovat rozlišení materiálních modelů (např. model mostu, letadla apod.) od myšlenkových modelů, které jsou zkonstruovány ve formě myšlenkových obrazů, jež existují v hlavě výzkumného pracovníka. Jsou to jeho myšlenkové prostředky a operuje jimi ve formě myšlenkového experimentu.

Myšlenkové modely je možné dále třídit na představové modely, vytvářené hypotetickou konstrukcí nebo idealizací skutečnosti podle představ, a na symbolické modely, jejichž prvky jsou vytvářené symboly nebo znaky. Modely této skupiny mají velmi blízko k modelům, u kterých mají rozhodující význam logické a matematické vlastnosti, a nazývají se modely logické či formální nebo také matematické.

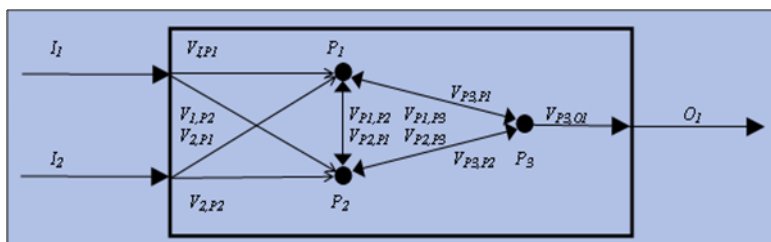
Význam modelování ve výzkumné práci je dán obecně řadou příčin. Na prvním místě je to složitost jevů, reálných procesů a jejich komplikovaná struktura, v níž jsou propojeny podstatné i nepodstatné vztahy. Při modelování se složitý objekt zbavuje pomocí abstrakce nepodstatných i náhodných souvislostí a vztahů. Poznávací funkce modelu spočívá v tom, že se s ním snadněji experimentuje než s originálem a je také mnohem snazší jej zkonstruovat. V procesu modelování je přítomen významný prostředek získávání nových poznatků a zároveň důležitá cesta posilování teoretického rozvoje vědy. Modelování totiž posiluje úlohu teoretického myšlení i teorie, neboť je nutné teoreticky zdůvodnit vztah mezi modelem a přirozeným předmětem.

Systémovým přístupem označujeme takový způsob myšlení, řešení úloh a jednání, při němž jsou jevy chápány v jejich vnitřních i vnějších souvislostech, tj. komplexně. Při systémovém přístupu chápeme problém tak, že se důsledně zaměřujeme na respektování vazeb mezi prvky, které vstupují do úlohy, ať již jde o vazby uvnitř komplexu, který je bezprostředně předmětem našeho zájmu, nebo o vazby na jeho významné okolí. (Rais, Dostál, Doskočil, 2007).

Systém S jako množinu pro potřeby této práce zapíšeme následovně: $S = \{P, V, I, O\}$, kde P je neprázdná množina prvků, V je neprázdná množina všech vazeb (závislostí) mezi prvky, I je

² **Experiment** je zkoumání jevů aktivním působením, za pomoci nově vytvořených podmínek odpovídajících cílům zkoumání nebo změnou procesu k žádoucímu průběhu. Experiment je zdrojem poznání a kritériem pravdivosti hypotéz a teorií.

neprázdná množina vstupů a O je neprázdná množina výstupů. Prvky tedy umožňují popsat chování systému. Schéma možného konkrétního systému S s dvěma vstupy I_1, I_2 výstupem O_1 , třemi prvky P a možnými vazbami V je na následujícím obrázku:



OBRÁZEK Č. 1: PŘÍKLAD SCHÉMATU SYSTÉMU
ZDROJ: RAIS, DOSTÁL A DOSKOČIL, 2007

Prvkem systému rozumíme takovou část systému, která tvoří na dané rozlišovací úrovni nedělitelný celek, jehož strukturu nechceme nebo nemůžeme rozlišit. Tím, že je systém jediným celkem, může sám mít charakter prvku, ale také může sám být součástí nějakého systému. Pojem systém je z tohoto hlediska relativní; systém, který chápeme jako prvek jiného nadřazeného systému, nazýváme subsystémem (podsystemem). Každý systém můžeme charakterizovat jeho strukturou a chováním. Za strukturu systému budeme považovat množinu prvků a vazeb daného systému. Chováním systému rozumíme způsob jeho reakce na podněty, přičemž chování systému závisí na jeho vlastnostech. Podle jejich vlastností můžeme systémy rozdělit do několika skupin:

- Podle vztahu systému k **času** dělíme systémy na **statické** systémy (stav systému se v čase nemění) a na systémy **dynamické** (stav systému se v čase mění).
- Podle vztahu mezi **chováním** systému (stavy systému) a jeho podněty dělíme systémy na **deterministické** (chování je jednoznačně určeno podněty systému) a **stochastické** (systém může mít při týchž podnětech více variant chování, a to každou s určitou pravděpodobností).
- Podle samotného chování systému rozlišujeme systémy s cílovým chováním, bez cílového chování a adaptivní systémy. Systém s cílovým chováním je systém, který usiluje o dosažení žádaného, cílového stavu. Systém bez cílového chování má chování, které je určeno pouze vnějšími podněty. Adaptivní systém je systém se schopností korigovat (aktualizovat) svoje údaje o svém okolí a na jejich základě upravovat svoje cílové chování (Rais, Dostál, Doskočil, 2007).

3.2 HYPOTÉZY

Hypotéza je významným prvkem pohybu poznání k novým objevům. Výchozí fází procesu poznávání nového je vždy vytýčení problému a formulace otázky. Hypotéza je předpoklad, v němž se na základě řady faktů vytváří závěr o existenci objektu, souvislosti nebo příčiny jevu, přičemž tento závěr nelze pokládat za zcela dokázaný (Janíček a Ondráček, 1998). Hypotéza tedy není jen nahodilou domněnkou, vzniká na základě předběžného studia a získaných zkušenostech. Její formulace je důležitým krokem ve vědecké práci.

Stanovení hypotézy na základě určitých fakt je pouze prvním krokem. Sama hypotéza svou pravděpodobnostní povahou vyžaduje prověření, důkaz. Po takové prověrce se hypotéza stává buď vědeckou teorií, nebo mění svou tvárnost, nebo se zavrhuje, jestliže je výsledek prověrky záporný.

3.2.1 Základní pravidla pro volbu a prověření hypotéz

Pro volbu a prověření hypotéz je zapotřebí respektovat následující základní pravidla:

- Hypotéza musí souhlasit nebo přinejmenším být slučitelná se všemi fakty, jichž se týká.
- Z více soupeřících hypotéz, jež mají vysvětlit sérii faktů, se dává přednost té, která jednotným způsobem vysvětluje největší počet těchto faktů. Za účelem vysvětlení jednotlivých faktů této série lze ovšem formulovat tzv. pracovní hypotézy.
- Aby byla vysvětlena souvislá série faktů, je třeba formulovat co možná nejméně různých hypotéz a souvislosti mezi těmito hypotézami mají být co nejužší.
- Při formulaci hypotézy je nutno si uvědomit pravděpodobnostní charakter jejich závěrů.
- Hypotézy, jež si navzájem odporují, nemohou být zároveň pravdivé, s výjimkou případu, kdy vysvětlují různé stránky a souvislosti téhož objektu.

Význam hypotézy spočívá mimo jiné v tom, že usnadňuje výběr metod a principů řešení, že orientuje výzkumníka stále na původní problém a napomáhá organizaci a klasifikaci údajů (faktografického materiálu). Hypotéza je tedy domněnka, která však nesmí zakrýt nedostatek vědění. I původně mylná hypotéza má svůj význam v tom, že výzkumníka nově orientuje (Horák, Chráska, 1986).

3.2.2 Hypotézy disertační práce

Hypotézy jsou založeny na současném stavu poznání a zkoumání problematiky dle odborné literatury. Disertační práce vychází z následujících pracovních hypotéz zařazených do tří základních bloků.

První blok hypotéz H1, H2 a H3 se týká využívání benchmarkingu, zábran používání a oblastí podrobovaných benchmarkingu ve vztahu k velikosti firem. Druhý blok hypotéz H4 a H5 je zaměřen na závislost mezi zaváděním a prováděním benchmarkingu (připravenosti podniku pro benchmarking) a úspěšností firem měřené vybranými finančními poměrovými ukazateli. Třetí blok hypotéz H6 a H7 je orientován na propojení benchmarkingu či vlastních sebehodnotících metod s EFQM modelem Excellence a úspěšností firem měřené vybranými finančními poměrovými ukazateli.

Hypotézy disertační práce:

- Hypotéza H1 závislost velikosti podniku a používání benchmarkingu;
- Hypotéza H2 závislost velikosti podniku a zábran používání benchmarkingu;
- Hypotéza H3 závislost velikosti podniku a oblastmi používání benchmarkingu;
- Hypotéza H4 závislost finančního poměrového ukazatele ROS a interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu;
- Hypotéza H5 závislost finančního poměrového ukazatele ROE a interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu;
- Hypotéza H6 závislost finančního poměrového ukazatele ROS a využívání benchmarkingu současně s modelem EFQM Excellence;
- Hypotéza H7 závislost finančního poměrového ukazatele ROE a využívání benchmarkingu současně s modelem EFQM Excellence.

3.2.3 Použité metody pro statistické zpracování hypotéz

Test nezávislosti dvou kvalitativních znaků

Pokud jsou u statistické jednotky měřeny dva znaky (dvě náhodné veličiny) X a Y, které jsou složkami náhodného vektoru (X, Y), lze mluvit o tzv. dvourozměrném datovém souboru. Analýza takového dvourozměrného datového souboru, získaného ze základního souboru, závisí na tom, zda jsou sledované znaky kvantitativní nebo kvalitativní. Pro potřeby práce je dále popsána jen analýza dvourozměrného datového souboru kvalitativních znaků. Popis analýzy

dvourozměrného datového souboru kvantitativních znaků lze nalézt např. v (Anděl, 2007). Sledované znaky (náhodné veličiny) kvalitativního typu jsou takové znaky, jejichž jednotlivé varianty lze vyjádřit slovně. Někdy se tyto znaky nazývají také kategoriální, neboť roztríděním jejich variant vznikají určité skupiny (kategorie). V případech kdy máme n sledování dvou znaků X a Y , lze možné varianty znaku X označit $X_1, X_2, \dots, X_r$ a možné varianty znaku Y symboly $Y_1, Y_2, \dots, Y_s$. Takto získané výsledky pokusu lze zapsat do kontingenční tabulky (viz následující tabulka). Tato tabulka je dvourozměrná, v jejím záhlaví jsou varianty jednoho sledovaného znaku, v prvním sloupci varianty druhého sledovaného znaku. V jednotlivých políčkách tabulky jsou simultánní četnosti n_{ij} . Tyto četnosti vyjadřují počet pokusů (měření), při kterých se vyskytla varianta X_i a současně varianta Y_j . (Anděl, 2007).

$X \backslash Y$	Y_1	Y_2	$\dots$	Y_s	$n_{i.}$
X_1	n_{11}	n_{12}	$\dots$	n_{1s}	$n_{1.}$
X_2	n_{21}	n_{22}	$\dots$	n_{2s}	$n_{2.}$
$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$
X_r	n_{r1}	n_{r2}	$\dots$	n_{rs}	$n_{r.}$
$n_{.j}$	$n_{.1}$	$n_{.2}$	$\dots$	$n_{.s}$	N

Tabulka 1 – Kontingenční tabulka
Zdroj: Anděl, 2007

V posledním sloupci a řádku jsou uvedeny řádkové a sloupcové součty, které představují celkové počty opakování pokusu, při kterých se vyskytla i -tá varianta X a j -tá varianta Y .

Pro zjištění, zda mezi sledovanými znaky existuje závislost, se používá test nezávislosti dvou kvalitativních znaků (Anděl, 2007). Nulová hypotéza testu nezávislosti je formulována ve tvaru

$$H_0: p_{ij} = p_{i.} \cdot p_{.j},$$

kde $i = 1, 2, \dots, r$ a $j = 1, 2, \dots, s$ a značí, že sledované znaky jsou nezávislé. Alternativní hypotéza formulovaná $H_1: p_{ij} \neq p_{i.} \cdot p_{.j}$ značí, že tyto znaky jsou závislé.

Jako testové kritérium se používá statistika (Anděl, 2007)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}},$$

která má Pearsonovo rozdělení. Čísla $\hat{p}_{ij}$ představují odhady simultánních pravděpodobností.

Pro zvolenou hladinu významnosti α je pro tento test kritickým oborem

$$W_{\alpha} = \{ \chi^2 : \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1)(s-1)) \}.$$

Když se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizuje, je zamítnuta na 100% α hladině významnosti nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza (Anděl, 2007).

Fisherův faktoriálový test

V případě, že v předchozím testu nezávislosti není splněna podmínka, že očekávané četnosti by měli být větší než 5 a rozsah datového souboru je menší než 40, je pro zjištění závislosti vhodné použít Fisherův faktoriálový test. Považujeme-li marginální četnosti v kontingenční tabulce za pevně dané, jsou všechny simultánní četnosti určeny jedinou z nich, např. n_{11} . Její rozdělení je hypergeometrické se střední hodnotou

$$\frac{n_{1.} + n_{.1}}{n}$$

a s rozptylem

$$\frac{n_{1.}n_{.1}n_{.2}n_{1.}}{n^2(n-1)}.$$

V soustavě všech možných tabulek s pevnými marginálními četnostmi a s různým uspořádáním simultánních četností lze identifikovat takové, které by hypotéze o nezávislosti byly ještě méně příznivé, než četnosti v tabulce s výběrovými daty. Označí-li se menší z dvojice $n_{1.}$ a $n_{.1}$ jako minimum (min), pak pravděpodobnost tabulky, v nichž je n_{11} menší než min/2, klesá postupně k nule, nebo n_{11} větší než min/2, roste pravděpodobnost postupně k min. Součet pravděpodobností všech takových tabulek (které také klesají k nule) pak rozhoduje o výsledku testu nezávislosti, neboť dává minimální hladinu významnosti (p-hodnota testu), na níž by bylo možno hypotézu o nezávislosti zamítnout. Použití tohoto testu obvykle představuje značný objem výpočtů. Řešením může být použití metody Monte Carlo, kdy je náhodně generován zvolený počet odpovídajících tabulek a p-hodnota testu je odhadnuta na základě podílu tabulek s méně příznivými hodnotami používané statistiky mezi generovanými tabulkami (Anděl, 2007).

Výsledkem práce bude metodika zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích, na jejímž základě dokáže management posoudit výkonnost daného subjektu ve

srovnání s ostatními podniky a následně přijmout opatření vedoucí ke zlepšení jeho stávající výkonnosti a postavení na trhu.

3.3 METODY VÝZKUMU

Nedílnou součástí disertace je výzkumná část, ve které je zahrnut primární i sekundární výzkum. V této kapitole jsou uvedeny metody, které jsou ve výzkumu použity.

3.3.1 Výzkumný proces

Výzkumný proces této práce v sobě zahrnuje několik dílčích oblastí, fází, které jsou charakteristické pro kvalifikovaný postup při výzkumu určitého jevu. Těmito fázemi jsou:

- výzkumný projekt,
- vymezení výzkumného problému, stanovení cíle výzkumu,
- formulace teoretických východisek,
- specifikace výzkumné strategie,
- výzkumné metody,
- výzkumný soubor,
- sběr dat,
- zpracování a analýza dat. (Cooper a Emory, 1995).

3.3.2 Primární výzkum

Primární výzkum je dle literatury (Příbylová a kol., 1996) výzkum zaměřený na získávání, analýzu a vyhodnocování nových, konkrétních informací, týkajících se činnosti podniku nebo jeho okolí, potřebných pro řešení daného problému. Jedná se o sběr informací v terénu ať už realizovaný samotným podnikem nebo marketingovou výzkumnou agenturou.

Primární výzkum může být prováděn interně (v rámci podniku) nebo externě (mimo podnik):

- Interní primární výzkum je zaměřen na získání informací, které v požadované podobě neexistují, ale nacházejí se v podniku. Tyto informace lze získávat pozorováním situace nebo jevů uvnitř podniku nebo rozhovory se zaměstnanci podniku.
- Externí primární výzkum je zaměřen na získávání požadovaných informací, které se nacházejí mimo podnik. Je to nejčastější typ primárního marketingového výzkum.

Metody a techniky sběru primárních dat (Příbylová a kol., 1996):

- **Pozorování** - může být více nebo méně strukturované. Pokud je chce člověk provádět, měl by si ujasnit, jaké jevy a jakým způsobem bude pozorovat a zaznamenávat. Důležitou otázkou je zcvik pozorovatelů – pozorování by neměl provádět nikdo, kdo není dobře obeznámen se všemi jevy, se kterými se lze v průběhu pozorování setkat. Důležité je, aby pozorovatelé nevnášeli do výzkumu vlastní předpoklady, pojetí nebo očekávání.
- **Experiment** - o experimentu se hovoří jako o královně vědeckých metod. Spočívá v tom, že se odliší tzv. závislá proměnná a jedna nebo více nezávislých proměnných. Experiment pak spočívá v tom, že se systematicky manipuluje s hodnotami nezávislých proměnných a sledují se hodnoty proměnné závislé.
- **Rozhovor** - rozhovor může být klíčovou metodou tehdy, kdy nás zajímají názory, postoje nebo přesvědčení lidí; ať už se jedná o zaměstnance, obchodní partnery, zákazníky atd. Stejně jako v případě pozorování, i rozhovor může být více nebo méně strukturovaný podle toho, do jaké míry jsme si jisti tématy, kterých se má dotýkat. V případě časově rozsáhlejšího rozhovoru s pečlivě připraveným sledem otázek se někdy mluví o hloubkovém rozhovoru. V některých případech je vhodné využít skupinové dynamiky a provádět skupinové rozhovory.
- **Dotazníkové metody** - na rozdíl od předchozí metody rozhovoru je zde výrazná nevýhoda v tom, že pokud má respondent témata, ke kterým by se chtěl vyjádřit, a nejsou součástí dotazníku, nic se o nich nedozvíme. Dotazník je poměrně strukturovaná metoda, která se skládá z jednotlivých otázek, tzv. položek. Velmi důležité jsou také formulace těchto položek. Dalším důležitým aspektem tvorby dotazníku je formát odpovídání, pomocí kterého je určeno, jakým způsobem mají respondenti zaznamenávat svoje odpovědi na jednotlivé položky. Extrémním případem formátu odpovídání je zcela volný formát. Opačný přístup spočívá v tom, že se respondentům nabídnou možnosti, ze kterých si má vybrat odpověď.
- **Projektivní metody** - původ projektivních metod je v klinické psychologii, kde se předpokládá, že pokud lidem předložíme málo nebo neurčitě strukturovaný materiál, budou do něho „projikovat“ neboli „promítat“ sami sebe.

3.3.3 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum je výzkum zaměřený na získávání, analýzu a vyhodnocení informací, které již existují, byly sesbírány za nějakým jiným účelem a někým jiným. Podnik, který výzkum

provádí, je vlastně v pořadí druhým – sekundárním uživatelem těchto dat. Jedná se o další, dodatečné využití již existujících informací formou statistického zpracování těchto dat (Příbylová, M. a kol, 1996).

Sekundární výzkum může být prováděn interně (v rámci podniku) nebo externě (mimo podnik).

- **Interní sekundární výzkum** – data získáme uvnitř podniku rychle a levně. Informace přesně odpovídají a úzce souvisí s řešeným problémem.
- **Externí sekundární výzkum** – informace pocházejí z dostupných zdrojů vně podniku, tj. z různých publikací, organizací, bank, vládních institucí apod. Informace takto získané mají obecný charakter a jsou značně limitovány ve vztahu k rozhodovacímu procesu.

3.3.4 Metody získávání primárních informací

Podle charakteru získaných informací se často v praxi rozlišuje výzkum (Příbylová a kol., 1996):

- **Kvantitativní** - předmětem je zjištění četnosti určitého stavu nebo jevu. Účelem je získat číselné údaje. Požadované informace jsou získávány získáváním informací v terénu nejčastěji formou dotazování velkého počtu respondentů, aby bylo možno dospět ke statisticky spolehlivým výsledkům. Podstata kvantitativního výzkumu spočívá v tom, že na základě výsledků výzkumu se snažíme s určitou chybou odhadnout skutečnou hodnotu sledovaného objektu. Čím je větší počet respondentů, tím je vzorek reprezentativnější a získané výsledky se s větší pravděpodobností blíží skutečné hodnotě. Z tohoto důvodu tyto výzkumy zahrnují někdy i několik stovek dotazovaných a proto jsou časově i finančně náročné.
- **Kvalitativní** - spočívá ve zjišťování hlubších příčin, proč se něco stalo nebo děje. Cílem je zjistit příčiny, názory, postoje, mínění a motivy dotázaných, jež vyvolávají nebo mají za následek vznik určitého stavu nebo jevu, analyzovat vztahy, závislosti a příčiny za účelem jejich zobecnění.

3.4 METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU

A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V disertační práci je dotazníkové šetření použito jako nástroj získávání primárních dat, a proto je důležité se obeznámit s tímto nástrojem blíže. Dotazníkové šetření dělíme na dotazníky (předem definovaná populace) a ankety, tj. šetření na nedefinované populaci. V dnešní době můžeme definici rozšířit o počítačové zobrazení a zpracování.

Tento typ šetření má mnoho společného s technikou rozhovorů. Hlavním rozdílem je, že při dotazníkovém šetření nedochází k přímé interakci mezi výzkumným pracovníkem a zkoumanými osobami. Což má svoje výhody i nevýhody. Neexistence přímého osobního styku dále prohlubuje důvěru respondentů v anonymnost výzkumu, poskytuje respondentovi více času na rozmyšlení si odpovědí. Ale často nelze zaručit, že za respondenta nevyplnil dotazník někdo jiný.

Je dokonce velmi pravděpodobné, že respondent se radí např. s členy rodiny o tom, jak má dotazník vyplnit. Je kladen ještě větší důraz na jednoznačnost a jasnost otázek, není tu v podstatě možnost zpřesnění otázek dotazovatelem (Pokorný, 1991).

Vlastní kontakt má tyto podmínky, které mohou mít vliv na jeho kvalitu:

- **Spolehlivost informace** vyjadřuje stupeň nezávislosti informace na náhodných faktorech. Spolehlivost závisí na způsobilosti subjektu odpovídat stejným způsobem na otázky a je určena stálostí otázek a předpokládanou sadou odpovědí, tj. stupněm stability vzájemného působení.
- **Věrohodnost informace** vyjadřuje shodu se skutečností. Dotazovaný musí správně otázku pochopit, vybral odpovídající odpověď. Je třeba, aby dotazovaný nejen mohl, ale také chtěl na otázky upřímně odpovídat (Pokorný, 1991).

3.4.1 Příprava otázek pro dotazníkové šetření

Při vlastní přípravě uzavřených otázek je prvou a nejobtížnější etapou práce návrh vyčerpávajícího souhrnu odpovědí. Využívá se často možnosti předvýzkumu, kde z nejčtetnějších otevřených odpovědí se stanou uzavřené odpovědi pro vlastní výzkum. Jako horní hranice počtu alternativ odborníci uvádí hodnotu 10. Optimální počet alternativ je 3 až 5, při vyšším počtu respondent může některou alternativu nepostřehnout nebo zapomenout. Celkově se musí počítat s tím, že respondent si nejvíce všímá první a poslední alternativy. Dále existuje problém

stanovení počtu odpovědí, odborníci doporučují, aby horní hranice pohybovala mezi 20 až 50 otázkami. (Pokorný, 1991)

Následující postupy mohou pomoci přimět ke spolupráci respondenta, aby se textem vůbec zabýval:

- předáním takových informací, které ukazují, jaký je význam výzkumu, a to především z hlediska respondentova,
- obsahovou i formální zajímavostí dotazníku,
- maximálním ulehčením respondentovi činnosti,
- zvýšením respondentovy zainteresovanosti některými vnějšími faktory.

Úvodní formule

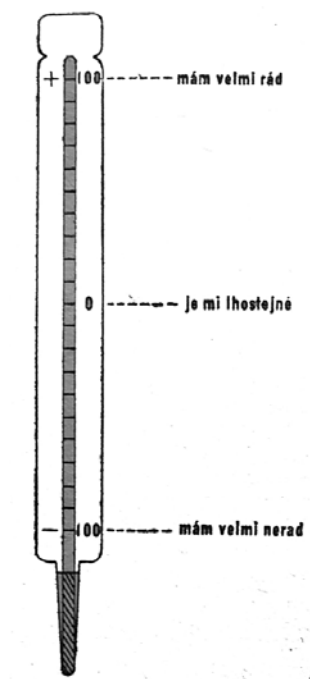
U dotazníku je třeba nějakým způsobem nahradit úvodní formulí rozhovoru, předat respondentovi informaci o cíli výzkumu a získat ho pro spolupráci. Musíme si být neustále vědomi toho, že žádáme od neznámého člověka laskavost, že od něj čekáme, aby se vzdal části volného času a aby kvůli nám podstoupil určitou námahu.

Obtížnost

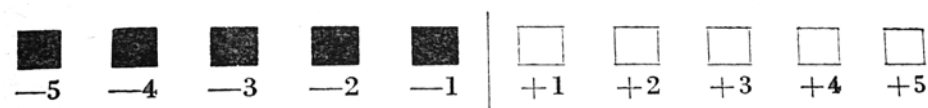
Ochota spolupracovat a zejména vytrvat ve spolupráci až do konce závisí velmi významně na tom, jak je vyplňování dotazníku pro respondenta obtížné. Platí tu zásady: nevhodné jsou takové otázky, jejichž zodpovídání je pracné (vyhledávání dokumentů, složité výpočty atd.), nevhodná forma dotazníků, dávat přednost uzavřeným, resp. polouzavřeným otázkám před otevřenými. Nedostatkem může být, když je nedostatek místa pro odpověď pro otevřené nebo polouzavřené otázky, dále volba nevhodného zejména malého písma. Velmi rušivě působí i každá neformální nejednoznačnost. Instrukce, jak správně vyplňovat, musí být velmi přesná – náročná, ale i velmi stručná. Praxe ukazuje, že otázky s příliš dlouhým textem bývají častěji nezodpovězené. Setkáváme se s hrubým nedostatkem v podobě vynechání informace o tom, kolik alternativ si může respondent zvolit, zda je tento počet libovolný nebo je omezen.

Důležité je i grafické zpracování dotazníků, protože v našem případě se jedná o počítačové zpracování je potřeba brát v potaz zásady pro zobrazování na obrazovce počítače. Tímto se zabývá např. počítačová estetika. Zajímavou formou odpovědí na otázky shledáváme v možnosti si vybrat na stupnici intenzity našeho postoje. Např. stupnice mám velmi rád, je mi lhostejné,

mám velmi nerad s určitým počtem mezistupňů. Často se tato možnost zobrazuje v podobě „teploměru“ (viz obrázek 2) nebo stupnice (viz obrázek 3) na následující straně.



OBRÁZEK Č. 2: ZOBRAZENÍ ALTERNATIV V PODOBNÉ „TEPLOMĚRU“
Zdroj: Pokorný, 1991



OBRÁZEK Č. 3: ZOBRAZENÍ ALTERNATIV V PODOBĚ STUPNICE
Zdroj: Pokorný, 1991.

Z důvodu psychologického je třeba při většině uzavřených otázek pamatovat i na alternativu typu „nevím“, „nepřemýšlel jsem o tom“ nebo „je mi to lhostejné“ (Pokorný, 1991).

Formulování otázky

Nesprávné formulování může vést ke zkreslení. Otázky musí být formulovány tak, aby dotazovaný:

- otázku správně pochopil,
- vybral adekvátní odpověď,
- uměl správně vyjádřit vybranou odpověď slovy.

Nelze používat složitých a nejasných formulací, speciálních termínů (eventuálně musí být blíže vysvětleny), systém speciálních kategorií, který není jednoznačný a v neposlední řadě neurčitá slova (např. některý, dosti, často, mnoho, málo, apod.).

Při formulování otázek je nutno brát v úvahu:

- zda nemá otázka v sobě výrazné emociální prvky,
- zda otázka neobsahuje slova, která se používají prestižně,
- zda otázka neoperuje se stereotypy,
- zda otázka nepoužívá hodnocení, která usměřňují odpovědi určitým směrem.

V otázkách se nemají projevovat postoje, názory a hodnocení tazatele. Samotná konstrukce otázky může vést dotazovaného k určité odpovědi. Otázka se může stát sugestivní, jestliže jsme ji nezkonstruovali jako alternativní. Na formulaci odpovědi působí také některé psychologické zákonitosti vnímání. Z předložených variant si člověk nejlépe zafixuje první a poslední odpověď, především pak odpověď kladnou. Respondentova reakce závisí jak na nalezení kladné alternativy v souboru možných, tak i na posloupnosti a relativní délce alternativ. Je třeba, aby alternativy byly rozmístěny tak, aby nebyly řazeny ani podle logické posloupnosti, ani v pořadí podle významu. Po otázce, v níž je kladná alternativa na prvním místě a záporná alternativa na druhém místě, musí následovat otázka, v níž na prvním místě stojí záporná alternativa. Na volbu odpovědi může mít určitý vliv i relativní délka alternativy (Pokorný, J. 1991).

Posloupnost otázek

Otázky by měly být seřazeny tak, aby tvořily z hlediska respondenta určitý logický celek. Např. přeskakování z tématu na téma respondenty zneklidňuje. Pro mnohé respondenty představuje uklidňující výstavbu dotazníku již to, jsou-li otázky spojeny ne podle logiky smyslu, jaký mají pro výzkum, ale podle tematiky jejich obsahu. Pokud jsou všechny otázky uspořádány tak, že na sebe logicky navazují, mohou u dotazovaného postupně vyvolat určitou stereotypní orientaci, podle níž bude na otázky odpovídat. Proto je žádoucí ty otázky, které jsou logicky mezi sebou propojeny, racionálně rozmístit na nejrozličnější místa dotazníku.

Prvním úkolem je tedy navázání dobrého kontaktu pomocí zvláštní funkce úvodní otázky. Při konstrukci dotazníku je třeba mít na mysli, že každá z položených otázek ovlivňuje nejen

odpověď na sebe samu, ale i na otázku následující. Hovoříme o tzv. „halo efektu“ nebo o efektu vyzařování. Doporučuje se, aby jednotvárné otázky byly položeny ve střední části dotazníku. Respondent se již dostal „do tempa“ a není přitom ještě unaven. Identifikační údaje o dotazovaném by měly zásadně být až v závěru rozhovoru. Je nutno mít na mysli rušivý vliv, který vyvolává uvědomění si respondentem, že je dotazován znovu na stejnou věc. Což se používá při kontrolních otázkách.

Obecně se tedy považuje za korektní, když dotazník začíná konkrétními otázkami, dále následují otázky obsahové (základní), které se střídají s filtračními, kontaktními, kontrolními a funkcionálně psychologickými, které zmírňují napětí (Pokorný, 1991).

3.5 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Vědecká činnost představuje dlouhý, mnohdy nelehký úkol. Postup při řešení disertační práce je možné rozdělit do následujících kroků:

1. formulace problému,
2. stanovení cílů disertační práce,
3. stanovení hypotéz,
4. sběr dat,
5. zpracování dat a vyvrácení či potvrzení hypotéz,
6. shrnutí poznatků a návrh řešení.

Ad 1) Formulace problému

V této fázi dochází k vymezení samotného problému, který je následně řešen v disertační práci. Problém je formulován: Benchmarking, nástroj rozhodování managementu podniku v souvislosti s konkurenceschopností a výkonností podniku. Práce se zaměřuje na možnost a vhodnost využívání benchmarkingu převážně v malých a středních podnicích.

Ad 2) Stanovení cílů disertační práce

Cíle disertační práce jsou uvedeny již kapitole 2 disertační práce. Tyto cíle byly součástí obhajoby tezí. Po úspěšném obhájení tezí, došlo k upřesnění některých cílů a zároveň byly

některé cíle přidány. Fáze stanovení cílů patří k jedné z nejdůležitějších, protože se od ní odvíjí všechny ostatní fáze.

Ad 3) Stanovení hypotéz

Hypotézy jsou sestavovány s vědomím, že budou v závěru disertační práce potvrzeny nebo naopak vyvráceny. Po sestavení cílů dochází k úpravě hypotéz, které jsou důležité pro vědeckou práci. Hypotézy jsou uvedeny v kapitole 3.2.2.

Ad 4) Sběr dat

Tuto fázi je možné rozdělit na dvě části. První částí, je sekundární výzkum, kde jde o prostudování materiálů k tématu benchmarking obecně i na úrovni podnikového používání, a to jak materiálů domácích, tak i zahraničních. Podstatná data sekundárního výzkumu jsou uvedena v kapitole 4 – Přehled o současném stavu zkoumané problematiky.

Ve druhé části jde o provedení primárního výzkumu, který je tvořen dotazníkovým šetřením a strukturovanými rozhovory se zástupci podniků a účastníky benchmarkingového procesu. Otázky byly dopředu pečlivě připraveny a některé otázky vyvstaly samy během rozhovoru. Dotazníky jsou uvedeny v přílohové části práce.

Ad 5) Zpracování dat

Po sesbírání dat dochází ke zpracování získaných dat. V kapitole 5 jsou uvedeny výsledky primárního výzkumu rozděleny tematicky na tři základní oblasti v souvislosti s hypotézami.

Na základě získaných poznatků ze zpracovaných dat z dotazníkového šetření s využitím programu MS Excel a programu MATLAB za pomoci využití fuzzy logiky lze vyvodit pro podniky závěry týkající se možnosti, respektive vhodnosti pro využívání benchmarkingu v konkrétním případě. Z dat získaných dotazníkovými šetřeními zpracovaných statistickými metodami vyplývají také závěry týkající se stanovených hypotéz. Stanovisko k hypotézám je vyjádřeno v kapitole 5.2 disertační práce na základě provedeného výzkumu a výsledků statistického zpracování. Hypotézy jsou podloženy dotazníkovým šetřením a statistickým zpracováním získaných dat.

Ad 6) Shrnutí poznatků a návrh řešení

Po provedených analýzách je vytvořen model posouzení vhodnosti pro zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích, jehož využití je cíleno nejen na malé a střední podniky ale i pro poradenské firmy. Tento model je testován na vzorku zkoumaných podniků a je připraven pro implementaci – využívání malými a středními podniky.

4 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

4.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Tato práce je zaměřena na malé a střední podniky (MSP) ve vztahu k využívání benchmarkingu ve vazbě na konkurenceschopnost a výkonnost podniků. MSP jsou nedílnou součástí ekonomiky a jsou důležitou složkou hospodářství, a to nejenom z pohledu zaměstnanosti. Podíl MSP v Evropské unii zahrnuje přes 99 % evropských podniků a poskytuje přes 67 % pracovních míst. V českém i evropském hospodářství vytvářejí přes procentní polovinu přidané hodnoty v nefinančních odvětvích. Malé a střední podniky také představují více než 95% podniků ve většině zemí OECD a představují zde více než polovinu zaměstnaných v soukromém sektoru. (ČSÚ, 2012)

4.1.1 Definice malých a středních podniků

1. Za **střední podnik** se považuje subjekt, pokud:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, a
- jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

2. Za **malý podnik** se považuje subjekt, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, a
- jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

3. Za **mikropodnik** se považuje subjekt, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

	Mikro podniky	Malé podniky	Střední podniky	MSP podniky	Velké podniky	Celkem podniky
Počet podniků	19 058	1 424	20.7	20 709	43	20 752
%	91.8	6.9	1.1	99.8	0.2	100.0
Počet zaměstnaných	39 630	27 652	22 665	89 947	43 414	133 362
%	29.7	20.7	17.0	67.4	32.6	100.0

TABULKA Č. 1: POČET PODNIKŮ (V TIS.), EU-27
(ZDROJ: ČSÚ)

Malé a střední podnikatelé reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů v ČR, tj. 99,84% všech podnikatelů, zaměstnávají přes 1,8mil. zaměstnanců, což představuje 60,88% všech pracovníků ČR, na vývozu se podílí cca 51% a na dovozu cca 56%. Malé a střední podniky hrají významnou roli pro rozvoj endogenního potenciálu jednotlivých krajů v České republice, protože jsou významně podnikatelsky i společensky spjaty s daným regionem a tvoří regionální podnikatelskou páteř.

Konkurence mezi velikostními skupinami podniků hraje významnou roli, malé podniky obtížně rostou, neboť se musí utkat se zavedenými středními podniky. Počet středních firem se proto zvyšuje pomaleji. Stejně tak i střední podniky naráží na silnou konkurenci ze strany velkých, většinou zahraničních podniků. Střední podniky tedy rostou v průměru také pomaleji. Ve statistických ukazatelích Eurostatu a ČSÚ MSP tvoří významnou součást moderní tržní ekonomiky. MSP zvyšují konkurenci a působí proti vzniku monopolů, efektivněji využívají vzácné zdroje surovin a energií a dokážou se lépe přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu.

