

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

**Dizertační práce**

**Využití benchmarkingu při řízení podniku**

Autor: Ing. et Ing. Barbora Jetmarová  
Školitel: doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc.

**Pardubice 2012**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2012

Barbora Jetmarová

#### Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat svému školiteli panu doc. Ing. Pavlu Duspivovi, CSc. za podporu a rady, kterými mi pomáhal po celou dobu doktorského studia a především za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování dizertační práce.

Za rady týkající se statistických postupů a pomoc při práci se statistickým softwarem děkuji Mgr. Davidu Zapletalovi, Ph.D. Zvláštní poděkování, za podporu při doktorském studiu, patří mé rodině.

## **ANOTACE**

Dizertační práce „Využití benchmarkingu při řízení podniku“ se zabývá jedním z nejčastěji využívaných manažerských nástrojů - benchmarkingem. Hlavním cílem práce je identifikovat bariéry benchmarkingu nejlepších praktik v jeho jednotlivých fázích a navrhnout možnosti jejich eliminace a tím přispět ke zvýšení efektivity tohoto manažerského nástroje využívaného při řízení podniku. Za tímto účelem jsou shrnuty a uceleny poznatky o typech benchmarkingu, benchmarkingových cyklech a je navržen cyklus nový, v rámci kterého jsou identifikovány bariéry, které mohou úspěšnou realizaci benchmarkingu nejlepších praktik ohrozit. Následně je pomocí empirických dat ověřena jejich platnost a platnost navržených možností jejich eliminace prostřednictvím dalších manažerských nástrojů. Dále se dizertační práce zabývá celkovým postojem podniků působících v České republice k benchmarkingu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Benchmarking, manažerské nástroje, bariéry benchmarkingu, benchmarkingový cyklus, benchmarking nejlepších praktik.

## **TITLE**

The use of benchmarking in business management

## **ANNOTATION**

Doctoral thesis „The use of benchmarking in business management“ deals with one of the most frequently used management tools - benchmarking. The main goal of the thesis is to identify barriers in individual phases of best practice benchmarking and suggest options of their elimination and contribute to increase the efficiency of this management tool in business management. For this purpose information about benchmarking types and benchmarking cycles are summarized and new cycle is designed. Within the new benchmarking cycle barriers of benchmarking steps that could endanger a successful realization of the best practice benchmarking are identified. Verification of benchmarking barriers and options of their elimination using different management tools is made within empirical study. The thesis also deals with general attitude of enterprises operating in Czech Republic towards benchmarking.

## **KEYWORDS**

Benchmarking, management tools, barriers of benchmarking, cycle of benchmarking, best practice benchmarking.

# Obsah

ÚVOD.....	9
<b>1 VÝCHODISKA A ZAMĚŘENÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
1.1 VÝCHODISKA DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	11
1.2 ZAMĚŘENÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	14
1.2.1 Vymezení základních pojmů.....	15
1.2.2 Benchmarking ve světě.....	16
1.2.3 Benchmarking v České republice .....	18
<b>2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI BENCHMARKINGU .....</b>	<b>20</b>
2.1 MANAŽERSKÉ NÁSTROJE .....	20
2.2 BENCHMARKING .....	23
2.2.1 Definice benchmarkingu.....	24
2.2.2 Historie benchmarkingu .....	25
2.2.3 Klasifikace benchmarkingu.....	27
2.2.3.1 Formální a neformální benchmarking.....	28
2.2.3.2 Výkonový benchmarking, benchmarking nejlepších praktik a strategický benchmarking.....	29
2.2.3.3 Interní, konkurenční, funkční a generický benchmarking.....	31
2.2.3.4 Shrnutí typů benchmarkingu .....	33
2.2.4 Institucionální podpora benchmarkingu v České republice.....	36
2.2.5 Etický kodex benchmarkingu .....	39
2.2.6 Benchmarkingový model (cyklus).....	40
2.2.7 Benchmarking a ostatní nástroje (oblasti) managementu.....	41
2.2.8 Přínosy, omezení a mýty o benchmarkingu.....	42
2.2.9 Faktory úspěšného provedení benchmarkingu a jeho bariéry .....	45
2.2.10 Vyhodnocení současného stavu a formulace problému k řešení.....	46
<b>3 VYMEZENÍ CÍLŮ, HYPOTÉZ A METOD POUŽITÝCH PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>50</b>
3.1 CÍLE A HYPOTÉZY DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	50
3.2 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	51
3.2.1 Teoretické metody (obecné).....	51
3.2.2 Empirické metody.....	53
3.2.3 Statistické metody.....	54
<b>4 ŘEŠENÍ PROBLÉMU .....</b>	<b>57</b>
4.1 BENCHMARKING NEJLEPŠÍCH PRAKTIK .....	57
4.2 BENCHMARKINGOVÝ CYKLUS .....	59
4.2.1 Analýza cyklů benchmarkingu nejlepších praktik.....	61
4.2.2 Nově definovaný benchmarkingový cyklus.....	64
4.3 BARIÉRY A RIZIKA APLIKACE BENCHMARKINGU.....	68
4.3.1 Bariéry a rizika související s jednotlivými kroky v rámci benchmarkingového cyklu.....	70
4.3.2 Nejvýznamější bariéry benchmarkingu.....	72
4.4 KLASIFIKACE MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ .....	75
4.4.1 Vybrané manažerské nástroje mající vliv na benchmarking.....	80
<b>5 VÝZKUM.....</b>	<b>84</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝZKUMU .....	85
5.2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO REGIONU.....	86
5.2.1 Obecná charakteristika regionu.....	86
5.2.2 Ekonomická situace a podnikatelské prostředí regionu.....	88
5.3 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	89
5.4 SBĚR DAT A ZÁKLADNÍ INFORMACE O DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ .....	91
5.5 ANALÝZA DAT Z VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	94
5.5.1 Podniky, které benchmarking využívají .....	94
5.5.2 Podniky, které benchmarking nevyužívají, ale znají.....	104
5.5.3 Podniky, které benchmarking využívají i podniky, které jej nevyužívají, ale znají .....	106
5.5.4 Podniky, které benchmarking nevyužívají a ani neznají .....	114

5.5.5	<i>Shrnutí výsledků testovaných hypotéz.....</i>	<i>114</i>
5.6	SOUHRNÉ POZNATKY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	116
<b>6</b>	<b>VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM .....</b>	<b>119</b>
6.1	NÁVRH ŘEŠENÍ PROBLÉMU – MOŽNOSTI ELIMINACE BARIÉR BENCHMARKINGU .....	119
6.2	DISKUSE .....	123
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ DIZERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>126</b>
7.1	TEORETICKÉ PŘÍNOSY - POZNATKY PRO DALŠÍ ROZVOJ VĚDY .....	126
7.2	PRAKTICKÉ PŘÍNOSY - PŘÍNOSY PRO PRAXI .....	126
7.3	PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKÝ PROCES .....	127
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>128</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>130</b>
<b>10</b>	<b>PŘEHLED VLASTNÍCH PUBLIKACÍ SOUVISEJÍCÍCH S TÉMATEM.....</b>	<b>137</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>138</b>

