

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV INFORMATIKY

**Ing. Eva Kotková**

**BENCHMARKING, NÁSTROJ PODPORY ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU  
PODNIKU**

BENCHMARKING, DECISION SUPPORT TOOL OF FIRM'S MANAGEMENT

ZKRÁCENÁ VERZE PHD THESIS

OBOR: ŘÍZENÍ A EKONOMIKA PODNIKU

ŠKOLITEL: PROF. ING. KAREL RAIS, CSc., MBA, DR. H. C.

OPONENTI:

DATUM OBHAJOBY:

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

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

Místo uložení:

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

Kolejní 2906/4,

612 00 Brno

ISBN

ISSN 1213-4198

# OBSAH

|     |                                                                      |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | ÚVOD.....                                                            | 5  |
| 2   | STANOVENÍ VÝCHODISEK A CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE.....                    | 5  |
| 2.1 | VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE .....                                    | 5  |
| 2.2 | CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE .....                                          | 6  |
| 3   | SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY.....                             | 6  |
| 3.1 | MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....                                         | 6  |
| 3.2 | ANALÝZA NÁSTROJŮ PODPORUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU PODNIKU .....   | 7  |
| 3.3 | EFQM EXCELLENCE MODEL .....                                          | 7  |
| 3.4 | BENCHMARKING.....                                                    | 8  |
| 4   | METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....                              | 9  |
| 4.1 | METODY VÝZKUMU .....                                                 | 9  |
| 4.2 | POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....                                 | 10 |
| 5   | VÝSLEDKY A ZÁVĚRY DOKTORSKÉ DISERTAČNÍ PRÁCE.....                    | 11 |
| 5.1 | VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....                                             | 11 |
| 5.2 | ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT VYUŽITÍM FUZZY LOGIKY PRO ROZHODOVÁNÍ ..... | 11 |
| 5.3 | METODIKA ZAVÁDĚNÍ A PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU V MSP .....              | 16 |
| 5.4 | BARIÉRY A RIZIKA IMPLEMENTACE BENCHMARKINGU .....                    | 18 |
| 5.5 | PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE .....                                       | 19 |
| 6   | ZÁVĚR.....                                                           | 19 |
| 7   | LITERATURA .....                                                     | 20 |

CURRICULUM VITAE

ABSTRACT



# 1 ÚVOD

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 zvláště 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 VÝCHODISEK A CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

### 2.1 VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je zaměřena na problematiku benchmarkingu se zaměřením na malé a střední podniky, neboť v současné době narůstá nejen všeobecné povědomí o této tématice, ale nutnost provádět benchmarking právě na úrovni malých a středních podniků.

Malé a střední podniky však samy o sobě nemají s benchmarkingem zkušenosti a nemohou si například dovolit zaměstnávat a školit více zaměstnanců, kteří by se touto oblastí zabývali a plnili. Vzniká tedy potřeba navržení metodiky, která by byla vhodná pro malé a střední podniky.

Tato skutečnost podpořila myšlenku vytvořit metodiku, která je nástrojem rozhodování managementu podniku na strategické úrovni.

## **2.2 CÍLE 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 SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY**

### **3.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY**

Tato práce je zaměřena na malé a střední podniky ve vztahu k využívání benchmarkingu ve vazbě na konkurenceschopnost a výkonnost podniků. Malé a střední podniky 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)

### 3.2 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. 1). V tabulce je uvedeno pouze šest nejvýznamnějších metod.

| 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        |

TABULKA Č. 1: VYUŽÍVÁNÍ METOD PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU A SPOKOJENOST S METODAMI

Zdroj: BAIN&COMPANY, 2011

### 3.3 EFQM EXCELLENCE MODEL

Jedním z významných nástrojů hodnocení výkonnosti firem, který využívá metod a postupů benchmarkingu pro hodnocení podnikových činností a jejich neustálé zlepšování, je EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model. 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 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).