V kategorii malých podniků, kde nejmenší podnikatelé působí většinou lokálně, konkurenční soutěž nemusí být vždy natolik silná. Malé subjekty se navíc vyznačují větší flexibilitou a nejsnáze se přizpůsobují novým podmínkám na trhu. Některé velké podniky v posledních letech propouštěly mnoho pracovníků, outsourcovaly některé aktivity a objednávaly služby právě od menších, flexibilnějších podniků. Pozice MSP proto významně posílila. Současně posílily menší podniky své pozice v oblasti výroby, také díky dostupnosti výpočetní techniky nebo díky samozaměstnání z důvodu nemožnosti najít práci na trhu.

Malé a střední podniky zajišťují vedle ekonomických přínosů pro společnost i významný kulturní a sociální prospěch. Protože se malé a střední podniky podílejí na vytváření konkurenčního tržního prostředí, mohou tak zabraňovat globalizačním tendencím velkých, často nadnárodních, firem, které se snaží pronikat na malé lokální trhy.

Velká přednost malých a středních podniků spočívá v jejich schopnosti rychlého přizpůsobení se změnám trhu či legislativy, jednodušší organizační struktura a nižší kapitálové náročnosti ve srovnání s velkými podniky.

Úzká provázanost malých a středních podniků s regionem, ve kterém působí, představuje pro samotné podnikatele přínos z hlediska schopnosti oslovit známý trh a nabídnout lidem přesně to, co chtějí v prostředí, které znají a důvěřují mu. Tento typ podnikání díky svým vazbám na blízké okolí přináší nová pracovní místa, výsledky z podnikání povětšinou zůstávají v daném regionu a tím přispívají k jeho následnému rozvoji.

4.2 PROBLEMATIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

„**Strategie**“ je výraz už na první pohled cizího původu. Do odborné mluvy ho uvedli vojáci, kteří ho převzali z antiky. Starořecké „stratégia“ znamenala umění vojevůdcovské. Jednota záměru, vůle a činu se považovala za podmínku zdaru. V kořeni slova je výraz „stratagem“, něco jako vynalézavý trik, nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, finta, ale také předstírání, klam, svod, léčka, lest, úskok, past (Keřkovský a Vykypěl 2002).

Strategie je věčným průvodcem řízení - managementu, a proto před samotnou definicí pojmu strategické řízení, je vhodné se zaměřit na oblast managementu obecně, neboť management jako věda se velmi rozšířil do všech oblastí souvisejících s lidskou činností. Můžeme v současné době najít řadu definic pojmu management. V české i zahraniční literatuře najdeme desítky definic pojmu management, mají mnoho společného, ale v některých interpretacích se odlišují.

Přesná definice se obtížně hledá i v odborné literatuře. Jak uvádí P.F. Drucker, který je považován za zakladatele moderního managementu, je výklad pojmu management nesnadný. Jedním z důvodů je fakt, že se jedná o americký pojem a u jeho překladu dochází k řadě nepřesností. Pro lepší orientaci a pochopení širě záběru managementu můžeme najít přehled základních definic managementu rozdělených do oblastí, jež zdůrazňují (Vodáček a Vodáčková, 2006):

- **Vedení lidí** - toto pojetí bylo oblíbené především v minulosti, reprezentovala ho např. Americká manažerská asociace ve 20. letech 20. století. Tvrdí, že „management“ znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.
- **Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky** - toto pojetí reprezentuje přesvědčení, že „management“ znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.

- **Funkce zaměřené na účel a manažerské nástroje práce** - toto pojetí věří, že „management“ je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

Pojem management se stal běžně užívaným pojmem, často se již ani nepřekládá, ojediněle se můžeme setkat s překladem do češtiny, a to řízení. Chápání a záběr pojmu management se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- vykonavatelé managementu jsou lidé (tzn. vedoucí pracovníci, označování jako manažeři),
- management je svým obsahem obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem - může být uplatněn v podstatě kdekoliv, bez ohledu na velikost podniku a bez ohledu na oblast podnikání,
- lze ho aplikovat na různých organizačních úrovních,
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky.

Management realizují lidé, resp. manažeři. Profil a úlohu manažera charakterizuje P.F. Drucker. Zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. P.F. Drucker zároveň podotýká, že manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí.

Názor na definici strategie se v průběhu minulých let vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v organizaci. Dokladem toho je řada zahraničních (Drucker), ale i domácích publikací (Dedouchová, 2004, Mallya 2007), které se zabývají jak teoretickým, tak i praktickým pojetím zejména podnikové strategie.

Např. Dedouchová (2004) vytyčuje **strategii** jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb organizace, přihlížela ke změnám jejích zdrojů a schopnosti a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Strategii lze chápat i jako cestu, prostřednictvím níž bude dosaženo firemních cílů (cest, kterými lze dosáhnout jednoho cíle může být více):

- strategie míří do vzdálenější budoucnosti, měla by být založena na klíčových zdrojích a schopnostech podniku a měla by podniku zajistit konkurenční výhodu,
- časový horizont strategie je většinou 2-5 let, ale její „dlouhodobost“ závisí např. na odvětví, konkurenci, na délce životního cyklu produktu, na míře nejistoty, která v budoucnu podniku hrozí apod. (Mallya, 2007).

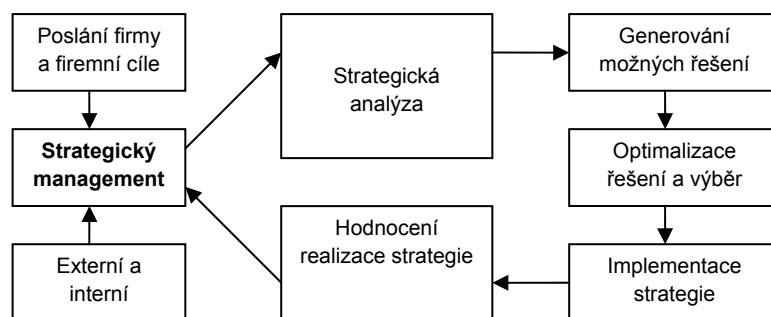
Formulace a implementace strategie zpravidla probíhají plynule za sebou po malých krocích, proto je takovýto přístup ke strategii zpravidla nazýván **přírůstkový přístup** (Dedouchová, 2004)

Oproti tomu si lze **plánovací přístup** představit jako „mysli, a potom udělej“. Zatímco přírůstkový přístup si lze představit jako „mysli, přesvědč se, hádej se, diskutuj, uč se, myslí, atd.“

Přírůstkový přístup vidí strategii jako model různých podnikových činností, strategie je formulována, implementována, testována a adaptována někdy racionálně a někdy neracionálně, ale vždy v malých krocích a nepřetržitě. Hranice mezi formu a implementaci strategie je zpravidla nejasná.

Přírůstkový přístup předpokládá, že manažeři znají změny v okolí podniku, rozumějí jejich podstatě a jsou schopni zpracovat takovou strategii, ve které se organizace dokáže na tyto změny adaptovat. Problém nastává, když manažeři nepochopí a včas nezjistí podstatu probíhajících změn v okolí podniku. Udělají například chybné závěry strategické analýzy, které pak vedou ke špatným strategickým rozhodnutím, jež zvrátí vývoj organizace chybným směrem. Tento efekt je nazýván „strategický posun“. Náprava chybných rozhodnutí pak může být finančně i časově náročná a nemusí vždy vést k záchraně organizace.

Stěžejní problematikou je, jak efektivně řídit strategické změny, případně zda je možné strategický posun úplně odstranit. Efektivně řízena strategie je výsledkem schopnosti manažera řešit rozpor mezi tím, co je nutné udržet a neměnit, a tím, co je naopak nutné změnit. Samotné strategické řízení lze chápat jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, který lze charakterizovat následujícím grafem.



GRAF 1: PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Zdroj: Dedouchová, 2004

Dle (Dedouchová, 2004) lze význam strategického řízení spatřovat zejména, v tom, že:

- strategické řízení pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti,
- strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jejím zaměstnancům,
- strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, zlepšovat komunikaci uvnitř firmy, motivaci zaměstnanců i alokaci zdrojů,
- podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.

Každá strategie, pro kterou se organizace rozhodne, by měla vést ke zvýšení její výkonnosti. Řídit výkonnost organizace vyžaduje vytvořit takový systém, který umožní výkonnost organizace kvantifikovat. Pro kvantifikaci měření výkonnosti organizace jsou využívány především finanční ukazatele, je otázka jak tuto výkonnost sledovat a řešit u organizací neziskového typu? U organizací vytvářející zisk, resp. Organizací, jejichž základním cílem je tvorba zisku, se právě cíl ziskovosti stává jedním z hlavních cílů (viz. tabulka 2).

Kategorie cílů	% firem sledujících daný cíl
Ziskovost	89
Růst	82
Podíl na trhu	66
Spokojenost zákazníků	62
Kvalita výrobků a služeb	60
Vědeckotechnický rozvoj	54
Hospodárnost	50

TABULKA Č. 2: CÍLE FIREM

Zdroj: Dedouchová, 2004

Samotný reálný předpoklad maximalizace zisku jako jediného cíle podniku může být problematický, což dokládá i výsledek průzkumu provedený u 82 největších firem ze čtyř základních průmyslových odvětví v USA.

4.3 ANALÝZA NÁSTROJŮ PODPORUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU PODNIKU

Jednou z nejrozsáhlejších zahraničních studií zaměřenou na vybrané nástroje podporující rozhodování managementu firem “Management Tool and Trends 2011” Studii provádí od roku 1993 každoročně podnik Bain & Company, v roce 2011 bylo dotazováno 1230 respondentů (podniků).

V rámci průzkumu bylo zjišťováno, v jaké míře jsou využívány manažerské nástroje na podporu rozhodování v podnikové praxi a jak jsou manažeři spokojeni s aplikacemi s těmito metodami (tab. 3).

Nástroj	Využití	Spokojenost
Benchmarking	67%	3.86
Strategic Planning	65%	4.07
Mission and Vision Statements	63%	3.99
Customer Relationship Management	58%	3.92
Outsourcing	55%	3.70
Balanced Scorecard	47%	3.90
Core Competencies	46%	3.88
Change Management Programs	46%	3.80
Strategic Alliances	45%	3.94
Customer Segmentation	42%	3.95
Supply Chain Management	39%	3.89
Knowledge Management	38%	3.76
Total Quality Management	38%	3.97
Business Process Reengineering	38%	3.85
Mergers and Acquisitions	35%	3.88
Satisfactions and Loyalty Management	32%	3.91
Enterprise Risk Management	30%	3.87

Scenario and Contingency Planning	30%	3.82
Social Media Programs	29%	3.73
Shared Service Centers	28%	3.77
Downsizing	25%	3.52
Open Innovation	21%	3.84
Price Optimization Models	21%	3.86
Decision Rights Tools	17%	3.86
Rapid Prototyping	11%	3.86

TABULKA Č. 3: VYUŽÍVÁNÍ METOD PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU A SPOKOJENOST S TĚMITO
METODAMI

Zdroj: Bain&Company, 2011

Dílčí zjištění jsou následující, za nejvíce využívaný nástroj pro podporu rozhodování managementu firem byl označen *Benchmarking*, který využívá 67% dotázaných podniků.

Jako další nejrozšířenější nástroje byly označeny strategické plánování (Strategic Planning, 65%), definice poslání a vize (Mission and Vision Statements, 63%), řízení vztahů se zákazníky (CRM, 58%), Outsourcing (55%).

Z pohledu spokojenosti, kterou podniky hodnotily pomocí pětistupňové škály (1-nejmenší uspokojení, 5-nejvyšší uspokojení), je nejlépe hodnoceno strategické plánování (Strategic Planning, 4,07), segmentace zákazníka (Customer Segmentation, 3,95) a definice poslání a vize (Mission and Vision Statements, 3,99) a Total Quality Management (TQM, 3,97).

Společnost, resp. studie zachycuje i vývoj využívání jednotlivých nástrojů na podporu rozhodování v uplynulých cca 20ti letech (obr. 4.).

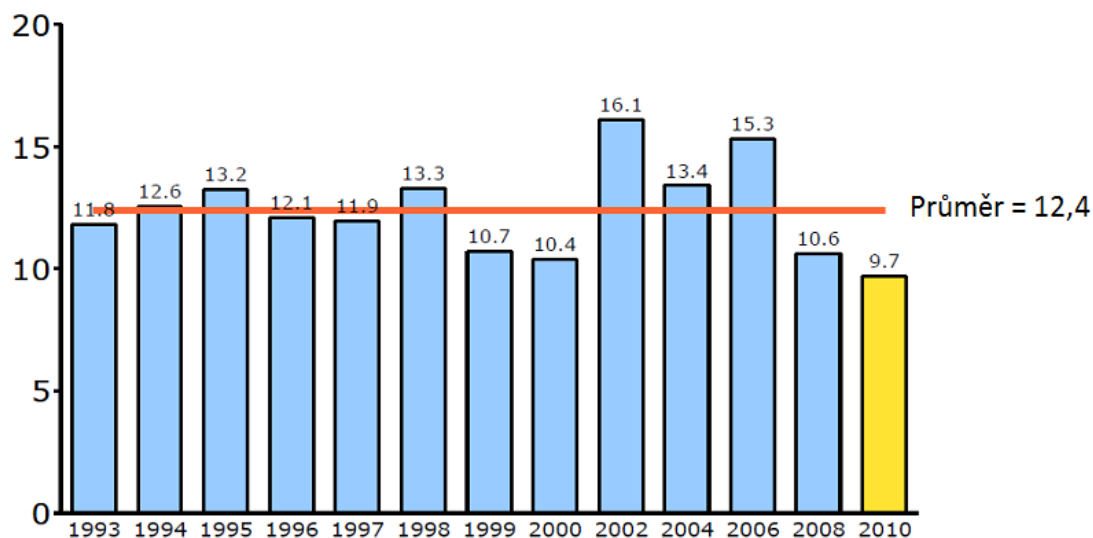
1993	2000	2008	2010
• Mission & Vision Statements (88%) • Customer Satisfaction (86%) • TQM (72%) • Competitor Profiling (71%) • Benchmarking (70%) • Pay-for-Performance (70%) • Reengineering (67%) • Strategic Alliances (62%) • Cycle Time Reduction (55%) • Self-Directed Teams (55%)	• Strategic Planning* (76%) • Mission & Vision Statements (70%) • Benchmarking (69%) • Outsourcing** (63%) • Customer Satisfaction (60%) • Growth Strategies* (55%) • Strategic Alliances (53%) • Pay-for-Performance (52%) • Customer Segmentation (51%) • Core Competencies (48%)	• Benchmarking (76%) • Strategic Planning* (67%) • Mission and Vision Statements (65%) • CRM*** (63%) • Outsourcing** (63%) • Balanced Scorecard (53%) • Customer Segmentation (53%) • Business Process Reengineering (50%) • Core Competencies (48%) • Mergers & Acquisitions (46%)	• Benchmarking (67%) • Strategic Planning* (65%) • Mission and Vision Statements (63%) • CRM*** (58%) • Outsourcing** (55%) • Balanced Scorecard (47%) • Change Management Programs**** (46%) • Core Competencies (46%) • Strategic Alliances (45%) • Customer Segmentation (42%)

OBRÁZEK Č. 4: VYUŽÍVÁNÍ METOD PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU

Zdroj: Bain&Company, 2011

V uvedeném průzkumu se dále společnost zabývala počtem nástrojů řízení, které jsou podniky v průměru využívány (obr. 5).

Průměrný počet použitých nástrojů



OBRÁZEK Č. 5: PRŮMĚRNÝ POČET MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ, JEŽ VYUŽÍVAJÍ PODNIKY

Zdroj: Bain&Company, 2011

Jak naznačuje obrázek č. 5, podniky průměrně využívaly v roce 2010 zhruba 10 nástrojů řízení, v posledních letech tento počet klesá, a je pod dlouhodobým průměrem.

I na základě výsledků ze studie „Management Tools and Trends 2011“ lze konstatovat, že benchmarking má své nezastupitelné místo mezi pro podporu rozhodování managementu a je nejvíce využívaným manažerským nástrojem.

Z průzkumu dále vyplývá, že benchmarking je nejvíce využíván Evropě a Jižní Americe (shodně 72 % firem), benchmarking nejvíce využívají velké firmy (obrat nad 2 miliardy USD, 78% firem), kdežto malé firmy méně (obrat pod 600 mil USD, 56%).

4.4 EFQM EXCELLENCE MODEL

Jedním z významných z nástrojů hodnocení výkonnosti firem, který využívá metod a postupů benchmarkingu pro hodnocení podnikových činností a jejich neustálé zlepšování, je EFQM³ (European Foundation for Quality Management) Excellence Model⁴. Vzešel z iniciativy špičkových západoevropských firem, které založily Evropskou nadaci pro řízení kvality s cílem zlepšit postavení evropských podniků v globální konkurenci. Model podnikatelské úspěšnosti EFQM byl představen v roce 1991 jako rámec pro sebehodnocení organizací a základ pro účast v Evropské ceně za kvalitu (dnes Cena EFQM za excelenci), která byla poprvé udělena v roce 1992. Model excellence EFQM je praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby:

- jako nástroj **sebehodnocení**, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci, nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešení,
- jako základ pro **společný slovník** a způsob myšlení o organizaci (struktuře), který se společně používá ve všech útvarech (funkcích),
- jako **příručku pro identifikaci příležitostí pro zlepšování** rozmísťování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer,
- jako **strukturu pro systém managementu organizace**.

Model excellence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excellence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází z předpokladu, že: Excelentních výsledků

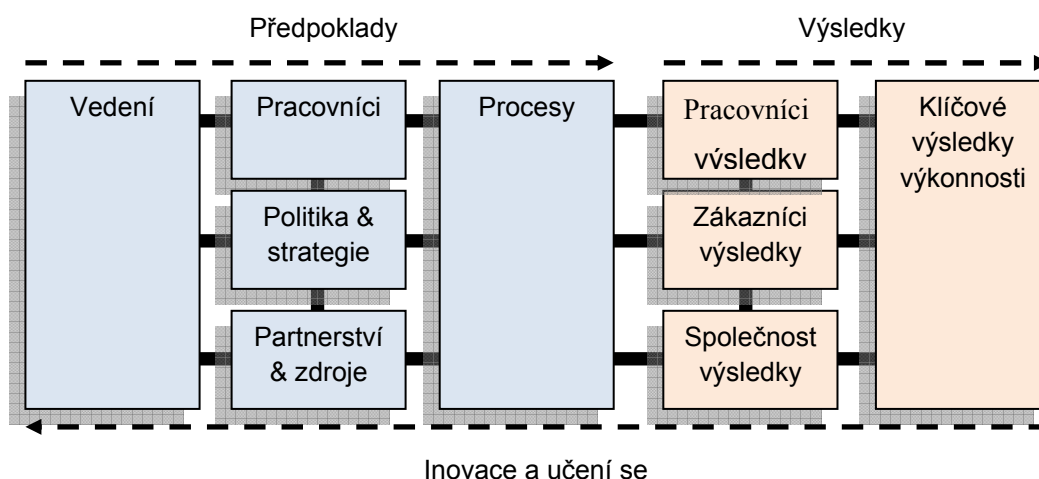
³ EFQM Excellence Model® je registrovanou ochrannou známkou Evropské nadace pro řízení jakosti.

⁴ European Committee for Standardization. Standardization of an Innovation Capability Rating for SMEs [online]. 2008 [cit. 2009-02-15]. Dostupné z: < <http://www.cen.eu/cenorm/businessdomains/technicalcommitteesworkshops/workshops/ws35+-+innoman.asp>>.

s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" politiku a strategii, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů (Nenadál, 2004).

4.4.1 Stručný popis modelu EFQM Excellence

Model excellence EFQM je dobrovolný systém založený na devíti kritériích (obr. 6). Pět z nich jsou "předpoklady" a čtyři jsou "výsledky". Kritéria "předpoklady" pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria "výsledky" pokrývají to, čeho organizace dosahuje. "Výsledky" jsou způsobeny "předpoklady" a "předpoklady" jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z "výsledků" (Nenadál, 2004).



OBRÁZEK Č. 6: EFQM EXCELLENCE MODEL
ZDROJ: NENADÁL, 2004

Předpoklady:

Skupina prvků (kritérií), která naplňuje první část modelu, je zaměřená na to, jak organizace koncipuje své aktivity. Posuzuje se nastavení hnacích sil, které mají zajistit výkonnost a prosperitu.

1. Vedení – 10%

Excelentní vůdčí osobnosti rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch, a uskutečňují to prostřednictvím svých činů a vlastního chování. V průběhu období změn zachovávají stálost záměrů/cílů. Tyto

vůdčí osobnosti, je-li to požadováno, jsou schopny změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby je následovali.

Předmětem prvku (kritéria) je koncepční úloha vedení organizace a sice:

- formulace jasných záměrů ve vývoji organizace – poslání, vize, politika kodexy atd.,
- osobní příklady a podpora zlepšování,
- inspirace, aktivizace a motivace pracovníků organizace pro naplňování záměrů.

2. Politika a strategie – 8%

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu trh a sektor, ve kterých působí. K naplnění této strategie jsou vypracovány a aplikovány politika, plány, cíle a procesy.

Předmětem prvku (kritéria) je formulování, šíření a přezkoumávání strategie a politiky a jejich realizace.

- strategie a politika je založena na současných a budoucích potřebách a relevantních informacích,
- strategie a politika jsou sdělovány, aplikovány a rozvíjeny.

3. Pracovníci – 9%

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Prosazují čestnost a rovnost a zapojují a zmocňují své pracovníky. Pečují o ně, komunikují s nimi a odměňují a oceňují je takovým způsobem, který motivuje kolektiv pracovníků a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.

Předmětem prvku (kritéria) je využívání, řízení a rozvíjení potenciálu zaměstnanců. Propagace etických hodnot a nastavení komunikace pro využití jejich dovedností a znalostí.

- lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zdokonalovány,
- znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou identifikovány, využívány a zdokonalovány,
- komunikační cesty v organizaci jsou vytvořeny a jsou stanoveny komunikační politiky,
- odměňování zaměstnanců a péče o ně je strukturovaná a motivační.

4. Partnerství a zdroje – 9%

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Během plánování partnerství a zdrojů a při jejich řízení organizace vyvažují své současné a budoucí požadavky, požadavky společnosti a životního prostředí.

Předmětem prvku (kritéria) je plánování a řízení zdrojů a externích partnerů:

- řízení finančních zdrojů,
- řízení infrastruktury a technologií,
- řízení informačních zdrojů,
- identifikace strategických a dalších partnerů.

5. Procesy – 14%

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.

Předmětem prvku je tvorba, řízení a zlepšování procesů a jejich schopnost uspokojovat potřeby zákazníků:

- identifikace, monitoring a korekce procesů,
- znalosti potřeb zákazníků a uplatnění těchto znalostí při výrobě a poskytování služeb,
- řízení vztahů se zákazníky.

Výsledky:

Skupina parametrů a dat, která ukazují, čeho organizace dosáhla. Dokumentují stav stanovených metrik a kritérií a situaci ve vztahu k nejlepším srovnatelným firmám.

6. Zákazníci – výsledky – 20%

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své zákazníky.

Monitoring a měření výsledků ve vztazích se zákazníky:

- vnímání organizace zákazníkem,
- ukazatele výkonnosti a měření ve vztahu ke spokojenosti zákazníka a jeho loajálnosti.

7. Pracovníci – výsledky – 9%

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své pracovníky.

Obraz vztahu organizace k vlastním zaměstnancům:

- vnímání organizace zaměstnanci,
- ukazatele výkonnosti ve vztahu k odborné způsobilosti, motivaci a angažovanosti zaměstnanců.

8. Společnost – výsledky – 6%

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na společnost.

Stav veřejné odpovědnosti organizace a uspokojování potřeb a očekávání místního, regionálního, národního a/nebo mezinárodního společenství:

- vnímání organizace místní komunitou, regionem a vztahy k životnímu prostředí,
- monitorování vlivu na společnost a integrace společenských zájmů do činnosti organizace.

9. Klíčové výsledky výkonnosti – 15%

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.

Posouzení výkonnosti ve vztahu ke koncepcím a plánům, finančním parametrům a očekáváním vlastníků:

- klíčové finanční výstupy,
- vybrané marketingové ukazatele a nefinanční výstupy.

RADAR

Spolu s představením EFQM Modelu Excellence byl v r. 1999 uveden do života zcela nový přístup ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení a hodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost, který jeho tvůrci, experti EFQM, označili jako RADAR. Jde o logické schéma, které ve svém komplexu představuje nejnáročnější, ale i nejobektivnější alternativu vyhodnocování ve vztahu k EFQM Modelu Excellence. Pro účely sebehodnocení je RADAR doporučovaným schématem.

Název je složen z prvních písmen výchozích anglických názvů: Results – výsledky, Approach – přístup, Deployment – přerozdělení, Assesment – posuzování a Rewiev – přezkoumání.

Popis metodiky je uveden v příloze.

4.4.2 Model EFQM v České republice

V tuzemsku každoročně vyhlašuje programy Národní ceny kvality Rada kvality ČR, odbornou úroveň programů garantuje Česká společnost pro jakost (ČSJ). Ta je jako jedna z partnerských organizací EFQM odpovědná za provozování a rozšiřování stupňů excellence, které jsou vytvořeny s cílem povzbudit systematické zlepšování organizací. Jak uvádí ČSJ (2008), organizace mohou požádat o kterýkoliv ze tří stupňů:

1. stupeň – Oceňování zapojení organizace - je určen organizacím, které jsou na začátku cesty k dosažení úspěšnosti, důraz je kladen na pochopení současné úrovně výkonnosti organizace a stanovení priorit pro zlepšování;

2. stupeň – Oceňování výkonnosti organizace - oceňuje dosažené výsledky organizace v zavádění Modelu excellence EFQM a nejlepší praxe, organizacím nabízí strukturovaný přístup pro identifikování silných stránek a oblastí ke zlepšování.

3. stupeň – Cena EFQM za excelenci – je určen pro organizace bez ohledu na jejich velikost nebo obor činnosti, které se zabývají zlepšováním nejméně po dobu 5 let.

V případě každého stupně je postup hodnocení obdobný a práva a povinnosti všech zúčastněných se řídí aktuálním Statutem Rady kvality ČR. Uchazeč vyplní dle pokynů sebehodnotící zprávu, kterou nejprve hodnotí členové hodnotícího týmu individuálně, poté přijmou ke zprávě společné stanovisko, přičemž bodové hodnocení neprovádějí. Následuje

hodnocení na místě, kdy uchazeč umožní přístup hodnotitelům do všech prostor organizace a poskytne veškeré potřebné informace.

V závislosti na zvoleném stupni hodnocení se odvíjí doba, po které obdrží uchazeč zpětnou zprávu, v níž posoudí hodnotitelé silné stránky organizace a oblasti pro zlepšování. V případě Ceny EFQM za excelenci uvedou dále bodové hodnocení dle maticové metodiky RADAR. Uchazeč má dále právo vyžádat si konzultaci ke zpětné zprávě, která je však opět zpoplatněna. Na základě dosažených bodů probíhá v rámci Evropského týdne kvality ČR předání odpovídajících ocenění.

4.5 BENCHMARKING

První společností, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace, byla podnik XEROX. Na konci 70. let totiž neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu. Průzkumy prokázaly, že výrobní náklady firmy XEROX se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Manažeři XEROXu porovnali činnosti a zjistili, že jedna z oblastí, v níž ztrácí, je skladové hospodářství. Když podnik analyzovala činnosti konkurence, zjistila, že společnost L. L. BEAN má proces skladového hospodářství na světové špičce a začala s ní soutěžit. Tento proces nazvaný “benchmarking” firmu úplně proměnil. Metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonu a její používání se rychle rozšířilo (Karlöf a Östblom, 1995).

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti a jeho základní myšlenky byly v 80. letech charakterizovány jako:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti,
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků,
- vytvoření plánu pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti,
- implementace plánu,
- monitorování a vyhodnocování výsledků.

Pro orientační srovnávání se používají dva základní přístupy:

- porovnávání činností,
- porovnávání výsledků.

V začátcích benchmarkingu, kdy byl používán pouze v soukromém sektoru, byl zaměřen především na porovnávání činností či procesu (někdy byl také označován jako mikro-benchmarking.) Jednalo se zejména o analýzu procesu a činností, při kterých dochází k přeměně firemních vstupů na firemní výstupy. Naopak tzv. makro-benchmarking, který se rozvíjí později, srovnává přímo výsledky organizací. Oba typy benchmarkingu velmi souvisí s měřením výkonnosti organizací a vždy v sobě v nějaké podobě tyto ukazatele obsahují. Mezi oběma způsoby existuje úzký vztah. **Porovnávání výsledku** je důležité k identifikaci činností, které potřebují zlepšení, a naopak **porovnávání činností** a procesu zkvalitňuje činnost a přispívá k lepším výsledkům. Porovnávání vůči standardu může být také mezikrokem k vzájemnému benchmarkingu mezi organizacemi. Toto je důležité zejména pokud se organizace porovnávají vzhledem ke stejnému standardu. Organizace ze vzájemného srovnání mohou identifikovat svoje slabé a silné stránky (resp. výkony, činnosti, procesy) a následně hledat možnosti či cesty k jejich odstranění, či zlepšení. Závislost výběru „benchmarku“ podle kritérií subjektu a objektu porovnávání ilustruje tabulka 4. Hledání a analýza **nejlepší praxe** bude využívána ve vzájemném porovnávání činností mezi organizacemi, **modely kvality** budou využívány při porovnávání skutečných činností vůči činnostem definovaným jako standard, **ukazatele výkonnosti** budou používány při porovnávání výsledku organizace vůči výsledkům jiných organizací a **standards výkonnosti** lze aplikovat při porovnávání výsledku vůči cílům a výsledkům definovaným jako standard. (Karlöf a Östblom, 1995).

Co je porovnáváno?	Vůči čemu je organizace porovnávána?	
	Jiné organizaci	Standardu
Činnosti (procesy)	Nejlepší praxe	Model kvality
Výsledky	Ukazatele výkonnosti	Standards výkonnosti

TABULKA Č. 4: POUŽÍVANÉ „BENCHMARKY“ PODLE RŮZNÉ FORMY POROVNÁVÁNÍ

Zdroj: Karlöf a Östblom, 1995

4.5.1 Definice, podstata a filozofie benchmarkingu

Za místo vzniku benchmarkingu lze podle Kotlera (Kotler a Armstrong, 1991) považovat firmu Xerox Reprografix, která byla nucena použít nový způsob v přístupu ke konkurenci jako jedna z prvních v osmdesátých letech. Počátkem devadesátých let i podnik General Motors pocítila nutnost změnit své mocensky orientované řízení v kvalitativně efektivnější způsob.

Důvodem vzniku benchmarkingu je neustále a rychle se vyvíjející konkurence. Bez tvrdé konkurence by nevznikla potřeba benchmarkingu (Karlöf a Östblom, 1995).

Benchmarking lze definovat mnoha způsoby, protože se nejedná o postupy a metody masové aplikace, ale je nutno jej přizpůsobit konkrétním specifickým podmínkám – „benchmarking šitý na míru“ (Harvard Business review, 1999).

Jak uvádí Česká společnost pro jakost (2002), zřejmě nejznámější definice pochází od Davida T. Kearse, bývalého výkonného ředitele společnosti Xerox, která stála u zrodu systematického nasazení benchmarkingu. Ten uvádí benchmarking jako *„neustálý, systematický proces hodnocení společností, které jsou považovány za vůdčí v podnikání, s cílem určit podnikatelské a pracovní procesy, které prezentují nejlepší praktiky, a na jejich základě stanovit racionální cíle výkonnosti“*.

Benchmarking je hledání postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům v případě, že následuje implementace v praxi (Camp, 1989).

Hlavní myšlenkou filozofie benchmarkingu je stálé úsilí být lepším (Liebfried, McNair, 1992).

Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími podniky kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.“ (APQC/American Productivity and Quality Center, 1993)

„Benchmarking je proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích.“ (ČSJ, 2008).

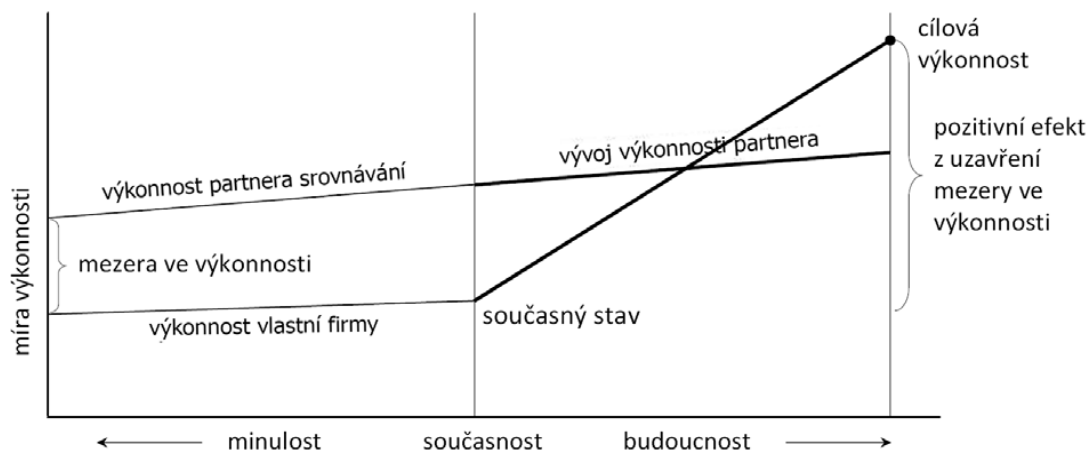
„Benchmarking je akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik procesů v organizaci.“ (ČSJ, 2008).

Za základní znaky benchmarkingu lze považovat zaměřenost na pevně stanovený cíl, externí orientaci (porovnávání s jinými), vyhodnocování výsledků skutečných měření. Přináší intenzivní a aktuální informace, je objektivní a je podnětem k jednání.

Benchmarking je orientovaný na nejlepšího ve „své“ třídě (např. v sortimentu, službách apod.), to znamená porovnávání se s někým. Je přínosem provést srovnání s bezprostřední konkurencí. V souladu s filozofií benchmarkingu je nutno analyzovat postavení vůči těm nejlepším.

Benchmarking podporuje řízenou změnu prostřednictvím objektivního zhodnocení vlastní výkonnosti. Jak znázorňuje následující obrázek (Obr. 6), jde o nalezení mezer mezi vlastní

výkonností a výkonností benchmarku, které by měly vyvolat pocit nespokojenosti s dosavadním způsobem fungování organizace a potřebu změny.



OBRÁZEK Č. 6 MEZERA VE VÝKONNOSTI VLASTNÍ FIRMY VŮČI BENCHMARKU

Zdroj: Watson, 2007

Cílem/výsledkem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit např. ve zvýšené spokojenosti zákazníků či zlepšení konkurenční pozice organizace (ČSJ, 2008).

Podle Friedela z ČSJ (2008) by benchmarking měl:

- poskytnout **měřítka**, která srovnávají výkonnost daného procesu (který chceme zlepšit) mezi více cílovými organizacemi,
- popsat **mezeru** organizace ve výkonnosti tak, jak byla zjištěna srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti,
- najít **nejlepší praktiky** a **hybné síly**, které vyvolávají takové výsledky, jež bylo možné sledovat během provádění studie,
- stanovit **výkonnostní cíle** pro proces a identifikovat oblasti, v nichž je (ve sponzorující organizaci) třeba přijmout **opatření ke zlepšení**. Sponzorující organizace (ta která iniciuje benchmarking a u níž se předpokládá, že chce dosáhnout zlepšení) je pak odpovědná za

implementaci akčního plánu. Tato fáze bývá nejobtížnější, vyžaduje disciplinu, motivaci a přijetí určitých závazků.⁵

Podle Watsona by přínosy benchmarkingu měli vycházet ze tří specifických akcí:

- mezera mezi externími a interními praktikami vytváří potřebu změny,
- pochopení nejlepších praktik poukazuje na to, co má být změněno,
- nejlepší praktiky poskytují obraz o možném výsledku po změně.

Pro účely této práce je uvedený pojem definován následujícím způsobem: Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými podniky. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy.

4.5.2 Přístupy k benchmarkingu

V současné době existují dva základní přístupy k benchmarkingu, a to výkonový a procesní.

Výkonový benchmarking se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek (často mezi konkurenty). Hodnotí se převážně technické parametry včetně parametrů kvality a parametry produktivity (výrobní náklady, cena). Tento typ benchmarkingu je prováděn většinou externími poradenskými organizacemi a výsledky jsou poskytovány za úplatu zájemcům z příslušné oblasti.