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MÍRA VYUŽITÍ A CELKOVÁ SPOKOJENOST UŽIVATELŮ S BENCHMARKINGEM PODLE CELOSVĚTOVÉHO PRŮZKUMU SPOLEČNOSTI BAIN & COMPANY .....	18
OBRÁZEK 2: ZÁKLADNÍ TYPY BENCHMARKINGU .....	28
OBRÁZEK 3: SCHÉMATICKÉ ZOBRAZENÍ VÝVOJE TYPŮ BENCHMARKINGU .....	33
OBRÁZEK 4: STRUKTURA ÚROVNÍ CÍLŮ BENCHMARKINGU .....	58
OBRÁZEK 5: MOŽNÁ STÁDIA ORGANIZACE NA CESTĚ K DOSAŽENÍ ÚROVNĚ SVĚTOVÉ TŘÍDY .....	59
OBRÁZEK 6: BENCHMARKINGOVÝ CYKLUS .....	65
OBRÁZEK 7: HLAVNÍ BARIÉRY BENCHMARKINGU PŮSOBÍCÍ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH BENCHMARKINGOVÉHO CYKLU .....	75
OBRÁZEK 8: PODNIKOVÝ CYKLUS .....	76
OBRÁZEK 9: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VSTUPY, TRANSFORMAČNÍ PROCES A VÝSTUPY PŘI ŘÍZENÍ PODNIKU ..	77
OBRÁZEK 10: SCHÉMA EMPIRICKÉHO VÝZKUMU .....	84
OBRÁZEK 11: GEOGRAFICKÁ POLOHA REGIONU SOUDRŽNOSTI SEVEROVÝCHOD .....	86
OBRÁZEK 12: STRUKTURA RESPONDENTŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PODLE TOHO ZDA BENCHMARKING REALIZUJÍ ČI NIKOLIV.....	94
OBRÁZEK 13: STRUKTURA RESPONDENTŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	94
OBRÁZEK 14: STRUKTURA PODNIKŮ REALIZUJÍCÍCH BENCHMARKING PODLE SÍDLA PODNIKŮ .....	95
OBRÁZEK 15: STRUKTURA PODNIKŮ REALIZUJÍCÍCH BENCHMARKING PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	95
OBRÁZEK 16: STRUKTURA PODNIKŮ PODLE VYUŽÍVANÉHO TYPU BENCHMARKINGU – INTERNÍ NEBO EXTERNÍ.....	96
OBRÁZEK 17: STRUKTURA PODNIKŮ PODLE TOHO KDE HLEDAJÍ PARTNERA PRO BENCHMARKING .....	97
OBRÁZEK 18: STRUKTURA PODNIKŮ PODLE VYUŽÍVANÉHO TYPU BENCHMARKINGU – VÝKONOVÝ BENCHMARKING A BENCHMARKING NEJLEŠÍCH PRAKTIK .....	98
OBRÁZEK 19: DŮVODY PODNIKŮ PRO VYUŽITÍ BENCHMARKINGU A JEHO SKUTEČNÉ PŘÍNOSY .....	99
OBRÁZEK 20: FREKVENCE VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU PODNIKY V SOUČASNOSTI A PLÁN PODNIKŮ NA JEHO VYUŽÍVÁNÍ DO BUDOUČNA.....	100
OBRÁZEK 21: KRABICOVÝ GRAF VYJADŘUJÍCÍ ZÁVAŽNOST VYBRANÝCH BARIÉR BENCHMARKINGU.....	102
OBRÁZEK 22: POSTOJ PODNIKŮ K POTŘEBĚ PŘEDEM DEFINOVAT BARIÉRY BENCHMARKINGU.....	102
OBRÁZEK 23: GRAF VYJADŘUJÍCÍ PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ REALIZOVANÝCH BENCHMARKINGOVÝCH PROJEKTŮ.....	103
OBRÁZEK 24: HISTOGRAMY ZOBRAZUJÍCÍ ROZDĚLENÍ PRAVDĚPODOBNOTI PRO OBTÍŽNOST JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ BENCHMARKINGU .....	108

## Seznam tabulek

TABULKA 1: PŘEHLED 25 CELOSVĚTOVĚ NEJPOUŽÍVANĚJŠÍCH MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ .....	22
TABULKA 2: VYMEZENÍ PODSTATY BENCHMARKINGU .....	25
TABULKA 3: TYPY BENCHMARKINGU PODLE JEDNOTLIVÝCH AUTORŮ .....	35
TABULKA 4: SWOT ANALÝZA BENCHMARKINGU .....	45
TABULKA 5: ZÁKLADNÍ TYPY BENCHMARKINGU A RELEVANCE JEJICH VYUŽITÍ .....	47
TABULKA 6: ZÁKLADNÍ UKAZATELE CHARAKTERIZUJÍCÍ KRÁLOVÉHRADECKÝ A PARDUBICKÝ KRAJ ZA ROK 2010 .....	61
TABULKA 7: SROVNÁNÍ VYBRANÝCH MODELŮ BENCHMARKINGU NEJLEPŠÍCH PRAKTIK PODLE JEJICH KROKŮ .....	63
TABULKA 8: NOVĚ FORMULOVANÉ FÁZE A KROKY BENCHMARKINGU .....	66
TABULKA 9: PŘEHLED BARIÉR BENCHMARKINGU DOSTUPNÝCH V ODBORNÉ LITERATUŘE .....	70
TABULKA 10: PŘEHLED FÁZÍ, KROKŮ A RIZIK BENCHMARKINGU .....	71
TABULKA 11: MANAŽERSKÉ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ NA ŘÍZENÍ VSTUPŮ PODNIKU .....	78
TABULKA 12: MANAŽERSKÉ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ PŘI VÝROBNÍ ČINNOSTI PODNIKU .....	79
TABULKA 13: MANAŽERSKÉ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ NA ŘÍZENÍ VÝSTUPŮ PODNIKU .....	80
TABULKA 14: MANAŽERSKÉ NÁSTROJE A JEJICH UPLATNĚNÍ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH BENCHMARKINGU .....	81
TABULKA 15: ZÁKLADNÍ UKAZATELE CHARAKTERIZUJÍCÍ KRÁLOVÉHRADECKÝ A PARDUBICKÝ KRAJ ZA ROK 2010 .....	87
TABULKA 16: OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI S 50 A VÍCE ZAMĚSTNANCI PODLE PŘEVAŽUJÍCÍ ČINNOSTI CZ-NACE K 31. 3. 2012 .....	90
TABULKA 17: OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI S 50 A VÍCE ZAMĚSTNANCI PODLE VYBRANÝCH PŘEVAŽUJÍCÍCH ČINNOSTÍ CZ-NACE K 31. 3. 2012 .....	91
TABULKA 18: POPISNÉ STATISTIKY VYJADŘUJÍCÍ ZÁVAŽNOST JEDNOTLIVÝCH BARIÉR BENCHMARKINGU .....	101
TABULKA 19: VLIV VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ NA BENCHMARKING V PROCENTECH .....	104
TABULKA 20: DŮVODY PROČ PODNIKY NEREALIZUJÍ BENCHMARKING .....	105
TABULKA 21: POSTOJ PODNIKŮ NEVYUŽÍVAJÍCÍCH BENCHMARKING K JEHO PŘÍPADNÉMU VYUŽITÍ DO BUDOUCNA .....	106
TABULKA 22: VÝSLEDKY SHAPIRO-WILKOVOVA TESTU NORMALITY PRO OBTÍŽNOST FÁZÍ BENCHMARKINGU .....	107
TABULKA 23: VÝSLEDKY FRIEDMANOVA TESTU ZPRACOVANÉHO NA ZÁKLADĚ OTÁZEK ČÍSLO 6 A 15 ....	109
TABULKA 24: VÝSLEDKY FRIEDMANOVA TESTU ZPRACOVANÉHO NA ZÁKLADĚ OTÁZKY ČÍSLO 6 .....	109
TABULKA 25: VÝSLEDKY FRIEDMANOVA TESTU ZPRACOVANÉHO NA ZÁKLADĚ OTÁZKY ČÍSLO 6 .....	110
TABULKA 26: VÝSLEDKY MANN-WHITNEYOVA TESTU ZPRACOVANÉHO PRO CELKOVÝ POHLED NA OBTÍŽNOST BENCHMARKINGU .....	111
TABULKA 27: VÝSLEDKY MANN-WHITNEYOVA TESTU ZPRACOVANÉHO ZVLÁŠŤ PRO OBTÍŽNOST JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ BENCHMARKINGU .....	112
TABULKA 28: KRUSKAL-WALLISŮV TEST OVĚŘUJÍCÍ OBTÍŽNOST PROVEDENÍ BENCHMARKINGU V ZÁVISLOSTI NA VELIKOSTI PODNIKU .....	113
TABULKA 29: KRUSKAL-WALLISŮV TEST OVĚŘUJÍCÍ OBTÍŽNOST PROVEDENÍ BENCHMARKINGU V ZÁVISLOSTI NA VELIKOSTI PODNIKU .....	113
TABULKA 30: MANAŽERSKÉ NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ PODNIKY, KTERÉ NEREALIZUJÍ BENCHMARKING .....	114
TABULKA 31: SOUHRNÉ INFORMACE O TESTOVANÝCH HYPOTÉZÁCH .....	115
TABULKA 32: BENCHMARKINGOVÝ CYKLUS VČETNĚ BARIÉR A MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ .....	120



## **Seznam použitých symbolů a zkratk**

APQC	American Productivity and Quality Center
AQC	Australian Quality Council
BPIR	Business Performance Improvement Resource
CAF	Common Assessment Framework
DTI	Department of Trade and Industry
EFQM	European Foundation for Quality Management
GBN	Global Benchmarking Network
HKPC	Honk Kong Productivity Council
IBC	International Benchmarking Clearinghouse

## Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním světě a rychle se měnící globální ekonomice, kdy dochází k neustálému zlepšování, zvyšování znalostí, vertikální integraci podniků, v době kdy se inovace objevují s nebývalou rychlostí a zákazníci jsou vzdělanější a náročnější než dříve, musí být podniky na trhu rychlejší než konkurence, musí být zákaznický orientované, musí mít inovační, pohotový a flexibilní přístup ke změnám. Toho mohou dosáhnout tím, že se nepřetržitě učí od ostatních podniků, provádějí benchmarkingové studie, aplikují výsledky získané z těchto studií, adaptují nové nejlepší praktiky, postupy a inovace a vytvářejí infrastrukturu řízení znalostí. Manažeři musí znát nejen současnou situaci vlastního podniku, ale také podnikatelské prostředí a konkurenty. Musí tedy analyzovat zdroje a schopnosti vlastního podniku, ale především také neustále sledovat konkurenty, realizovat benchmarking a osvojovat si nejlepší praktiky. Jen tak si podniky mohou udržet či zlepšit své postavení na trhu.