### **3.4 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:

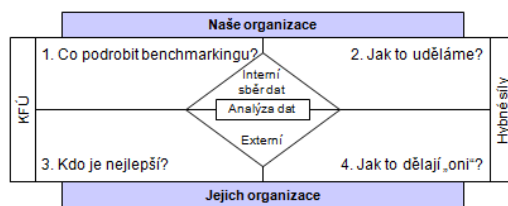
- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti,
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků,
- vytvoření plánu pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti,
- implementace plánu,
- monitorování a vyhodnocování výsledků.

#### **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. 1), 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.

Z této šablony vychází i výzkumná a návrhová část disertační práce. Dotazníky pro zkoumané podniky byly sestaveny v návaznosti na kvadranty šablony procesu benchmarkingu.

## ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU



OBRÁZEK Č. 1: ŠABLONA BENCHMARKING PROCESU  
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.

**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 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

### 4.1 METODY VÝZKUMU

V návaznosti na vytýčené cíle disertační práce byly při jejím zpracování použity obecné metody výzkumu (analýza a syntéza, indukce a dedukce, metoda zpětné vazby) a také metody specifické (modelování, statistické metody).

Analýza byla využita především v analytické části při zpracování získaných dat, syntéza při definování vstupních proměnných. Metoda indukce byla aplikována při

určování obecných pravidel fuzzy modelu u konkrétních údajů jednotlivých podniků. Fuzzy modelování spočívalo v aplikaci fází (modelování, tvorba modelu, naprogramování a jeho testování) na sebe navazujících. Ze statistických metod bylo při zpracování dat využito metod: Test nezávislosti dvou kvalitativních znaků a Fisherův faktoriálový test.

## 4.2 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Po zvolení hlavního cíl práce, který je podpořen dalšími čtyřmi dílčími cíli, navazuje stanovení hypotéz. Hypotézy jsou založeny na současném stavu poznání a zkoumání problematiky dle odborné literatury. Disertační práce vychází z následujících 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.

- 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.

Dalším krokem je sběr dat. Nejprve v rámci sekundárního výzkumu, kde jde o prostudování materiálů k tématu benchmarking obecně i na úrovni podnikového používání, a to jak materiálů domácích, tak i zahraničních a dále 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.

Data jsou dále tříděna a zpracována. Výsledky primárního výzkumu jsou rozděleny tematicky na tři základní oblasti v souvislosti s hypotézami. Na základě získaných poznatků ze zpracovaných dat z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s využitím programu MS Excel a programu MATLAB<sup>®</sup> 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.

Významnou částí je 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.

## **5 VÝSLEDKY, A ZÁVĚRY DOKTORSKÉ DISERTAČNÍ PRÁCE**

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 dotazníků dosáhla téměř 40%, tj. 48 dotazníků.

### **5.1 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 faktoriálního testu“.

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 nevyplývala 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.

### **5.2 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 je podnik připraven pro zavádění a provádění benchmarkingu.

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.

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.

**Při použití programu MS Excel** je pro výpočet potřeba identifikovat jednotlivé vstupní a výstupní proměnné, pravidla a atributy pro jednotlivé proměnné.

Vstupní proměnné navazují na data získaná z dotazníků. Jednotlivé proměnné jsou očíslovány v pořadí, v jakém jsou zpracovávány dále v disertační 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 podnik stane benchmarkingovým partnerem (ano bude prováděn benchmarking; vedení by mělo zvážit, zda začít s prováděním benchmarkingu; ne podnik není připraven pro zavádění a provádění 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.

| 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       |

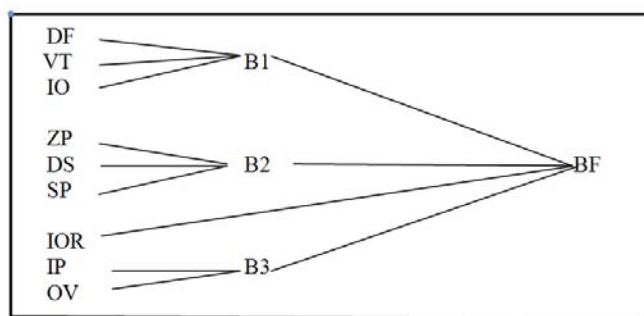
TABULKA Č. 2: MATICE PROMĚNNÝCH A ATRIBUTŮ  
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

| 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. 3: TRANSFORMAČNÍ MATICE: VÝZNAMNOST JEDNOTLIVÝCH MOŽNOSTÍ  
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

Tabulka 2 vyjadřuje navolené proměnné a atributy, tabulka 3 obsahuje přepracování dat do transformační matice matice dle významnosti jednotlivých možností. Takto navržený model je zpracován v programu MS Excel, jehož výstup se dá vyjádřit i graficky.