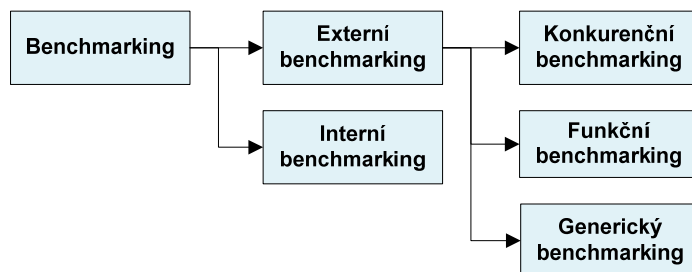
Procesní benchmarking měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky (Best Practices) v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jak organizace dosahuje vynikající výkonnosti. Procesní benchmarking vyžaduje vytipování vhodných partnerů, navázání spolupráce po vzájemné dohodě a realizaci návštěv partnerů s řádnou přípravou.

⁵ Je třeba připomenout, že za realizaci a implementaci výsledků není odpovědný konzultant, ale manažer (pozn. autora).

Zatímco výkonový benchmarking odpovídá na otázku **CO** nebo **KOLIK**, procesní pojetí benchmarkingu hledá odpověď na otázku, **JAK** organizace dosahuje vynikající výkonnosti, kterou lze odhalit výkonovým benchmarkingem. Výkonový benchmarking měří a srovnává důsledky, procesní přístupy a pátrá po příčinách. Z toho plyne, že procesní benchmarking obvykle vyžaduje návštěvy partnerů na místě, řádnou přípravu a určitá pravidla.

Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Existuje řada přístupů s různým počtem kroků, proto je pro organizace obtížné mezi sebou komunikovat. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox) model se čtyřmi kvadranty (obrázek 9 – Šablona procesu benchmarkingu, kap. 4.5.6), který objasňuje o čem benchmarking je. Tato „šablona“ popisuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu.

Benchmarking lze rovněž segmentovat podle typů srovnávání, která jsou prováděna během vlastního procesu benchmarkingu (benchmarkingové studie). Obvyklé členění benchmarkingu uvádí následující schéma:



OBRÁZEK Č. 7: TYPY BENCHMARKINGU
Zdroj: ČSJ, 2008

Interní benchmarking srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace. Příkladem může být srovnání přístupů k plánování výroby, které využívají různých manažerských informačních systémů v mnoha výrobních závodech jedné organizace. Obvyklý je tento typ u přiměřeně velkých, často nadnárodních organizací. Jako i další typy benchmarkingu, má i tento typ své výhody a nevýhody.

Výhody:

- relativně snadný přístup a možnost „spuštění“ benchmarkingu (lze koordinovat z centra),
- lze snadno zvolit srovnávací základnu (stav, od něhož se odráží srovnání, posuzují zlepšení nebo od něhož zlepšení začíná),
- identifikuje rozdíly mezi sesterskými organizacemi,
- je dobrou přípravou na benchmarkingové aktivity vůči externím partnerům.

Nevýhody:

- příležitosti pro zlepšení jsou omezeny pouze na nejlepší praktiky v rámci korporace,
- pro jednotky se slabší výkonností může být vnímán jako ohrožující či vyvolávat pocit druhořadosti (pozitivní i negativní motivátor),
- má význam pouze v kontextu velkých organizací.

Externí benchmarking je benchmarking, který určitá organizace vykonává vůči jiným právnickým subjektům, které nemusí být nutně světovou špičkou, ale v konkrétním případě byly uznány jako lepší. Proto se také v posledních letech nehovoří o konkurentovi, ale o partnerovi benchmarkingu.

Konkurenční benchmarking je zaměřen na specifické produkty, procesy nebo metody používané (nejlepšími) přímými konkurenty organizace. Konkurenční procesní studie jsou obvykle prováděny třetí, nezávislou stranou, aby byly lépe „ošetřeny“ konkurenční informace, aby výkonnost byla normalizována vůči odsouhlasené základně měřítek. Zprávu s informacemi schvalují všechny přispívající strany. Konkurenční studie obvykle měří současnou úroveň výkonnosti. Proto tyto studie obvykle neposkytují výsledky, jež by účastník studie mohl aplikovat za účelem zvýšení úrovně výkonnosti, dosahované v konkurenčním prostředí. Příkladem může být benchmarking srovnávací metody distribuce produktu využívajících služeb běžných distribučních kanálů.

Výhody:

- prioritní oblasti pro zlepšení mohou být stanoveny vzhledem ke konkurenci,
- pomáhá odkrýt výchozí zájmovou oblast.

Nevýhody:

- rozsah je omezen množstvím konkurentů,

- příležitosti pro zlepšení jsou omezeny na „obvyklé“ či známé konkurenční praktiky,
- těžko se získávají partneři k detailnímu a důvěryhodnému sdílení (Coca-Cola vs. PepsiCo). (Čechová, 2007).

Funkční nebo odvětvový benchmarking srovnává podobné funkce v rámci téhož odvětví nebo srovnává organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví. Tento typ benchmarkingu je výbornou příležitostí k dosažení vynikajících výsledků a umožňuje podstatné zlepšení výkonnosti. Jako příklad lze uvést hodnocení systému řízení dodavatelů v organizacích reprezentujících různá odvětví.

Generický benchmarking srovnává pracovní praktiky nebo procesy, které jsou nezávislé na odvětví. Tato metoda nejvíce přispívá k inovacím a může vést ke změně paradigmat a reengineeringu specifických činností. Příkladem je třeba studie na aplikaci čárových kódů v širokém okruhu různých odvětví.

Jak již bylo uvedeno, lze benchmarking zaměřovat různě. Základní přístupy dle kolektivu autorů uvádějících v článku Benchmarking ve veřejné správě jsou následující:

Strategický benchmarking. Požívá se, když se organizace snaží zlepšit celkově svoji činnost, a to tím, že se zkoumají dlouhodobé strategie a obecné přístupy, které umožnily lépe fungujícím organizacím dosáhnout úspěchu. Zahrnuje zvážení významných aspektů vyšší úrovně jako např. nové produkty a služby, změna v rozložení činnosti, zdokonalování dovedností a rozšiřování kapacit pro řešení těchto otázek.

Výkonový benchmarking. Uplatňuje se, když chce organizace zjistit své postavení vzhledem k výkonovým charakteristikám služeb v jiných organizacích. Partneři pro benchmarking se vybírají z obdobného sektoru. Tato forma je nejobvyklejší a je nejpravděpodobnějším východiskem pro jakékoli postupy zaměřené na celkový chod organizace.

Benchmarking procesů. Používá se, pokud je cílem zlepšit určité procesy a činnosti kritického význam uvnitř organizace. Partneři pro benchmarking se vyhledávají mezi organizacemi s nejlepším praktickými výstupy, které provádějí podobnou práci nebo zajišťují podobné služby. To vždy obsahuje vytvoření map pracovních postupů, aby se mohlo uskutečnit srovnání a rozbor. Srovnávání procesů může předznamenávat významné přínosy v krátkodobém horizontu a obvykle pokračuje dále se zaměřením na disproporce v nákladech, které byly při srovnávání odhaleny.

Funkční benchmarking. Slouží organizaci ke srovnání s jejími protějšek vybranými z různých oblastí podnikatelského sektoru s cílem najít způsoby zlepšování obdobných funkcí nebo pracovních postupů. Účelem je vést dále k inovaci, případně k radikálně změně k lepšímu.

Vnitřní benchmarking. Tento typ zkoumá různé subjekty v rámci jedné organizace. Hlavní výhodou je, že tak lze snadno získat citlivé údaje a informace a že je možné vytvořit standardizovaná data; další výhodou je rychlost. Je ovšem málo pravděpodobné, že z této činnosti vzejde skutečné zlepšení.

Vnější benchmarking. Jde o stejný typ jako vnitřní benchmarking, ale poskytuje možnost učit se od těch organizací, které patří ke špičce. Mělo by být zřejmé, že všechny praktické postupy nebude možné automaticky přejímat od jiných institucí. Může být také velmi zdlouhavý, protože se může objevit nechuť ke změnám přicházejícím zvenčí od jiné organizace.

Mezinárodní benchmarking se používá tam, kde se partneři vybírají z různých zemí vzhledem k nadnárodní povaze organizace nebo služeb.

V praxi se při hledání nejlepších postupů a procesů většinou pracuje s kombinací několika typů benchmarkingu. Zpočátku se aplikuje metrický (výkonový) benchmarking, na který navazuje benchmarking procesů a v konečné fázi lze porovnávat strategie.

4.5.3 Výběr vhodného modelu benchmarkingu

Benchmarking je všeobecně považován za rozsáhlý a relativně jasně strukturovaný soubor aktivit v podobě sekvence jednotlivých procesů a kroků. A také již víme, že benchmarking není normovanou metodou, takže každá organizace může určit libovolný počet kroků a fází, které bude v rámci měření vlastní reality a jejího porovnávání s lepší realitou uskutečňovat. Říkejme podobně určené sekvenci kroků a aktivit model benchmarkingu.

Podle Nenadála a kol. (2011) výběr vhodného modelu benchmarkingu musí být proveden ještě před zahájením prvního benchmarkingového projektu a vrcholové vedení příslušné organizace má k tomuto kroku v maximální míře využívat zkušeností a znalostí svých zaměstnanců, ale stejně efektivně může využít zkušeností externích poradců nebo zkušeností svých partnerských organizací. V zásadě se pro tuto příležitost nabízejí dvě základní alternativy postupu:

1. Analyzují a přezkoumávají se známé a veřejně publikované modely benchmarkingu. Tři z velmi respektovaných přístupů (např. firmy Xerox, Amerického centra pro produktivitu

a jakost-APQC, resp. Evropské nadace managementu jakosti-EFQM). Pokud to vrcholové vedení a další odborníci budou považovat za vhodné, mohou některý ze známých modelů automaticky převzít a pouze jej aplikovat ve vlastním prostředí.

2. Tým odborníků (byť samozřejmě alespoň do určité míry inspirován známými modely) zpracuje nový, resp. inovovaný model benchmarkingu tak, aby vyhovoval podmínkám organizace.

Každá z těchto alternativ má samozřejmě své výhody i nedostatky. Výhodou plného převzetí některého ze známých modelů je využití dřívě - a jinými organizacemi - v praxi již osvědčených přístupů a pochopitelně i úspory zdrojů na tvorbu nového modelu procesu benchmarkingu. Zkrátka: není třeba vymýšlet to, co již bylo vymyšleno. Nevýhodou je, že někteří manažeři a budoucí členové týmů benchmarkingových projektů mohou mít pocit, že je jim určitý postup vnucován. A také se může později ukázat, že v podmínkách určité organizace nelze automaticky převzatého modelu benchmarkingu stoprocentně využít (např. s ohledem na disponibilní lidské zdroje apod.).

Ať již si vedení organizací zvolí jakoukoliv z uvedených alternativ, je třeba pamatovat na to, aby model benchmarkingu splňoval následující požadavky:

- Model musí všem zainteresovaným zaměstnancům jasně napovídat, kam v benchmarkingu organizace směřuje a jak dosáhne očekávaných výsledků (tj. jak odhalí velikost rozdílů mezi vlastní výkonností a výkonností vybraných partnerů).
- Model má poskytovat opravdu základní a strukturovaný rámec postupů benchmarkingu, musí však současně dovolovat i určité variace a odchylky, pokud manažer projektu benchmarkingu bude tyto odchylky považovat za nutné.
- Model nemá být příliš komplikovaný. Neplatí úvaha, že model benchmarkingu, který předpokládá 16 základních fází, bude lepší než model s pouhými osmi kroky.
- Model má být pro všechny dostatečně srozumitelný jak z hlediska rozsahu, tak i popisu jednotlivých kroků a používané terminologie.
- Proto se doporučuje, aby každý model benchmarkingu obsahoval i výklad nejčastěji používaných pojmů v podobě jednoduchého slovníčku.

- Každý model benchmarkingu by měl být popsán v oficiálním dokumentovaném postupu, který se stane standardní součástí pyramidu dokumentace v systémech managementu, a tento dokument bude podle známých pravidel také řízen.
- Model má platit v celé organizaci, tzn. i velké společnosti by měly ve svých organizačních jednotkách používat pouze jediný, chcete-li generický model benchmarkingu.

4.5.4 Výběr objektu benchmarkingu

Je třeba zdůraznit, že vrcholové vedení organizace hned na začátku každého z benchmarkingových projektu stojí před první ze svých úloh, když musí zvolit, co bude objektem benchmarkingu. Teoreticky jím může být jakákoliv charakteristika (znak, parametr) výrobků, služeb, procesů i celých organizací, vždy však naplňující základní pravidlo tohoto rozhodovacího problému: objektem benchmarkingu by měla logicky být objektivně poznatá a potvrzená vlastní slabá stránka.

Ukazuje se, že opomenutí určitých pravidel a celkové podcenění procesu výběru objektu se může fatálně projevit ve všech dalších fázích a procesech benchmarkingového projektu. Zvláště pak doporučujeme věnovat tomuto kroku velkou pozornost v situacích, kdy se příslušné organizace pouštějí do vůbec prvních měření a porovnávání tohoto typu: špatný výběr objektu prvního benchmarkingového projektu může v konečném důsledku vést k tomu, že nesprávně budou vykonány i další činnosti, a hlavně je zde mimořádně vysoká pravděpodobnost, že výsledky prvního benchmarkingu budou v lepším případě nepřesvědčivé, v tom horším případě pak povedou k frustraci a zklamání všech zainteresovaných stran, což může mít za následek až úplné odmítnutí benchmarkingu jako takového. Při hledání správné odpovědi na principiální otázku, co bude objektem benchmarkingu, vrcholovému vedení samozřejmě pomůže systematická analýza firemních znalostí a dosud dosažených výsledků, třebaže někteří „kandidáti“ na objekt benchmarkingu mohou být v životě organizací patrní již na první pohled. Naprosto nezbytné je poohlédnout se mimo vlastní organizaci, mají-li její představitelé získat pravdivé informace o postavení vlastních výrobků a služeb na trhu, o celkovém tržním prostředí, o jeho omezeních, příležitostech a výzvách. (Nenadál 2011)

Stanovit **objektivní hodnocení provedené činnosti** a výkonu organizace, a to i tehdy, jsou-li měřitelné, není snadné. Je např. sedmdesátí pěti procentní spokojenost zákazníků se servisními službami dobrým či špatným výsledkem?

Odpověď lze nalézt pomocí srovnáním s jinými podniky, či standardem, pokud nějaký existuje. Benchmarking se stává důležitým nástrojem pro porovnávání a hodnocení činnosti mnohem objektivnějším způsobem. Informace o srovnatelných činnostech organizací může být důležitou pobídkou pro jejich zlepšení, pobídka může být umocněna vazbou na přímé finanční ohodnocení. Benchmarking tak může **vytvářet trvalý tlak na zlepšování**. Pro manažery a pracovníky může být, v rámci celé organizace, obtížné **identifikovat oblasti, ve kterých je nutné zlepšení**, a odkrýt zásadní problémy organizace. Benchmarking má schopnost **identifikovat lepší a kvalitnější postupy** s cílem přebírat je a uplatňovat je v praxi. Propojení mezi individuálními postupy, celkovou činností a výsledky organizace nemusí být vždy zcela jasné. Benchmarking se proto **zaměřuje na propojenost procesů s výsledky**.

Metoda benchmarkingu také následně **testuje, zda provedená zlepšení byla úspěšná**. Tato činnost je důležitá pro monitorování implementace.

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, jedním z nejvýznamnějších typů současného benchmarkingu je procesně orientovaný - generický benchmarking založený na porovnávání výkonnosti podobných procesů. Z tohoto důvodu, ale i proto, že u takového typu benchmarkingu můžeme objevit určité zvláštnosti již v etapě výběru jeho objektu, se nyní pokusíme konkretizovat postup tohoto výběru. Pravděpodobně nejjednodušší alternativou a jakýmsi prvotním filtrem procesů vhodných pro benchmarking by mohlo být logické zvažování toho, jak jednotlivé procesy organizace ovlivňují:

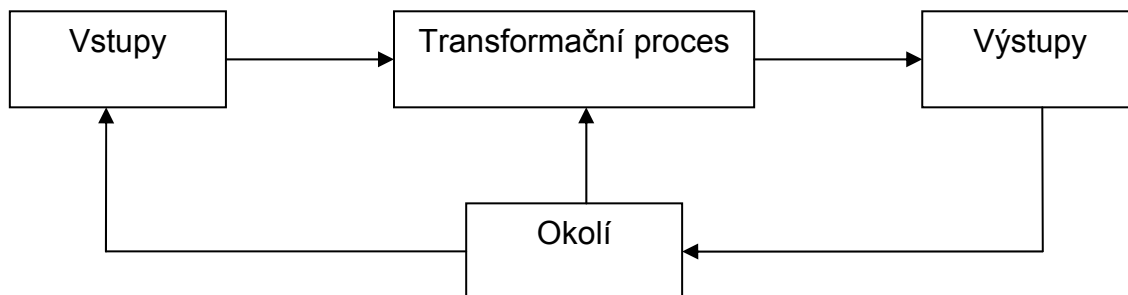
- finanční výkonnost (měřenou celkovými náklady, obratem, produktivitou kapitálu apod.),
- vyzrálost systému managementu (např. prostřednictvím zkoumání způsobilosti lidí k zlepšování jednotlivých procesů),
- budoucí výkonnost organizace s předpokladem, že nebudou moci být nakupovány od externích dodavatelů,
- naplňování celkových strategických záměrů, např. ve vazbě na systém Balanced Scorecard (Nenadál a kol., 2011).

4.5.5 Benchmarking a procesní řízení

Průmyslové podniky i společnosti sektoru služeb využívají interně standardizované procesy, které přetvářejí vstupy na hodnotnější výstupy. Společnost se může považovat za článek navzájem propojených procesů, nebo abstraktně řečeno, jako jeden obrovský transformační

proces. Čím je společnost efektivnější při transformaci, tím větší hodnotu vytváří pro společnost. Problémy s jakostí narušují proces transformace, ničí hodnotu a způsobují ekonomické ztráty.

V systémovém pojetí je možno na firmu nazírat jako na otevřený systém, který vstupy ze svého okolí transformuje na výstupy, které poskytuje rovněž svému okolí. Základní model produkčního systému je znázorněn na obrázku 8. Okolí poskytuje také zpětnou vazbu produkčnímu systému.



OBRÁZEK Č. 8: ZÁKLADNÍ MODEL PRODUKČNÍHO SYSTÉMU

Zdroj: Slack a kol., 1998

Vstupy do systému jsou zdroje, které potřebuje podnik pro vytváření požadovaných výstupů. Mezi vstupy patří lidské zdroje, poptávka zákazníků, suroviny, materiál, stroje, zařízení, energie, kapitál atd. Vstupy je možno klasifikovat na zdroje, které se transformují do výstupu:

- materiál,
- informace,
- zákazníci,

a zdroje, které se netransformují do výstupů:

- fixní aktiva,
- spotřební materiál,
- lidské zdroje.

Výstupy ze systému mohou být nejen výrobky, ale i služby nebo informace pro zákazníky, tyto výstupy budeme souhrnně nazývat produkty. **Produkt** je výstup, který poskytuje produkční systém. Výrobek je hmotný, je možno ho skladovat a přepravovat. Služby jsou nehmotné výstupy, nelze je skladovat a jsou charakteristické přímou účastí zákazníka v procesu.

Proces je logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací majících společný cíl (technologických operací, řídicích aktivit, postupových kroků, činností) kde výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do následující transformace (Slack, N. a kol. 1998).

Výkonnost podnikových procesů je zapotřebí jednak měřit kvantifikovatelnými veličinami a ty je nutné srovnávat s veličinami z jiných organizací. Podniky mohou měřit svou celkovou efektivnost na základě účetních údajů vykazáním zisku nebo ztráty. Obvykle to však nic neříká o efektivnosti podniku, a to ze dvou důvodů. Jednak většina podniků si nepřeje mít velké zisky, protože pak platí velké daně a jednak zisk nebo ztráta je příliš komplexní ukazatel, který nevypovídá o možnosti zlepšování procesů podniku. Hodnota využití benchmarkingu je v tom, že umožňuje srovnávat oblasti podnikových činností, které nejsou přímo vystaveny tržním silám. Všichni si uvědomujeme, že tlak pracovat efektivně se snižuje s rostoucí vzdáleností od zákazníka, přesto většina podnikových činností musí vytvářet hodnotu, která převyšuje náklady na její vytvoření.

V pojetí benchmarkingu nejde jen o srovnání vybraných veličin, ale také analýzu příčin dosažení těchto výsledků. Znalosti, jak takových výsledků bylo dosaženo, se využijí pro zlepšování procesů podniku. Metodu benchmarkingu lze chápat jako součást průběžného zlepšování podnikových procesů a v tomto kontextu lze oblasti benchmarkingu zaměřit na:

- kvalitu,
- produktivitu,
- čas.

Aspekt kvality zahrnuje poskytování hodnoty zákazníkovi, který uznává vytvořenou hodnotu tím, že ji koupí. Tento princip lze také uplatnit interně v rámci podniku (vnitřní banchmarketing), jednotlivé podnikové útvary předávají výsledky své práce jiným útvarům, které mají uznat jejich hodnotu, přitom však normální tržní mechanismy chybí. Právě zde se benchmarking, jakožto podněcovatel transakcí tržního typu, uplatňuje nejefektivněji. V literatuře se uvádí využití benchmarkingu se zaměřením na kvalitu ve třech směrech:

- Kvalita oceněná zákazníkem se projevuje ve sledování:
 - o vztahů vůči zákazníkům – sleduje se, jaká opatření provádějí sledované firmy, aby uspokojily požadavky svých zákazníků a upevnily si s nimi vztahy, jak posuzují a měří vztahy se zákazníky, jaká kriteria používají pro měření svých služeb apod.

- o uspokojování zákazníků - sleduje se, co dělají úspěšné firmy, aby trvale krok před svým zákazníkem a zjišťovaly, jak jsou jejich zákazníci spokojeni.
 - o srovnání s konkurenty – jak úspěšné firmy sledují spokojenost svých zákazníků s ohledem na konkurenci.
- Normovaná kvalita se obvykle týká podniků zajišťujících dodávky výrobků, které musí vyhovovat určitým technickým podmínkám a normám. Jedná se tedy o zajištění určité úrovně, které musí dosáhnout klíčové, podpůrné a vedlejší procesy podniku, aby se minimalizovalo riziko, že zákazník bude nespokojený. Aplikovat tuto vnitřní kvalitu můžeme v oblastech:
 - o zdokonalování procesů vývoje výrobku – promítání požadavků zákazníka, krácení doby na vývoj apod.
 - o zdokonalování výrobních a distribučních procesů - minimalizace realizačních dob, zmetků, opatření v případě odchylky od normované kvality.
 - o zdokonalování podpůrných procesů – sem zařazujeme procesy zajišťující účetnictví, údržbu a další administrativu, u těchto procesů se jedná o zkrácení realizačních dob, nebo minimalizace chyb např. špatně vystavená faktura.
- Organizační rozvoj se zaměřuje na vytvoření organizačních struktur schopných dodávat externí i interní kvalitu. Zde se soustředujeme na rozvíjení lidských zdrojů, na hmotnou zainteresovanost, na zvyšování kvalifikace apod. S organizačním rozvojem stále více souvisí management znalostí, člověk je dominantní prvek všech podnikových systémů a jeho znalosti jsou velkým potenciálem pro zvýšení výkonnosti podniků (Karlöf a Östblom, 1995).

Benchmarking uplatňovaný v oblasti produktivity představuje hledání zlepšení ve sféře vstupních zdrojů. Představuje cestu hledání minimalizace vstupních zdrojů, vůbec se netýká tvorby hodnoty pro zákazníka. Z tohoto důvodu je nutné zdůraznit jeho úzkou vazbu na kvalitu pro zákazníka. Pro měření produktivity využíváme řadu postupů:

Produktivita na zaměstnance z hlediska přidané hodnoty je často využívaným měřítkem. Vzhledem k vysoké vypovídací hodnotě ukazatele se stává účinným nástrojem při porovnání s jinými organizacemi a umožňuje rychle objevit neproduktivní činnosti. Ukazatel také dobře slouží při rozhodování, zda určité činnosti budeme nakupovat (outsourcing).

Dalším způsobem měření produktivity procesů je vyjádření ve formě návratnosti celkových aktivit. Jedná se o vzorec DU PONT diagramu. V jedné části vzorce se vychází z příjmů

a nákladů, zisk jakožto procento z obrátu představuje kontribuční poměr firmy. V druhé části je obrat postaven proti kapitálu a tím dostaneme míru obrátu kapitálu. Vynásobením těchto veličin dostaneme návratnost celkových aktiv.

Za novější metodu benchmarkingu v oblasti produktivity se považuje uplatnění analýzy ABC (Activity Based Costing). Tato metoda vznikla z potřeb nové kalkulace podle činností. U analýzy ABC jsou všechny náklady rozvrženy přímo na kalkulovanou položku. Základní ideou je zjištění činností, které vyvolávají náklady a jejich přiřazení ke kalkulované položce. Obvykle se doporučují a následují kroky:

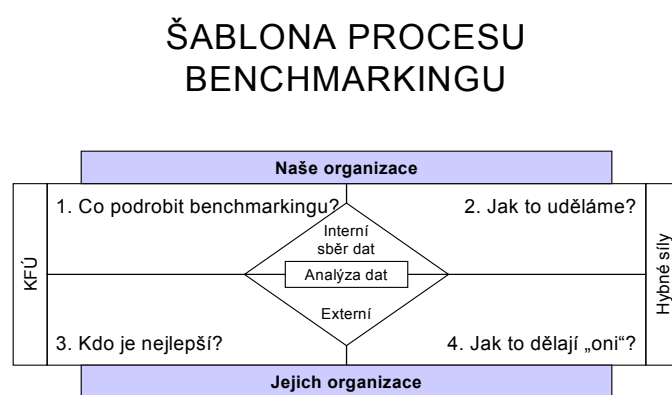
- Definování konkrétního objektu nákladové kalkulace (zakázka, objednávka, nabídka).
- Specifikace činností, které jsou nutné k průběhu procesu, jehož výstupem je kalkulovaný objekt.
- Určení zdrojů pro uskutečnění činností (pracovníci, počítačový systém, výrobní zařízení, materiál apod).
- Analýza podnětů vyvolávající náklady. Podnět představuje kritické množství, které činnosti spojuje s objektem kalkulace. Takovým podnětem může být např. počet obchodních zakázek.

Aspekt času jako kvalitativní vývojový moment začal v nedávné minulosti symbolizovat směr průmyslového vývoje. Rychlé toky prodeje, administrativních prací, výroby i vývoje výrobků se staly významným potenciálním prostředkem pro zlepšování kvality i produktivity. Analýzou spotřebovaného času v jednotlivých činnostech podnikových procesů se získá přehled o produktivních časech, které přinášejí přidanou hodnotu a o časech neproduktivních, které žádnou přidanou hodnotu nepřinášejí. Odstranění těchto různých prostojů, dopravních činností a přípravných činností můžeme dosáhnout podstatných časových úspor a celkové zrychlení procesu.

Porovnání hodnotových ukazatelů je jen jedna část benchmarkingu, která identifikuje jen to, že určitý proces, výkon dělá jiný podnik efektivněji. Druhá část, která je daleko složitější, je odpověď na otázku "Proč toho podnik dosáhl?". Jedná se o analýzu příčin a faktorů porovnávaných výkonností. Často se lze setkat s tvrzením, že podniky jsou natolik specifické, že nelze zjistit příčinu, či faktory dosažených výsledků. V poslední době se ukazuje pravý opak, jestliže se analyzují podnikové procesy, dá se nalézt základní procesní logika podnikového chování. Toto zjištění má pro benchmarking nesmírný význam a umožňuje vytváření logických mostů a srovnatelných bodů (Karlöf a Östblom, 1995).

4.5.6 Šablona procesu benchmarkingu

Existuje-li množství různých přístupů k benchmarkingu, je obtížné pro organizace mezi sebou komunikovat. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem intenzivně zabývají (The Boeing Corporation, Digital Equipment Corporation, Motorola Inc., a Xerox Corporation) model se čtyřmi kvadranty (viz. Obr. 9), který objasňuje, o čem je benchmarking. Tato „šablona“ ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu.



OBRÁZEK Č. 9: ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU
ZDROJ: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, 2008

Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu je možné zjistit nastolením otázek pro každý z těchto kvadrantů. KFÚ – kritické faktory úspěchu.

První kvadrant: Co podrobit benchmarkingu?

- Máte identifikovány klíčové faktory úspěšnosti pro své podnikání?
- Jmenovali jste vedoucího týmu a zmocnili jste jej k vytvoření týmu a provedení benchmarkingu?
- Vybrali jste správnou věc, do níž se chcete pustit - problémovou oblast a výsledky jichž chcete dosáhnout apod.?
- Bude změna v procesu vnímána zákazníkem jako užitečná a prospěšná (z jeho pohledu)?

Druhý kvadrant: Jak to uděláme?

- Zmapovali jste váš proces a porozuměli jste tomu, jak funguje?
- Definovali jste všechny klíčové pojmy (máte sjednocen svůj „slovník“)?
- Budete schopni porovnat vaše měřítka s ostatními a vytvořit si úsudek z výsledků?

Třetí kvadrant: Kdo je „nejlepší ve své kategorii“?

- Které organizace/firmy/podniky provádí proces lépe, než to děláte vy?
- Které globální společnosti, bez ohledu na odvětví, jsou nejlepší v provádění tohoto procesu?
- Jaká je vaše interní nejlepší výkonnost procesu?

Čtvrtý kvadrant: Jak to dělají „oni“?

- Jaký je jejich proces?
- Jaký je jejich výkonový cíl?
- Jak měří výkonnost procesu?
- Můžete ověřit jejich výsledky procesu?
- Jaké jsou hybné síly výkonnosti jejich procesu?

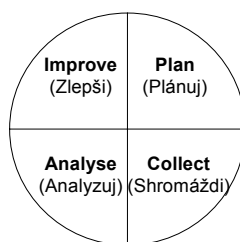
4.5.7 Přístup České společnosti pro jakost k benchmarkingu

Pro použití integrovaného, systematického a měřitelného přístupu k benchmarkingu není počet kroků v zásadě důležitý. Přístup České společnosti pro jakost (ČSJ) je v souladu s benchmarkingovými aktivitami EFQM i APQC/IBC (International Benchmarking Clearinghouse). Využívá čtyř fází – plánování, shromažďování dat, analýzu a zlepšení pomocí adaptace. Tento proces připomíná Demingův cyklus PDCA a vychází z výše meta-modelu.

Typický časový rámec pro každou fázi je podle zkušeností např. APQC následující:

- 30 % - plánování studie
- 50 % - sběr informací
- 20 % - analýza výkonnostní mezery

4 FÁZE MODELU APQC



OBRÁZEK Č. 10: FÁZE MODELU APQC
ZDROJ: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, 2008

Čtyřfázový model ČSJ

Obsahuje čtyři základní fáze a až 36 kroků. Kroky je třeba brát v úvahu jako možné, ne jako nutné. Stejně jako ostatní metodologie, ani tato nepředstavuje zaručený „recept na úspěch“, je třeba ji inteligentně adaptovat na potřeby organizace.

Plánování studie:

- výběr procesu,
- získání vlastníka procesu k účasti,
- výběr vedoucího a týmu,
- zjištění očekávání zákazníků,
- analýza průběhu procesu a měřítek
- definování vstupů a výstupů procesu,
- zdokumentování procesu,
- výběr KFÚ ke srovnání,
- určení prvků pro shromáždění dat,
- příprava úvodního dotazníku.

Shromáždění dat:

- shromáždění interních dat,
- provedení sekundárního výzkumu,
- určení partnerů pro benchmarking,
- vytvoření podkladů pro interview,
- vybídnutí partnerů k účasti,
- shromáždění úvodních dat,
- provedení návštěvy.

Analýza dat:

- sdružení dat,
- normalizace výkonnosti,
- srovnávání současné výkonnosti s daty,
- určení mezer a kořenových příčin,
- promítnutí výkonnosti do plánovacího horizontu,
- vytvoření případových studií nejlepší praxe,
- vyčlenění hybných sil procesu,
- vyhodnocení adaptability hybných sil procesu.

Adaptace a zlepšování:

- stanovení cílů k uzavření, dosažení a překonání mezery,
- modifikace hybných sil pro implementaci,
- získání podpory pro změnu,
- příprava akčních plánů,
- komunikování plánů,
- vázání zdrojů,
- implementace plánu,
- sledování a hlášení o pokroku,
- identifikování (dalších) příležitostí pro benchmarking,
- překalibrování kritérií.

Organizace může zdokonalovat tento model a uspokojovat své potřeby tak, jak se bude v benchmarkingu stávat zkušenější. Počet kroků a jejich názvy nejsou důležité. Důležitější je použití systémového integrovaného přístupu k benchmarkingu.

Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu, je možné zjistit nastolením otázek pro každý z těchto kvadrantů.

Česká republika je díky ČSJ (Česká společnost pro jakost) od roku 2002 členem Global Benchmarking Network (GBN), která je mezinárodní sítí národních benchmarkingových organizací. Proto i české podniky mohou využít mezinárodních zkušeností jednotlivých firem s řízením procesů kvality a jakosti v rámci tohoto modelu.

Klady modelu benchmarkingu v českých podmínkách lze vymezit následovně:

- přispívá k zahájení procesu zlepšování kvality a jakosti v organizaci podniku,
- vyjasňuje a zprůhledňuje klíčové procesy,
- umožňuje odhalit činnosti a procesy, které potřebují zdokonalit/zlepšit,
- nalézá nejlepší praktiky a hybné síly pro dosažení vynikající výkonnosti procesu,
- urychluje proces změny a úsporu nákladů,
- umožňuje porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy,
- zvyšuje spokojenost zákazníků,
- přispívá ke zlepšení konkurenceschopnosti a konkurenční pozice organizace.

Zápory modelu benchmarkingu v českých podmínkách lze vymezit následovně:

- chybí jasný všeobecný hierarchický model, v podmínkách různých společností se může tento model odlišovat,
- koncept je formulován pro velké a dobře fungující firmy, je nutné splnit řadu kritérií pro přijetí tohoto modelu,
- není jasně vymezeno zapojení všech jednotlivých článků do procesu řízení kvality a jakosti v organizaci firmy,
- nastavený model je vhodnější spíše pro větší firmy, pro zavedené firmy, je poměrně finančně nákladný, jeho praktická aplikace je i v rámci větších státních institucí, nebo regionů.



OBRÁZEK Č. 11: PROCESNÍ OTÁZKY BENCHMARKINGU
ZDROJ: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, 2008

4.5.8 Strategický charakter benchmarkingu

Donedávna benchmarking ve světě vyrůstal z tzv. **problémově založeného přístupu**. Hybnou silou úsilí v benchmarkingu byla zpětná vazba zákazníků, snaha snížit náklady, zlepšit průběžné doby apod. Organizace reagovaly na své problémy a snažily se nalézt efektivní řešení s použitím benchmarkingu.

Lepším způsobem pro zaměření na benchmarkingové aktivity je ovšem orientace na vyšší návratnost. Strategicky orientované organizace, které mají definováno své poslání a strategické cíle potřebují nástroj, který jim zajistí, že se budou (ve snaze dosáhnout svých cílů) neustále zlepšovat. Nejefektivnější z tohoto pohledu se jeví soustředění se na hlavní procesy, které přispívají k cílům a na zlepšování těchto procesů.

Benchmarking by měl být spojen se **strategickým plánem** a **strategickým řízením**. Umožňuje na jedné straně provést interní analýzu a její kvantifikaci, na druhé straně poskytuje platné externí srovnání. Díky srovnávání stavu věcí oproti špičkovým organizacím poskytuje příležitost k tomu, aby organizace usilovala o to zlepšit se a vyniknout. Je tedy nástrojem konkurenceschopnosti. V neposlední řadě metodika benchmarkingu napomáhá vytvářet akční plány pro implementaci výsledků zjištěných v rámci benchmarkingové studie. Znamená to, že ve svém strategickém zaměření lze benchmarking využít k porozumění odvětví a trhu, k vývoji konkurenceschopných produktů, k posílení strategie poskytování služeb, ke stanovení cílů v oblasti výkonnosti, v úrovni podpory zákazníků, ve finančních poměrových ukazatelích

a k rozvinutí těch klíčových praktik a postupů, které umožní dosáhnout definované strategické cíle. Strategicky zaměřený benchmarking se dívá na společnost/organizaci z širší perspektivy, která bývá často nazývána „skenováním“, za účelem nalézt trendy do budoucnosti.