Dizertační práce „Využití benchmarkingu při řízení podniku“ se zabývá jedním z nejčastěji využívaných manažerských nástrojů - benchmarkingem. Benchmarking představuje neustálý proces měření systémů, postupů a procesů uvnitř podniku a jejich srovnávání s konkurencí nebo jinými podniky, které jsou v provádění daných činností nejuspěšnější, čímž výrazně přispívá k dosažení konkurenční výhody. Cílem takového poměrování je osvojení si nových praktik a postupů, a především získání informací vedoucích ke zvýšení výkonnosti podniku tak, aby se jeho výkonnost nejen vyrovnala, ale aby byla lepší než konkurence.

Dizertační práce obsahuje analýzu současného stavu v oblasti benchmarkingu, zaměřenou především na existující definice, typy benchmarkingu a cykly jeho provedení, která je zpracována formou literární rešerše. Pozornost je zaměřena na jeden z nejpoužívanějších typů benchmarkingu a to benchmarking nejlepších praktik, který se zabývá porovnáváním dat a informací získaných studiem podobných procesů či činností a následně identifikací a adaptováním postupů, které přinášejí nejlepší výsledky. Na základě analýzy současného stavu byl stanoven hlavní cíl práce a související dílčí cíle a hypotézy. Hlavním cílem dizertační práce je identifikovat bariéry benchmarkingu nejlepších praktik v jeho jednotlivých fázích a navrhnout možnosti jejich eliminace a tím přispět ke zvýšení efektivnosti tohoto manažerského nástroje využívaného při řízení podniku.

Za tímto účelem jsou shrnuty a uceleny poznatky o benchmarkingových cyklech a je navržen cyklus nový, v rámci kterého jsou prostřednictvím jednotlivých kroků benchmarkingu definovány nezbytné požadavky na úspěšnou realizaci benchmarkingu v řízení podniku a zároveň jsou identifikovány bariéry, které mohou úspěšnou realizaci benchmarkingu nejlepších praktik ohrozit. Dále je zhodnocena využitelnost celé řady manažerských nástrojů při realizaci benchmarkingu. Pomocí empirických dat je následně ověřena platnost identifikovaných bariér a možnosti jejich eliminace prostřednictvím využití dalších manažerských nástrojů. Dizertační práce také obsahuje návrh opatření pro eliminaci bariér benchmarkingu.

Vzhledem k tomu, že je benchmarking podle některých průzkumů v současné době považován za celosvětově nepoužívanější manažerský nástroj, ale v České republice nebyl průzkum o využívání benchmarkingu proveden, je v dizertační práci zjišťován postoj podniků působících v České republice k benchmarkingu.

# 1 Východiska a zaměření dizertační práce

Základní východiska dizertační práce zahrnují problematiku manažerských přístupů, nástrojů, metod a technik a jejich pojetí v moderním managementu se zaměřením na benchmarking.

## 1.1 Východiska dizertační práce

Chtějí-li podniky na trhu obstát, musí brát v úvahu a v mnoha případech přizpůsobovat nebo implementovat širokou škálu inovativních manažerských filozofií, metod, nástrojů a technik. Během posledních dvou desetiletí se využívání manažerských nástrojů stalo běžnou součástí managementu každého podniku. Vhodné použití manažerských nástrojů umožní podnikům snáze dosahovat cílů v oblasti zvyšování tržeb, rozšiřování inovací, zlepšování kvality výrobků či poskytovaných služeb, snižování nákladů, zvyšování efektivnosti nebo zkvalitňování strategie.

### Manažerské metody a nástroje

**Management** můžeme chápat jako soubor poznatků uspořádaných podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány a prezentovány formou návodů pro jednání manažerů na různých úrovních řízení. Opírá se o poznatky (metody, nástroje, teorie, technologie) z oblasti více vědních disciplín (ekonomiky, matematiky, psychologie, sociologie atd.), které aplikuje na podmínky řízení a dále rozvíjí. (Řezáč, 2009)

Podniky v silném konkurenčním prostředí musí implementovat některé z široké škály inovativních manažerských filozofií, metod, nástrojů a technik. Ve světové odborné literatuře o managementu je popsáno značné množství manažerských metod, nástrojů a technik řízení, přičemž tyto pojmy nejsou přesně rozlišovány a mnohdy se překrývají. Především názory autorů na pojem manažerský nástroj a metoda se velmi liší.

Význam slova **metoda** pochází z řeckého met-hodos, což znamená „za cestou“, cesta za něčím. Moderní ideál metody jako obecného návodu, jak získávat spolehlivé poznatky, na něž se druzí mohou spolehnout, vytvořil Descartes. Svoji metodu, kterou odvodil ze zkušenosti s geometrickými důkazy, formuloval Descartes dvakrát. Poprvé v knize, která nebyla dokončena: „Pravidla pro řízení intelektu“, v originále *Regulae ad directionem ingenii*. Podruhé stručněji v „Rozpravě o metodě“: Metoda je

prostředek poznání, který představuje postup nebo návod, jak získávat správné poznatky. Společně se systémem tvoří podstatu vědy. Systém představuje obsahovou stránku vědy, zatímco metoda její stránku formální.

Metoda v dnešním pojetí zahrnuje soustavu pravidel, která určující vzájemně navazující možné soustavy operací, které směřují od daných výchozích podmínek k žádoucímu cíli. Metodou rozumíme způsob řešení problémů, týkající se v případě manažerských metod fungování systémů a jednotlivých problémů managementu s cílem zajistit lepší výsledky. Metoda znamená osvědčený, promyšlený, soustavný a cílevědomý přístup k řešení problémů. (Mareš et al., 2004) „Metodicky“ se zabýváme určitou oblastí vědy, jestliže ji plánovitě zkoumáme, vypracováváme její členění a přiměřeně uspořádáváme její dílčí poznatky, které logicky je spojujeme a činíme nahlédnutelnými.

**Přístup** vyjadřuje první úvahy při posuzování problému. Přičemž rozlišujeme závažné a nepodstatné rysy, složitost a významné souvislosti, které ovlivňují výběr nejvhodnější metody. (Mareš et al., 2004)

**Technika** na rozdíl od metody označuje zaběhnutý, opakovaný způsob zkoumání, řešení a zpracování problémů, jakož i provedení vlastní činnosti (Mareš et al., 2004). Armstrong (2006) definuje manažerské techniky jako systematické, analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole. Manažerské techniky odlišuje od manažerských dovedností, jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání atd. od postupů a návodů potřebných k tomu, aby práce byla vykonána a od činností nebo funkcí vedoucích k dosažení žádoucího výsledku (např. nábor pracovníků, nákup). Ve všech oblastech těchto dovedností, postupů a činností hrají však manažerské techniky významnou roli – ať už obecně při řešení problémů nebo zvláště pak tím, že umožňují provádět činnosti efektivněji.

**Nástrojem** v současném managementu chápeme prostředek řídicího působení. Obsah nástrojů je širší než obsah metody a metoda v tomto případě tvoří část nástrojů. Příkladem nástrojů mohou být nástroje přímého a nepřímého působení. Nástroji přímého působení jsou kromě plánu a práva (přímé ukládání nástrojů a povinností) také operativní příkazy. K nástrojům nepřímého působení zařazujeme hodnotové nástroje

(mzdu, cenu, zisk, daně, dotace, odpisy, úvěr a úrok, měnový kurz). (Mareš et al., 2004)

Termín „manažerský nástroj“ v současné době označuje široké spektrum manažerských technik a přístupů od jednoduchého plánovacího softwaru až po složité organizační a ekonomické postupy a řešení. (Business consulting, 2010)

Dizertační práce bude zaměřena na manažerské nástroje, neboť autorka má za to, že termín benchmarking je manažerský nástroj, nikoliv manažerská metoda

### **Moderní pojetí managementu**

Dnes při řízení podniku v žádném případě nevystačíme s manažerskými nástroji, jaké používali klasikové Frederic Winslow Taylor, Henri Fayol nebo Max Weber. Fordova hromadná výroba byla realizována v jiných podmínkách, než v jakých probíhá současná výroba. Je zřejmé, že řízení ekonomiky podniku v dnešní době vyžaduje zcela jinou koncepci a na základě toho se manažerské nástroje musí vyvíjet a přizpůsobovat novým podmínkám a novému prostředí. Prostředí, v němž přestávají být rozhodující přirozené konkurenční výhody.

Mezi základní kritické faktory úspěchu podniků patří především:

- jakost – schopnost uspokojovat svými produkty požadavky všech zainteresovaných stran; jakost vyšší než má konkurence;
- čas – schopnost reagovat na změny v požadavcích zainteresovaných stran co nejrychleji;
- náklady – schopnost plnit rychle požadavky zainteresovaných stran s co nejmenší spotřebou zdrojů;
- znalosti zaměstnanců – včetně znalostí manažerů, neboť právě ty rozhodují o tom, jak se organizace vyrovnají se všemi ostatními faktory. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

V roce 2004 uvedl Jensen následující tvrzení: „Množství informací se zdvojnásobuje po každých 1 100 dnech, tedy zhruba po třech letech, nicméně čas, který nám zůstává ke zpracování těchto narůstajících informací, je stále stejný - 1 440 minut denně.“ (Jensen, 2004) Vezmeme-li v úvahu časový odstup od roku 2004, lze konstatovat, že tento výrok dnes platí už jen z jeho druhé poloviny, neboť množství dat se v současnosti v organizacích zdvojnásobuje ještě rychleji.