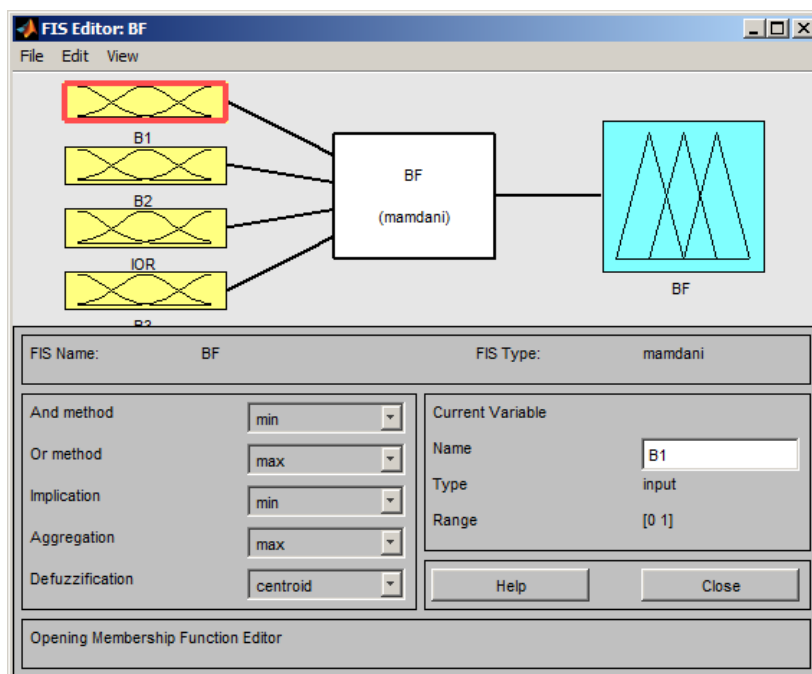
**Při použití programu MATLAB®** je model vytvořen ze tří bloků B1, B2, B3 a bloku finálního BF, s celkovým počtem devíti vstupů. Do bloku B1 vstupují veličiny DF – definování KFÚ, VT – vedoucí týmu, IO – identifikace oblasti, do bloku B2 vstupují veličiny ZP – zmapování procesu, DS – definování slovníku, SP – schopnost srovnání a do bloku B3 vstupují veličiny IP – identifikace procesů a OV – ověření výsledků. Do finálního bloku BF vstupují veličiny B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub> z bloků B1, B2, B3 a samostatná proměnná IOR – identifikace organizací. Viz obrázek č. 2.



OBRÁZEK Č. 2: PROPOJENÍ BLOKŮ

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

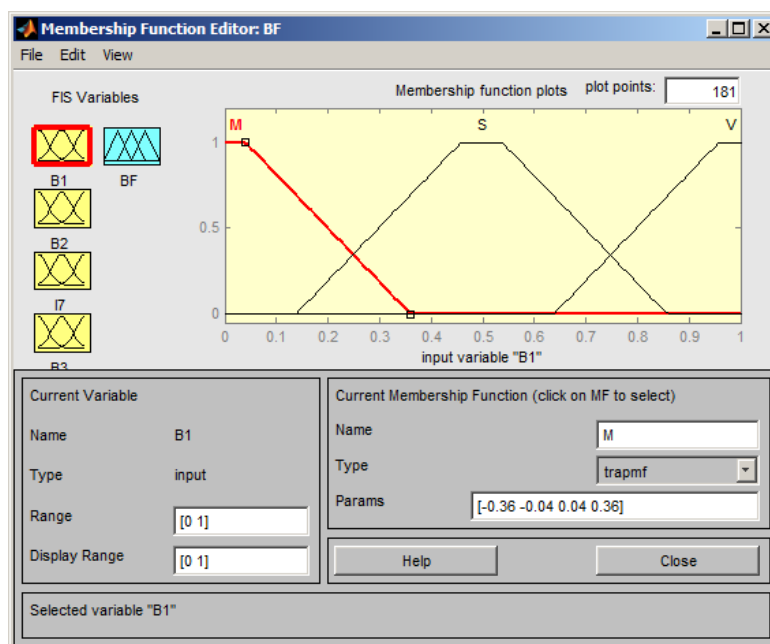
Finální blok BF a bloky byly B1, B2, B3 sestavené v prostředí MATLAB® s použitím Fuzzy Logic Toolboxu jsou uvedeny na obr. č 3.