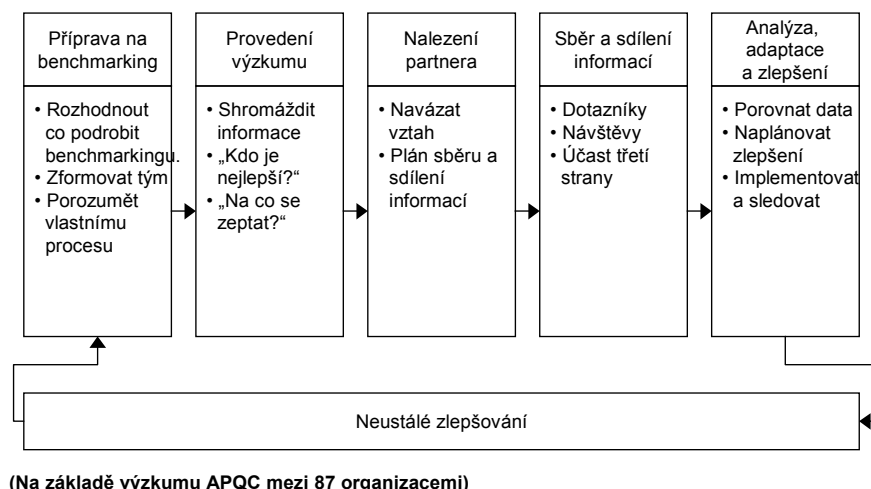
Strategický záměr organizace by měl mít dlouhodobý charakter. Obvykle vyplývá z vize managementu a (kulturních) hodnot organizace. Rolí vrcholových manažerů je vytvořit a vyvinout dlouhodobou perspektivu směřování organizace a vést organizaci tímto směrem, vyjednávat cíle se středním článkem řízení a hodnotit výkonnosti implementačních týmů. Management stanovuje cíle a každá úroveň v organizační struktuře participuje na jejich provádění a dosahování. Pomocí procesu přezkoumávání a hodnocení týmy poskytují vstupy pro další úroveň stanovení cílů. Takový model vyžaduje benchmarking, má-li být možné cíle stanovovat reálně. Cílem strategického rozhodovatele je tedy využít strategické analýzy, konkurenční analýzy, analýzy zákazníků i procesního benchmarkingu jako vzájemně provázaných procesů, které mohou prolomit bariéry organizační výkonnosti.

Operační/provozní zaměření benchmarkingu je obvyklé, chceme-li porozumět specifickým požadavkům zákazníků, porozumět nejlepším praktikám při dosahování spokojenosti (vnitřních i vnějších) zákazníků tím, že zlepšíme interní pracovní procesy a postupy. Důležitým cílem je také určení úrovně provozní výkonnosti, chceme-li se stát první volbou v očích zákazníka. Provozně zaměřený benchmarking se koncentruje na pracovní procesy, s jejichž pomocí je možné se neustále zlepšovat a postupně zakomponovat do pracovních kroků nejlepší praktiky a postupy.

Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Existuje řada přístupů s různým počtem kroků. Motorola má model s 5 kroky, Xerox model s 10 kroky, APQC model se 4 kroky apod.

APQC prováděla průzkum mezi organizacemi v oblasti metodiky vedení benchmarkingu. Obrázek shrnuje obvyklé kroky, které organizace zabývající se benchmarkingem v procesu benchmarkingu realizují (obr.12).

BĚŽNÉ KROKY V MODELECH BENCHMARKINGU



(Na základě výzkumu APQC mezi 87 organizacemi)

OBRÁZEK Č. 12: BĚŽNÉ KROKY V MODELECH BENCHMARKINGU
Zdroj: APQC, 1993

Úspěšný procesní benchmarking vyžaduje:

- vysokou vědomostní úroveň ve světovém měřítku,
- používání nejmodernějších informačních technik,
- informační prostupnost, získat rychle obsáhlé informace potřebné k meziodvětvovému hodnocení,
- systematický přístup,
- výběr vhodných partnerů pro benchmarking.

Je nutno si uvědomit, že benchmarking lze využívat jako komplexní metodu z hlediska mnoha různých specifických aspektů srovnávání. Benchmarking v zásadě usiluje o co nejrychlejší reakce na změny u konkurence, ale i o operativní zavádění změn na trh. Právě procesní benchmarking je považován také za vynikající formu učení se lidí. Odpověď na otázku k čemu je realizace benchmarkingu pro organizace užitečná hledal už v roce 1995 rozsáhlý průzkum mezi téměř tisícem amerických firem. Výsledky jsou stručně shrnuty do následující tabulky (tab.5).

% respondentů uvádějících příslušný efekt	Efekt, který respondenti uváděli
41	Lepší pochopení vlastních aktivit a aktivit benchmarkingového partnera.
33	Zdroj nových nápadů a myšlenek.
28	Nástroj k odstraňování vnitřních neefektivností.
26	Nástroj motivace lidí k neustálému zlepšování.
10	Zlepšení ekonomické výkonnosti organizace.
4	Žádný efekt nebyl zaznamenán.

TABULKA Č. 5: EFEKTY BENCHMARKINGU PRO AMERICKÉ FIRMY

Zdroj: Karlöf a Östblom, 1995

Z tabulky je zřejmé, že pouhá 4% firem uvedlo, že jim benchmarking nepomohl. Na druhé straně je také jasné, že největší efekty jsou opravdu spojeny s učením se, které se až následně projevuje zvyšováním ekonomické výkonnosti v jednotlivých procesech i celých organizacích. (Karlöf a Östblom, 1995).

4.5.9 Implementace benchmarkingu

Pro úspěšnou implementaci benchmarkingu je důležité zajistit následující (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, 2005).

- projekt musí mít oporu ve vedení organizace,
- do procesu benchmarkingu musí být zapojeny příslušní zaměstnanci a musí přijmout změny za své, jinak se změny nemusí podařit prosadit na provozní úrovni,
- kultura podniku musí být taková, aby se lidé z rozhodujícího srovnávání učili a necítili se jím ohroženi, tzn., pokud změna způsobí spor a vyvolá pocit ohrožení, zaměstnanci se jí budou bránit a budou mařit veškeré pokusy zlepšování,
- pokud má být plně využita hodnota benchmarkingu, musí se benchmarking omezit na určitý počet klíčových činností v rámci organizace,
- prosazení změny na základě porovnávání je projekt, který vyžaduje řádné projektové řízení s přidělením odpovědností a podrobným plánem,
- jakmile jsou stanoveny cíle zlepšování, je důležité řídit fungování úřadu tak, aby přínosy změn byly vidět, a aby bylo možné je nabídnout zákazníkovi -občanovi, manažerům i příslušným zaměstnancům.

Při zavádění benchmarkingu lze v zásadě postupovat dvěma následujícími způsoby:

1. Zabezpečit účast co největšího počtu podniků na speciálním programu pomoci tzv. „Benchmarkingového indexu“. Tento program umožní velkému počtu podniků, zjednodušeným způsobem tj. formou dotazníku, získat informace o své vlastní pozici podle jednotlivých kritérií. Tyto informace by měly být přísně důvěrné. Podle takto získaných informací může podnik lépe realizovat interní nebo externí benchmarking nebo benchmarking na úrovni odvětvové či mimo odvětvové. Tento projekt byl vypracován Ministerstvem obchodu a průmyslu ve Velké Británii jako „Národní program benchmarkingu“. Centrálním vyhodnocováním a zpracováním údajů z dotazníků byla vytvořena rozsáhlá databáze. Uvedený projekt byl těmito podniky velmi kladně přijat a „BenchmarkIndexu“ využívaly při procesech zdokonalování se. Podobným způsobem se tato metoda začíná využívat i v dalších zemích EU.

Podobný postup se snaží realizovat Česká společnost pro jakost formou projektu BfA. Jedná se o projekt „Benchmarking v dodavatelské síti automobilního průmyslu“ (Bfa-Benchmarking for Automotive). Informace o tomto projektu i řadu dalších informací o benchmarkingu lze nalézt na stránkách provozovaných Českou společností pro jakost: <http://www.benchmarking.cz/> - pod vedením Trčky a Friedla. Úspěch této formy benchmarkingu limitují obavy podniků ze zneužití citlivých informací, což se projevuje i u projektu BfA. Rozvoj této formy je však nutno všemožně podporovat, neboť přispívá ke zvýšení efektivnosti podnikového benchmarkingu.

2. Náročnější formou benchmarkingu (po stránce profesní, finanční i časové) je implementace metody benchmarkingu na podnikové úrovni. Benchmarking je nutno chápat jako nový proces, který musí být zaveden a soustavně systematicky prováděn.

4.5.10 Postup benchmarkingu

Nejobtížnější stránkou benchmarkingu je identifikace vhodných cílových společností nebo partnerů pro benchmarking. Podnik si musí položit zásadní otázku jak identifikovat společnost, které by v rámci benchmarkingu měl věnovat pozornost. To znamená, že musí zhodnotit svojí a její pozici na trhu, činnost a musí zhodnotit také sám sebe.

Základním nástrojem k zodpovězení této otázky je sekundární výzkum. Je to proces, kdy pomocí průzkumu v novinách, časopisech, telefonického výzkumu a další literatuře a pomocí

osobních kontaktů identifikuje společnosti, které realizují požadovaný proces výjimečně dobrými postupy a způsoby.

Dále podnik hodnotí svoje přednosti a slabiny a zjišťuje, jestli je zná a jak je může zlepšit. Také sleduje, jak si vede konkurence a jakými způsoby dosahuje svých výsledků. Poté podnik určuje přednosti a slabiny konkurence a porovnává je se svými přednostmi a slabinami. Na základě zjištěných informací definuje faktory úspěchu a rozhoduje se, jestli převezme to nejlepší od svých konkurentů. Formy převzetí mohou být různé například napodobení, akceptace, modifikace apod.

Obecně prochází benchmarking čtyřfázovým procesem, který používá i Česká společnost pro jakost (Česká společnost pro jakost online). Fáze jsou:

- naplánování benchmarkingového projektu,
- shromažďování dat,
- analýza dat, identifikace výkonnostních mezí a hybných sil procesu,
- zlepšování (adaptace procesních hybných sil).

Měření výkonu může být shrnuto populárním „desaterem“ zásad a rad:

1. Co se udělá, to se změní.
2. Co se změní, lze řídit.
3. Ukazatele výkonu by se měly řídit zásadou SMART.
4. Hodnoty výkonu umožňují zlepšování.
5. Hodnoty výkonu by se neměly používat pro trestání lidí, tj. neměly by se nikomu „omlátit o hlavu“.
6. Hodnoty výkonu nejsou konečným cílem.
7. Lidé se mohou naměřených hodnot výkonu obávat.
8. Dobré hodnoty výkonu jsou provázány se strategickými a zákaznickými prioritami.
9. Dobré hodnoty výkonu jsou snadno srozumitelné.
10. Hodnoty výkonu by měly měřit činnost, jež produkuje výsledek, nesmí měřit jen tento výsledek.

Postupem benchmarkingu se zabývalo a zabývá velmi mnoho autorů, z čehož vyplývají různé přístupy k tomuto tématu. Nejčastěji se používají dvě formy realizace benchmarkingu:

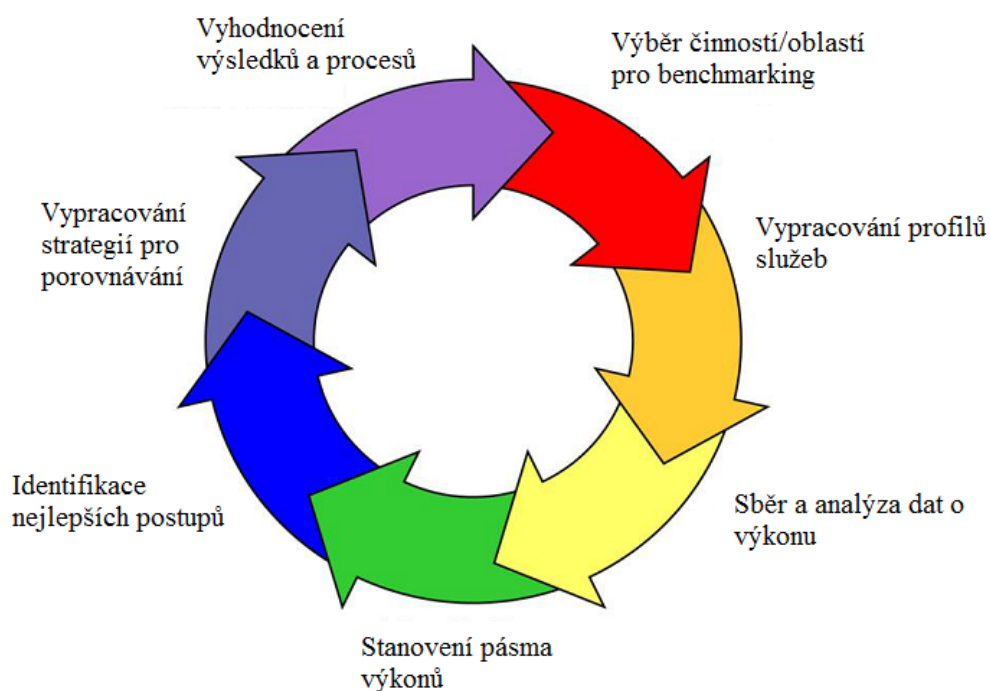
- etapa;
- cyklus.

Cyklus benchmarkingu

Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OBMI) realizuje benchmarking v benchmarkingovém cyklu, který je tvořen sedmi kroky:

1. výběr činností/oblastí pro benchmarking,
2. vypracování profilů služeb,
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.

Obrázek 13 znázorňuje metodiku benchmarkingu OBMI v sedmi krocích a ukazuje, jak tyto kroky a nezbytné činnosti, které zahrnují, vytvářejí plynulý cyklus výběru, měření, analýzy, implementace změn a kontroly vedoucí k vysoké kvalitě a vynikajícím službám.



OBRÁZEK Č. 13: METODIKA BENCHMARKINGU OBMI
ZDROJ: OBMI, 2010

1. krok -Výběr činností/oblastí pro benchmarking

Výběr služby pro porovnávání je prvním krokem. Je třeba zvolit službu nebo činnost, kterou lze měřit. Základním důvodem výběru může být mnoho faktorů, např. velký počet stížností a reklamací, vysoké náklady nebo jiné problémy ve výkonu.

2. krok - Vypracování profilů služeb

Tento krok umožňuje lépe porozumět činnosti, pro něž má být proveden benchmarking. Pokud má být daná služba důkladně analyzována, je výhodné využít některé nástroje mapování procesů. Například logické modely a kalkulaci nákladů podle činností. To umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu. Ukazatele by měly umožnit získat o službě zevrubné a relevantní informace.

3. krok - Sběr a analýza dat o výkonu

V tomto bodě se provede sběr dat o programu, který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Tento krok může být poměrně časově náročný v závislosti na tom, o jakou službu jde, a jak snadno se data získávají. Sebraná data se analyzují. Tato analýza může zahrnovat vzorce dat, nejnížší či nejvyšší náklady, výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků apod.

4. krok - Stanovení pásma výkonů

Dalším krokem po dokončení analýzy dat je stanovení pásma dobrých či alespoň přijatelných výkonů. Nejprve je třeba stanovit kritéria pro vymezení tohoto pásma. K nim se pak přiřazují analyzovaná data v souřadnicovém systému, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon nebo patří do skupiny nejlepších.

5. krok - Identifikace nejlepších postupů

V tomto kroku se zjišťuje nejlepší postup. Nejlepší postup je preferovaná metoda poskytování služby založená na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonu. Nejlepší postupy se stanoví na základě kombinace náklad nebo kvality.

6. krok - Vypracování strategií pro porovnávání

Dalším krokem je zpracování strategií pro porovnávání. Je proto třeba velmi podrobně prostudovat nejlepší postup. Je nutné zvážit jeho eventuální modifikace a přizpůsobit je potřebám a možnostem dané organizace v rámci návrhu podrobného procesu implementace.

7. krok - Vyhodnocení výsledků a procesů

Tento krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu pro zjištění, zda se hodnoty výkonu programu nebo služby zlepšily. Hodnocení může trvat dlouho, než se nově zavedený nejlepší postup „usadí“, takže zpočátku jeho hodnoty nemusí přesně odpovídat požadavkům.

Klíčové faktory úspěchu benchmarkingu (Ministerstvo vnitra, 2006):

- klíčové činnosti,
- vhodní partneři,
- projektové řízení, realizace změn – plán, odpovědnost, kompetence,
- podpora vedení a zapojení zaměstnanců,
- benchmarking jako součást řízení,
- kultura učící se organizace,
- zlepšení je nutné prodat – změny musí být vidět,
- dlouhodobý projekt.

Etapy benchmarkingu

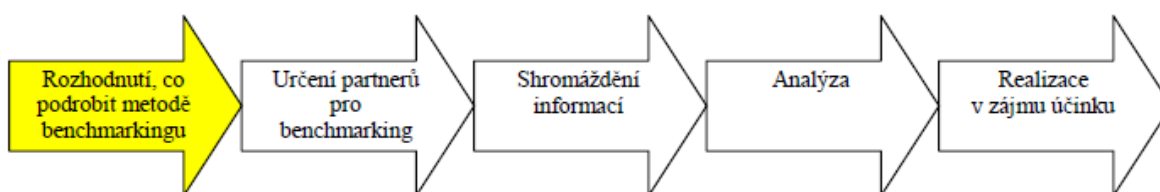
Podle B. Karlöfa a S. Östbloma (1995) se benchmarking nechá realizovat pěti etapami, kterými jsou:

- rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu,
- určení partnerů pro benchmarking,
- shromáždění informací,
- analýza,
- realizace v zájmu účinku.

ETAPA 1 - Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Cílem první etapy (obrázek 14) je zjistit, co potřebuje být v organizaci podrobeno benchmarkingu, a to na základě analýzy a pochopení potřeb zákazníků i procesů odehrávajících se v organizaci a analýzy jejího provozního zaměření. Metodě benchmarkingu může být podroben jakýkoli aspekt chování a výkonnosti organizace: zboží, služby, provozní postupy, podpůrné systémy, zaměstnanci, náklady, kapitál, ocenění hodnoty zákazníkem atd.

Také konečné cíle bývají velmi rozmanité: nové strategie, plánované snížení nákladů, výkonnostní orientace, nové myšlenky, zvýšení kvality atd.



OBRÁZEK Č. 14: ETAPA 1 BENCHMARKINGU

Zdroj: CAMP, R. C., 1989

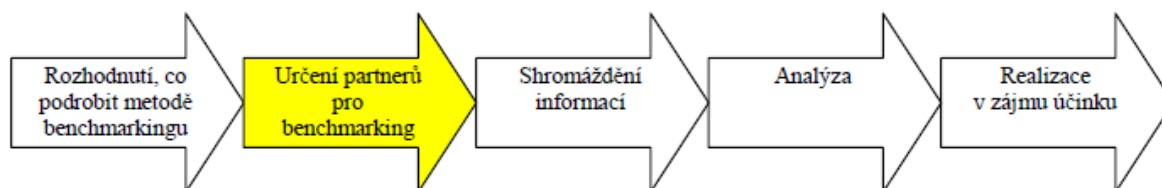
První etapa benchmarkingu, rozhodnutí, co se má této metodě podrobit, tedy zahrnuje tyto body:

- jaká je potřeba benchmarkingu a kde se ve vaší organizaci projevuje,
- co se lidé mimo vaši organizaci myslí o vaší výkonnosti,
- poznej sám sebe a prozkoumej své vlastní operace,
- nevíte-li, ve které oblasti je třeba uplatnit benchmarking, použijte tuto metodu pro průzkumné účely,
- zjistěte a prozkoumejte faktory, které jsou pro výkonnost nejdůležitější, a jednotky, jimiž lze tyto faktory měřit,
- rozhodněte o vhodné úrovni detailizace studie.

ETAPA 2 - Určení partnerů pro benchmarking

Cílem druhé etapy (obrázek 15) je nalézt společnosti a organizace, které jsou uznávané za „světovou špičku“ v oblastech, v nichž se porovnává výkonnost, a navazují se s nimi vztahy. Tím, že se nazývají partneři v benchmarkingu, zdůrazňujeme, že vzájemné vztahy by měly být vztahy otevřené výměně informací a neměly by být průmyslovou špionáží nebo něčím

podobným. Naopak, se potřebují harmonické kontakty, které umožní vytvořit a rozvíjet v rámci benchmarkingu dlouhodobou spolupráci.



OBRÁZEK Č. 15: ETAPA 2 BENCHMARKINGU
Zdroj: CAMP, R. C., 1989

Druhá etapa benchmarkingu, určení partnerů pro benchmarking, zahrnuje tyto kroky:

- rozhodnutí o tom zda se bude studie uskutečňovat interně, v rámci organizace, či zda se bude porovnávat s někým mimo organizaci,
- průzkum s cílem nalézt společnosti reprezentující nejlepší prokázanou praxi,
- nazvání kontaktu s partnery v benchmarkingu s cílem zajistit jejich souhlas a spolupráci.

ETAPA 3 - Shromáždění informací

Cílem třetí etapy (obrázek 16), shromáždění informací, je shromáždit informace potřebné pro analýzu. Tato etapa začíná ve vlastní organizaci a zahrnuje nejen shromáždění významných kvalitativních a finančních údajů, ale také zjištění a dokumentaci provozního zaměření, postupů atd. Toto pomáhá objasnit a pochopit výkonnost organizace. Fáze shromáždění informací vyžaduje pečlivé, systematické úsilí s cílem stanovit spolehlivá a užitečná kritéria.



OBRÁZEK Č. 16: ETAPA 3 BENCHMARKINGU
Zdroj: CAMP, R. C., 1989

Třetí etapa, shromáždění informací, zahrnuje tyto hlavní kroky:

- sestavte dotazníky včetně definic a v případě potřeby i vysvětlivek,
- shromážděte informace a údaje o vlastní organizaci,
- shromážděte informace od partnera v benchmarkingu,

- shromážděte informace z jiných zdrojů,
- zdokumentujete informace,
- zkontrolujte a ověřte informace tak, aby byly plně schváleny a potvrzeny odpovědnými manažery jak ve vlastní organizaci, tak i u partnera v benchmarkingu.

ETAPA 4 - Analýza

Čtvrtá etapa (obrázek 17) z celého benchmarkingu klade nejvyšší nároky na tvůrčí myšlení a analytické schopnosti. Analýza znamená nejen určení podobností a rozdílů, ale také pochopení souvislostí v souladu se základní provozním zaměřením. Dále je nutné určit nesrovnatelné faktory a ty, které nelze ovlivnit, protože i tyto faktory budou působit na výsledky analýzy.



OBRÁZEK Č. 17: ETAPA 4 BENCHMARKINGU
Zdroj: CAMP, R. C., 1989

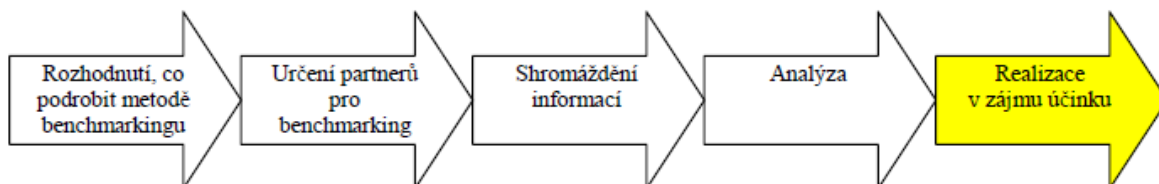
Na první pohled se může množství informací zdát jako nestrukturalizované a nesrozumitelné, proto nám tato etapa pomáhá dávat zmatené údaje do pořádku. Tato čtvrtá etapa zahrnuje systematické třídění, organizování informací a porovnání různých ukazatelů z hlediska zjištění rozdílů a pracovních postupů, což umožňuje prozkoumat, jak společnosti s nejlepší prokázanou praxí dosahují špičkové výkonnosti.

Čtvrtá, analytická etapa benchmarkingu zahrnuje tyto kroky:

- třídění a organizování informací a údajů,
- kvalitativní kontrola informací,
- úprava nesrovnatelných faktorů, pokud nějaké existují,
- zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší prokázané praxi a pochopení základního provozního zaměření, které objasňuje existenci tohoto rozdílu,
- zvážení analýzy typu „vyrábět, či zakoupit“ u problematických částí podnikových činností.

ETAPA 5 - Realizace v zájmu účinku

Pátá etapa (obrázek 18) zahrnuje nejen praktické zlepšování, ale také rozvíjení organizace a její přeorientování k výkonnostně záměrnému chování. Organizace si musí klást reálné cíle vycházející z možného zdokonalování určeného metodou benchmarkingu. Tyto cíle je nutno specifikovat, přizpůsobit tak, aby vyhovovaly běžné organizační struktuře a seznámit s nimi zainteresované osoby.



OBRÁZEK Č. 18: ETAPA 5 BENCHMARKINGU
Zdroj: CAMP, R. C., 1989

Organizace by si měla klást otázky typu: Bude výsledek zjištěný na základě benchmarkingu odpovídat běžnému firemnímu plánu? Bude nutné opětovné porovnávání a kontrola? Výsledky studie benchmarkingu je nutno formulovat jako nové cíle pro organizaci. Tyto cíle pak musí být podle zvoleného modelu rozepsány, buď v rámci procesového přístupu, nebo v rámci běžné výkonné struktury organizace. Poté se musí sestavit realizační plán včetně specifických plánů pro jednotlivé části organizace, jichž se budou změny týkat.

Pátá etapa benchmarkingu, realizace v zájmu účinku, tedy zahrnuje tyto kroky:

- uvážit důsledky výsledků,
- propojit výsledky s běžným firemním plánem,
- připravit plán uskutečnění změn,
- realizovat plán.

4.5.11 Protokol benchmarkingu

Pro ilustraci na úroveň požadovaných znalostí a dokumentace procesů lze podle mého názoru velmi dobře posloužit „Protokol benchmarkingu“, který je součástí „Kodexu benchmarkingu“, dostupného na stránkách ČSJ. 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 je sdělit předem.
- Jsou autorizováni k tomu sdílet a jsou ochotni sdílet informace s partnery benchmarkingu.

Benchmarking je nutno v první řadě chápat jako legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Jeho hybnou silou je duch "učení se pomocí sdílení". Benchmarking je založen na principu "výhra-výhra" a podléhá světově uznávanému [Kodexu vedení benchmarkingu](#).⁶ Hlavní části Kodexu zahrnují následující zásady:

- Zachovávejte legálnost,
- Buďte ochotni dát to, co jste dostali,
- Respektujte důvěrnost,
- Informace udržujte jako interní,
- Využívejte kontaktních osob pro benchmarking,
- Neodkazujte se bez předchozího svolení,
- Buďte připraveni již od počátku (od startu),
- Snažte se porozumět očekáváním,
- Jednejte v souladu s očekáváním,
- Buďte čestní,
- Dodržujte závazky.

Při jednání na úvodní schůzce s partnerem bychom měli dodržovat následující zásady:

- 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,

⁶ Celý dokument je přístupný na uvedené webové stránce www.benchmarking.cz/kodex.asp

- Přesvědčte se, že žádná strana nesdílí chráněné nebo důvěrné informace aniž by obdržela předem souhlas obou stran od příslušné oprávněné osoby,
- Sdílejte informace o vašem vlastním procesu a bude-li to nutné, zvažte sdílení výsledků studie,
- Nabídněte usnadnění budoucí reciproční návštěvy,
- Ukončete porady a návštěvy podle harmonogramu.

Je důležité dodržovat zásadu etiky benchmarkingu: Vzájemně adekvátní výměna informací.

Nikdy nevyžadovat informace, které podnik sama nechce poskytnout.

5 VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Pro návrh metodiky zavádění a provádění benchmarkingu ve středních firmách byl proveden primární výzkum a strukturované rozhovory.

Respondenti – předmětem zájmu v rámci provedení výběrového šetření byly malé a střední podniky. Cíleně bylo osloveno 121 firem, jednalo se převážně o malé a střední firmy z odvětví stavebního průmyslu. Návratnost dotazník dosáhla téměř 40%, tj. 48 dotazníků.

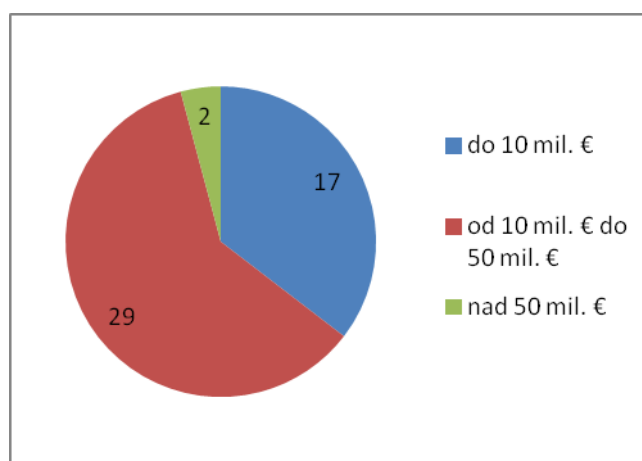
5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

5.1.1 Vyhodnocení ve vztahu k velikosti podniků

Vzhledem k faktu, že pro výzkum byla velikost podniku podstatná, jsou následující vyobrazené grafy zaměřené na zásadní atributy malých a středních podniků. Jde především o strukturu firem podle:

- obratu,
- počtu zaměstnanců,
- délky působení na trhu.

Struktura firem podle obratu je následující:

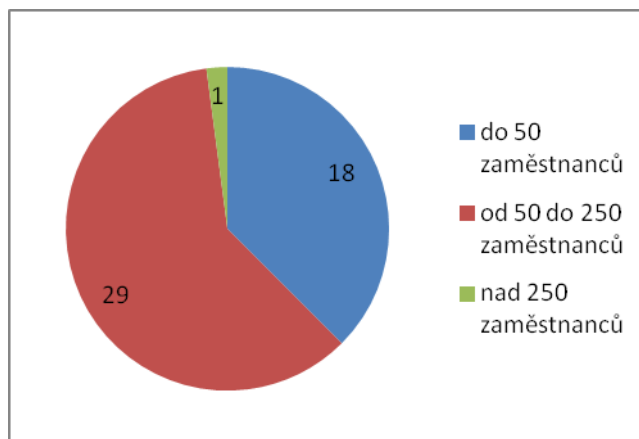


GRAF Č. 1: STRUKTURA FIREM PODLE OBRATU
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi oslovenými podniky se objevily i 2, které dosáhly obratu vyššího než 50 mil. € (při užití kurzu 1€=25 Kč), konkrétní hodnoty byly 53,5 mil. € a 56,2 mil. €. Vzhledem k tomu, že obraty

podniků nejsou významně vyšší než, hranice definice obratu středních firem (50 mil. €) a vzhledem k malému počtu dotazníků i tyto podniky byly vzaty do výzkumného vzorku.

Struktura firem podle počtu zaměstnanců:

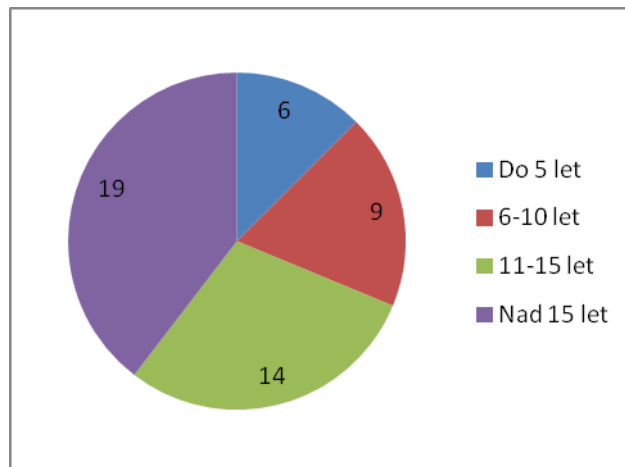


GRAF Č. 2: STRUKTURA FIREM PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle počtu zaměstnanců, jen jeden podnik převyšoval počet pro definici střední podnik, tj. 250 zaměstnanců, konkrétní počet byl 273.

Struktura podniků podle délky působení na trhu:



GRAF Č. 3: STRUKTURA FIREM DÉLKY PŮSOBENÍ NA TRHU:

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zkoumaných podniků působí na trhu více než 5 let, největší zastoupení ve vzorku firem mají podniky se stářím přes 15 let.

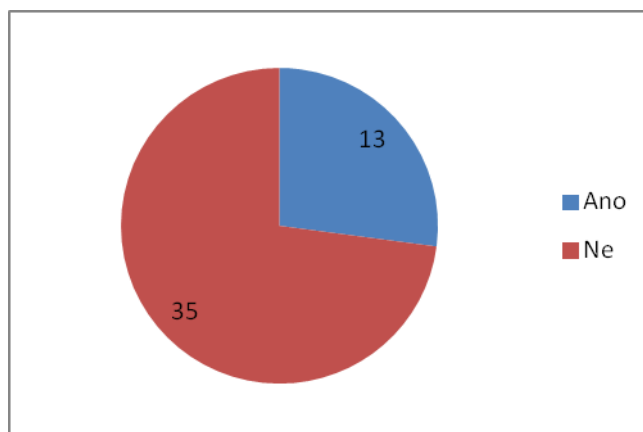
5.1.2 Vyhodnocení ve vztahu k využívání hodnotících nástrojů

Dále byly otázky týkající se oblasti hodnocení vybraných společností. Šlo o otázky týkající se využití benchmarkingu, popř. jiných nástrojů pro hodnocení jejich společnosti a také na jaké úrovni, pokud existuje.

Zde jsou podniky rozděleny podle následujících kritérií:

- zda využívají benchmarking,
- zda existují překážky pro jeho zavedení a používání,
- jaký jiný hodnotící model ve společnosti používají,
- jakou oblast podniky podrobují procesu/oblasti benchmarkingu.

Rozložení firem podle kritéria, zda využívají benchmarking:



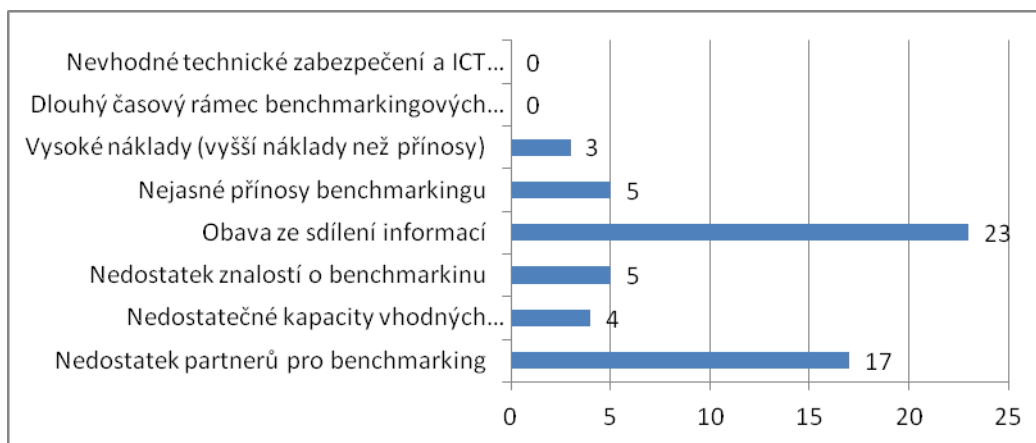
GRAF Č. 4: POČET FIREM VYUŽÍVAJÍCÍ BENCHMARKING

Zdroj: Vlastní zpracování

Jen 13 firem ze zkoumaného vzorku 48 firem používá benchmarking, tj. 27%.

Rozložení firem podle kritéria, zda existují překážky pro používání benchmarkingu:

Co Vám brání ve využívání benchmarkingu (udělte maximálně 5 hodnocení podle významnosti, kdy 5 znamená nejvyšší prioritu).

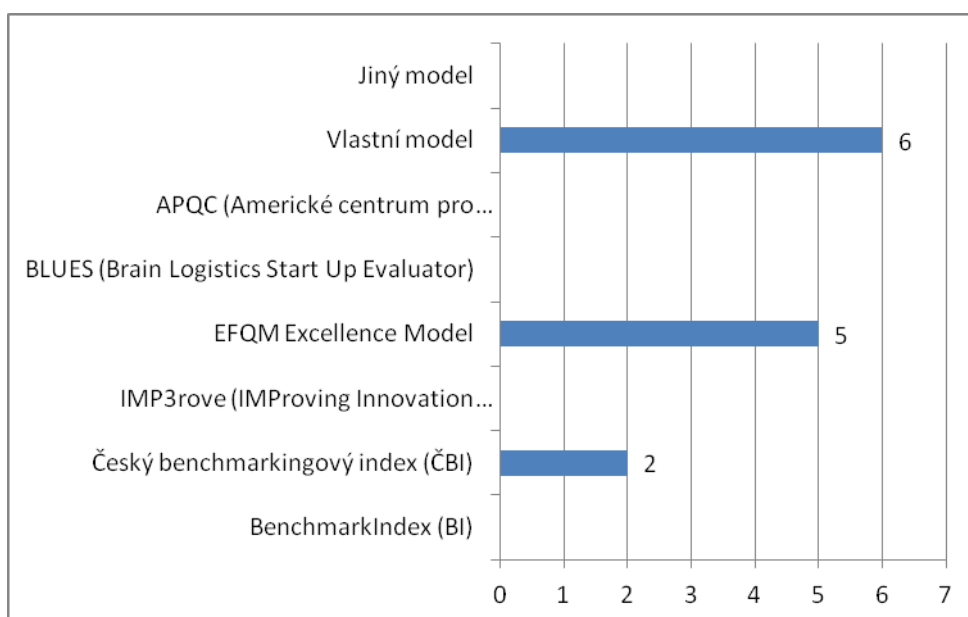


GRAF Č. 5: PŘEKÁŽKY VE VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU

Zdroj: Vlastní zpracování

Podniky ze zkoumaného vzorku označily za největší překážky využívání benchmarkingu obavu ze sdílení informací a nedostatek partnerů pro benchmarking.