Umění využívat informace a znalosti jsou v dnešní době pro rozvoj každého podniku klíčové. Organizace stává se znalostní společností, v níž se produkce lidských schopností a lidského kapitálu stává základním hybatelem, umožňujícím společenský i ekonomický pokrok. Permanentní cílené vzdělávání je rozhodujícím nástrojem inovačních procesů a akumulace kapitálu, zároveň umožňuje uspokojovat vyšší potřeby člověka, jeho přirozenou touhu po uplatnění a seberealizaci, přičemž je zřejmé, že efektivnost učení se je závislá na zvolené formě učení. Uvádí se, že objem osvojených si znalostí u tradičních forem učení (výklad lektora, studium literatury atd.) je pouhých 10 %, zatímco u sdílení znalostí a nejlepších praktik až 90 %. Aby podniky obstály v dnešním prostředí plném rychlých změn, je nutné, aby znaly své podnikatelské prostředí a konkurenty, od kterých se budou kontinuálně učit.

Každý podnik, který chce na trhu uspět, musí hledat svůj specifický přístup k úspěchu. Má-li být podnik dostatečně pružný a schopný reagovat na změny, musí především změnám, ke kterým dochází, porozumět. Právě porozumění změnám a využití správných závěrů, jsou předpoklady pro formulaci nových nástrojů a metod, které by podniková sféra měla realizovat, aby byla úspěšná. (Lang, 2007) Jedině tak je podnik schopen správně přijímat, vyhodnocovat a předávat vnitřní i vnější podněty. Vzniká proto potřeba převratných změn a to nejen v metodách zpracování informací, která vyžaduje zásadní změny chování jednotlivců v organizaci. Je potřebné aplikovat nové přístupy v podnikovém řízení, založené zejména na procesním a integrovaném řízení, jimiž je mimo jiné zajištěna správa znalostí o podnikatelském prostředí.

Pro podniky je tedy klíčové neustále sledovat své konkurenty, neboť úspěšné jsou ty podniky, které se neustále učí od podniků nejlepších ve vykonávání určité činnosti či procesu, tedy provádějí **benchmarking**.

## **1.2 Zaměření dizertační práce**

Název dizertační práce zní: „Využití benchmarkingu při řízení podniku“. Práce se zabývá problematikou benchmarkingu v podnicích ve vybraných krajích v České republice. Při řešení tohoto tématu je důležité sledovat historický vývoj benchmarkingu, jeho existující typy a benchmarkingové cykly, přičemž je nutné vymezit cyklus přijatý pro zpracování dizertační práce. Aby bylo možné zhodnotit využívanost benchmarkingu v podnicích v České republice, je podstatné seznámit se s dostupnými průzkumy věnujícími se tomuto tématu ve světě. Vzhledem k tomu, že

benchmarking není v České republice využíván tak, jak je tomu ve světě, je hlavním cílem dizertační práce vymezit bariéry, které ohrožují realizaci benchmarkingu a navrhnout opatření jejich eliminace. Významná je také souvislost benchmarkingu s dalšími manažerskými nástroji, proto se dizertační práce věnuje i této problematice.

### **1.2.1 Vymezení základních pojmů**

Základní pojmy související s tématem dizertační práce jsou benchmark, benchmarking a benchmarkingový projekt.

#### **Benchmark**

Původ slova benchmark lze nalézt před tisíci lety v Egyptě ve stavebnictví (Codling, 1992). Své místo měl také v geografickém průzkumu a znamená referenční bod používaný pro určení aktuální polohy (APQC, 1993; Bogan a English, 1994, Harrington a Harrington, 1996). Benchmark znamená nivelační znak, srovnávací bod nebo standard, proti kterému lze měřit. V kontextu benchmarkingu pak znamená měřítko či ukazatel výkonosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011). Camp uvádí, že benchmark může být popisný nebo kvantitativní. Popisný benchmark může být „každý pracovní proces skládající se ze vstupů, opakovatelného souboru kroků založeném na základě souboru postupů a metod, a výstupů“ na základě něhož je možné se inspirovat (Camp 1995, str. 18). Oproti tomu kvantitativní benchmark je označován spíše jako „ukazatel výkonnosti“.

V pojetí managementu jakosti obvykle termín benchmark znamená standard odvětví. (Camp, 1995). Americké centrum pro produktivitu a kvalitu (APQC, 1993) dále vysvětluje, že benchmark je více než běžný standard. Jedná se o „best in class“ (nejlepší ve třídě) úspěchy, stávající se standardem nejvyšší kvality, se kterým jsou podobné procesy měřeny, srovnány a hodnoceny.

#### **Benchmarking**

V roce 1970, se pojem benchmarking začal využívat i jinak než jen ve svém technickém pojetí (jako srovnávání s referenčním bodem). (Bogan a English, 1994) Benchmarking se rozšířil do podnikatelského světa, kde tento pojem nejprve představoval měření procesů založené na srovnávání (Camp, 1995). Později vznikaly další typy benchmarkingu a od toho se odvíjející definice. Velmi často je uváděná definice Amerického centra pro produktivitu a kvalitu, která definuje benchmarking



jako: „proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti vůdčím firmám kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti“ (APQC, 2011).

### **Benchmarkingový projekt**

Benchmarkingový projekt je jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011). Benchmarkingový projekt by měl být zaměřen na ty oblasti, které zajistí největší možné přínosy pro organizaci. Cíle projektu mohou být obecné nebo specifické a mohou se týkat zlepšení výkonnosti procesu, činnosti, nástrojů zvyšování výkonnosti, vybavení, strategií nebo chování. (Mann, 2010)

#### **1.2.2 Benchmarking ve světě**

Benchmarking je již delší dobu jedním z fenoménů, kterým se soudobé moderní řízení trvale zabývá. Ve světě se stal všeobecně akceptovaným a široce využívaným manažerským nástrojem. Význam benchmarkingu pro podnikovou praxi potvrzuje celá řada průzkumů, které jsou uvedeny v podkapitole 1.2.2 Historie benchmarkingu. Mezi nejaktuálnější výzkumy o benchmarkingu patří například výzkum americké společnosti Bain & Company zaměřený na využívání manažerských nástrojů, provedený v roce 2011. Dále průzkum provedený společností Global Benchmarking Network v roce 2008 o benchmarkingu a dalších manažerských nástrojích pro zvyšování podnikové výkonnosti, či průzkum o benchmarkingu realizovaný společností American Productivity and Quality Center v roce 2009.

#### **Global Benchmarking Network**

Global Benchmarking Network (GBN) je celosvětová síť spolupracujících organizací a odborníků zaměřená na podporu a usnadnění využívání benchmarkingu a sdílení osvědčených postupů. V roce 2008 provedli globální průzkum o manažerských nástrojích zaměřený především na benchmarking. Zúčastnilo se jej více než 450 organizací všech velikostí a odvětví ze 44 zemí světa, včetně České republiky. Cílem průzkumu bylo identifikovat aktuální situaci a budoucí trend benchmarkingu, přičemž byly zvlášť sledovány tři typy benchmarkingu – neformální, výkonový a procesní (které lze souhrnně označit jako formální). Tento průzkum také

sledoval využívání dalších nepoužívanějších manažerských nástrojů na zvyšování výkonnosti podniku. Průzkum ukázal, že neformální benchmarking byl jeden z nejpoužívanějších nástrojů, který používalo 69 % organizací. Konkrétně se podle tohoto průzkumu jednalo o devátý nepoužívanější manažerský nástroj z 20 sledovaných. Výkonový benchmarking používalo 49 % a benchmarking nejlepších praktik 39 % z dotazovaných společností. Zajímavá je skutečnost, že podniky často uváděly, že do budoucna plánují využívat jiné manažerské nástroje než ty, které využívaly v dané době, přičemž právě všechny sledované typy benchmarkingu byly podniky označeny jako nejčastěji plánované nástroje pro budoucnost. Z výzkumu je zřejmé, že zájem o benchmarking se zvyšoval. Ve srovnání s ostatními manažerskými nástroji měly ovšem všechny tři typy benchmarkingu nižší účinnost než byla průměrná účinnost všech sledovaných nástrojů. Podniky hodnotily účinnost neformálního benchmarkingu průměrně na 69,2 %, výkonového na 49,1 % a benchmarkingu nejlepších praktik pouze na 39,6 %. (GBN, 2008)

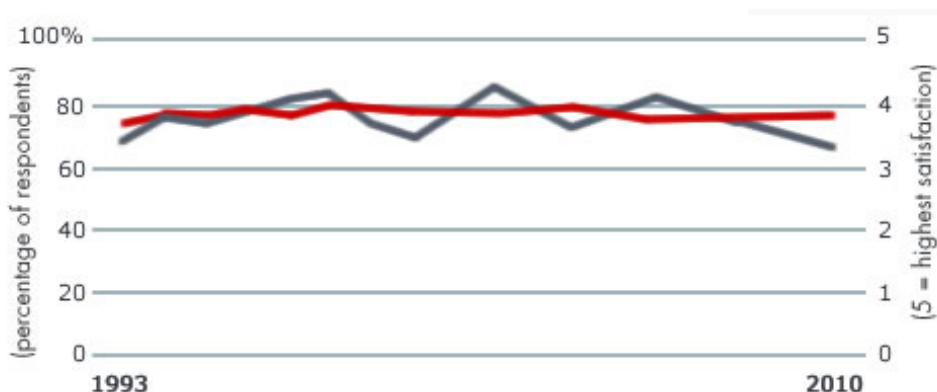
### **Bain & Company**

Tvrzení definované na základě výzkumu společnosti Global Benchmarking Network v roce 2008, že nejčastěji plánované manažerské nástroje pro využití v budoucnosti jsou tři již uváděné typy benchmarkingu lze potvrdit výsledky výzkumu americké poradenské společnosti Bain & Company zveřejněné v roce 2011.