OBRÁZEK Č. 3: FINÁLNÍ BLOK BF

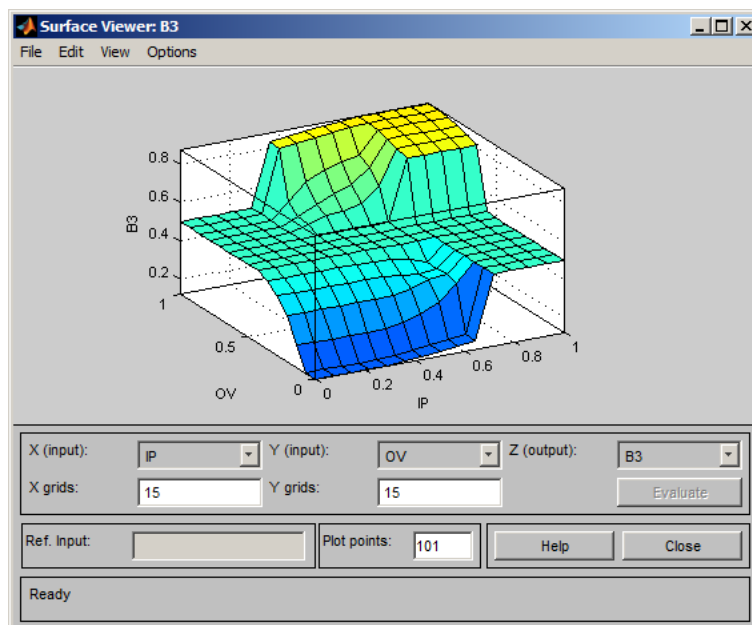
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MS EXCEL

Tímto způsobem je postupováno u bloku B1, B2 a B3. 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 B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub> a proměnná I<sub>7</sub> v bloku BF mají tři atributy V (velmi), S (středně) a M (málo). Ukázka nastavení atributů u vstupních proměnných je na obr. 4.



OBRÁZEK Č. 4: VSTUPNÍ PROMĚNNÁ – 3 ATRIBUTY  
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. 5.

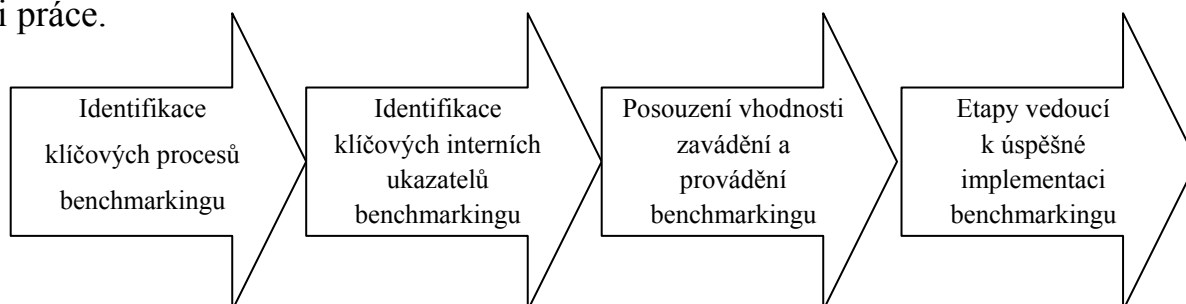


OBRÁZEK Č. 5: ZÁVISLOST  $B_3=F(IP,OV)$   
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU MATLAB®

Model byl ověřován na zkoumaném vzorku podniků. V disertační práci jsou uvedeny výsledky čtyř podniků.