Jaký využívá podnik benchmarkingový model (nástroj):



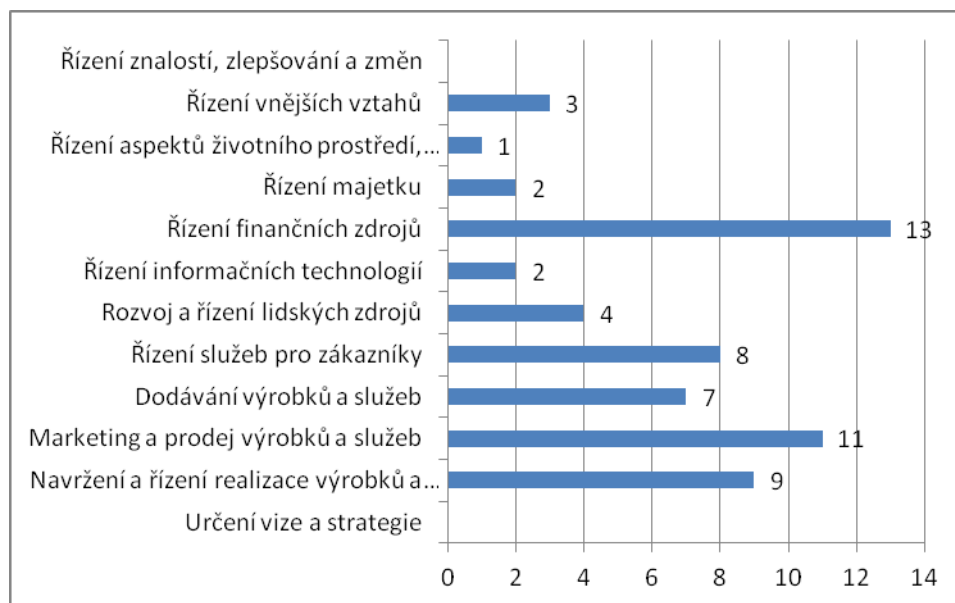
GRAF Č. 6: JAKÝ BENCHMARKOVÝ MODEL JE POUŽIT

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik ze zkoumaného vzorku využívají pro potřeby benchmarkingu vlastní model, EFQM model a Český benchmarkingový index.

Jakou oblast podniky podrobují procesu/oblasti benchmarkingu?

(podniky mohly označit libovolný počet oblastí, které podstupují benchmarkingu)



GRAF Č. 7: ČETNOSTI OBLASTÍ BENCHMARKINGU

Zdroj: Vlastní zpracování

Podniky ze zkoumaného vzorku využívají benchmarking především v oblastech řízení finančních zdrojů, marketingu a prodeje výrobků a služeb.

Jaký je počet členů benchmarkingového týmu a kdo jej tvoří?

Medián počtu členů benchmarkingového týmu ze zkoumaného vzorku firem je 5 (průměr 5,8).

Typickými členy benchmarkingového týmu jsou členové z oddělení financí a marketingu, a v menším počtu byly v odpovědích zmíněny lidé z útvaru jakosti.

Předcházela implementaci benchmarkingu výcvik členů týmu, pokud ano, jednalo se o:

- Interní výcvik – 2 podniky,
- Externí výcvik – 1 podnik.

Z průzkumu je patrné, že podniky nevěnují výcviku členů týmu benchmarkingu pozornost.

V případě externího benchmarkingu, kolik organizací je sledováno?

Medián počtu sledovaných organizací v externím benchmarkingu ze zkoumaného vzorku firem je 9 firem (průměr 50,7). Velký rozdíl mezi mediánem a průměrem je způsoben

skutečností, že 2 podniky jsou účastníci Českého benchmarkingového indexu, kde srovnávací databáze obsahuje více než 250 firem.

Vzájemné vazby

Ze 13 firem využívající benchmarking, jsou jen 2 malé, a konkrétně jedna z nich využívá Český benchmarkingový index, a druhá EFQM model.

5.2 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Hodnocení hypotéz je v rovině založené na úsudku řešitele odvozeného od informací získaných z primárního výzkumu a sekundárního výzkumu. Hypotézy jsou podrobeny statistickému zpracování použitím „testu nezávislosti dvou kvalitativních znaků“ a „Fisherova faktoriálového testu“. Vyvrácení či potvrzení hypotéz je důležité pro zjištění závislosti jednak v souvislosti s velikostí podniku a poté vlivu finančních ukazatelů na využívání sebehodnotících a srovnávacích metod.

5.2.1 Hypotéza H1

Mezi velikostí podniku a používáním benchmarkingu existuje závislost

Je potřeba zjistit, zda existuje závislost mezi velikostí podniku a používáním benchmarkingu. Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky – tab. č. 6.

Velikost podniku			
Využívá benchmarking	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Ano	2	9	2
Ne	15	20	0

TABULKA Č. 6: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá χ^2 test. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40. Nulová hypotéza je formulována tak, že neexistuje vliv mezi velikostí podniku a využíváním benchmarkingu (tj. malé, střední a velké podniky využívají benchmarking stejně). Proti nulové hypotéze je postavena alternativní hypotéza, existuje vliv mezi velikostí podniku a využíváním benchmarkingu. Na základě zjištěných hodnot (viz. Tabulka

12) bylo spočítáno testové kritérium 7,634. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla určena kritická hodnota 5,991. (Výpočty jsou uvedeny v přílohové části.) Jelikož je testové kritérium větší než kritická hodnota, zamítá se nulová hypotéza a přijme se hypotéza alternativní. Mezi velikostí podniku a využíváním benchmarkingu existuje závislost (tj. malé, střední a velké podniky nevyužívají benchmarking stejně).

Vzhledem k tomu, že teoretické četnosti používané k výpočtu testového kritéria vyšly v některých buňkách tabulky menší než 5 (viz. Příloha číslo 5) a slučování buněk by v tomto případě nemělo smysl, byl pro ověření předchozího výsledku použit exaktní Fisherův test. Pro výpočet byl použit statistický program R. Nulová a alternativní hypotéza zůstaly stejné jako v předcházejícím odstavci. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,027 vyšla menší než zvolená hladina významnosti, byla zamítnuta nulová hypotéza a přijmuta hypotéza alternativní. Mezi velikostí podniku a využíváním benchmarkingu existuje závislost (tj. malé, střední a velké podniky nevyužívají benchmarking stejně).

5.2.2 Hypotéza H2

Mezi velikostí podniku a zábrany pro používání benchmarkingu existuje závislost

Je potřeba zjistit, zda existuje závislost mezi velikostí podniku a zábrany při používání benchmarkingu. Údaje získané na základě dotazníkového šetření byly uspořádány do kontingenční tabulky (tabulka číslo 7).

Velikost podniku			
Zábrany pro využívání benchmarkingu	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Obava ze sdílení informací	16	7	0
Nedostatek partnerů pro benchmarking	11	6	0
Nejasné přínosy benchmarkingu	4	1	0
Nedostatek znalostí o benchmarkingu	4	1	0

TABULKA Č. 7: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A ZÁBRAN POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá χ^2 test. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40. V případě kontingenční tabulky je celkový počet zjištěných zábran ve firmách 50. Základní podmínka pro použití testu je tedy splněna. Nulová hypotéza je formulována tak, že neexistuje vliv mezi velikostí podniku a zábranami při využívání benchmarkingu (tj. malé, střední a velké podniky mají stejné zábrany při využívání benchmarkingu). Alternativní hypotézou je, že existuje vliv mezi velikostí podniku a zábranami při využívání benchmarkingu. Na základě zjištěných hodnot (viz. Tabulka 7) bylo spočítáno testové kritérium 0,705. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla určena kritická hodnota 7,815. Jelikož je testové kritérium menší než kritická hodnota, ponechává se nulová hypotéza. Mezi velikostí podniku a zábranami při využíváním benchmarkingu neexistuje závislost (tj. podniky mají stejné zábrany ve využívání benchmarkingu).

Ze stejného důvodu, jako u předchozí hypotézy, byl pro ověření předchozího výsledku použit exaktní Fisherův test. Pro výpočet byl použit statistický program R. Nulová a alternativní hypotéza zůstaly stejné jako v předcházejícím odstavci. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,865 vyšla větší než zvolená hladina významnosti, byla ponechána nulová hypotéza. Mezi velikostí podniku a zábranami při využíváním benchmarkingu neexistuje závislost (tj. podniky mají stejné zábrany ve využívání benchmarkingu).

5.2.3 Hypotéza H3

Mezi velikostí podniku a oblastmi používání benchmarkingu existuje závislost

Je potřeba zjistit, zda existuje závislost mezi velikostí podniku a oblastmi, na které se firmy soustřeďují při používání benchmarkingu. Údaje získané na základě dotazníkového šetření byly uspořádány do kontingenční tabulky (tabulka číslo 8).

Velikost podniku	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Oblast podrobená benchmarkingu			
Řízení finančních zdrojů	6	5	2
Marketing a podpora prodeje	2	7	2
Navržení a řízení realizace výrobků a služeb	0	8	1
Řízení služeb pro zákazníky	0	7	1
Dodávání výrobků a služeb	0	6	1

TABULKA Č. 8: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá χ^2 test. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40. V případě kontingenční tabulky je celkový počet definovaných oblastí pro podrobování benchmarkingu u oslovených firem 48, tedy základní podmínka pro použití testu je splněna. Nulová hypotéza je formulována tak, že neexistuje vliv mezi velikostí podniku a oblastmi využívání benchmarkingu (tj. malé, střední a velké podniky využívají benchmarking ve stejných oblastech). Alternativní hypotézou je, že existuje vliv mezi velikostí podniku a oblastmi při využívání benchmarkingu. Na základě zjištěných hodnot (viz. Tabulka 8) bylo spočítáno testové kritérium 5,290. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla určena kritická hodnota 15,507. Jelikož je testové kritérium menší než kritická hodnota, ponechává se nulová hypotéza. Mezi velikostí podniku a oblastmi využívání benchmarkingu neexistuje závislost (tj. firmy využívají benchmarking ve stejných oblastech).

Ze stejného důvodu, jako u předchozích dvou hypotéz, byl pro ověření předchozího výsledku použit exaktní Fisherův test. Pro výpočet byl použit statistický program R. Nulová a alternativní hypotéza zůstaly stejné jako v předcházejícím odstavci. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,096 vyšla větší než zvolená hladina významnosti, byla ponechána nulová hypotéza. Mezi velikostí podniku a oblastmi využívání benchmarkingu neexistuje závislost (tj. podniky využívají benchmarking ve stejných oblastech).

5.2.4 Hypotéza H4

Mezi výsledky finančního poměrového ukazatele ROS a interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu existuje závislost

Je potřeba zjistit, jestli má interní připravenost podniku pro provádění benchmarkingu vliv na úspěšnost podniku vyjádřenou finančním poměrovým ukazatelem ROS. Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky (tabulka číslo 9).

Finanční poměrový ukazatel rentability tržeb ROS	Pokles ukazatele	Stejně hodnoty ukazatele	Nárůst ukazatele
Interní připravenost podniku pro benchmarking			
Benchmarkingový tým s výcvikem	0	2	1
Benchmarkingový tým bez výcviku	0	1	2
Podnik bez benchmarkingového týmu	3	4	0

TABULKA Č. 9: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI FINANČNÍHO POMĚROVÉHO UKAZATELE ROS A INTERNÍ PŘIPRAVENOSTI PODNIKU PRO PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá χ^2 test. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40. Z tabulky je jasné vidět, že počet dat je 13, což je méně než 40. Další problém nastává s teoretickými četnostmi, které jsou v případě menší než 5. Jelikož slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, je použito pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami exaktního Fisherova testu. Za nulovou hypotézu je položeno, že neexistuje vliv interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu na výsledky poměrového finančního ukazatele ROS. Alternativní hypotézou pak je, že existuje vliv interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu na výsledky poměrového finančního ukazatele ROS. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla spočítána p hodnota. Jelikož je p hodnota 0,063 je větší, než zvolená hladina významnosti, ponechává se nulová hypotéza. Interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu nemá vliv na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS.

5.2.5 Hypotéza H5

Mezi výsledky finančního poměrového ukazatele ROE a interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu existuje závislost

Je potřeba zjistit, zda má interní připravenost podniku pro provádění benchmarkingu vliv na úspěšnost podniku vyjádřenou finančním poměrovým ukazatelem ROE. Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky (tabulka číslo 10).

Finanční poměrový ukazatel rentability tržeb ROE	Pokles ukazatele	Stejně hodnoty ukazatele	Nárůst ukazatele
Interní připravenost podniku pro benchmarking			
Benchmarkingový tým s výcvikem	0	2	1
Benchmarkingový tým bez výcviku	0	1	2
Podnik bez benchmarkingového týmu	3	4	0

TABULKA Č. 10: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá χ^2 test. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40. Z tabulky je jasné vidět, že počet dat je 13, což je méně než 40. Další problém nastává s teoretickými četnostmi, které jsou v případě menší než 5. Jelikož slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, je použito pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami exaktního Fisherova testu. Za nulovou hypotézu je položeno, že neexistuje vliv interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS. Alternativní hypotézou pak je, že existuje vliv interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla spočítána p hodnota. Jelikož je p hodnota 0,063 je větší, než zvolená hladina významnosti, ponechává se nulová hypotéza. Interní připravenosti podniku pro provádění benchmarkingu nemá vliv na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS.

5.2.6 Hypotéza H6

Mezi výsledky finančního poměrového ukazatele ROS a využíváním benchmarkingu současně s modelem EFQM Excellence existuje závislost

Je potřeba zjistit, jestli má současné využívání benchmarkingu a modelu EFQM vliv na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS. Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky (tabulka číslo 11).

Finanční poměrový ukazatel rentability tržeb (ROS)	Pokles ukazatele	Stejně hodnoty ukazatele	Nárůst ukazatele
Má podnik propojený benchmarkingový proces s EFQM Excellence modelem?			
Ano	0	1	1
Ne	3	6	2

TABULKA Č. 11: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá χ^2 test. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40. Z tabulky je jasné vidět, že počet dat je 13, což je méně než 40. Další problém nastává s teoretickými četnostmi, které jsou v případě menší než 5. Jelikož slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, je použito pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami exaktního Fisherova testu. Za nulovou hypotézu je položeno, že neexistuje vliv současného využívání benchmarkingu a modelu EFQM na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS. Alternativní hypotézou pak je, že existuje vliv současného využívání benchmarkingu a modelu EFQM na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla spočítána p hodnota. Jelikož je p hodnota 0,192 větší než zvolená hladina významnosti, ponechává se nulová hypotéza. Současné využívání benchmarkingu a modelu EFQM nemá vliv na výsledky finančního poměrového ukazatele ROS.

5.2.7 Hypotéza H7

Mezi výsledky finančního poměrového ukazatele ROE a využíváním benchmarkingu současně s modelem EFQM Excellence existuje závislost

Je potřeba zjistit, jestli má současné využívání benchmarkingu a modelu EFQM na výsledky finančního poměrového ukazatele ROE. Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky (tabulka 12).

Finanční poměrový ukazatel vlastního kapitálu (ROE)	Pokles ukazatele	Stejně hodnoty ukazatele	Nárůst ukazatele
Má podnik propojený benchmarkingový proces s EFQM excellence modelem?			
Ano	0	1	1
Ne	3	6	2

TABULKA Č. 12: KONTINGENČNÍ TABULKA ZÁVISLOSTI MEZI VELIKOSTÍ PODNIKU A OBLASTMI POUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá χ^2 test. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40. Z tabulky je jasné vidět, že počet dat je 13, což je méně než 40. Další problém nastává s teoretickými četnostmi, které jsou v případě menší než 5. Jelikož slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, je použito pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami exaktního Fisherova testu. Za nulovou hypotézu je položeno, že neexistuje vliv současného využívání benchmarkingu a modelu EFQM na výsledky finančního poměrového ukazatele ROE. Alternativní hypotézou pak je, že existuje vliv současného využívání benchmarkingu a modelu EFQM na ROE. Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla spočítána p hodnota. Jelikož je p hodnota 0,192 je větší než zvolená hladina významnosti, ponechává se nulová hypotéza. Současné využívání benchmarkingu a modelu EFQM nemá vliv na výsledky finančního poměrového ukazatele ROE.

5.2.8 Shrnutí závěrů statistického zpracování hypotéz

Ze statistického zpracování hypotéz vyplývá, že malé a střední podniky nevyužívají benchmarking ve stejné míře, mají stejné zábrany ve využívání benchmarkingu a využívají benchmarking ve stejných oblastech. Interní připravenost podniku nemá vliv na výsledky

poměrových finančních ukazatelů ROS a ROE a používání sebehodnotících a srovnávacích metod podnikovým managementem také nemá vliv na výsledky finančních poměrových ukazatelů ROS a ROE.

Vyhodnocení prvního bloku hypotéz týkajících se velikosti podniku podporují myšlenku možnosti zpracování jednotné metodiky pro malé a střední podniky. I když z druhého a třetího bloku hypotéz nevyplynula závislost na změně výkonnosti měřené finančními poměrovými ukazateli, je zajisté vhodné tuto závislost zkoumat, neboť právě finanční výkonnost je jednou z hlavních oblastí, na které management upozorňuje v souvislosti s benchmarkingem.

5.3 ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT VYUŽITÍM FUZZY LOGIKY PRO ROZHODOVÁNÍ

Na základě poznatků odborné literatury (Dostál, 2008) je pro zpracování získaných dat z dotazníkového šetření v práci využito fuzzy logiky při rozhodování, zda využívat benchmarking.

Důvodem použití právě fuzzy logiky pro posuzování podniků na základě jimi poskytnutých dat je bezesporu významná výhoda této metody, a to bezproblémové zpracování vágních pojmů, jako jsou pojmy „úplně, téměř úplně, částečně, vůbec“ aj. Dále je velmi podstatným kladem zpracování dat pomocí fuzzy logiky zvolenými počítačovými programy MS Excel a MATLAB[®] dokumentovatelnost, automatizace a jednoznačné vyhodnocení zadaných podnikových dat.

Co se týče výběru programů pro zpracování dat, jsou v práci programy MS Excel a MATLAB[®], které na základě různých postupů udávají podobné a někdy shodné výsledky. Je však nutné myslet na fakt, že čím je zadání dat přesnější, tím přesnější jsou i výsledky, které se v závěru mohou u uváděných programů lišit.

MS Excel je pro uživatele známým prostředím a možnost zpracování dat uvnitř podniku se stává díky tomuto programu rychlejší, jednodušší a levnější metodou. Avšak chce-li mít management podniku opravdu detailní zpracování dat v programu, který se dá odladit velmi přesně, je vhodné využít program MATLAB[®], který nabízí zpracování na vysoké úrovni i s přesným grafickým znázorněním, a to i v mezikrocích. V tabulce 13 je uvedeno porovnání obou uvedených programů. Využití MS Excel nabízí především cenovou dostupnost a snadnost, naproti tomu MATLAB[®] nabízí vysoce sofistikované zpracování, možnost zadávání náročných kritérií, řešení složitých případů.

Specifika programu	MATLAB [®]	MS Excel
Vysoce sofistikovaný	Ano	Ne
Finanční náročnost	Ano	Ne
Nutnost zaškolení uživatele	Ano	Ne
Složitost nastavení pravidel	Ano	Ne
Kvalitní grafické výstupy	Ano	Ne
Možnost zobrazení výsledku i jako mezistupně dvou výstupů	Ano	Ne
Možnost řešení složitých případů	Ano	Ne
Přehlednost	Ano	Ano
Efektivnost	Ano	Ano
Snadná obsluha	Ano	Ano

TABULKA Č. 13: POROVNÁNÍ POUŽITÝCH PROGRAMŮ
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro podnikový management u malých a středních firem se může zdát, že použití MS Excel je dostačující a v jejich cenové relaci. Vhodnější a přesnější je však MATLAB[®], který je také dostupný, a to při využití poradenské firmy, která má model uváděný v této práci odzkoušený a vyladěný a může tedy poskytovat vysoce sofistikované výsledky za podmínek, které jsou pro malé a střední podniky přijatelné.

U procesně orientovaného benchmarkingu (založeného na porovnávání procesů) je pravděpodobně prvním filtrem procesů vhodných pro benchmarking logické zvažování toho, jak jednotlivé procesy organizace ovlivňují vybranou oblast. Na základě vyhodnocení dotazníků a zjištění, že významnou oblastí pro používání benchmarkingu vybraných podniků, je oblast finanční, je vhodné se zaměřit na tuto oblast při výběru procesů.

Pro provedení procesního benchmarkingu je užitečné využít šablonu procesu benchmarkingu, jenž má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu, je možné zjistit nastolením otázek (Příloha Dotazník 2) pro každý z těchto kvadrantů.

5.3.1 Zpracování získaných dat v programu MS Excel

Jednou z možností, jak zpracovat získaná data, je využít běžně dostupný program MS Excel. Výsledkem zpracování dat je vyhodnocení, zda benchmarking v podnicích realizovat, či nikoliv.

5.3.1.1 Tvorba modelu pro provádění a zavádění benchmarkingu

Pro výpočet je potřeba identifikovat jednotlivé vstupní a výstupní proměnné, pravidla a atributy pro jednotlivé proměnné.

Vstupní proměnné jsou:

Vstupní proměnné navazují na data získaná z dotazníků. Jednotlivé proměnné jsou očíslovány v pořadí, v jakém jsou zpracovávány dále v této práci. (1) Identifikované klíčové faktory úspěšnosti (KFÚ) pro podnikání; (2) vedoucí týmu (pracovní skupiny) pro benchmarking; (3) identifikace problémové oblasti; (4) zmapování procesu; (5) definování klíčových pojmů; (6) schopnost porovnání měřítek; (7) schopnost identifikovat nejlepší organizace v naší kategorii; (8) identifikace procesu srovnávaného podniku; (9) možnost ověření jejich výsledků procesů.

Výstupní proměnná: vyhodnocení, zda se staneme benchmarkingovými partnery (ano bude prováděn benchmarking; měli bychom zvážit, zda začít s prováděním benchmarkingu; ne nejsme připraveni pro zavádění benchmarkingu).

Byly navoleny následující atributy pro blok pravidel – benchmarkingový partner:

- tři atributy pro vstupní proměnné: celkové náklady, obrat, produktivita kapitálu, způsobilost osob ke zlepšování jednotlivých procesů – nízké/ý/á, střední, vysoké/ý/á.
- dva atributy pro vstupní proměnné: management podporující benchmarking – ano, ne
- tři atributy pro výstupní proměnné: strategický záměr; pracovní skupina pro benchmarking – ano existuje, bude se vytvářet, ne neexistuje.

Byly navoleny následující atributy pro blok pravidel – proces benchmarkingu:

- Čtyři atributy pro vstupní proměnné: Identifikované klíčové faktory úspěšnosti (KFÚ) pro podnikání; zmapování procesu; definování klíčových pojmů; schopnost porovnání měřítek; schopnost identifikovat nejlepší v naší kategorii; možnost ověření jejich výsledků procesů – úplně, téměř, částečně, vůbec.
- Dva atributy pro vstupní proměnné: vedoucí týmu (pracovní skupiny) pro benchmarking, identifikace problémové oblasti, identifikace procesu srovnávaného podniku – ano, ne.

Kritérii vyloučení stát se benchmarkingovými partnery a provádět benchmarking navzájem je blok pravidel benchmarkingového partnera.

Kritérii umožňujícími provádění benchmarkingového procesu je blok pravidel benchmarkingového procesu.

Zpracování výše uvedeného v programu MS Excel:

Vstupy:

1	Definování KFÚ
2	Vedoucí týmu
3	Identifikace
4	Zmapování procesu
5	Definování slovníku
6	Schopnost porovnání
7	Identifikace organizací
8	Identifikace procesu
9	Ověření výsledků

Výstupy:

Výsledná hodnota	Řešení
0-60	Ne
60-80	Zvážit
80-100	Ano

Otázky z dotazníku 2 jsou přepracovány do matice (tabulka 14), která zahrnuje jak navolené proměnné a atributy.

Identifikace podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	úplně	ano	ano	úplně	Úplně	Úplně	úplně	ano	úplně
2	téměř úplně	ne	ne	téměř úplně	téměř úplně	téměř úplně	téměř úplně	ne	téměř úplně
3	částečně			částečně	Částečně	Částečně	částečně		částečně
4	vůbec			vůbec	Vůbec	Vůbec	vůbec		vůbec

TABULKA Č. 14: MATICE PROMĚNNÝCH A ATRIBUTŮ
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

Významnost jednotlivých možností jsou přepracovány do transformační matice (tabulka 15).

TM	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2	80	0	0	80	80	80	80	0	80
3	50			50	50	50	50		50
4	0			0	0	0	0		0
900	100	100	100	100	100	100	100	100	100
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TABULKA Č. 15: TRANSFORMAČNÍ MATICE: VÝZNAMNOST JEDNOTLIVÝCH MOŽNOSTÍ
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

5.3.1.2 Případová studie

Výsledky dotazníků lze zpracovat programem Excel, přičemž jednotlivé odpovědi se zaznamenávají do matice pomocí znaků „0“ a „1“. Zanesení získaných dat se provádí způsobem uvedeným v tabulce č. 16, která ukazuje firmu Alfa. V podniku Alfa je vyobrazena situace s výsledkem ANO, tzn., vyhodnocení odpovědi z dotazníku podniku vyjadřuje plnou podporu pro používání benchmarkingu.

Podnik Alfa

Alfa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1		1	1	1	1	1	1	1	1
2	1								
3									
4									
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TABULKA Č. 16: MATICE VÝSLEDKŮ PODNIKU ALFA
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

Vyhodnocení záznamů v matici podniku Alfa:

100,0
Ano

V podniku Beta v tabulce 17 je vyobrazena situace modelující výsledek ZVÁŽIT, tzn. vyhodnocení odpovědi z dotazníku podniku vyjadřující nutnost zvážit, zda používat benchmarking.

Podnik Beta

SM	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1		1		1		1	1	1
2		1		1		1			
3									
4									
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TABULKA Č. 17: MATICE VÝSLEDKŮ PODNIKU BETA
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

Vyhodnocení záznamů v matici podniku Beta:

84,4
Zvážit

V podniku Gama v tabulce 18 je vyobrazena situace s výsledkem NE, tzn. vyhodnocení odpovědí z dotazníku podniku vyjadřující zamítnutí používání benchmarkingu. Podnik ještě není dostatečně připraven na zavádění benchmarkingu.

Podnik Gama

Beta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1				1			1	1	1
2									
3	1		1			1			
4		1			1				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TABULKA Č. 18: MATICE VÝSLEDKŮ PODNIKU GAMA
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

Vyhodnocení záznamů v matici podniku Gama:

58,9
Ne

Je potřeba také uvažovat s možností, že se v programu vyskytuje chyba, což je simulováno v následující tabulce č. 19. V tomto případě je vyhodnocení záznamů v matici chybovým hlášením.

Simulace chyby

Podnik	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1								
3									
5									
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1

TABULKA Č. 19: MATICE SIMULACE CHYBOVÉHO HLÁŠENÍ
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

Vyhodnocení záznamů simulace chyby v zadání dat.

0,0
Chyba

Vyhodnocení odpovědí pro všechny dotazované podniky lze vyjádřit také sloupcovým grafem, který liniemi odděluje výstupy, tedy řešení zda ANO, NE, ZVÁŽIT využití benchmarkingu. Tak je jednoznačně vidět, ve které oblasti (ano/ne/zvážit) se podnik nachází.



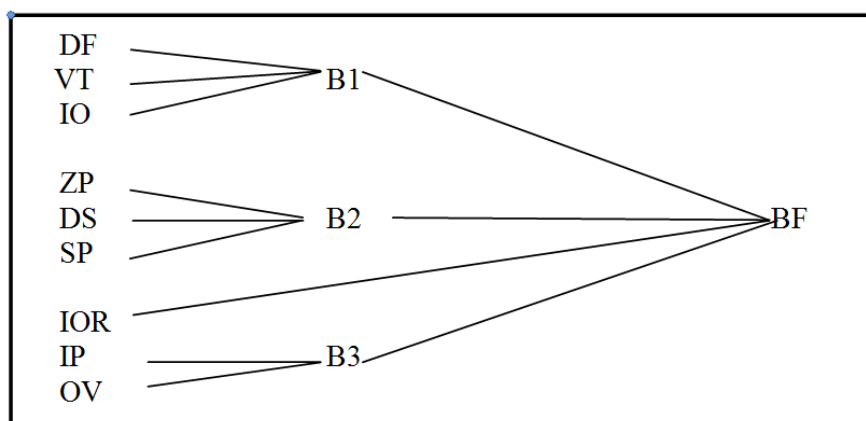
GRAF Č. 8: VYOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ ZPRACOVÁNÍ DAT V MS EXCEL
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

5.3.2 Zpracování získaných dat v programu MATLAB®

Rozhodování zda benchmarking provádět, či nikoliv lze realizovat také prostřednictvím fuzzy modelu, který umožňuje použití vágních pojmů a tak v řešené problematice využít jeho výhod.

5.3.2.1 Tvorba modelu pro provádění a zavádění benchmarkingu

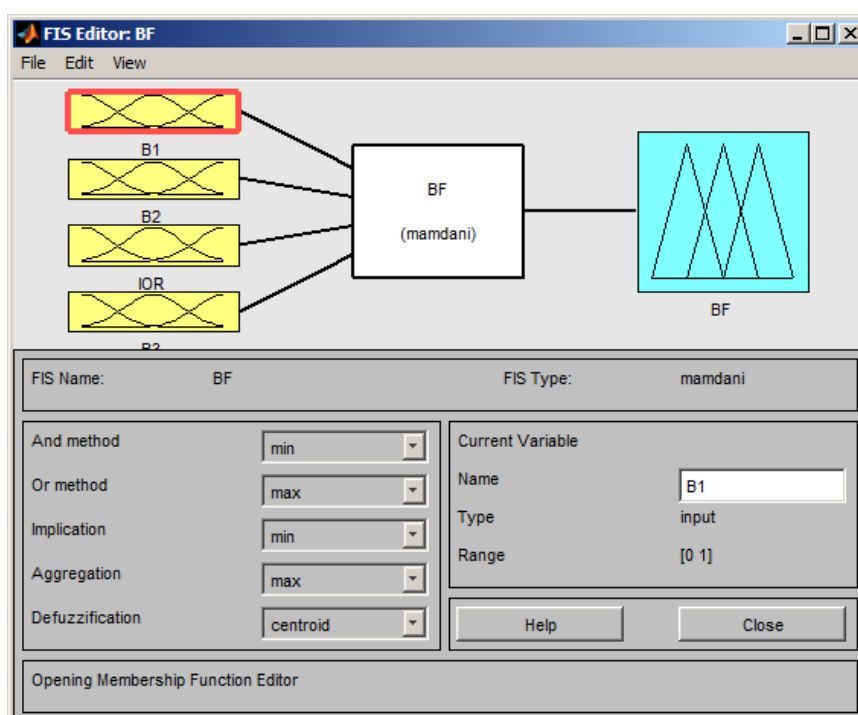
Model je vytvořen ze tří bloků B1, B2, B3 a bloku finálního BF, s celkovým počtem devíti vstupů. Do bloku B1 vstupují veličiny DF – definování KFÚ, VT – vedoucí týmu, IO – identifikace oblasti, do bloku B2 vstupují veličiny ZP – zmapování procesu, DS – definování slovníku, SP – schopnost srovnání a do bloku B3 vstupují veličiny IP – identifikace procesů a OV – ověření výsledků. Do finálního bloku BF vstupují veličiny B₁, B₂, B₃ z bloků B1, B2, B3 a samostatná proměnná IOR – identifikace organizací. Viz obrázek č. 19.



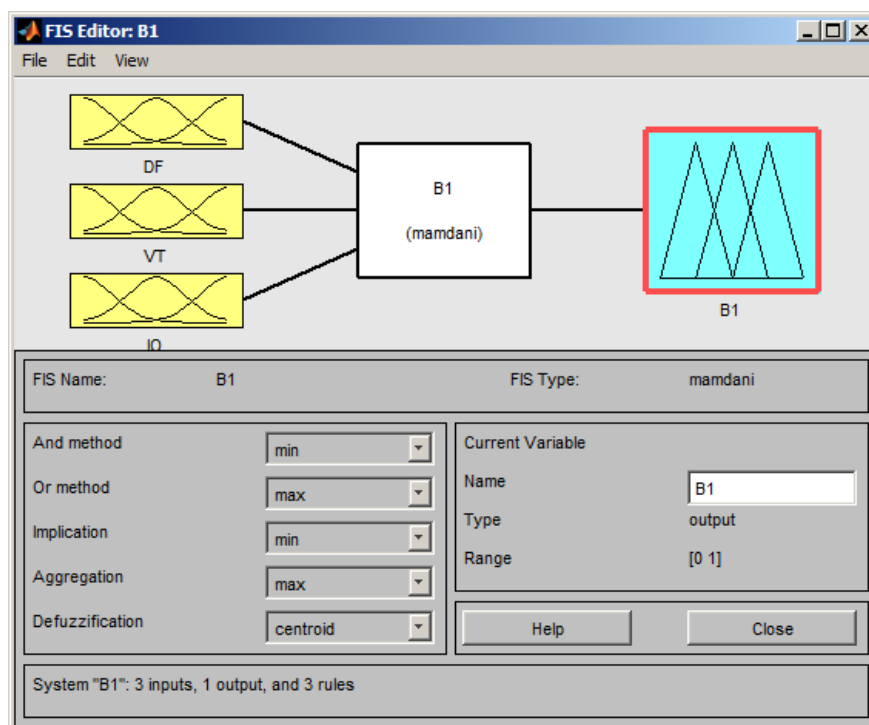
OBRÁZEK Č. 19: PROPOJENÍ BLOKŮ
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Finální blok BF a bloky byly B1, B2, B3 sestavené v prostředí MATLAB®

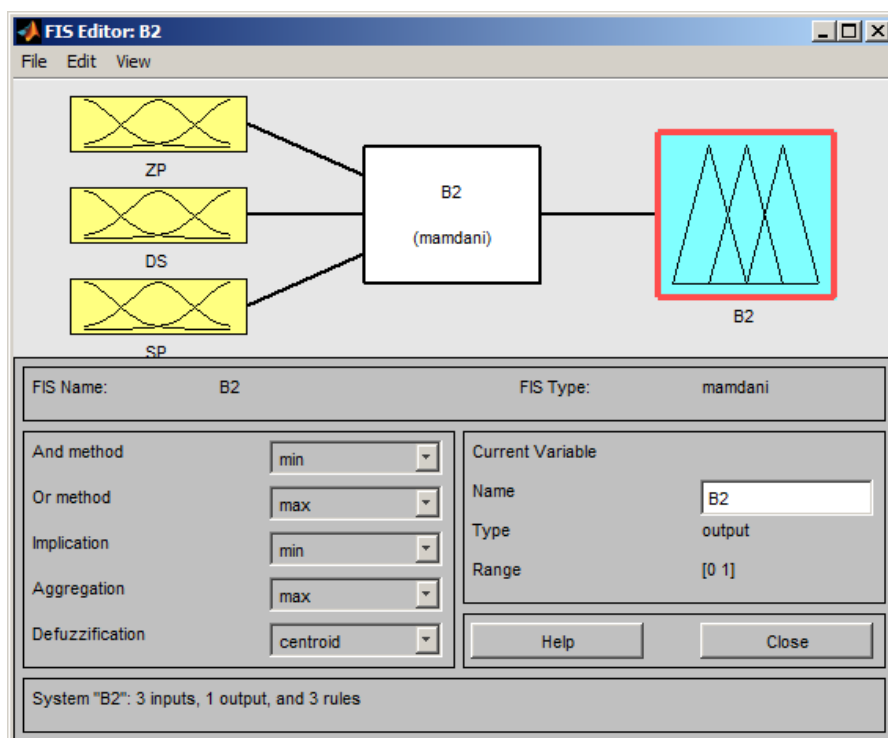
u s použitím Fuzzy Logic Toolboxu jsou uvedeny na obr. 20, 21, 22 a 23.