Dlouhodobý výzkum americké společnosti Bain & Company zaměřený na využívání manažerských nástrojů potvrzuje rostoucí význam benchmarkingu pro podnikovou praxi. V pravidelných celosvětových průzkumech „25 nejčastěji využívaných manažerských nástrojů“, patří benchmarking společně s nástrojem specifikace mise a vize mezi pět nepoužívanějších manažerských nástrojů již od roku 1993, kdy tato společnost s výzkumy začala. Výzkum potvrzuje rostoucí význam benchmarkingu, neboť v roce 1993 se benchmarking umístil na pátém místě, v roce 2000 na třetím, v roce 2006 byl čtvrtým nepoužívanějším manažerským nástrojem a od roku 2008 je benchmarking nepoužívanější manažerský nástroj. (Rigby a Bilodeau, 2011)

Na následujícím obrázku je šedou linkou zobrazena míra využití benchmarkingu mezi dotazovanými společnostmi (v rámci jednotlivých výzkumů se účastnilo 1 000 – 1 500 společností) a červenou linkou je zobrazena celková spokojenost uživatelů s benchmarkingem. Například v roce 2010 benchmarking využilo 67 % z 1 230

dotazovaných společností, přičemž spokojeny s výsledky, které byly dosaženy v rámci benchmarkingu, byli tyto společnosti, průměrně ze 79 %. (Bain & Company, 2011)



Obrázek 1: Míra využití a celková spokojenost uživatelů s benchmarkingem podle celosvětového průzkumu společnosti Bain & Company

Zdroj: Bain & Company, 2011.

### American Productivity and Quality Center

APQC členská nezisková organizace založená v roce 1977, je mezinárodně uznávaným zdrojem pro zvyšování výkonnosti a zlepšování procesů. S důrazem na produktivitu, řízení znalostí, iniciativ pro zlepšení jakosti a benchmarking spolupracuje APQC se svými členskými organizacemi na identifikaci nejlepších praktik, na objevování účinných metod zlepšování a na šíření těchto poznatků. Dále poskytuje školení a možnost využití nástrojů, které podniky potřebují ke svému úspěchu a také provádí nakontaktování jednotlivých podniků. V roce 2009 provedli poslední výzkum zaměřený především na to, jak organizace benchmarking realizují a jak tento manažerský nástroj hodnotí. Výzkumu se zúčastnilo 200 společností realizujících benchmarking a může sloužit jako podkladový materiál pro podniky, které chtějí benchmarking začít využívat.

#### 1.2.3 Benchmarking v České republice

Benchmarking není v České republice zdaleka tak využíván, jak je tomu ve vyspělých zemích. Jedním z důvodů může být nedostatek odborné literatury o benchmarkingu v českém jazyce. Nejnovější publikací dostupnou v češtině je kniha *Benchmarking mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování* od autorů: Nenadál, Vykydal, Halfarová, která vyšla v roce 2011. Dále v českém jazyce vyšla kniha *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě* od autorů: Karlöf a Östblom. Kniha je ovšem již z roku 1995.

Benchmarkingu se věnuje i několik dalších českých autorů, ovšem vždy pouze v několika málo stránkových publikacích, stručně vysvětlujících základy benchmarkingu.

Dalším důvodem může být skutečnost, že benchmarkingu není v České republice věnována velká pozornost ze strany institucí, které by šířili informace o benchmarkingu a poskytovali školení, konzultace atd. V ČR působí dvě organizace, které se prezentovaly jako organizace, snažící se o podporu benchmarkingu jako procesu zlepšování mezi českými podniky a institucemi. Jsou jimi Česká společnost pro jakost (ČSJ) a CzechInvest. Jejich působení je ovšem velmi omezené. České podniky tak mohou využít služby zahraničních organizací (např. již zmiňované organizace jako je APQC, Bain & Company, BPIR atd.) nabízející své služby po celém světě. Velkou roli ovšem hraje jazyková bariéra, legislativní odlišnosti, odlišnosti ve vedení účetnictví a další faktory.

## **2 Současný stav vědeckého poznání v oblasti benchmarkingu**

Benchmarking je manažerský nástroj, který se neustále vyvíjí. Vývoj benchmarkingu je způsoben především rozvojem informačních technologií, systémů řízení a statistických metod. Počet přístupů k benchmarkingu, jednotlivých typů a modelů neustále roste. V současné době existuje mnoho způsobů, jak klasifikovat typy benchmarkingu, které se od sebe odlišují především podle toho, „co“ se porovnává a „s čím“ se porovnává, od čehož se odvíjí i celá řada definic benchmarkingu. Byly vyvinuty různé modely (cykly) benchmarkingu, které se liší počtem fází a kroků. K dispozici je velký počet modelů benchmarkingu a je zřejmé, že tento počet a možnosti jeho využití v rámci podnikové praxe budou i nadále vzrůstat.

### **2.1 Manažerské nástroje**

Využívání manažerských nástrojů se během posledních dvou desetiletí stalo běžnou součástí managementu každého úspěšného podniku. Manažerských nástrojů je celá řada a je velmi důležité, aby si každý manažer dokázal vybrat ty nejvhodnější manažerské nástroje pro jeho podnik, a to především vzhledem k podnikovým činnostem, které chce řídit, k podnikatelskému plánu, vnějšímu i vnitřnímu okolí podniku a době, v níž podnik působí. Vzhledem k velkému množství manažerských nástrojů, není rozhodování, který manažerský nástroj použít jednoduché. Výběr ztěžuje mimo jiné skutečnost, že v teorii managementu nejsou přesně rozlišovány pojmy nástroj a metoda a mnohdy se tyto pojmy překrývají.

Vhodné použití manažerských nástrojů umožní podnikům snáze dosahovat cílů například v oblasti zvyšování tržeb, rozšiřování inovací, zlepšování kvality výrobků či poskytovaných služeb, snižování nákladů, zvyšování efektivnosti nebo zkvalitňování strategie atd. Celá řada manažerských nástrojů je ve své podstatě zaměřena na dosahování obdobného základního cíle, jímž je být trvale konkurenceschopným, díky účinnému uspokojování požadavků jednotlivých zainteresovaných stran, s co nejmenší spotřebou zdrojů. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Různí autoři však přistupují k jednotlivým metodickým aspektům managementu odlišně a liší se rozsah zařazení ekonomických nástrojů využívaných při řízení podniku. Například Donnelly (1997) člení manažerské metody na řízení práce

a organizaci (plánování, organizování, kontrolování), řízení lidí v organizacích (vedení) a řízení produkce a operací. Přičemž vymezení manažerských nástrojů se nevěnuje. Obdobné členění metod uvádí Veber (2009). Ten následně člení i manažerské nástroje. Například ve strategickém managementu uvádí jedenáct metod a technik (finanční analýza, benchmarking, SWOT, PEST, VRIO, BSC a další). Lang (2007) popisuje a uvádí příklady z praxe k vybraným manažerským nástrojům: outsourcing, reengineering, benchmarking, management jakosti a Balanced scorecard. Řezáč (2009) popisuje členění manažerských metod a nástrojů podle aspektů systémových, aplikačních, metodických, mezinárodních, etických a sociálně-psychologických. Metodický aspekt managementu zahrnuje definování manažerských metod (např. ABC, BSC, CRM, PPP), manažerských technologií (JIT, Kanban, Kaizen, ECR a další) a manažerských nástrojů, kterých je popsáno celkem dvacet, jako jsou reporting, controlling, leasing, benchmarking, outsourcing, teambuilding, reengineering atd. Jedná se pravděpodobně o nejpodrobnější českou publikaci z hlediska členění manažerských nástrojů a metod. Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že neexistuje jednotný přístup k chápání a klasifikaci jak manažerských metod, tak manažerských nástrojů, což ztěžuje manažerům rozhodování o výběru nejvhodnějších nástrojů k dosažení podnikových cílů.