## 5.3 METODIKA ZAVÁDĚNÍ A PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU V MSP

Metodika zahrnuje čtyři základní kroky, které korespondují s uvedenými dílčími cíli práce.



OBRÁZEK Č. 6: VYOBRAZENÍ KROKŮ METODIKY BENCHMARKINGU  
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

### 1) Identifikace klíčových procesů/oblastí benchmarkingu

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

Pokud management podniku zná své silné a slabé stránky, 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.

### 2) Identifikace klíčových interních ukazatelů benchmarkingu

Druhým krokem metodiky je třeba konkretizovat klíčové procesy/oblasti, a to nejlépe identifikací klíčových interních ukazatelů, aby bylo možné začít podnik srovnávat. Ve vztahu k definované oblasti lze přiřadit jednotlivé ukazatele. U oblastí řízení finančních zdrojů jde především o finanční ukazatele ROA, ROS, ROE, EBIT.

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.

### **3) Posouzení vhodnosti zavádění a provádění benchmarkingu**

Třetím důležitým krokem 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.

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. Je nutné tento krok doplnit posouzením vhodnosti využití metodiky benchmarkingu pro daný podnik.

Do vytvořených modelů v programech MS Excel a MATLAB<sup>®</sup> 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:

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.

Podnik není na zavádění a provádění benchmarkingu připraven, a to ve dvou rovinách. Zaprvé 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.

### **4) Etapy vedoucí k úspěšné implementaci benchmarkingu**

Pro zdárný průběh benchmarkingu je důležitý čtvrtý krok metodiky – postupovat dále podle čtyř na sebe navazujících etap:

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.

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.

## **5.4 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.

## 5.5 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

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

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.

## 6 ZÁVĚR

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. 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.

## 7 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*. 1<sup>st</sup> ed. London: Chapman&Hall, 1995. 251 p. ISBN 0-412-63180-6.
- 8) COOPER, D. R. a C.W. EMORY. *Business Research Methods*. 5<sup>th</sup> 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*. 2<sup>nd</sup> 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) KEŘT, 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*. 5<sup>th</sup> 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 Improvement (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](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](http://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/>>.

# CURRICULUM VITAE

## Osobní data:

Jméno: Ing. Eva Kotková, MBA  
Datum a místo narození: 10. 3. 1981, Kroměříž  
Bydliště: Molenburk 196, 679 13 Vysočany  
Telefon: 00 420 739 249 170  
E-mail: [kotkova.e@centrum.cz](mailto:kotkova.e@centrum.cz)  
Děti: 1

## Vzdělání:

09/2005 – dosud **VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.**  
Doktorské studium – obor: Řízení a ekonomika podniku.  
Předpokládané ukončení studia: 2012.

09/2007 – 2010 **VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.**  
Executive Master of Business Administration  
Ukončení studia, udělení titulu MBA 2010.

09/2003 – 06/2005 **VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.**  
Magisterské studium - obor: Podnikové finance a obchod.  
Ukončení studia: Státní závěrečná zkouška,  
udělení titulu Ing. 06. 06. 2005.

09/2000 – 06/2003 **VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.**  
Bakalářské studium – obor: Daňové poradenství.  
Ukončení: Státní závěrečná zkouška,  
udělení titulu Bc. 10. 6. 2003.

09/1995 – 06/2000 **SOŠ a SOU Kroměříž.**  
Obor: Hotelová škola  
Ukončení: maturita 29. 5. 2000  
Výuční list – kuchař/číšník 8. 6. 1998

**Praxe:**

06/2006 – dosud **VUT v Brně, rektorát.** Pracovní skupina pro zabezpečení  
a hodnocení kvality – tajemník pracovní skupiny.

06/2012 – dosud **VUT v Brně, CESA.** Finanční manažer projektu InTeg.

09/2005 – 09/2009 **VUT v Brně, Fakulta podnikatelská**  
Vyučované předměty: Rozbor výkonnosti firmy, Finanční  
analýza.

# 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 výzkumu 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