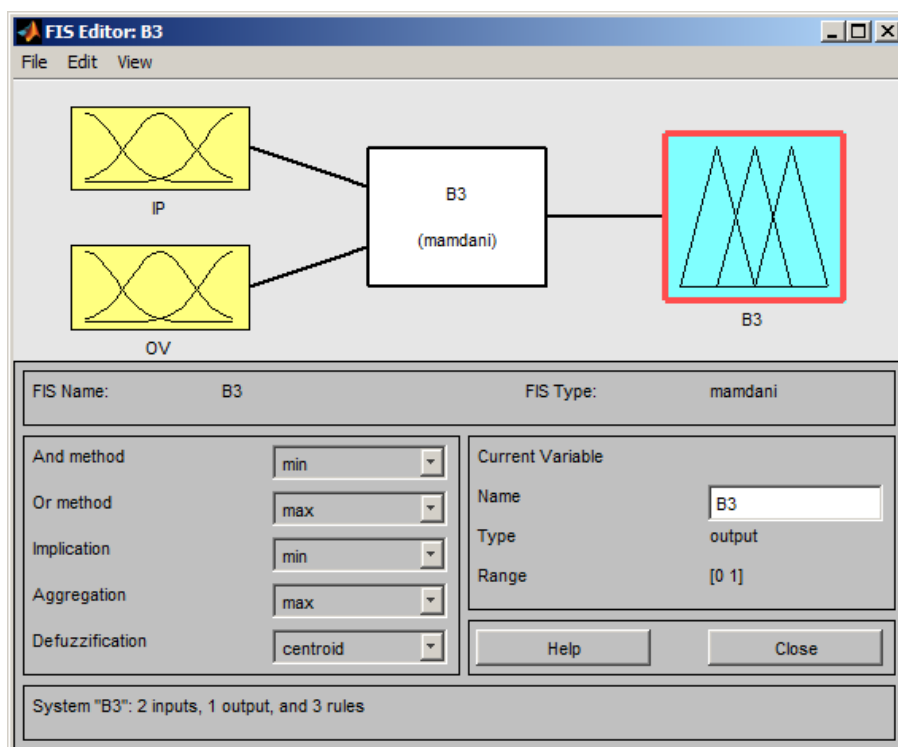
OBRÁZEK Č. 20: FINÁLNÍ BLOK BF
Zdroj: Vlastní zpracování v programu MATLAB®



OBRÁZEK Č. 21: FINÁLNÍ BLOK B1
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

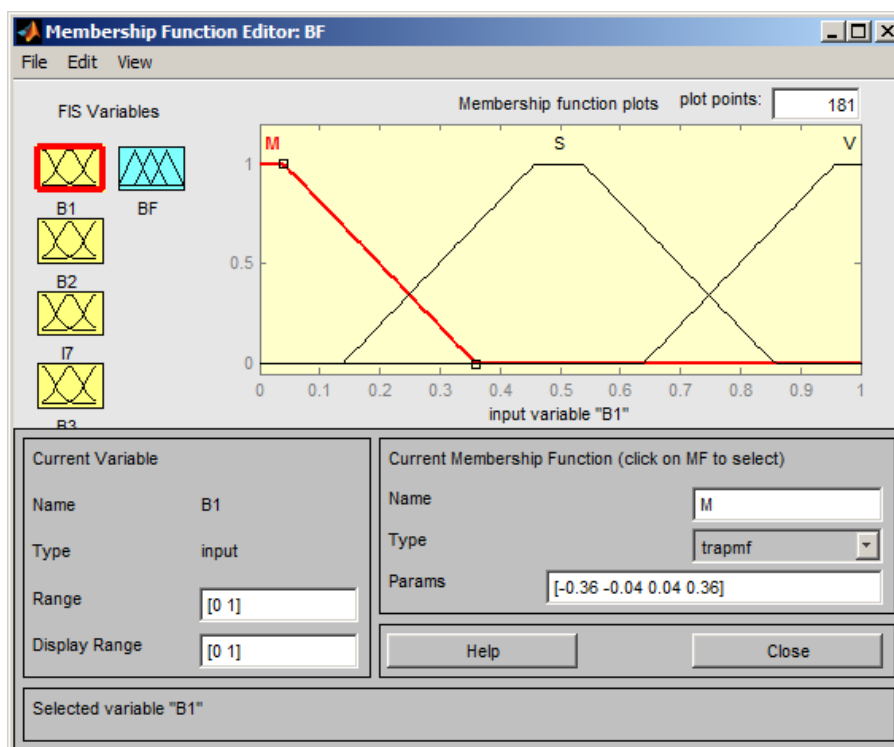


OBRÁZEK Č. 22: FINÁLNÍ BLOK B2
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

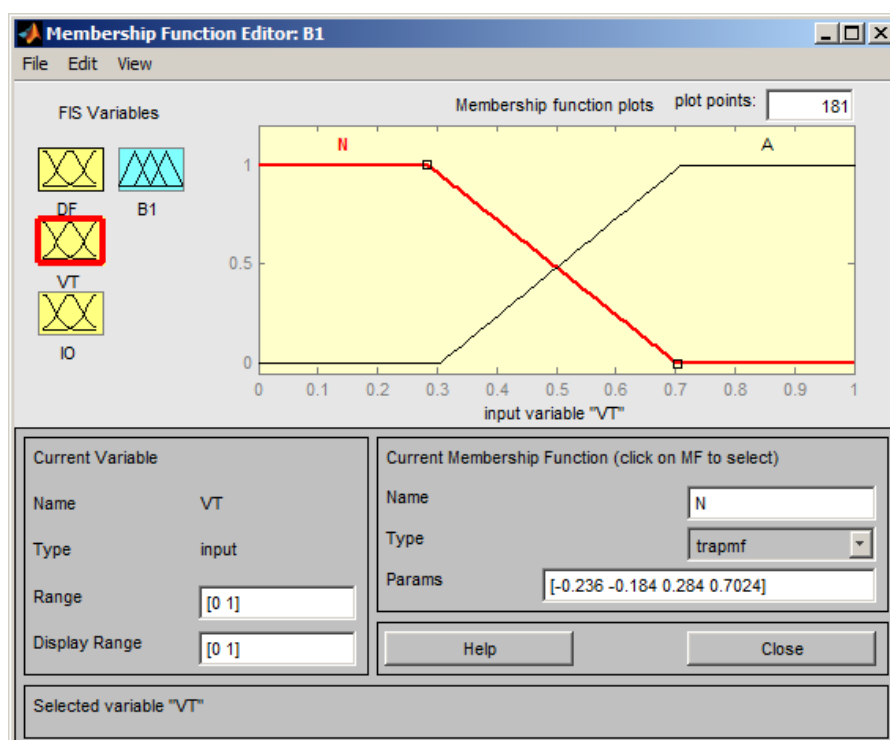


OBRÁZEK Č. 23: FINÁLNÍ BLOK B3
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

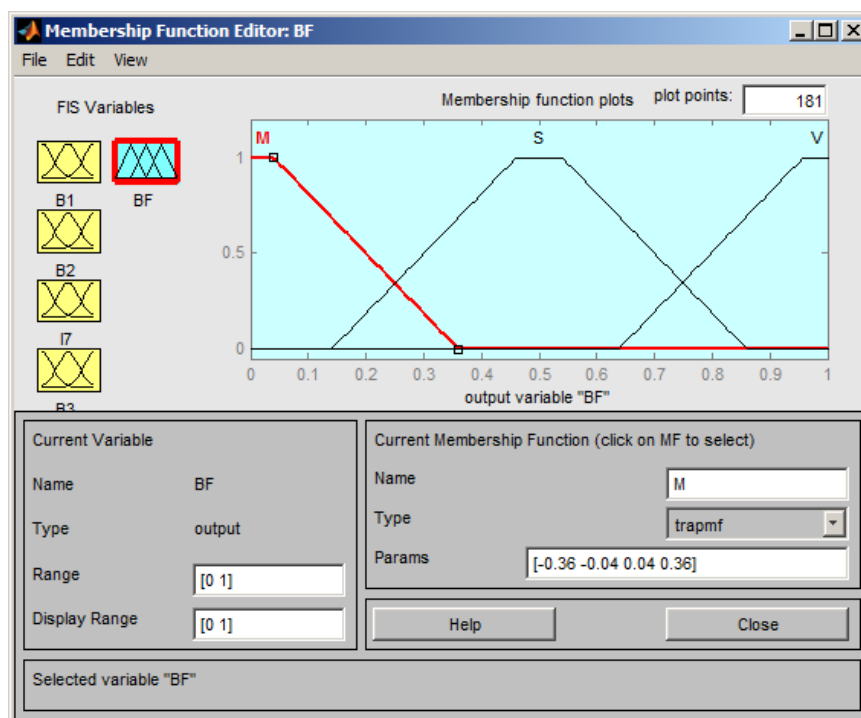
U proměnných DF, ZP, DS, SP, IO a OV byly použity tři atributy V (velmi), S (středně) a M (málo). U proměnných VT, IO a IP byly použity dva atributy A (ano), N (Ne). Vstupní proměnné B₁, B₂, B₃ a proměnná I₇ v bloku BF mají tři atributy V (velmi), S (středně) a M (málo). Ukázka nastavení tří atributů u vstupních proměnných je na obr. 24 a u dvou atributů na obr. 25. Ukázka nastavení tří atributů u výstupních proměnných je na obr. 26.



OBRÁZEK Č. 24: VSTUPNÍ PROMĚNNÁ – 3 ATRIBUTY
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

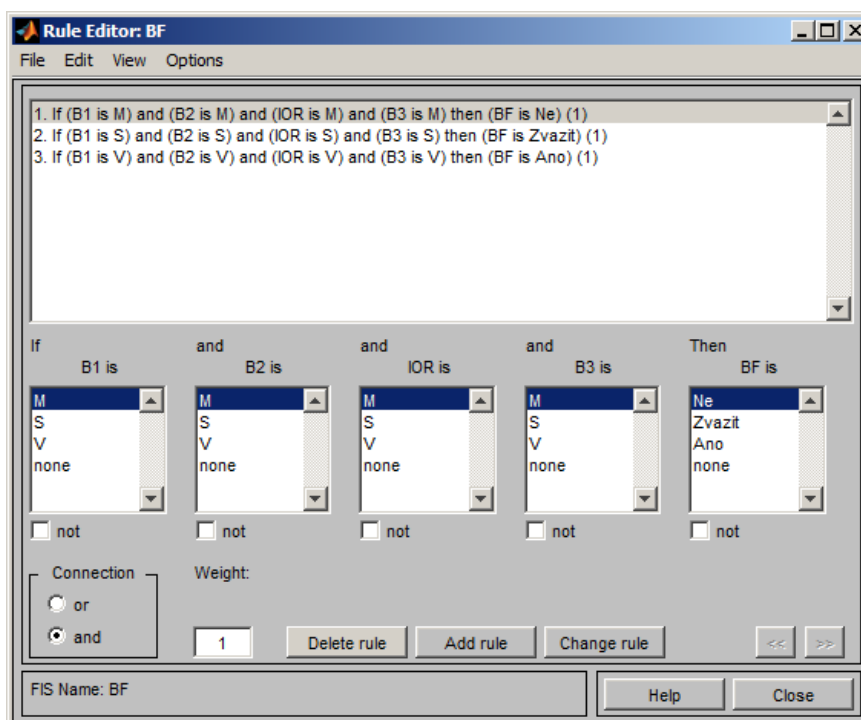


OBRÁZEK Č. 25: VSTUPNÍ PROMĚNNÁ – 2 ATRIBUTY
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

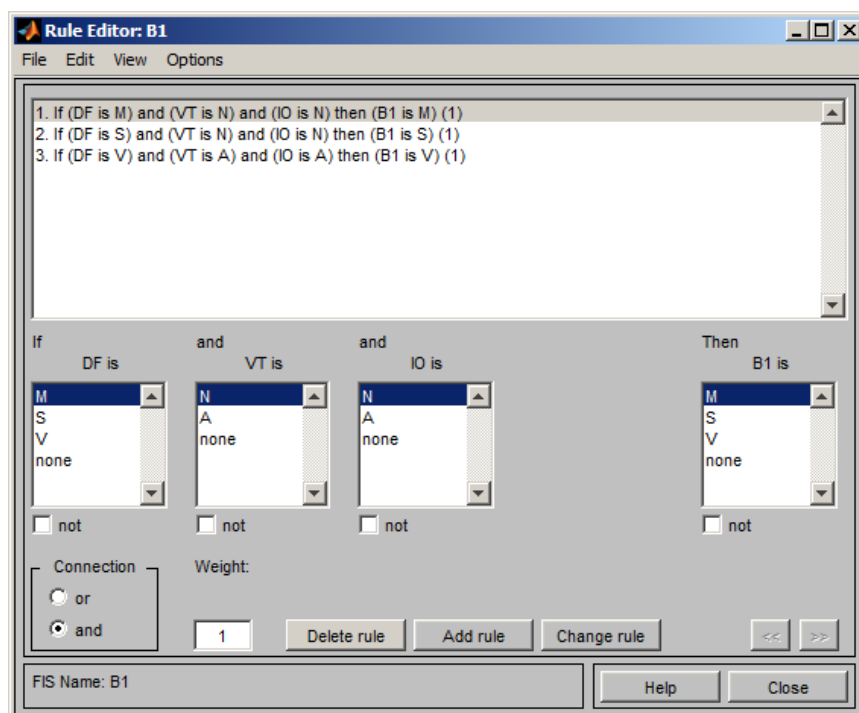


OBRÁZEK Č. 26: VÝTUPNÍ PROMĚNNÁ – 3 ATRIBUTY
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

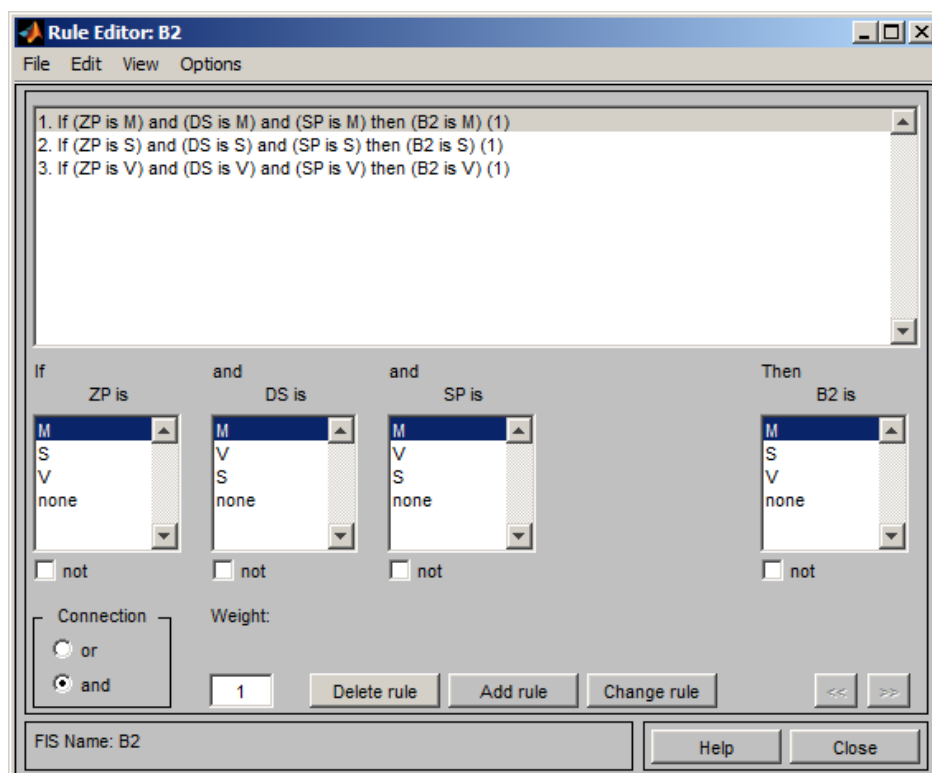
Nastavená pravidla pro finální blok BF a jednotlivé bloky B1, B2, B3 jsou uvedeny na obr. 27, 28, 29 a 30.



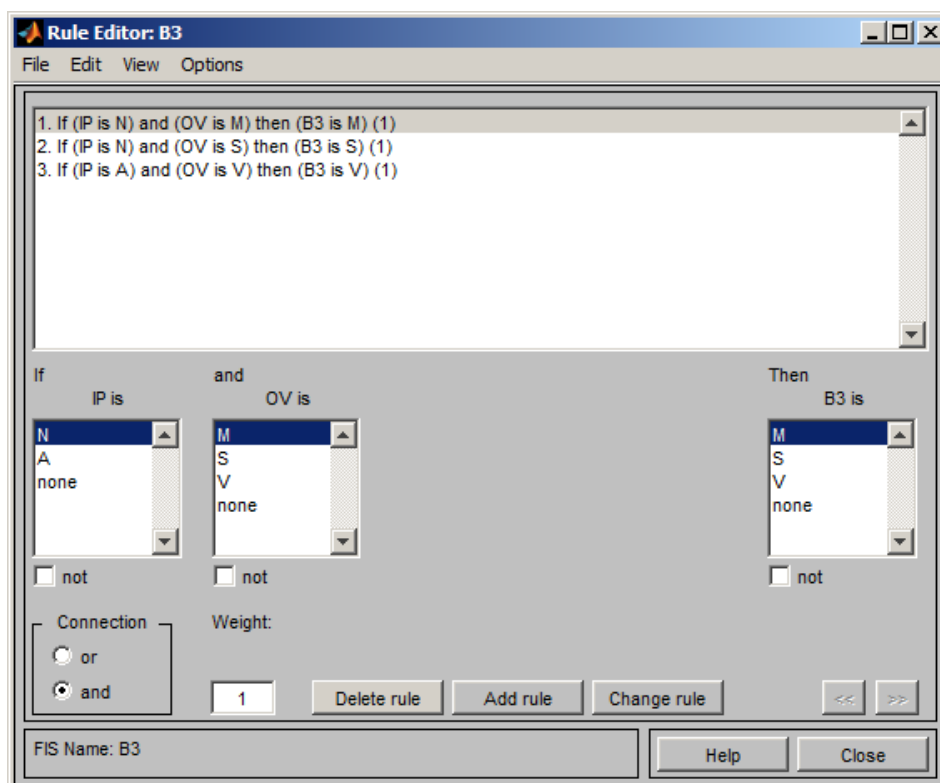
OBRÁZEK Č. 27: PRAVIDLA BLOKU BF
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®



OBRÁZEK Č. 28: PRAVIDLA BLOKU B1
 ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

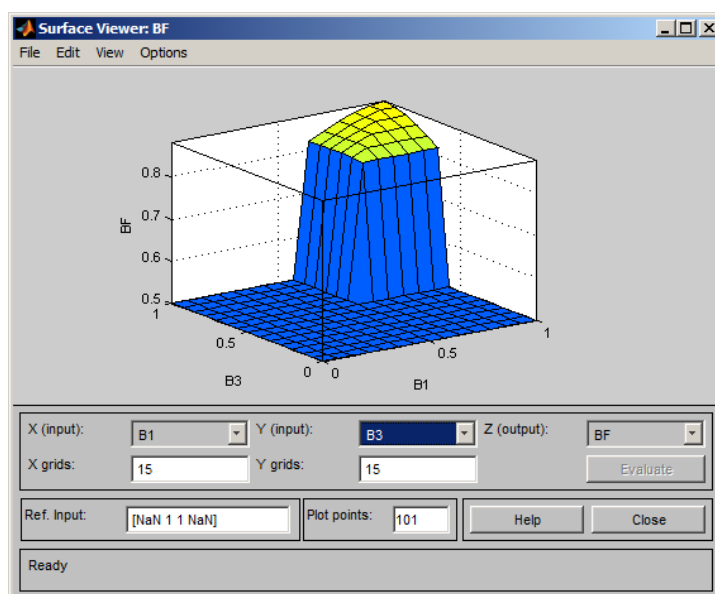


OBRÁZEK Č. 29: PRAVIDLA BLOKU B2
 ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

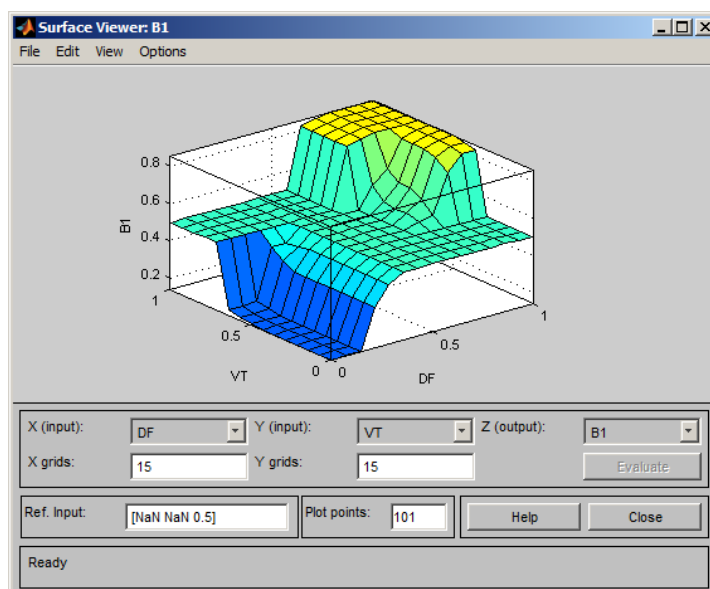


OBRÁZEK Č. 30: PRAVIDLA BLOKU B3
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

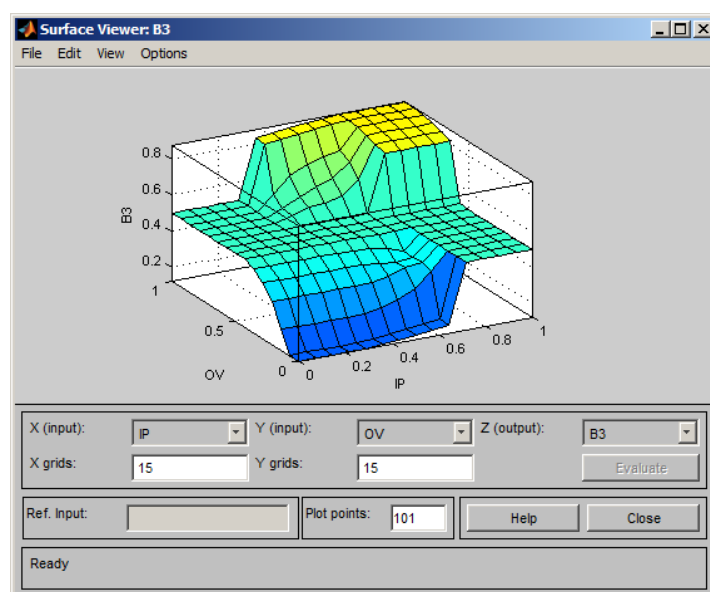
Kontrola pravidel byla ověřena grafickou kontrolou. Týká se to funkčních závislostí $B_1=f(DF, VT, IO)$, $B_2=f(ZP, DS, SP)$, $B_3=f(IP, OV)$ a $B_F=f(B_1, B_2, IOR, B_3)$. Na ukázkou je zobrazena závislost $B_F=f(B_1, B_3)$, $B_1=f(DF, VT)$ a $B_3=f(IP, OV)$. Viz obr. 31, 32 a 33.



OBRÁZEK Č. 31: ZÁVISLOST $B_F=f(B_1, B_3)$
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®



OBRÁZEK Č. 32: ZÁVISLOST $B_1=F(DF,VT)$
 ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®



OBRÁZEK Č. 33: ZÁVISLOST $B_3=F(IP,OV)$
 ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

Protože se fuzzy model skládá z více bloků, musí být pro jeho propojení vytvořen program, který nejen umožňuje načtení dat, ale také umožňuje přenos výsledků do finálního bloku. Viz obrázek 34: Program 1.

```

clear all
B1v = readfis('B1.fis');
UdajB1 = input('Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: ');
VyhB1 = evalfis(UdajB1, B1v);

B2v = readfis('B2.fis');
UdajB2 = input('Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: ');
VyhB2 = evalfis(UdajB2, B2v);

B3v = readfis('B3.fis');
UdajB3 = input('Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: ');
VyhB3 = evalfis(UdajB3, B3v);

BFv = readfis('BF.fis');
UdajBF(3)=input('Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: ');
UdajBF(1) = VyhB1;
UdajBF(2) = VyhB2;
UdajBF(4) = VyhB3;
VyhBF = evalfis(UdajBF, BFv);
if VyhBF<0.6 'Ne'
elseif VyhBF<0.8 'Zvazit'
else 'Ano'
end
UdajBF
VyhBF
ruleview(BFv)
fuzzy(BFv)
mfedit(BFv)
ruleedit(BFv)
surfview(BFv)

```

OBRÁZEK Č. 34: PROGRAM 1 M-SOUBOR
 ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

Po zadání vstupních veličin DF, VT, IO, ZP, DS, SP, IOR, IP, OV s testovanými hodnotami 0,0; 0,8 a 1,0. obdržíme výsledek zda Benchmarking zavést (Ano), zda použití zvážit (Zvazit), nebo neprovést (Ne). Viz obr. 35.

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: [0;0;0]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: [0;0;0]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: [0;0]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: [0]

ans = Ne

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: [0.8;0.8;0.8]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: [0.8;0.8;0.8]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: [0.8;0.8]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: [0.8]

ans = Zvazit

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: [1;1;1]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: [1;1;1]

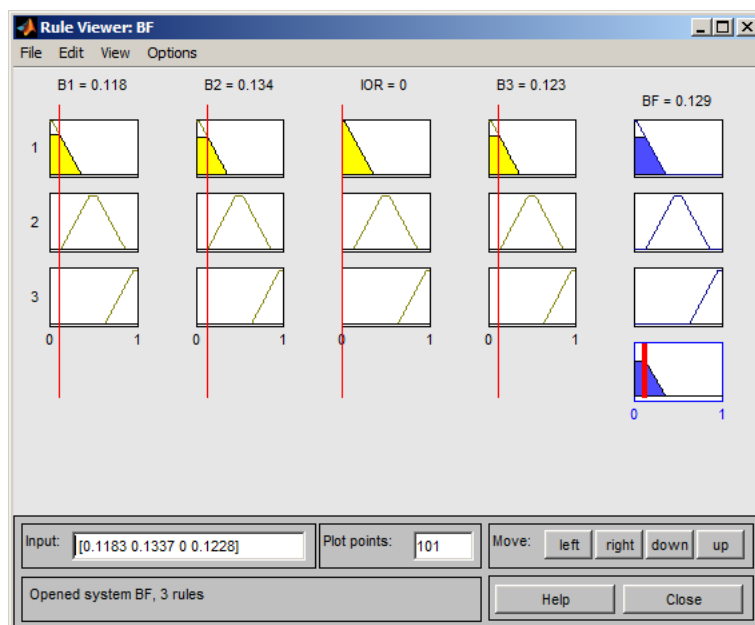
Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: [1;1]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: [1]

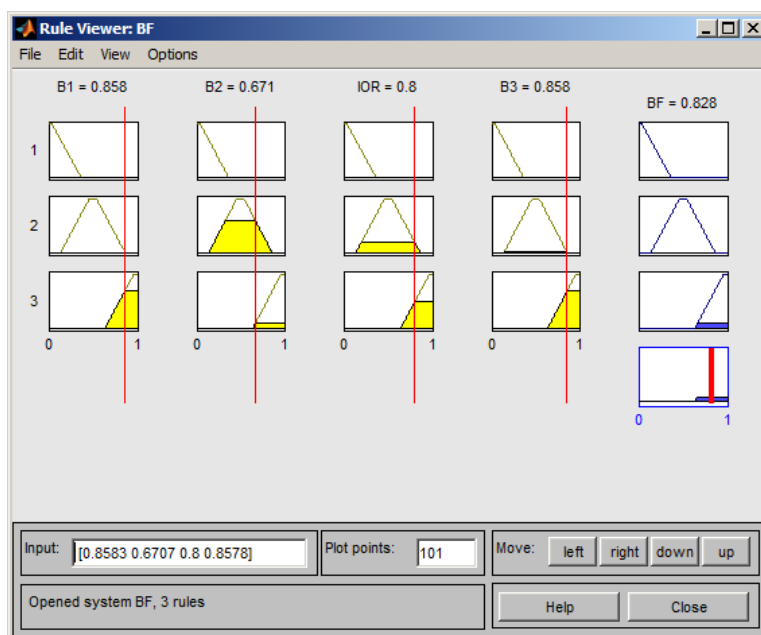
ans = Ano

OBRÁZEK Č. 35: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

Hodnoty vstupů a výstupů lze zobrazit graficky. Na ukázkou byla vybrána závislost $B_F=f(B_1,B_2,IOR,B_3)$, kdy všechny vstupní veličiny byly rovny 0,0; 0,8 a 1. Viz obr. 36, 37 a 39.

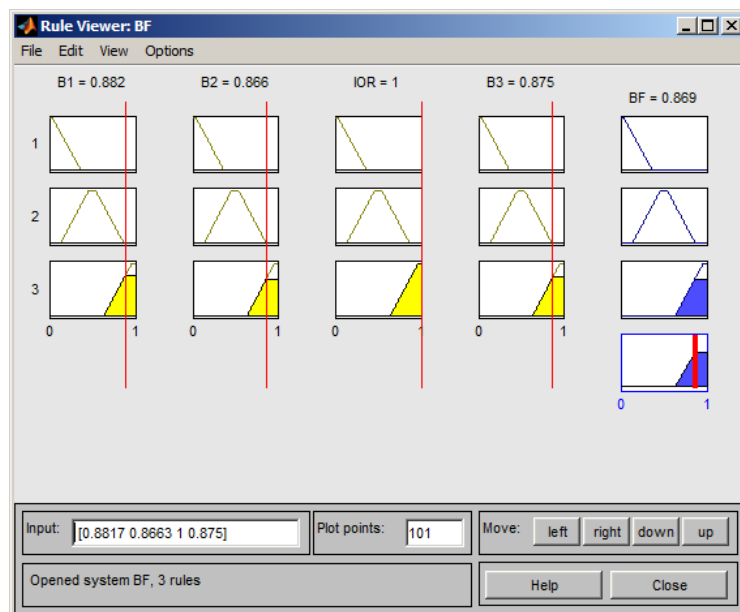


OBRÁZEK Č. 36: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ZÁVISLOSTI $B_F=f(B_1,B_2,IOR,B_3)$ PRO VSTUPY=0.0
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®



OBRÁZEK Č. 37: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ZÁVISLOSTI $B_F = F(B_1, B_2, IOR, B_3)$ PRO VSTUPY=0.8

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®



OBRÁZEK Č. 38: GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ZÁVISLOSTI $B_F = F(B_1, B_2, IOR, B_3)$ PRO VSTUPY=1.0

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

5.3.2.2 Případová studie

V případové studii jsou uvedeny 4 konkrétní podniky, na kterých je představeno využití vytvořeného modelu. Výsledek je vždy na konci obrázku vyjádřen „Ans=Ano/Zvážit/Ne“, tzn.,

že model vyjadřuje doporučení pro pokračování a realizování idey managementu o realizaci a implementaci benchmarkingu.

Zde jsou výsledky hodnocení podniku Alfa, kdy po zadání vstupních veličin charakterizujících podnik, je fuzzy modelem potvrzena vhodnost využití benchmarkingu. Vstupní údaje jsou uvedeny na obr. 39.

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: [1; 1; 1]
Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: [0.8; 0.8; 0.8]
Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: [1; 0.8]
Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: [0.8]
Ans⁷ = Ano

UdajBF⁸ = 0.8621 0.6880 0.8000 0.8556
VyhBF = 0.8144

OBRÁZEK Č. 39: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU ALFA
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

Zde jsou výsledky hodnocení podniku Beta, kdy po zadání vstupních veličin charakterizujících podnik, je fuzzy modelem vyjádřena potřeba zvážit rozhodnutí o využití benchmarkingu. Vstupní údaje jsou uvedeny na obr. 40.

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: [1; 0.5; 0.8]
Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: [0.7; 0.8; 0.8]
Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: [0.8; 0.8]
Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: [0.65]
Ans = Zvážit

UdajBF = 0.8344 0.5807 0.6500 0.8556
VyhBF = 0.7093

OBRÁZEK Č. 40: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU BETA
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

⁷ Ans znamená odpověď.

⁸ UdajBF udává výstupy z dílčích vstupů B1, B2, a B3 a vstupu IOR. VyhBF je vyhláška finálního bloku.

Zde jsou výsledky hodnocení podniku Gama, kdy po zadání vstupních veličin charakterizujících podnik, je fuzzy modelem zamítnuto rozhodnutí o využití benchmarkingu. Vstupní údaje jsou uvedeny na obr. 41.

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: [0.5; 0; 0.5]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: [0.8; 0; 0.5]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: [0.8; 0.8]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: [0.8]

Ans = Ne

UdajBF = 0.5053 0.5000 0.8000 0.8556

VyhBF = 0.5000

OBRÁZEK Č. 41: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU GAMA

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

Zde jsou výsledky hodnocení podniku Delta, kdy po zadání vstupních veličin charakterizujících podnik, je fuzzy modelem zamítnuto rozhodnutí o využití benchmarkingu. Vstupní údaje jsou uvedeny na obr. 42. Tento podnik nepoužívá benchmarking ani jinou sebehodnotící metodiku, avšak jeho vedení o zavedení benchmarkingu uvažuje. Výsledek vyhodnocený modelem v programu MATLAB® vyjadřuje nepřipravenost podniku pro zahájení provádění benchmarkingu. Je nutno se v podniku zaměřit na oblasti všech čtyř kvadrantů benchmarkingového procesu, ve kterých je nyní zaznamenána odpověď vypovídající NE nebo Neschopnost ověření/identifikování apod. Poté, co bude mít podnik v uvedených oblastech vypovídací schopnost ANO nebo jednu z možností, kdy je podnik schopen charakterizovat náplň otázek vyplývajících z benchmarkingového procesu na úrovni *úplně, téměř úplně nebo částečně*, může být opět podroben hodnocení prostřednictvím fuzzy modelu. Jak dosáhnout této změny je popsáno v kapitole 6 - návrh metodiky zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích.

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [DF; VT; IO]: [0.5; 0; 0]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [ZP; DS; SP]: [0.5; 0; 0]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IP; OV]: [0; 0]

Zadejte vstupní údaje ve tvaru [IOR]: [0]

Ans = Ne

UdajBF = 0.5053 0.5000 0 0.1358

VyhBF = 0.5000

OBRÁZEK Č. 42: VSTUPNÍ HODNOTY A VÝSLEDEK VÝPOČTU DELTA

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

5.4 DÍLČÍ SHRNUTÍ POZNATKŮ Z PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Dílčím poznatkem je skutečnost, že podniky projevují zájem o benchmarking proto, že naleznou sami příklad pro další zlepšování. Podniky, které se účastní procesu benchmarkingu získaly řadu pozitivních zkušeností, které mohou využít pro svůj vlastní rozvoj:

- podniky vytvořily rámec (model) pro neustálé zlepšování a možnost skokového zlepšení ve svých výkonech.
- osvojení metodického postupu benchmarkingu pro srovnávání sebe samých a partnerů.
- únik od standardních postupů zlepšování, kdy napravují setrvalý stav a aplikují opatření v zažitých systémech.
- hledání příležitostí jak být ještě ambicióznějšími, „jak se stát nejlepším“.

Současně proces benchmarkingu může přinášet pozitivní dlouhodobé i bezprostřední efekty, např. postupy pro zajišťování péče o zákazníka a měření jeho spokojenosti nabízí prostor pro většinu malých a středních podniků, jejichž zájmem je lépe pracovat se zákazníkem.

Benchmarking je poměrně málo rozšířen u malých a středních firem v České republice. Jen 13 firem ze zkoumaného vzorku 48 firem, které reagovaly na dotazníkové šetření, používá benchmarking, tj. 27%. Toto číslo je mnohem nižší, než zjištění ze studie Management Tool and Trends 2011, kde malé podniky využívaly benchmarking z 56%. Podniky ze zkoumaného vzorku využívají pro potřeby benchmarkingu vlastní model, EFQM model a Český benchmarkingový index. Oblastmi benchmarkingu jsou především řízení finančních zdrojů, marketingu a prodeje výrobků a služeb. Za největší překážky využívání benchmarkingu podniky označily obavu ze sdílení informací a nedostatek partnerů pro benchmarking. Z průzkumu je patrné, že podniky nevěnují výcviku členů týmu benchmarkingu pozornost. Průměrný počet členů benchmarkingového týmu je 6. Typickými členy benchmarkingového týmu jsou členové

z oddělení financí a marketingu, a v menším počtu byly v odpovědích zmíněny lidé z útvaru jakosti. Pokud podniky nejsou součástí Českého benchmarkingového indexu, tak typický počet firem, se kterými se srovnávají je 9 firem (partnerů).