Poradenská společnost Bain & Company provádí již od roku 1993 výzkumy zaměřené na využívání manažerských nástrojů. Pravidelně definuje 25 celosvětově nejpoužívanějších manažerských nástrojů. Poslední výzkum provedený v roce 2011 zobrazuje celosvětovou využívanost 25 nejpoužívanějších manažerských nástrojů v roce 2010. (Rigby a Bilodeau, 2011) Tabulka 1 zobrazuje užití jednotlivých manažerských nástrojů, tedy vyjádření toho, kolik procent společností z celkového počtu 1 230 dotazovaných společností daný nástroj využilo.

**Tabulka 1: Přehled 25 celosvětově nejpoužívanějších manažerských nástrojů**

Manažerský nástroj	Procentuální využití v roce 2010
Benchmarking	67 %
Strategické plánování	65 %
Specifikace mise a vize	63 %
Řízení vztahů se zákazníky	58 %
Outsourcing	55 %
Balanced scorecard	47 %
Programy managementu změny	46 %
Klíčové kompetence	46 %
Strategické aliance	45 %
Segmentace zákazníků	42 %
Řízení dodavatelského řetězce	39 %
Reengineering	38 %
Znalostní management	38 %
Total quality management	38 %
Fúze a akvizice	35 %
Řízení spokojenosti a loajality	32 %
Řízení rizik	30 %
Scénářové a krizové plánování	30 %
Programy sociálních médií	29 %
Sdílená servisní centra	28 %
Zeštíhlování	25 %
Modely cenové optimalizace	21 %
Otevřené inovace	21 %
Rozhodovací nástroje	17 %
Rychlé prototypy	11 %

*Zdroj: Bain & Company, 2011.*

Z Tabulky 1 je zřejmé, že celosvětově je aktuálně nejpoužívanějším nástrojem benchmarking, který využilo 67 % dotazovaných společností. V rámci Evropy je benchmarking taktéž na prvním místě, v Americe je třetím nejčastěji využívaným nástrojem a v případě Asie je na čtvrtém místě. V rámci výsledků této společnosti je benchmarking na první pozici v rámci celého světa od roku 2008. Výzkumy ukázaly, že v roce 2009 manažeři považovali za klíčové především snižování nákladů. Dnes považují za nejdůležitější zajistit růst příjmů organizace. V příštích letech plánují začít využívat otevřené inovace, scénářové a podmíněčné plánování a cenovou optimalizaci. (Rigby a Bilodeau, 2011)

Světová krize má dopad jak na výběr využívaných manažerských nástrojů, tak i na jejich množství. Celosvětově využívání manažerských nástrojů pokleslo z 15 průměrně používaných nástrojů v jednom podniku v roce 2006 na 11 nástrojů v roce 2009 a na 10 v roce 2011. Z důvodu probíhající krize podniky odkládaly použití nových iniciativ nebo vyčkávaly s použitím nových nástrojů.

V České republice se v posledním období uskutečnilo několik výzkumů zaměřených na oblast manažerských nástrojů nebo metod. Výzkumy však neměly rozsah, pravidelnost a dlouhodobost srovnatelnou s pracemi společnosti Bain & Company. Mnohé byly zaměřeny na využívání konkrétního nástroje nebo manažerské metody, jako např. výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích (Marešová, 2010). Proto jsou výsledky průzkumu společnosti Bain & Company pro teorii a praxi managementu v našich podmínkách inspirující.

### **O manažerských nástrojích obecně platí:**

- čím větší společnost, tím více manažerských nástrojů je používáno,
- jednotlivé manažerské nástroje jsou mnohem účinnější, jsou-li součástí strategického plánu organizace,
- žádaných výsledků lze dosáhnout pouze s realistickou strategií a za předpokladu, že na nástroj je pohlíženo pouze jako na prostředek k dosažení strategického cíle,
- není vhodné neustále měnit manažerské nástroje, neboť tak manažeři podlamují důvěru zaměstnanců,
- žádný nástroj nemá univerzální použití. (Rigby, 2009)

## **2.2 Benchmarking**

Benchmarking představuje neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř podniku a jejich srovnávání s konkurencí nebo s jinými podniky, které jsou nejúspěšnějšími v provádění určité činnosti, či procesu. Cílem takového poměřování je osvojení si nových praktik a postupů a především získání informací vedoucích ke zlepšení výkonnosti podniku. Pokud jsou postupy jinde lepší, snaží se je podnik pro sebe uplatnit tak, aby se jeho výkonnost nejen vyrovnala, ale aby byla lepší než konkurence. Benchmarking není pouhé porovnání podniku s jeho benchmarkem, je to také aktivní hledání nejlepších nápadů, metod a přístupů, které by mohly přispět ke zvýšení účinnosti, efektivnosti či výkonnosti podniku (Patton, 2001).

Benchmarking představuje praktiku, jehož hlavní podstatou je učení se jak zlepšit aktivity, procesy a řízení (Ahmed a Rafiq, 1998). Stále častěji je považován za součást zlepšování zásadních procesů v podniku. Vhodný je především tam, kde se zdají být stanovené cíle nedosažitelné. Neboť benchmarking poskytne důkaz, že u jiné společnosti to funguje. (Chen, 2005; Dawkins et al., 2007). Podstata benchmarkingu vychází z poznatku, že pokud jsme se v podniku rozhodli něco změnit a dělat lépe, je



vhodné poučit se od jiného podniku, který již má s plánovanými změnami zkušenosti. Jedná se tedy o proces adaptace podniku, kde není kladen důraz na kopírování ostatních, ale na zjištění a učení se, jak zlepšit výkonnost podniku sdílením nápadů (Watson, 1993). Liang (2004) tvrdí, že schopnost využít zkušeností ostatních pro vybudování si vlastního souboru znalostí je jedním z nejdůležitějších zdrojů lidského a sociálního rozvoje. To je v souladu s tvrzením Zairiho a Ahmeda (1999), kteří tvrdí, že základ benchmarkingu, jímž je pozorování stavu u ostatních (lepších) a považování tohoto stavu za žádoucí a hodný „jsou praktiky“ staré jako lidstvo samo. Benchmarking je metoda učící jak se učit (Liang, 2004). Benchmarking v žádném případě není pouhá konkurenční analýza, špionáž či krádež (Zairi, 1997).

### **2.2.1 Definice benchmarkingu**

Americké centrum pro produktivitu a kvalitu definuje benchmarking jako „proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti vůdčím firmám kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti“ (APQC, 2011). Robert. C. Camp (2006), který stál u zrodu benchmarkingu, definuje benchmarking jako „hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“. Dále uvádí: „Benchmarking je váš klíč k tomu stát se nejlepší z nejlepších.“

Spendolini (1992), po tom co shromáždil 49 definic benchmarkingu z 57 zemí, uvádí, že benchmarking je kontinuální, systematický proces hodnocení produktů, služeb či procesů vlastní organizace s organizací, která reprezentuje organizaci s nejlepšími praktikami pro účely organizačního zlepšení. Podle Hyatta (2001) a Ramabadrona et al. (1997) je benchmarking procesem identifikace nejlepší výkonnosti nebo nejlepších praktik jiných organizací a osvojení si těchto znalostí pro získání konkurenční výhody. Benchmarking je proces, který vytváří zázemí pro kreativní objevy, je to proces identifikace nejvyšších standardů kvality výrobků a služeb, na základě níž provádí zlepšení nezbytné k dosažení těchto standardů (Bhutta a Huq, 1999; Kozak a Nield, 2001). Cílem benchmarkingu je nalézt příklady vynikající výkonnosti a porozumět procesům a postupům řízení, které zajišťují tento výkon. Začleněním těchto osvědčených postupů do jejich podnikových procesů zlepšují podniky vlastní výkonnost. (Rigby, 2011)

Existuje velké množství definic benchmarkingu. Klíčové aktivity, které lze nalézt ve většině definic benchmarkingu a jež zahrnují relevantní aspekty jakéhokoliv benchmarkingového procesu jsou následující: měření a komparace, identifikace nejlepších praktik, implementace, kontinuální zlepšování, systematický proces provádění benchmarkingových aktivit. (Ahmed a Rafiq, 1998; Sarkis, 2001; Ramabadron et al., 1997; Coopers et al., 1996; Maire 2002; Anand a Kodali, 2008 Sarkis, 2001; Tölösi a Lajtha, 2000 atd). Amaral a Sousa (2009) přehledně vymezili podstatu benchmarkingu, tak jak je uvedeno v Tabulce 2.

**Tabulka 2: Vymezení podstaty benchmarkingu**

<b>Co je benchmarking</b>	kontinuální proces, nástroj nebo přístup
<b>K čemu slouží</b>	měření, hodnocení, zlepšování, vyhledávání a učení se o produktech, službách, výkonnosti a praktikách
<b>S kým se porovnává</b>	srovnávání oproti nejlepším v odvětví - best-in-class, světovým špičkám, konkurenci atd.
<b>Očekávané výsledky</b>	dosažení vynikající výkonnosti, být konkurenceschopný, uplatnění znalostí

*Zdroj: Bain & Company, 2011.*

Na základě kritického posouzení mnoha definic lze benchmarking definovat následovně: Benchmarking je manažerský nástroj pro dosahování nebo překonávání podnikových cílů učením se od podniků, které vykonávají nejlepší praktiky či postupy, a to na základě porozumění a uplatnění praktik, díky nimž jsou tyto výkony dosahovány.