Co se týká vyhodnocení hypotéz, které navazují na zpracování dat primárního výzkumu, vyplývá, že malé a střední podniky nevyužívají benchmarkingu ve stejné míře, ale mají stejné zábrany pro jeho využívání a také, že využívají benchmarking ve stejných oblastech, a to především v oblasti finanční. Z vyhodnocení hypotéz vyplývá, že existuje potřeba zabývat se zaváděním a prováděním benchmarkingu v malých a středních podnicích. Zpracování a vyhodnocení hypotéz je uvedeno v kapitole 5.2. Zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních podnicích je potřeba podpořit využitím modelů, které jsou navrženy v kapitole 5.3. Jejich použití podnikům dává důležitou informaci, zda jsou na provádění a zavádění benchmarkingu dostatečně připraveni. Modely jsou součástí navrhované metodiky, která je uvedena v kapitole 6.

6 NÁVRH METODIKY ZAVÁDĚNÍ A PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Hlavním cílem disertační práce je návrh metodiky zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních firmách.

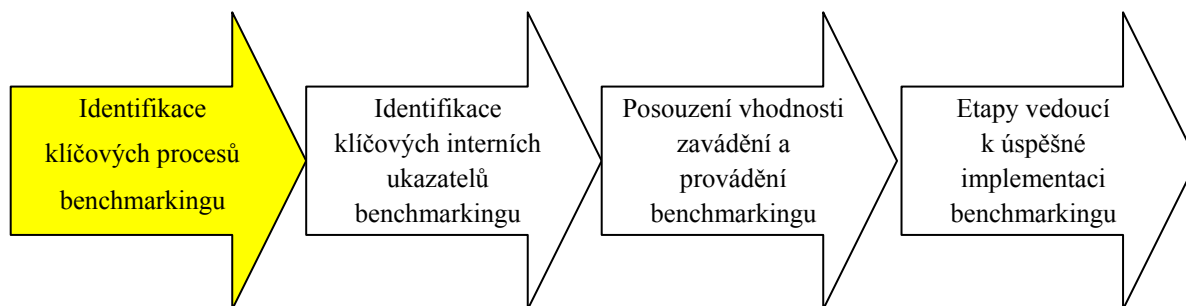
K naplnění hlavního cíle práce bylo třeba naplnění následujících dílčích cílů:

- identifikovat klíčové procesy/oblasti benchmarkingu,
- identifikovat klíčové interní ukazatele benchmarkingu,
- sestavit model posouzení vhodnosti pro zavádění a provádění benchmarkingu v podniku, který je používán jako nástroj strategického rozhodování managementu,
- navrhnout navazující etapy vedoucí k úspěšné implementaci benchmarkingu v podniku.

Metodika zahrnuje čtyři základní kroky, které korespondují s uvedenými dílčími cíli práce. Jsou v disertační práci uvedeny v následujících čtyřech podkapitolách 6.1 Identifikace klíčových procesů/oblastí benchmarkingu, 6.2 Identifikace klíčových interních ukazatelů, 6.3 Posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu a 6.4 Etapy vedoucí k úspěšné implementaci benchmarkingu.

6.1 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH PROCESŮ/OBLASTÍ BENCHMARKINGU

Identifikace klíčových procesů/oblastí benchmarkingu je první důležitý krok (vyobrazen na obr. 43) metodiky, který musí management podniku vykonat. Jedná se o přesné vymezení procesů, kterých se bude rozhodnutí o podrobení provádění benchmarkingu týkat.



OBRÁZEK Č. 43: PRVNÍ KROK METODIKY BENCHMARKINGU
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

K tomuto účelu je vhodné využít klasifikaci procesů, zpracovanou Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APQC):

1. určení vize a strategie,
2. navržení a řízení realizace výrobků a služeb,
3. marketing a prodej výrobků a služeb,
4. dodávání výrobků a služeb,
5. řízení služeb pro zákazníky,
6. rozvoj a řízení lidských zdrojů,
7. řízení informačních technologií,
8. řízení finančních zdrojů,
9. řízení majetku,
10. řízení aspektů životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví,
11. řízení vnějších vztahů,
12. řízení znalostí, zlepšování a změn.

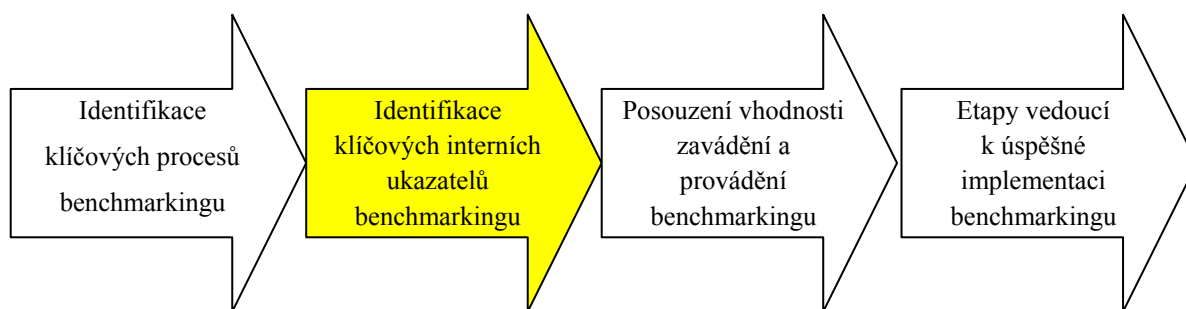
Pokud management podniku zná své silné a slabé stránky procesů z výše uvedených bodů 1-12, je vhodné se zaměřit právě na ty procesy, které jsou slabými místy podniku. Na základě provedeného výzkumu (dotazníkovým šetřením, strukturovaným rozhovorem a získaných interních dat z finančních analýz podniků) v podnicích zabývajících se stavební činností lze

konstatovat, že nejčastější označovanou oblastí, kterou management podniků považuje za slabé místo nutné oživit a zlepšit, je řízení finančních zdrojů. Velmi důležité je především sebehodnocení podniku.

V návaznosti na toto vyhodnocení se zaměřuje i sestavený model pro posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu v podniku především na řízení finanční zdrojů.

6.2 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH INTERNÍCH UKAZATELŮ BENCHMARKINGU

Druhým krokem (vyobrazen na obr. 44) metodiky je třeba konkretizovat klíčové procesy/oblasti, a to nejlépe identifikací klíčových interních ukazatelů, aby bylo možné začít podnik srovnávat. Ve vztahu k uvedeným oblastem v předchozí podkapitole lze přiřadit jednotlivé ukazatele – viz tabulka 19.



OBRÁZEK Č. 44: DRUHÝ KROK METODIKY BENCHMARKINGU
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Výběr procesu/oblasti benchmarkingu	Ukazatelé
Určení vize a strategie	existence procesu strategického plánování, měření strategické mezery
Navržení a řízení realizace výrobků a služeb	zmetkovitost, doba obratu hotových výrobků, míra odpadů,
Marketing a prodej výrobků a služeb	počet vrácených výrobků (servis), velikost marketingových nákladů na výrobek, náklady na opravu výrobku,
Dodávání výrobků a služeb	počet či procento včasné dodaných výrobků, délka dodání výrobku
Řízení služeb pro zákazníky	za jak dlouho je vyřízena reklamacie, jak dlouhá je reakce na požadavek zákazníků
Rozvoj a řízení lidských zdrojů	počet školení zaměstnance, náklady na školení
Řízení informačních technologií	náklady na IS/ICT vůči obratu podniku

Řízení finančních zdrojů	ROA, ROS, ROE, EBIT, tržby
Řízení majetku	velikost odpisů, pasportizace
Řízení aspektů životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví	velikost pokut, náklady na snížení zátěže na životním prostředí
Řízení vnějších vztahů	náklady na vnější vztahy vůči obratu,
Řízení znalostí, zlepšování a změn	počet zlepšovacích návrhů, %ušetřených nákladů vzniklé na základě zlepšovacích návrhů

TABULKA Č. 20: KLÍČOVÉ OBLASTI BENCHMARKINGU

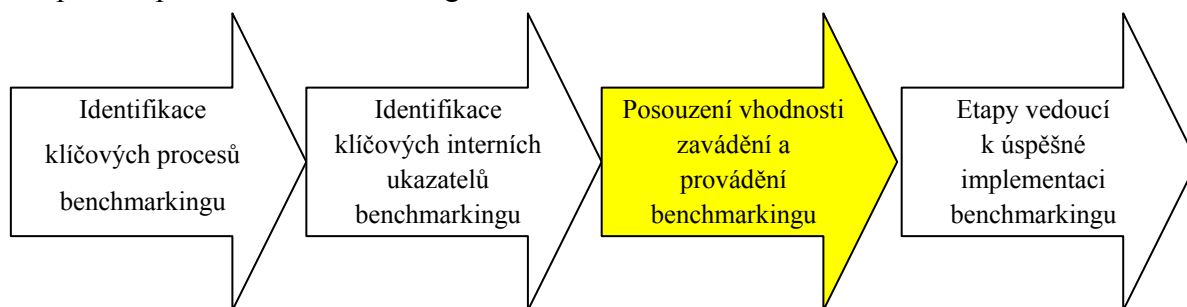
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE APQC

Důležitým momentem při určení kritérií, která budou podrobována benchmarkingu, je poznání, zda je možné měřit charakteristiky, které ovlivňují vývoj podniku. Je tedy nutno volit takové ukazatele, u kterých je možné zjistit vstupní data. Tedy data jsou obsažena v interních informačních systémech podniku. Je-li měřítko založené na nestandardních datech, může to znamenat provedení rozsáhlých měření či analýz.

Pro sestavení modelu pro posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu v podniku především je využito především poměrových finančních ukazatelů ROS a ROE.

6.3 POSOUZENÍ VHODNOSTI ZAVÁDĚNÍ A PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU

Třetím důležitým krokem (vyobrazen na obr. 45) metodiky je posouzení vhodnosti podniku pro zavádění a provádění benchmarkingu. Výsledky z provedených interview, dotazníkového šetření a z literární rešerše ukazují, že management podniků ve zkoumaném vzorku se zaměřuje především na řešení stavu řízení finančních ukazatelů. Management se snaží nalézt efektivní řešení právě s použitím benchmarkingu.



OBRÁZEK Č. 45: TŘETÍ KROK METODIKY BENCHMARKINGU

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

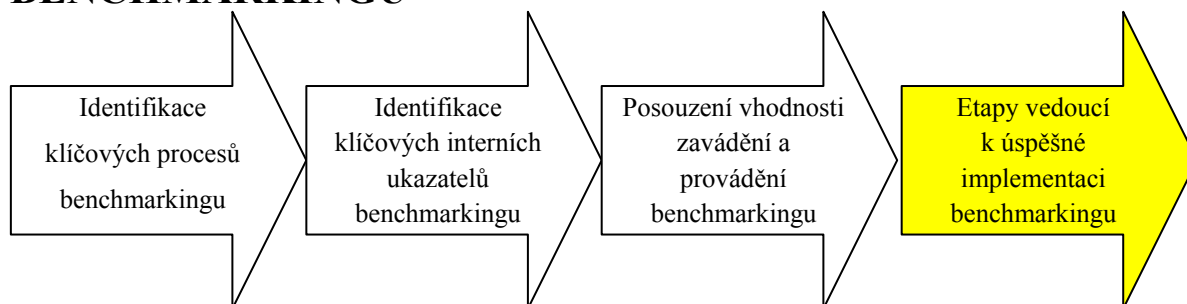
Metodika je orientovaná na využití přístupu procesně orientovaného benchmarkingu, a proto je velmi důležité provázat výběr oblasti benchmarkingu s celkovou vizí, s posláním a se strategií podniku. To je prvním důležitým krokem metodiky. Je nutné tento krok doplnit posouzením vhodnosti využití metodiky benchmarkingu pro daný podnik.

Pro posouzení vhodnosti je doporučeno využít modelů uvedených v kapitole 5.2.1.1 a 5.2.2.1. Modely jsou určeny pro získání doporučení o vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu. Do uvedených modelů se zadávají data získaná uvnitř podniku a na základě jejich zpracování v programech jsou výstupem výsledky, ze kterých vyplývá doporučení pro podnik, zda je již podnik připraven pro zavádění a provádění benchmarkingu či nikoliv.

V tomto kroku může dojít k následujícím zjištěním:

- 1) Podnik je již na základě výsledků modelů pro posouzení vhodnosti připraven na zavádění a provádění benchmarkingu. Základní vize, poslání, strategie a jednotlivé politiky podniků odpovídají trendům a očekáváním managementu.
- 2) Podnik není na zavádění a provádění benchmarkingu připraven, a to ve dvou rovinách. Zprv je výsledkem potřeba zvážení současné situace a nutnost nalezení a zlepšení konkrétních bodů vyplývajících z analýz provedených před zadáním dat do modelů pro doporučení zavádění benchmarkingu a následně na to opětovné podrobení modelu doporučení zavádění benchmarkingu. Zadruhé je výsledkem záporné hodnocení, kdy je nutné nalézt a zlepšit více oblastí, které jsou součástí pro použití modelu pro doporučení zavádění benchmarkingu. Pokud se podniku podaří tyto oblasti identifikovat a zlepšit, pak bude výstupem doporučení zavádět a provádět benchmarking.

6.4 ETAPY VEDOUCÍCH K ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACI BENCHMARKINGU



OBRÁZEK Č. 46: ČTVRTÝ KROK METODIKY BENCHMARKINGU
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro zdárný průběh benchmarkingu je důležitý čtvrtý krok (vyobrazen na obrázku 46) metodiky – postupovat dále podle čtyř na sebe navazujících etap:

- určení partnerů pro benchmarking,
- sběr dat a informací,
- analýza dat a informací – formulace výsledků srovnávání a námětů na zlepšení,
- realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování podniku.

1. etapa – určení partnerů pro benchmarking

Na základě výkonového benchmarkingu je vhodné určit alespoň dva hlavní konkurenty a u nich se pokusit provést procesní benchmarking. Je tedy nutná identifikace, koho zvolit za benchmarkingového partnera a určit, které podniky mají lepší výsledky ve vytýčených oblastech. Podle nich mohou být procesy a postupy převzaty nebo upraveny pro potřebu našeho podniku.

S výběrem benchmarkingového partnera mohou pomoci:

- publikované seznamy (žebříčky) nejúspěšnějších firem v daném odvětví,
- obecná shoda na organizacích, které jsou světovými lídry odvětví,
- vlastní zkušenosti,
- výsledky nejruznějších soutěží, např. o Cenu excelence EFQM, Národní cenu Malcolma Baldrige, Národní cenu kvality ČR atd.,
- přehledy odběrateli oceňovaných dodavatelských organizací,
- fakta svědčící o technologické vyspělosti,
- společenská pověst organizací, např. na základě uplatňování systémů společenské odpovědnosti,
- doporučení poradců, obchodních partnerů apod.

2. etapa – sběr dat a informací

V této etapě je potřeba určit, která data jsou potřebná a jak vést benchmarkingové šetření. Je nutné dokumentovat zjištěné praktiky benchmarkingových partnerů.

3. etapa – analýza dat a informací

Získané informace a data je nutno zpracovat – porovnat s výsledky našeho podniku. Pokud jde o zkoumaný proces, je nutno se pozastavit u všech bodů celého procesu. U jednotlivých ukazatelů jde o poměření výsledků s naším podnikem a zjištění, jak benchmarkingové partner dosáhl uvedených výsledků.

4. etapa – realizace návrhů na zlepšení vybraných oblastí podniku

Po provedení benchmarkingových šetření a sledování je nutné zvolit cíle, a způsob jejich dosažení (vytvořit akční a časové plány, způsoby měření a úkoly), aby bylo dosaženo zlepšení ve vytýčených oblastech. Jejich provádění je potřeba kontrolovat ve stanovených časových intervalech a popřípadě upravovat postupy tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků.

6.5 BARIÉRY A RIZIKA IMPLEMENTACE BENCHMARKINGU

V průběhu řešení práce jsou identifikovány i chyby, které se v benchmarkingu často dělají, a mnohdy jsou takové, že benchmarking skončí pouhou analýzou klíčových ukazatelů, aniž by začal s aktivním řešením problému. Projekty benchmarkingu bývají často zahajovány v přílišném spěchu a nejsou vždy dostatečně připraveny.

Běžnou chybou, kterou dělají podniky, je také příliš široký přístup k dané problematice. Pokud se podnik snaží propojit najednou všechny funkce, bývá postup často neefektivní. Dále hrozí nebezpečí, že podnik bude tuto metodu představovat jako jedinou správnou metodu na úkor všech ostatních metod.

Podnik může udělat i chybu v tom, že vynakládá velké množství peněz a pracovních sil tam, kde je malý prostor pro zlepšení, zejména pokud se jedná o „malou“ službu. Nebo v raném stádiu shromažďuje příliš mnoho údajů a zabíhá do přílišných podrobností.

Na základě strukturovaných interview a dotazníkového šetření byla identifikována rizika procesu benchmarkingu, a jsou to zejména:

- nedostatečně ujasněná strategie rozvoje uživatelského podniku,
- nedostatečná podpora vrcholového managementu,

- kvalifikace – schopnosti, znalosti a zkušenosti členů týmů a klíčových osob provádějící benchmarking,
- nedostatečná krátkodobá i dlouhodobá motivace pracovníků pracujících na benchmarkingu,
- dodržování termínů, kvalita a rychlost rozhodování a řešení problémů,
- ukvapené požadavky na rychlou implementaci benchmarkingu,
- nedostatek zdrojů na financování benchmarkingu,
- nedostatečný rozsah školení uživatelů benchmarkingu,
- opomenutí kontroly kvality dat.

Je žádoucí, aby rizika spojená s implementací benchmarkingu byla systematicky identifikována, analyzována, definována a odstraňována v závislosti na přidělené prioritě, která je určována podle naléhavosti daného rizika, stupně nebezpečnosti a rozsahu potencionálních škod.

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je návrh metodiky zavádění a provádění benchmarkingu v malých a středních firmách. Na základě navržené metodiky dokáže management posoudit výkonnost daného subjektu ve srovnání s ostatními podniky a následně přijmout opatření vedoucí ke zlepšení jeho stávající výkonnosti a postavení na trhu.

Přínosy disertační práce je možno zvažovat ve dvou rovinách: praktické a teoretické, je však třeba zdůraznit provázanost či spíše neoddělitelnost obou pohledů.

7.1 PŘÍNOSY PRO ROZVOJ TEORIE

Disertační práce vychází ze současného stavu poznání v dané oblasti. Za přínosy pro teorii lze považovat především rozšíření poznatků o metodách a postupech benchmarkingu, a to ve vztahu k teoretickým disciplínám, zejména financím, managementu, marketingu a využívání informačních technologií. Také je rozšířeno využívání modelu fuzzy pro posuzování připravenosti podniků pro zavádění a provádění benchmarkingu. Uvedená metodika je v teoretické oblasti přínosem nejen pro samotné podniky, ale i poradenské firmy, které se zabývají poskytováním poradenských služeb v uváděné oblasti, tedy benchmarkingem a podporou podniků pro zavádění a provádění benchmarkingu. Právě problematika benchmarkingu je typickou interdisciplinární oblastí, kde nelze přistupovat odděleně k nalézání řešení jednotlivých problémů.

7.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Výsledky disertační práce jsou prakticky využitelné v mnoha oblastech. Hlavní přínos představuje využití navržené metodiky pro zavádění a provádění benchmarkingu pro hodnocení a srovnávání v podnikové praxi. Navržená metodika slouží managementu firem ke sledování vývoje jejich výkonnosti v čase, ale především umožňuje srovnat oblasti/procesy s obdobnými podniky na trhu. Na základě vytvořené metodiky mohou jednotlivé podniky i poradenské firmy aplikovat benchmarkingový model a zlepšit jejich slabá místa. Poznatky pro návrh metodiky byly čerpány především z literatury a odborných studií. Samotná metodika byla navržena se záměrem co nejširší aplikace pro různé druhy procesu benchmarkingu se zaměřením na

finanční oblast, s vědomím nepředjímání určitých předpokladů o daném účelu benchmarkingu. Tato metodika je využitelná i pro jiné oblasti, než finanční, ale pokud by se měl využívat pro jiné oblasti, bylo by třeba ve třetím kroku metodiky (Posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu) znovu testovat a odlad'ovat použitý model v programu MATLAB[®]. Pro malé a střední podniky je vhodné využívat poradenskou firmu, která nabízí zpracování dat v tomto programu, neboť je tato varianta pro tyto podniky mnohem přijatelnější, než nákup programu, zaškolení osob pro práci s ním a tvorba svého modelu, a to jak z časových, tak i finančních a personálních důvodů.

7.3 PŘÍNOS PRÁCE PRO VZDĚLÁVACÍ A VÝZKUMNOU ČINNOST FAKULTY

Nezanedbatelným přínosem práce je rovněž využití poznatků z oblasti benchmarkingu a navržené metodiky v akademické činnosti fakulty, zejména pro zkvalitnění výuky předmětu Finance podniku, Oceňování podniku a Řízení výkonnosti podniku, rozšíření přínosů využití informačních technologií, především fuzzy logiky. Dílčí poznatky z disertační práce byly a nadále budou průběžně publikovány a prezentovány na odborných konferencích a jsou součástí odborných publikací.

8 ZÁVĚR

Podmínkou úspěchu v současném vysoce konkurenčním prostředí je schopnost dělat správné věci správně. Formování a udržování této schopnosti je velmi komplexním a náročným úkolem, který beze sporu klade velké nároky na nástroje a prostředky řízení. S ohledem na to se benchmarking stává v posledních letech zcela zaslouženě předmětem zájmu jak akademiků, tak i firem samotných a v mnoha ohledech vede i k prohloubení jejich vzájemné spolupráce. Navzdory tomu, že neexistuje všeobecně platný návod jak dosahovat úspěchu, z logiky věci vyplývá, že jednu z velmi důležitých rolí v dnešních podnicích budou sehrávat procesy benchmarkingu.

Disertační práce je vzhledem k uvedené skutečnosti zaměřena na problematiku provádění benchmarkingu v podnicích a na potřebu navržení vhodné metodiky zavádění a užívání benchmarkingu. Navržená metodika napomáhá managementu podniku posoudit připravenost pro zavádění benchmarkingu a podpořit srovnání výkonnosti daného subjektu ve srovnání s ostatními podniky. Následně poté je management podniku připraven přijmout opatření vedoucí ke zlepšení jeho stávající výkonnosti a postavení na trhu.

Cíle disertační práce jsou formulovány tak, aby práce poskytla teoretický základ, a také metodiku zavádění a implementace benchmarkingu v prostředí malých a středních firem.

Za jeden z hlavních přínosů disertační práce pro teorii lze považovat prohloubení teoretických poznatků v oblasti benchmarkingu, jeho koncepcí a vazeb na ostatní aspekty firemního řízení. V oblasti přínosů pro praxi je to pak zejména konkrétní návrh metodiky, který je podpořen modely pro posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu v podniku, jenž je používán jako nástroj strategického rozhodování managementu.

9 LITERATURA

Knižní zdroje:

- 1) ANDĚL, J. *Základy matematické statistiky*. 2. vyd. Praha: Matfyzpress, 2007. 358 s. ISBN 978-80-7378-001-2.
- 2) APQC. *The Benchmarking Management Guide*. Productivity Press, Portland. 260s. 1993. ISBN 978-1563270451.
- 3) BEER, M. a N. NOHIRA. *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press, USA, 2000. 507 p. ISBN 1-57851-331-6.
- 4) CAMP, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that to Superior Performance*. Hardcover ASQ Quality press, 1989. 299 p. ISBN 0-52-791635-8.
- 5) CASSON, H. N. *Jak zahájit a úspěšně rozvíjet podnikání*. 1.vyd. Žilina: Ajfa+Avis, 1994. 133 s. ISBN 80-967198-1-5.
- 6) CINGEL, V. *Modelovanie a simulácia na PC*. Praha: Grada a.s. 1992. 190 s. ISBN 80-85424-69-X.
- 7) CONNELL, R. *Measuring customer and service profitability*. 1st ed. London: Chapman&Hall, 1995. 251 p. ISBN 0-412-63180-6.
- 8) COOPER, D. R. a C.W. EMORY. *Business Research Methods*. 5th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1995. 681 p. ISBN 0-256-13777-3.
- 9) COPELAND, T., T. KOLLER a J. MURRIN. *Stanovení hodnoty firem*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-41-4.
- 10) ČECHOVÁ, E. *Benchmarkingové procesy a výkonnost podniku*. Modelování a optimalizace podnikových procesů, Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, únor 2007 (10. ročník mezinárodního semináře). ISBN 978-80-7043-535-9.
- 11) ČICHOVSKÝ, L. *Benchmarking a marketingová metodologie tvorby adresných hodnot*. Marketing magazín. 2003, č. 8, s. 24-25. ISSN 1211-7315.

- 12) ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- 13) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Nakladatelství C H Beck, 2004, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 14) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress. 2006. 191 s. ISBN 80-8611-958-0.
- 15) DLUHOŠOVÁ, D. *Přístupy k analýze finanční výkonnosti firem a odvětví na bázi metody EVA – Economic Value Added. Finance a úvěr*. 2004, roč. 54,.11/12, s.541-559. ISSN 0015-1920.
- 16) DOSTÁL, P. *Pokročilé metody rozhodování v podnikatelství a veřejné správě*. Brno: CERM Akademické nakladatelství, 2012. 718 p. ISBN 978-80-7204-798-7.
- 17) DOSTÁL, P. *Advanced Economic Analyses*. Brno: CERM Brno, 2008. 80 p. ISBN: 978-80-214-3564-3.
- 18) DRUCKER, P. *Řízení v turbulentní době*. 1.vyd. Praha: Management Press 1994, 215 s. ISBN 80-85603-67-5.
- 19) DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row, New York, 2011. ISBN 978-0-75069-389-4.
- 20) FORD, D. *Managing Business Relationship*. West Sussex: John Wiley&Sons, 1998. ISBN 0-471-97075-1.
- 21) FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- 22) GUMMERSSON, E. *Total Relationship Marketing*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Ltd. 2002. 320 p. ISBN 0-7506-5407-4.
- 23) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 2. vyd. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- 24) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing. 2006. 1. vyd. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

- 25) JANČAROVÁ, V. a A. ROSICKÝ. *Úvod do systémových věd*. VŠE Praha, 1998, 143 s. ISBN 80-7079-933-1.
- 26) JANÍČEK, P. a E. ONDRÁČEK. *Řešení problémů modelováním. Téměř nic o téměř všem*. 1. vyd. Brno: PC-DIR REAL, 1998, 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- 27) JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Grafokon. (nedatováno) 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- 28) KAPLAN, R. S. a D.P. NORTON. *The Strategy-Focused Organization*. 1. vyd. Harvard Business School Press, 2001, 400 s. ISBN 1-57851-250-6.
- 29) KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Balanced Scorecard*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2005. 267s, ISBN 80-7261-124-0.
- 30) KARLÖF, B. a S. ÖSTBLOM. *Benchmarking. Jak napodobit úspěšné*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- 31) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 1. vyd. ISBN 80-7179-578-X.
- 32) KERT, R. *Zvyšování konkurenceschopnosti podniku cestou maximalizace hodnoty pro zákazníka* In. *New trends of the development of industry*, Fakulta podnikatelská v Brně, VUT, Brno 2004, ISBN 80-214-2787-6, sborník.
- 33) KISLINGEROVÁ, E. *Rozbor výkonnosti firmy: Případová studie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 112 s. ISBN 80-245-0027-2.
- 34) KISLINGEROVÁ, E. a I. NEUMAIEROVÁ. *Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 242 s. ISBN 80-7079-641-3.
- 35) KONEČNÝ, M. *Metodologie vědy a výzkumu*. 1. vyd. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1993. 91 s. Dostupné v knihovně FP VUT v Brně pod evidenčním S5274.
- 36) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika (pro obor podnikové finance a obchod)*. 3. přepracované vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2001. 254 s. ISBN 80-214-1908-3.

- 37) KORÁB, V. Malé a střední rodinné podniky v ČR a perspektivy jejich rozvoje. In *Aktuálne pohľady na konkurenceschopnosť a podnikanie - nové výzvy*. 1. Bratislava, Slovensko: Ekonóm, 2011. s. 230-235. ISBN: 978-80-225-3200- 6.
- 38) KOTLER, P. *Marketing Management*. (10. rozšířené vydání) 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720s. ISBN 80-247-0016-6.
- 39) KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 5th ed. Esther S. Koehn, 1991. Dentice-Hall International Editions. ISBN 0-13-721689-0.
- 40) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing Management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 987-80-247-1359-5.
- 41) KOTLER, P. a F. TRIAS de BES. *Inovativní marketing*. Jak kreativním myšlením zvítězit u zákazníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- 42) LESTER, L. a S. WALL. *Dimensions of Competitiveness*. Massachusetts, 2001, USA. 364 p. ISBN 1-84064-568-7.
- 43) LEIBFREIED, K. H. J. a C. J. MCNAIR. *Benchmarking: a Tool for Continuous Improovement (The Coopers&Lybrand Performance solutions Series)*. Harpercollins, 1st. ed. 1992, 256 p. ISBN 978-0887305481.
- 44) LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- 45) MACHAČ, O. *Měření výkonnosti podniku a Balanced Scorecard*. In Management pro 21. století: sborník z mezinárodní konference 3.-4.9.2002 Praha. Ed. Botek, M. Praha: VŠCHT Praha, 2002, ISBN 80-7080-491-2.
- 46) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1. vyd. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 47) MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

- 48) MAŘÍK, M. *Určování hodnoty firem*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
- 49) MAŘÍK, M. a P. MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 165 s. ISBN 80-86119-61-0.
- 50) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2 doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004, 335s. ISBN 80-7261-110-0.
- 51) NĚMEČEK, P. a kol. *Možné trendy rozvoje podniků*. 1.vyd. Brno: CERM s.r.o., 2004. 148 s. ISBN 80-7204-362-5.
- 52) NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- 53) PALÁN, J. F. Zásady stálého zlepšování. *Moderní řízení*, srpen 1998, roč. 32, č.8, s 38-41. ISSN 0026-8720.
- 54) PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. ISBN 80-02-01766-8.
- 55) PLÁŠKOVÁ, A. *Jednoduché nástroje řízení jakosti II*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 68 s. ISBN 80-02-01690-4.
- 56) PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1.vyd. Praha: Computer press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- 57) POKORNÝ, J. *Psychologie a sociologie v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1991. 156 s. bez ISBN.
- 58) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha, Victoria Publishing 1992. 626 s. ISBN 80-58605-12-0.
- 59) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. 1994 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 60) PŘIBYLOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.

- 61) RAIS, K., P. DOSTÁL a R. DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza II*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 2 sv. (94 s., s. 95-153), ISBN 978-80-214-3371-7.
- 62) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management – I. Část*. 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- 63) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management – II. Část*. 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 2003. 116 s. ISBN 80-214-2488-5.
- 64) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. C.H.Beck, 2006, 2. vyd. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 65) SLACK, N., S. CHAMBERS, CH. HARLAND, A. HARRISON a R. JOHNSTON. *Operations Management*. Pearson Education Limited, Harlow, UK, Second Edition 1998, ISBN 0-273-62688-4.
- 66) SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 67) SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. přepracované vydání. Brno: PC-DIR, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
- 68) SOLAŘ, J. The problems of Efficient Functioning Appraising the Efficiency and Benchmarking in the Production Companies. In *IV. International Scientific Conference MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE NEW EUROPEAN CONDITIONS*, Brno Rozdrojovice, 6 s. ISBN 80-7204-454-0.
- 69) SOUČEK, Z. a J. MAREK. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Praha, Montanex 1998, 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- 70) ŠVEHLOVÁ, B. *Benchmarking I. (překlad)* Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 1999. 33 s. Edice jakosti. ISBN 80-02-01300-X.
- 71) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění marketingu ve firemní praxi*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
- 72) VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

- 73) VELIKANIČ, J. *Množstvo vedomostí či rozvoj myslenia? Jednotná škola*, XXI, 1969, č. 6, s. 481-486.
- 74) VIARDOT, E. *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*. 1st ed. USA: Artech House, 1998. 226 p. ISBN 0-89006-854-2.
- 75) VÍTKOVÁ, R. a kol. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusteres)*. 1.vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005. 115 s. ISBN 80-02-01772-2.
- 76) VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press.1. vyd., 2006, ISBN 80– 261–143–7.
- 77) WATSON, G. H. *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007. ISBN 0-470-06908-0.
- 78) ZAJÍC, J. a J. VESELÝ. *Komentář k vydání ČSN EN 9001:2001 – Systémy managementu jakosti: JAK VYTVOŘIT SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI, Příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005. 146 s. ISBN 80-7283-178-X.

Elektronické zdroje:

- 79) BAIN & COMPANY 2011. *RIGBY, D. a B. BILODEAU.. Management Tools and Trends 2011* [online]. [cit. 2012-07-12]. Dostupné z:
<<http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>>.
- 80) BENCHMARKING TEACHER 2012. *Benchmarking an Introduction to our Approach*. [online] [cit. 18. srpna 2012] Dostupné z: <<http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-benchmarking.html>>.
- 81) Česká společnost pro jakost 2008. *Časté otázky* [online] [cit. 8.října 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/faq.asp>>.
- 82) Česká společnost pro jakost, FRIEDEL L. 2008. *Jak jsme na tom v benchmarkingu?* [online]. [cit. 18. Srpna 2012]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/jak_jsme_na_tom.asp>.

- 83) Český statistický úřad, [online] [cit. 12. srpna 2012] dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.
- 84) Harvard Business Review, 1999. Tailored, not benchmarked: a fresh look at corporate planning. [online] [cit. 18. srpna 2008] Dostupné z: <http://hbr.org/1999/03/tailored-not-benchmarked-a-fresh-look-at-corporate-planning/ar/1>.
- 85) Ministerstvo vnitra 2006. *Benchmarking ve veřejné správě*. [online], [cit. 8. října 2008] dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/bm-vs-dil-1-pdf.aspx.
- 86) Ontario Municipal Benchmarking Initiative 2010. *Metodika benchmarkingu* [online], [cit. 8. října 2008] dostupné z: <http://www.obmi.com/>.
- 87) VŠE. František Marek (nedatováno) *Business Reengineering, Business Process Reengineering a Benchmarking , co je spojuje?* [online]. [cit. 12. srpna 2012] dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/1999/business-reengineering-business-process-reengineering-a-benchmarking-co-je-spojuje.pdf>.
- 88) Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR 2005. *Benchmarking ve veřejné správě* [online] [cit. 9. listopadu 2011] dostupné z: <http://benchmarking.vcvscr.cz/>.

SEZNAM ZKRATEK

APQC – American Productivity and Quality Center

ČSÚ – Český statistický úřad

EFQM – European Foundation for Quality Management

GBN – Global Benchmarking Network

IBC – International Benchmarking Clearinghouse

MSP – malé a střední podniky

OBMI – Ontario Municipal Benchmarking Initiative

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PDCA – Plan-do-check-act, čili „plánuj, udělej, zkontroluj, jednej“

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

ROS – rentabilita tržeb (ROS - Return On Sales)

SMART – Specific – konkrétní, Measurable – měřitelný, Attainable – dosažitelný, Relevant – odpovídající, Time-bound - ohraničený v čase.

TQM – Total Quality Management

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 – LOGIKA RADARU

PŘÍLOHA 2 – STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR - OTÁZKY

PŘÍLOHA 3 – DOTAZNÍK 1

PŘÍLOHA 4 – DOTAZNÍK 2

PŘÍLOHA 5 – VÝPOČTY K HYPOTÉZÁM

Příloha 1 – Logika RADARu

(zpracováno podle Model excellence EFQM, Praha, ISBN 80-02-01671-8)

RADAR je složeninou zkratk pět anglických výrazů:

R - Results, tj. výsledky,

A – Approach, tj. přístup,

D – Deployment, tj. přerozdělování, resp. rozšíření

A – Assessment, tj. posuzování,

R – Review, tj. přezkoumávání.

V této logice se uvádí, že organizace potřebuje:

- stanovit "výsledky", na něž se zaměřuje jako na součást procesu tvorby politiky a strategie. Tyto výsledky se týkají výkonnosti organizace, a to jak finanční, tak provozní, a vnímání jejích zainteresovaných stran;
- naplánovat a vypracovat integrovaný soubor jasných "Přístupů" pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak v budoucnu;
- "aplikovat" tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistilo jejich úplné uplatnění;
- "hodnotit" a "přezkoumat" přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a probíhajících vzdělávacích činností. Nakonec podle potřeby identifikovat zlepšování, stanovit jejich priority, plánovat a uplatňovat je.

Použije-li se v rámci organizace tento Model, prvky logiky RADAR "Přístup", "Aplikace", "Hodnocení a přezkoumání" by měly být přiřazeny ke každému kritériu v části "Předpoklady" a prvek "Výsledky" by měl být přiřazen ke každému kritériu v části "Výsledky".

Aplikování logiky typu RADAR

Logiku typu RADAR lze využít pro celou řadu různých situací. Nejznámější je hodnocení nebo sebehodnocení, které používá matici vyhodnocování typu RADAR, existují však i další.