### **2.2.2 Historie benchmarkingu**

Řada autorů se zabývala původem pojmu benchmarking a tvrdí, že z historického hlediska není myšlenka benchmarkingu - učení se od ostatních - nic nového. (Bogan a English, 1994; Camp, 1989; Codling, 1992; Zairi a Ahmed 1999; Moriarty a Smallman, 2009). Po staletí lidé pozorovali dobré nápady a postupy realizované kolem nich a následně je aplikovali do svých vlastních postupů tak, aby naplnily své vlastní potřeby a zdokonalovali se.

Za iniciátora, který provedl první rozsáhlý projekt benchmarkingu, je považován podnik Xerox Corporation, který ho jako nástroj managementu poprvé použil v roce 1979. V té době podnik Xerox Corporation na konci 70. let neustále ztrácel podíl na reprografickém trhu, neboť japonské kopírky byly desetkrát levnější. Manažeři Xerox Corporation porovnali své činnosti s činnostmi japonských podniků a zjistili, že ztrácí

především v oblasti skladového hospodářství. Analyzovali činnosti konkurence a zjistili, že společnost L. L. Bean má proces skladového hospodářství na světové špičce. Reakce Xerox Corporation byla, že přijali proces, který používali Japonci a začali s nimi soutěžit. (Grayson, 1992) Manažeři podniku Xerox Corporation si uvědomili potenciál této metody a proto sledovali i další procesy úspěšných podniků a aplikovali je na podmínky vlastního podniku. Lidé z Xeroxu často uvádějí, že je k benchmarkingu přivedl výrok čínského generála Sun-c' (500 let př. n. l.), který zní následovně: *„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však svého nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také překážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani svého nepřítele, pak v každé bitvě prohraješ.“* (Camp, 1989)

Benchmarking je předmětem zájmu řady odborníků a v jeho vývoji je možné sledovat řadu trendů. (Moriarty, Smallman, 2009) Benchmarking se osvědčil jako nástroj vhodný pro zlepšování výkonnosti a postupně se šířil do dalších podniků, a v řadě zemí i do veřejného sektoru. V některých zemích se dokonce stala jeho aplikace pro subjekty veřejné správy povinnou, jinde se subjekty veřejné správy dobrovolně porovnávají ve vybraných oblastech činností.

Pozitivní vliv na pronikání benchmarkingu zejména v USA měl vznik Malcolm Baldrige National Quality Award v roce 1988. (Široký et al., 2004) V roce 1989 publikoval R. Camp, z hlediska rozšíření benchmarkingu, velmi významnou knihu: „Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance“. V té době nebyl benchmarking v Evropě ještě znám. Na základě této knihy se postupně rozšiřoval i do západní Evropy.

V roce 1991 byla v Británii provedena studie, při které vyšlo najevo, že podniky velmi málo využívaly benchmarking nejlepších praktik (kdy se benchmarkingový partner hledá v jakémkoliv sektoru), který je v současné době nejpoužívanější, ale aplikovaly benchmarking výkonový a to jak interní, tak i externí. (Codling, 1995) V roce 1991 The American Productivity and Quality Center (APQC) založili International Benchmarking Clearinghouse. Důvodem jeho vzniku bylo pomoci podnikům i jednotlivcům provádět benchmarking efektivněji a účinněji. Podobně také European Foundation for Quality Management (EFQM) založila v roce 1991 Best practice benchmarking program. Ačkoliv tyto organizace poskytovaly metodologii jak benchmarking provádět, bylo zjevné, že mnoho podniků stále nerozumělo tomu, co

podrobit benchmarkingu, s kým a proč srovnávat. Měly za to, že provádějí benchmarking i když ve skutečnosti pouze hodnotily výkonnost. (Grayson, 1992)

V roce 1993 Price Waterhouse provedli studii, ze které vyplynulo, že pouze 30 % z 200 největších společností chápalo benchmarking jako pravidelnou manažerskou aktivitu. Z toho 60 % podniků hledalo benchmarkingového partnera pouze v rámci svého oboru. (Al-Mashari, 2005) V listopadu 1994 byla zástupci středisek benchmarkingu z Německa, Itálie, Švédska, Spojeného království a Spojených států amerických založena Globální benchmarkingová síť (Global Benchmarking Network - GBN). Jedná se o sdružení předních středisek (národních center) benchmarkingu z celého světa, která sdílí společnou vizi a poslání, jímž podpora a usnadnění využívání benchmarkingu a sdílení nejlepších praktik. V současné době má GBN 30 členů z 24 zemí a zahrnuje více než 50 000 podnikatelských a vládních institucí.

V roce 1995 byl benchmarking podle odhadu The Benchmarking Exchange Members jedním z pěti nejpůvodnějších podnikových procesů. Více než 70 % společností z žebříčku Fortune 500 používalo benchmarking pravidelně (např. Eastman Kodak, Ford Motor, GM, IBM, Xerox). Pro větší rozšíření benchmarkingu vznikaly aliance, které měly pozitivní dopad na rozšiřování a zlepšování konceptu této metody na celém světě. V roce 1997 se APQC a EFQM spojili pod označením Best Practices for Global Competitiveness. V roce 1999 vznikla další aliance spojením APQC s Honk Kong Productivity Council (HKPC) a Australian Quality Council (AQC). (Al-Mashari, 2005) Aktuálnější průzkumy, včetně nejobsáhlejší studie o benchmarkingu provedenou společností Global Benchmarking Network v roce 2008, již byly uvedeny v kapitole 1.2.2 Benchmarking ve světě.

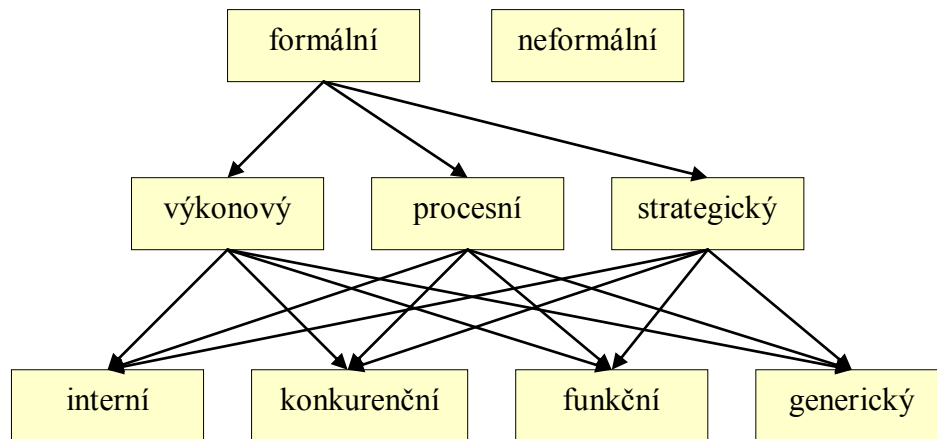
### **2.2.3 Klasifikace benchmarkingu**

Skutečnost, že existuje mnoho odlišných definic benchmarkingu, je způsobena mimo jiné tím, že existuje velké množství typů benchmarkingu. Typy benchmarkingu jsou diskutovány mnoha autory, přičemž každý autor uvádí jiné členění. Z tohoto důvodu jsou nejprve popsány a setříděny nejvýznamnější typy benchmarkingu a následně je uveden přehled celé řady dalších, v literatuře uváděných, typů benchmarkingu.

Následující přehled zobrazuje nejvýznamnější typy benchmarkingu. Mann (2011) definuje dvě základní kategorie: *formální a neformální benchmarking*, přičemž

formální benchmarking člení do dvou kategorií: *výkonový benchmarking* a *benchmarking nejlepších praktik (procesní benchmarking)*. Někteří autoři, například Al-Marshari (2005), k uvedeným dvěma typům řadí také *strategický benchmarking*. Další členění typů benchmarkingu je nejčastěji uváděno tak, jak je klasifikuje Zairy (1994). Jsou následující: *interní, konkurenční, funkční a generický benchmarking*.

Barrber (2004) shrnuje uvedenou klasifikaci a tvrdí, že *výkonový, procesní a strategický benchmarking* lze považovat za původní typy benchmarkingu a *interní, konkurenční, funkční a generický benchmarking* řadí mezi později vyvinuté typy. Následující obrázek graficky zobrazuje základní členění typů benchmarkingu. Z obrázku je zřejmé, že formální benchmarking může být realizován jako výkonový, procesní nebo strategický, přičemž dále může být realizován jako interní, konkurenční, funkční nebo generický.



Obrázek 2: Základní typy benchmarkingu

Zdroj: vlastní zpracování.

### 2.2.3.1 Formální a neformální benchmarking

Formální a neformální benchmarking definuje Mann (2011). **Neformální benchmarking** je podle něho nejčastější typ benchmarkingu, který většina lidí podvědomě provádí jak v pracovním, tak i soukromém životě. Představuje skutečnost, že se lidé navzájem porovnávají a učí se od sebe různé činnosti. V pracovním prostředí ho nejčastěji provádíme následujícími způsoby: učení se od expertů či kolegů, učení se z webových stránek či knih a jiných materiálů, učení se při setkávání s ostatními manažery jiných podniků. Za **formální benchmarking** považujeme všechny ostatní uváděné typy.