Jedním z příkladů je rozvíjení systému managementu. Prvky RADARu spolu se subkritérii Modelu lze používat pro stimulování vašeho myšlení. Napoví vám, jak zvážit otázky týkající se přístupů, které se mají použít, jak je aplikovat a jak měřit efektivnost vámi zvolené cesty.

Výsledky

Patří sem to, co organizace dosahuje. V excelentní organizaci výsledky ukazují pozitivní trendy a trvalou dobrou výkonnost. Cíle budou stanoveny, přiděleny a splněny nebo překročeny. Výkonnost se bude porovnávat externě a bude zcela porovnatelná s jinými výkonnostmi, zejména s nejlepšími v odvětví. Vazba příčiny a následku mezi přijatými přístupy a dosaženými výsledky bude jednoznačná. Kromě toho rozsah výsledků pokryje příslušné oblasti. V případě, že to napomůže pochopení a identifikaci příležitostí ke zlepšování, budou výsledky rozděleny například podle zákazníků nebo podle útvaru.

Přístup

Patří sem to, co organizace hodlá udělat, a důvody pro to. Excelentní organizace budou mít solidní přístupy. Solidní přístup má jednoznačné racionální řešení, které je zaměřeno na současné a budoucí potřeby organizace; je zajišťován prostřednictvím správně definovaného a vypracovaného procesu nebo procesů a je zjevně zaměřen na potřeby zainteresovaných stran. Kromě toho budou přístupy seskupeny. Integrovaný přístup má logický základ v politice a strategii, popř. je spojen s ostatními přístupy.

Aplikace

Patří sem to, co organizace dělá pro efektivní aplikaci přístupu. V excelentní organizaci bude přístup v příslušných oblastech uplatňován systematickým způsobem. Systematické uplatňování se řádně plánuje a zavádí se způsobem, který je vhodný pro daný přístup i danou organizaci.

Hodnocení a přezkoumání

Patří sem to, co organizace dělá pro přezkoumání a zlepšování jak přístupu, tak jeho aplikace. V excelentní organizaci bude přístup a jeho aplikace předmětem pravidelného měření, budou probíhat činnosti učení se a výstup jak měření, tak učení se použije při identifikování zlepšování, při stanovování jeho priorit, při jeho plánování a uplatňování.

Jestliže je organizace hodnocena pomocí matice bodového hodnocení typu RADAR, jsou každému z devíti kritérií přiřazeny váhy statistického indexu, aby se vypočetl počet udělených bodů. Obecně řečeno, každé subkritérium má v rámci daného kritéria přiřazenou určitou váhu.

Prvním krokem bodového hodnocení je použití matice bodového hodnocení typu RADAR, aby se každému subkritériu přiřadil procentní počet bodů. Toho se dosáhne uvážením každého z prvků a atributů matice pro každé ze subkritérií v Modelu. Potom se použije souhrnný přehled bodového hodnocení, aby se sloučily procentní počty bodů přidělené subkritériu a získal se tak celkový počet bodů na stupnici od 0 do 1000 bodů.

Matice bodového hodnocení RADARu

Matice bodového hodnocení typu RADAR je metoda hodnocení použitá pro bodové hodnocení žádostí o Evropskou cenu za jakost a většiny národních cen za jakost v Evropě. Rovněž ji mohou používat organizace, které provádějí sebehodnocení a chtějí používat bodové hodnocení pro benchmarking nebo pro jiné účely.

Jestliže je organizace hodnocena pomocí matice bodového hodnocení typu RADAR, jsou každému z devíti kritérií přiřazeny váhy statistického indexu, jak je uvedeno na níže uvedeném grafu, aby se vypočetl počet udělených bodů. Tyto váhy byly vytvořeny v roce 1991 jako výsledek konzultačních jednání v celé Evropě. Tyto váhy byly v široké míře uznávány a EFQM je čas od času přezkoumává, naposledy to bylo v roce 2002.

Obecně řečeno, každé subkritérium má v rámci daného kritéria přiřazenu určitou váhu, například subkritérium 1a získává 20 % z bodů přiřazených kritériu 1.

Existují však tři výjimky:

- Subkritérium 6a má 75 % z bodů přiřazených kritériu 6, zatímco subkritérium 6b má 25 %;
- Subkritérium 7a má 75 % z bodů přiřazených kritériu 7, zatímco subkritérium 7b má 25 %;
- Subkritérium 8a má 25 % z bodů přiřazených kritériu 8, zatímco subkritérium 8b má 75 %.

Prvním krokem bodového hodnocení je použití matice bodového hodnocení typu RADAR, aby se každému subkritériu přiřadil procentní počet bodů. Toho se dosáhne uvážením každého z prvků a atributů matice pro každé ze subkritérií v Modelu. Potom se použije souhrnný přehled bodového hodnocení.

Hodnocení subkritérií se může zaznamenat do následujících tabulek:

Obr.1 RADAR – hodnocení subkritérií

Přístup			Aplikace			Hodnocení a přezkoumání				
Solidnost	Integrace	Celkem	Přístup je zaveden	Systematicky uplatňován	Celkem	Měření	Učení se	Zlepšování	Celkem	Celkem subkritérium

Obr. 2: RADAR – Tabulka pro kritéria v části „Předpoklady“

Výsledky			Rozsah				
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Celkem	Trendy	Celkem	Celkem subkritérium

Obr.: 3 RADAR – Tabulka pro kritéria v části „Výsledky“

Hodnoticí matice pro metodu RADAR

Prvky	Atributy	0%	25%	50%	75%	100%
Výsledky	Trendy - trendy jsou pozitivní A/NEBO - existuje trvalá dobrá výkonnost	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Pozitivní trendy a/nebo vyhovující výkonnost přibližně u 1/4 výsledků po dobu nejméně 3 let	Pozitivní trendy /nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 1/2 výsledků po dobu nejméně 3 let	Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 3/4 výsledků po dobu nejméně 3 let	Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků po dobu nejméně 3 let
	Cíle - cíle jsou dosaženy - cíle jsou vhodné	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u všech výsledků
	Porovnání - výsledky jsou porovnatelné s jinými A/NEBO - výsledky jsou porovnatelné s uznávanou "světovou třídou"	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Příznivé porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivé porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivé porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivé porovnání přibližně u všech výsledků
	Příčiny výsledky jsou způsobeny přístupem	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Příčina a následek jsou patrné přibližně u 1/4 výsledků	Příčina a následek jsou patrné přibližně u 1/2 výsledků	Příčina a následek jsou patrné přibližně u 3/4 výsledků	Příčina a následek jsou patrné přibližně u všech výsledků

Prvky	Atributy	0%	25%	50%	75%	100%
	Rozsah - výsledky pokrývají příslušné oblasti - výsledky jsou vhodně rozděleny, např. podle zákazníků, oborů podnikání	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí a činností	Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí a činností	Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí a činností	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti a činnosti

Obr.: 4 Matice bodového hodnocení typu RADAR pro kritéria Výsledky

Prvky	Atributy	0%	25%	50%	75%	100%
Přístup	Solidní	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	Integrovaný	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz

Prvky	Atributy	0%	25%	50%	75%	100%
Aplikace	Uplatněn	Žádný důkaz o uplatňování	Zavedeno v ¼ příslušných oblastí	Zavedeno v 1/2 příslušných oblastí	Zavedeno v 3/4 příslušných oblastí	Zavedeno do všech příslušných oblastí
	Systematicky uplatňován	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz

Prvky	Atributy	0%	25%	50%	75%	100%
Hodnoce- ní a přezkou- mání	Měření	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	Učení se	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	používá se pro:					
	Zlepšování	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz

Obr.: 5 Matice bodového hodnocení typu RADAR pro kritéria Předpoklady

Číslo kritéria	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Sub kritérium	1a		2a		3a		4a		5a	
	1b		2b		3b		4b		5b	
	1c		2c		3c		4c		5c	
	1d		2d		3d		4d		5d	
	1e				3e		4e		5e	
Celkem										
		:5		:4		:5		:5		:5
Počet bodů										

Obr.: 6 Možná forma vyhodnocovací tabulky pro kritéria v části „předpoklady“ metodou RADAR⁹

Číslo kritéria	6		%	7		%
Sub kritérium	6a		X 0,75=	7a		X 0,75=
	6b		X 0,25=	7b		X 0,25=
Počet bodů						

Číslo kritéria	8		%	9		%
Sub kritérium	8a		X 0,25=	9a		X 0,50=
	8b		X 0,75=	9b		X 0,50=
Počet bodů						

⁹ Poznámka:

Přidělený počet bodů je aritmetickým průměrem procentních bodů pro dané subkritérium. Jestliže žadatelé předloží přesvědčivý důkaz, proč se jedno nebo několik subkritérií netýká jejich organizace, platí, že se vypočítává průměr z počtu příslušných kritérií. Aby se předešlo záměně (s nulovým počtem bodů), subkritéria schválená jako nerelevantní by se měla ve výše uvedené tabulce označit jako "NR".

Obr.: 7 Možná forma vyhodnocovací tabulky pro kritéria v části „výsledky“ metodou RADAR

Kritérium	Přidělený počet bodů	Faktor	Konečný počet bodů
1 Vedení		x 1,0	
2 Politika a strategie		x 0,8	
3 Pracovníci		x 0,9	
4 Partnerství a zdroje		x 0,9	
5 Procesy		x 1,4	
6 Zákazníci - výsledky		x 2,0	
7 Pracovníci - výsledky		x 0,9	
8 Společnost - výsledky		x 0,6	
9 Klíčové výsledky výkonnosti		x 1,5	
Celkový počet přidělených bodů			

Příloha 2 – Strukturovaný rozhovor - otázky

- 1) JAKÁ JE VAŠE POZICE VE FIRMĚ?
- 2) CO VÁS/FIRMU VEDLO K ROZHODNUTÍ USKUTEČNIT BENCHAMRKING?
- 3) JAKÁ BYLA VAŠE OČEKÁVÁNÍ Z BENCHMARKINGU?
- 4) JAKÁ BYLA VAŠE ROLE V PROCESU BENCHMARKINGU?
- 5) JAK BYSTE POPSAL ROZDĚLENÍ ČINNOSTÍ V PROCESU PŘÍPRAVY BENCHMARKINGU A JEHO PROVÁDĚNÍ?
- 6) JAK JSTE URČOVALI JEDNOTLIVÉ OBLASTI BENCHMARKINGU?
- 7) JAK BYSTE POPSAL PRÁCI NA BENCHARKINGU?
- 8) KOLIK ZAMĚSTNANCŮ TVOŘILO BENCHMARKINGOVÝ TÝM A JAKÉ BYLY JEJICH ROLE?
- 9) JAKÁ RIZIKA JSTE ODHADOVALI ČI IDENTIFIKOVALI PŘED SAMOTNÝM PROVÁDĚNÍM BENCHMARKINGU A JAK SE VE SKUTEČNOSTI NAPLNILA?
- 10) CO NEJVÍCE PODLE VÁS BRÁNÍ VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU PODNIKY V ČR?
- 11) CO BYLO PRO VÁS OSOBNĚ NA PROCESU BECHCHMARKINGU NEJTĚŽŠÍ?
- 12) JAK JSTE ZÍSKAVALI DATA O KONKURENCI?
- 13) JAKÉ JSOU PODLE VAŠEHO NÁZORU PŘÍNOSY Z BECHMARKINGU PRO FIRMU?
- 14) JAK SE ZMĚNILA VAŠE STRATEGICKÁ POZICE?

Příloha 3 – Dotazník 1

Dotazník zavádění a provádění benchmarkingu u MSF

Identifikační část	
OKEČ:	
Obrat (mil. Kč)	
• do 10 mil. €	
• od 10 mil. € do 50 mil. €	
• nad 50 mil. €	
Počet zaměstnanců	
• do 50 zaměstnanců	
• od 50 do 250 zaměstnanců	
• nad 250 zaměstnanců	
Jak dlouho existuje podnik?	
• Do 5 let	
• 6-10 let	
• 11-15 let	
• Nad 15 let	

Problematika benchmarkingu

Využíváte benchmarking?	
• Ano	
• Ne	

Co Vám brání ve využívání benchmarkingu? (udělte maximálně 5 hodnocení podle významnosti, kdy 5 znamená nejvyšší prioritu)	
• Nedostatek partnerů pro benchmarking	
• Nedostatečné kapacity vhodných pracovníků pro benchmarking	
• Nedostatek znalostí o benchmarkingu	
• Obava ze sdílení informací	
• Nejasné přínosy benchmarkingu	
• Vysoké náklady (vyšší náklady než přínosy)	
• Dlouhý časový rámec benchmarkingových projektů	
• Nevhodné technické zabezpečení a ICT zabezpečení	

Který benchmarkingový model(nástroj) využíváte?	
• BenchmarkIndex (BI)	
• Český benchmarkingový index (ČBI)	
• IMP3rove (IMProving Innovation Management Performance of SMEs with Sustainable IMPact)	
• EFQM Excellence Model	
• BLUES (Brain Logistics Start Up Evaluator)	
• APQC (Americké centrum pro produktivitu a jakost)	
• Vlastní model	
• Jiný model	

Kterou oblast jste podrobili benchmarkingu? (není omezen počet oblastí)	
• Určení vize a strategie	
• Navržení a řízení realizace výrobků a služeb	
• Marketing a prodej výrobků a služeb	
• Dodávání výrobků a služeb	
• Řízení služeb pro zákazníky	
• Rozvoj a řízení lidských zdrojů	
• Řízení informačních technologií	
• Řízení finančních zdrojů	
• Řízení majetku	
• Řízení aspektů životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví	
• Řízení vnějších vztahů	
• Řízení znalostí, zlepšování a změn	

Jaký byl počet členů benchmarkingového týmu a kdo jej tvoří (funkční zařazení členů)?

Předcházel implementaci benchmarkingu výcvik členů týmu, pokud ano, jednalo se o:	
• Interní výcvik	
• Externí výcvik	
• Oba	

V případě externího benchmarkingu, kolik organizací je sledováno?

V případě externího benchmarkingu, kolik partnerských organizací je zapojeno do projektu benchmarkingu?

Dotazník slouží pro účely výzkumu, který je součástí disertační práce. Vyplněná data nebudou zveřejněna v souvislosti s Vaším podnikem/jménem.

Příloha 4 – Dotazník 2

Dotazník pro podniky využívající benchmarking nebo jiné sebehodnotící a srovnávací metody sestavený podle kvadrantů šablony procesu benchmarkingu. Prosím vyberte vždy jednu z nabízených možností.

Otázky z prvního kvadrantu: Co podrobit benchmarkingu?

1. Máte identifikovány klíčové faktory úspěšnosti (KFÚ) pro své podnikání?

- Úplně identifikovali (100%)
- Téměř úplně (80%)
- Částečně identifikovali (50%)
- Neidentifikovali (0%)

2. Jmenovali jste vedoucího týmu a zmocnili jste jej k vytvoření týmu a provedení benchmarkingu?

- ANO
- NE

3. Vybrali jste správnou věc, do níž se chcete pustit - problémovou oblast a výsledky jichž chcete dosáhnout apod.? Vyberte z možností

- ANO
- NE

Otázky z druhého kvadrantu: Jak to uděláme?

4. Zmapovali jste váš proces a porozuměli jste tomu, jak funguje?

- Úplně zmapovali (100%)
- Téměř úplně (80%)
- Částečně zmapovali (50%)
- Nezmapovali (0%)

5. Definovali jste všechny klíčové pojmy (máte sjednocen svůj „slovník“)?

- Úplně definovali (100%)
- Téměř úplně (80%)
- Částečně definovali (50%)
- Nedefinovali (0%)

6. Budete schopni porovnat vaše měřítka s ostatními a vytvořit si úsudek z výsledků?

- Úplné srovnávání (100%)
- Téměř úplné (80%)
- Částečné (50%)
- Nejsme schopni srovnání (0%)

Otázky z třetího kvadrantu: Kdo je „nejlepší ve své kategorii“?

7. Jsme schopni identifikovat organizace či podniky, které provádí procesy lépe než my?

- Jsme schopni úplně identifikovat (100%)
- Téměř úplně (80%)
- Částečně identifikovat (50%)
- Nejsme schopni identifikovat (0%)

Otázky z čtvrtého kvadrantu: Jak to dělají „oni“?

8. Identifikace procesu srovnávané firmy?

- ANO
- NE

9. Můžete ověřit jejich výsledky procesu?

- Plně ověřit (100%)
- Téměř úplně (80%)
- Částečně (50%)
- Nelze ověřit (0%)

Dotazník slouží pro účely výzkumu, který je součástí disertační práce. Vyplněná data nebudou zveřejněna v souvislosti s Vaším podnikem/jménem.

Příloha 5 – Výpočty k hypotézám

Výpočty k hypotéze H1

Velikost podniku	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik	Součet
Využívá benchmarking				
Ano	2	9	2	13
Ne	15	20	0	35
Součet	17	29	2	48

Pomocné výpočty:

	Maly	Stredni	Velky	
Ano	4,604167	7,854167	0,541667	
Ne	12,39583	21,14583	1,458333	
	Maly	Stredni	Velky	
Ano	1,472945	0,167164	3,926282	
Ne	0,547094	0,062089	1,458333	

Pocet radku 2
Počet sloupce 3

Hladina významnosti 0,05
Testové kritérium 7,634
Kritická hodnota 5,991

Zamítáme nulovou hypotézu-Existuje závislost
..

Výpočty k hypotéze H2

Velikost podniku	Malý podnik	Střední podnik	Součet
Zábrany pro využívání benchmarkingu			
Obava ze sdílení informací	16	7	23
Nedostatek partnerů pro benchmarking	11	6	17
Nejasné přínosy benchmarkingu	4	1	5
Nedostatek znalostí o benchmarkingu	4	1	5
Součet	35	15	50

Pomocné výpočty:

	Maly	Stredni
Obava ze sdílení informací	16,1	6,9
Nedostatek partnerů pro benchmarking	11,9	5,1
Nejasné přínosy benchmarkingu	3,5	1,5
Nedostatek znalostí o benchmarkingu	3,5	1,5
	Maly	Stredni
Obava ze sdílení informací	0,000621	0,00144928
Nedostatek partnerů pro benchmarking	0,068067	0,15882353
Nejasné přínosy benchmarkingu	0,071429	0,16666667
Nedostatek znalostí o benchmarkingu	0,071429	0,16666667

Pocet radku 4
Počet sloupcu 2

Hladina významnosti 0,05
Testove kritérium 0,705
Kritická hodnota 7,815

Ponecháme nulovou hypotézu-Neexistuje závislost

Výpočty k hypotéze H3

Velikost podniku	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik	Součet
Oblast podrobená benchmarkingu				
Řízení finančních zdrojů	6	5	2	13
Marketing a podpora prodeje	2	7	2	11
Navržení a řízení realizace výrobků a služeb	0	8	1	9
Řízení služeb pro zákazníky	0	7	1	8
Dodávání výrobků a služeb	0	6	1	7
Součet	8	33	7	48

Pomocné výpočty

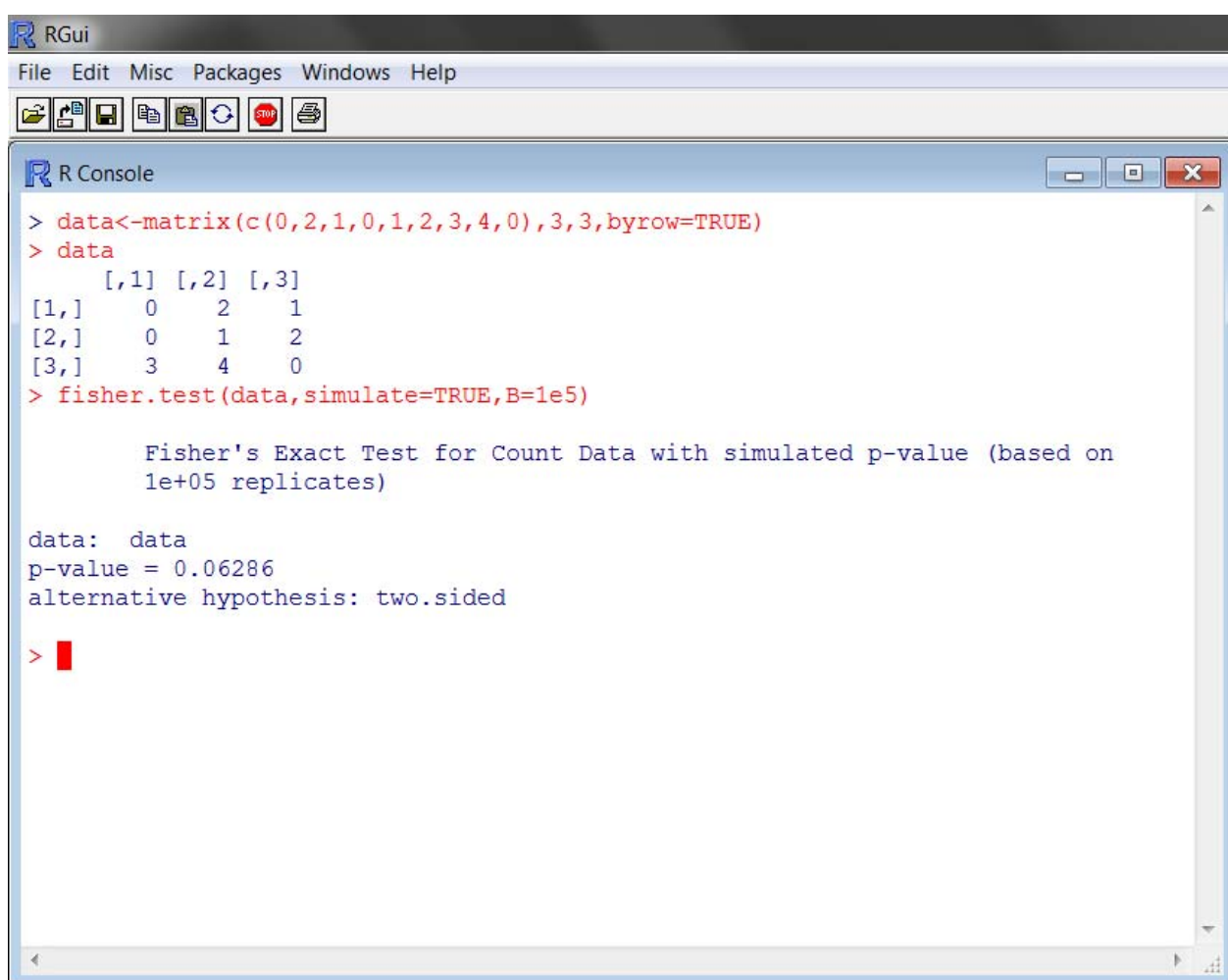
Velikost podniku	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Oblast podrobená benchmarkingu			
Řízení finančních zdrojů	2,17	8,94	1,90
Marketing a podpora prodeje	1,83	7,56	1,60
Navržení a řízení realizace výrobků a služeb	1,50	6,19	1,31
Řízení služeb pro zákazníky	1,33	5,50	1,17
Dodávání výrobků a služeb	1,17	4,81	1,02

Velikost podniku	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Oblast podrobená benchmarkingu			
Řízení finančních zdrojů	6,78	1,73	0,01
Marketing a podpora prodeje	0,02	0,04	0,10
Navržení a řízení realizace výrobků a služeb	1,50	0,53	0,07
Řízení služeb pro zákazníky	1,33	0,41	0,02
Dodávání výrobků a služeb	1,17	0,29	0,00

Pocet radku	5
Počet sloupce	3
Hladina významnosti	0,05
Testové kritérium	5,290
Kritická hodnota	15,507

Ponecháme nulovou hypotézu-Neexistuje závislost

Výpočty k hypotéze H4



```

RGui
File Edit Misc Packages Windows Help

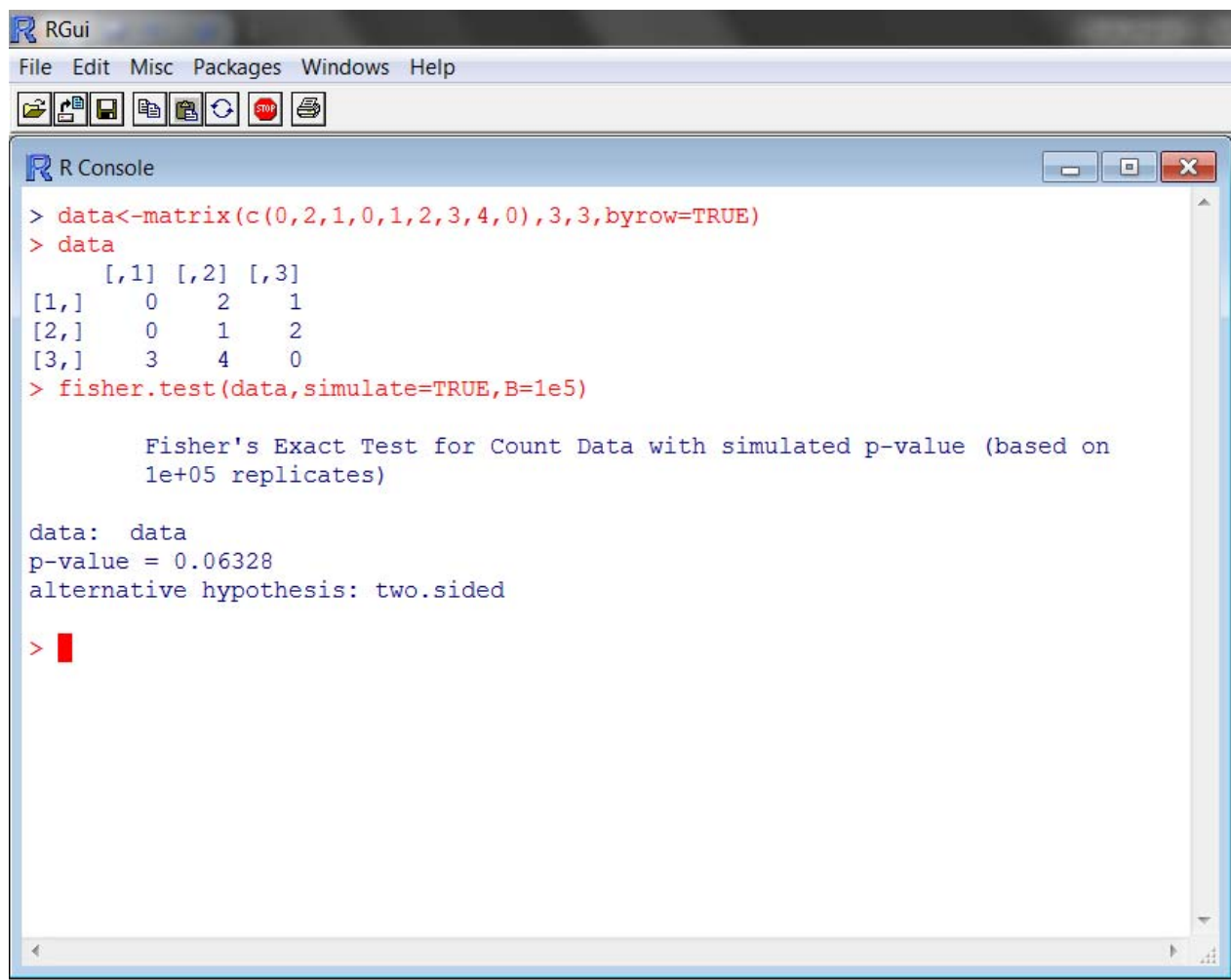
R Console
> data<-matrix(c(0,2,1,0,1,2,3,4,0),3,3,byrow=TRUE)
> data
      [,1] [,2] [,3]
[1,]    0    2    1
[2,]    0    1    2
[3,]    3    4    0
> fisher.test(data,simulate=TRUE,B=1e5)

      Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on
      1e+05 replicates)

data:  data
p-value = 0.06286
alternative hypothesis: two.sided
>

```

Výpočty k hypotéze H5



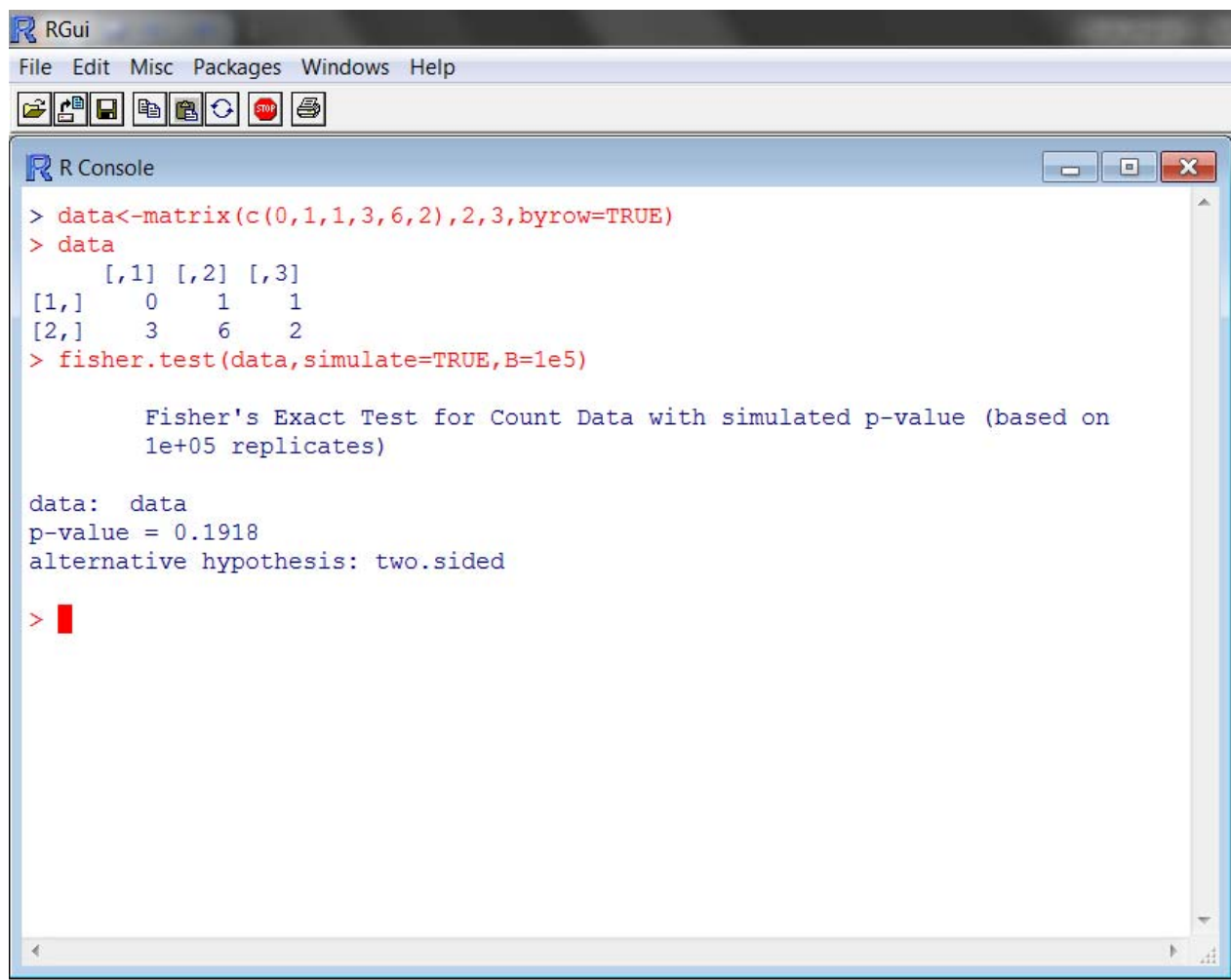
The screenshot shows the RGui application window. The menu bar includes File, Edit, Misc, Packages, Windows, and Help. Below the menu bar is a toolbar with icons for file operations and execution. The R Console window is open, displaying the following code and output:

```
> data<-matrix(c(0,2,1,0,1,2,3,4,0),3,3,byrow=TRUE)
> data
      [,1] [,2] [,3]
[1,]    0    2    1
[2,]    0    1    2
[3,]    3    4    0
> fisher.test(data,simulate=TRUE,B=1e5)

      Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on
      1e+05 replicates)

data:  data
p-value = 0.06328
alternative hypothesis: two.sided
> █
```

Výpočty k hypotéze H6



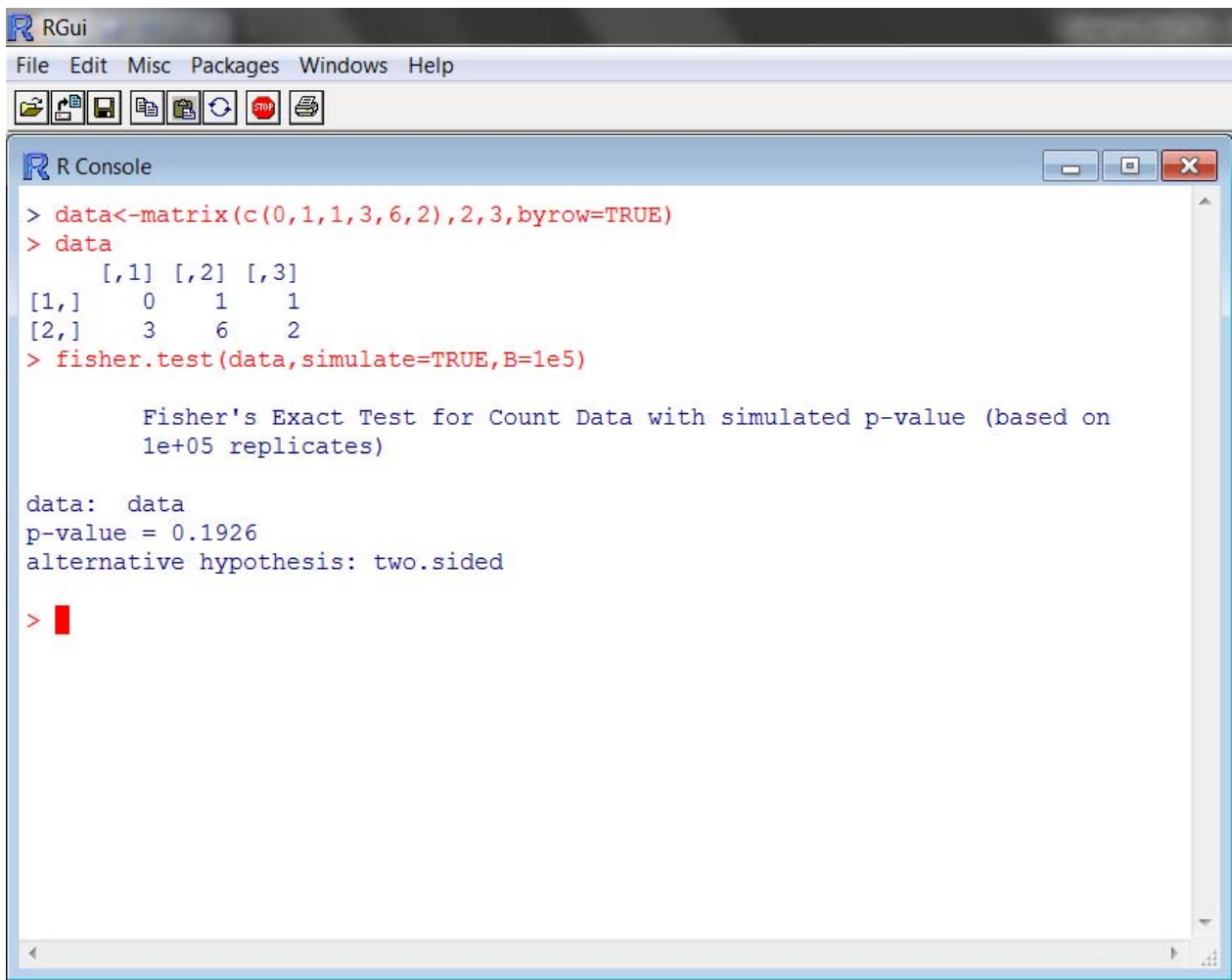
The screenshot shows the RGui interface with the R Console window open. The console displays the following R code and output:

```
> data<-matrix(c(0,1,1,3,6,2),2,3,byrow=TRUE)
> data
      [,1] [,2] [,3]
[1,]    0    1    1
[2,]    3    6    2
> fisher.test(data,simulate=TRUE,B=1e5)

      Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on
      1e+05 replicates)

data:  data
p-value = 0.1918
alternative hypothesis: two.sided
> 
```

Výpočty k hypotéze H7



The screenshot shows the RGui interface with the R Console window open. The console displays the following R code and output:

```
> data<-matrix(c(0,1,1,3,6,2),2,3,byrow=TRUE)
> data
      [,1] [,2] [,3]
[1,]    0    1    1
[2,]    3    6    2
> fisher.test(data,simulate=TRUE,B=1e5)

      Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on
      1e+05 replicates)

data:  data
p-value = 0.1926
alternative hypothesis: two.sided
> 
```