### 2.2.3.2 *Výkonový benchmarking, benchmarking nejlepších praktik a strategický benchmarking*

Na základě funkcí, může být benchmarking členěn na procesní, výkonový a strategický benchmarking. Výkonový a procesní benchmarking jsou většinou autorů považovány za základní přístupy k benchmarkingu.

#### **Výkonový benchmarking**

Výkonový benchmarking (indikátorový, benchmarking podle ukazatelů) se zaměřuje na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek a zabývá se otázkou, jaký výkon a kolika měrných jednotek podnik dosahuje. (Zairi, 1998) V rámci výkonového benchmarkingu se tedy provádí srovnávání výkonnostních dat. Pomáhá podnikům určit aspekty výkonů, které je potřeba zlepšit. Hodnoceny jsou především kvalitativní parametry (včetně technických parametrů) a produktivita (výrobní náklady, cena). Tento typ benchmarkingu je často prováděn jako konsorciální (studie prováděná více než jednou organizací) a za účasti třetí strany - konzultantů. V případě, že firmy využijí účast třetí strany (poradenské společnosti), je výhodou, že podniky nemusí hledat partnery nebo jiné zdroje informací ke srovnání. V porovnání s procesním benchmarkingem je jednodušší, poměrně rychlý a nenáročný na personální a finanční zdroje.

#### **Benchmarking nejlepších praktik (procesní benchmarking)**

Benchmarking nejlepších praktik (procesní benchmarking) je vhodné využít v případě, že chce podnik zlepšit určité postupy či procesy důležité v rámci podniku, neboť tento typ benchmarkingu měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti podnikům, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky (best practices) v provádění jednotlivých procesů a snaží se identifikovat provedení a vlastnosti procesu, který představuje nejlepší praxi. (Kozak, 2004) Tento typ benchmarkingu vyžaduje určitá pravidla, návštěvy partnerů, řádnou přípravu a vytvoření procesních map pracovních postupů, aby bylo možné provést porovnání a rozbor. Přesahuje tedy pouhou analýzu dat o výkonu (výkonový benchmarking). V rámci procesního benchmarkingu dochází k porovnávání dat získaných studiem obdobných procesů nebo činností, a následně identifikaci, přizpůsobování, a implementaci praktik, které zajišťují nejlepší výsledky. Partnery pro benchmarking hledají podniky nejčastěji mezi podniky, které provádějí podobnou činnost nebo zajišťují podobné služby. (Al-Marshari 2005) Procesní benchmarking má

velký potenciál, ale je obtížnější a finančně náročnější než benchmarking výkonový. Obecně je využíván spíše většími organizacemi.

Výkonový benchmarking vznikl později než procesní benchmarking. Oba typy spolu souvisejí, neboť porovnávání výsledků je důležité k identifikaci činností, které potřebují zlepšení a naopak porovnávání činností a procesů zkvalitňuje činnost a přispívá k lepším výsledkům. (Honus, 2004) 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 přístup pátrá po příčinách.

Výkonový benchmarking, který srovnává přímo výsledky organizací, se těšil velké oblibě, neboť je v porovnání s procesním benchmarkingem poměrně rychlý a nenáročný na personální a finanční zdroje. V současné době se ovšem zkušení odborníci provádějící benchmarking v USA či západní Evropě již nezaměřují na nejlepší výkonnost (výkonový benchmarking), ale na nejlepší postupy a praxe (procesní benchmarking), neboť dobrý postup je důvodem dobré výkonnosti. Současným trendem je tedy zaměření se na zlepšování firemních procesů zjištěním nejlepších postupů a výkonový benchmarking je v pozadí.

### **Strategický benchmarking**

Strategický benchmarking aplikují podniky v případě, že se snaží zlepšit celkovou činnost. Organizace zkoumají strategie a obecné přístupy lepších podniků, které jim umožnily dosáhnout úspěchu. Strategický benchmarking je specificky zaměřený na strategické cíle a procesy, případně na organizační změny. (Wagner, 2009) Hledá vítězné strategie, které umožnily výkonným podnikům a organizacím, aby byly těmi nejúspěšnějšími. (Bogan & English, 1994).

Strategický benchmarking má schopnost zaměřit pozornost organizace na restrukturalizaci a přestavět cíle organizace, tak aby mohly zásadně změnit organizaci k lepšímu. (Watson, 1993) Zahrnuje stanovení strategických záležitostí a slouží především k identifikaci nejlepších praktik požadovaných z hlediska čtyř firemních priorit: spokojenost zákazníků, motivace a spokojenost zaměstnanců, podíl na trhu, a návratnosti aktiv. Benchmarking tak může odhalit klíčové prvky strategie, kterým nebyla věnována dostatečná pozornost a může přinést podnětná doporučení jak

definovat strategii podniku, aby byla zajištěna maximalizace výkonu. Strategický benchmarking pomáhá identifikovat činnosti, kterým je potřeba věnovat pozornost, neboť jsou jinými podniky prováděny lépe a efektivněji. Na základě provedení strategického benchmarkingu získáme například návrhy opatření ke zlepšení výnosů, snížení nákladů na prodej, zlepšení správy majetku atd. Strategický benchmarking se zaměřuje na dlouhodobé cíle a perspektivy k odhalení trendů. (Camp, 1995) Protože strategie organizace tvoří dlouhodobé cíle, je tento druh benchmarkingu extrémě náročný na realizaci a jeho výsledky se projeví až po dlouhé době.

### 2.2.3.3 *Interní, konkurenční, funkční a generický benchmarking.*

Formální benchmarking může být interní nebo externí a to podle toho, zda jsou účastníci benchmarkingu z vlastního podniku nebo zda je srovnávání provedeno s jiným podnikem. Externí benchmarking zahrnuje konkurenční a nekonkurenční benchmarking, přičemž za nekonkurenční benchmarking považujeme funkční a generický typ. (Camp, 1989).

#### **Interní benchmarking**

Tento typ benchmarkingu představuje aplikaci organizačního učení, kdy jsou velmi dobré výsledky určité části dané organizace vzorem a návodem pro další části podniku. (Moriarty a Smallman, 2009) Interní neboli vnitřní benchmarking srovnává obdobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jednoho podniku - je tedy vhodný především pro velké podniky. „Cílem interního benchmarkingu je rozpoznat vnitřní výkonnostní standardy organizace.“ (Spendolini, 1992, str. 16) Interní benchmarking provádí podniky proto, aby zjistily, která část podniku dosahuje nejlepších výsledků. V případě, že určitá část (jednotka) podniku dosahuje vynikajících výsledků, může být použita jako vzor pro ostatní části (jednotky) podniku. Cílem je vyvodit závěry pro ostatní části podniku a zvýšit výkonnost celé organizace. Interní benchmarking vede často k rychlému a zásadnímu zlepšení výsledků. Hlavní výhodou interního benchmarkingu je možnost snadno získat citlivé údaje a informace a vytvořit standardizovaná data. Není nutné vynakládat čas a úsilí na vyhledávání a zajištění spolupráce externích partnerů. Další výhodou jsou velmi přesná srovnání. Nevýhodou je fakt, že šance nalézt prvotřídní výkonnost je ve vlastním podniku menší než kdyby byl benchmarking prováděn s externí firmou.

Obecně lze říci, že v případě, kdy podnik nemá s benchmarkingem zkušenosti, je vhodné začít interním benchmarkingem a následně využít poznatky získané během



interního benchmarkingu jako základnu benchmarkingu prováděného na externí úrovni. Interní benchmarking nelze nikdy považovat za náhradu externího benchmarkingu, neboť informace získané prostřednictvím interního benchmarkingu jsou oproti externímu benchmarkingu omezeny. Interní benchmarking však může efektivně sloužit jako základ pro externí srovnávání, protože může pomoci organizacím zaměřit se na kritické problémy a také pomáhá definovat rozsah externího benchmarkingu. (Camp, 1989)

### **Konkurenční benchmarking**

Je založen na přímém porovnání vlastních produktů, služeb, procesů či postupů s nejlepšími skutečnými konkurenty. Tento typ benchmarkingu má velké přínosy, může však být omezen tím, že je obtížné získat přímé informace o konkurenci vzhledem k citlivosti údajů. (Camp, 1989) „Dobrý benchmarkingový partner, navíc není pouze vynikající ve svém oboru, ale měl by také být srovnatelný s vlastní organizací v co nejvyšší možné míře.“ (Karlöf, a Östblom, 1993, str. 81). Účast několika podniků je vhodnější než výměna informací pouze mezi dvěma podniky. (Spendolini, 1992) Často je prováděn třetí, nezávislou stranou, která zajistí nezneužívání informací mezi podniky. V rámci konkurenčního benchmarkingu se podniky často snaží získat nejenom přímé informace od konkurence, ale také zjišťují informace z veřejně dostupných zdrojů.

### **Funkční benchmarking**

Benchmarkem se stávají podniky, které nejsou konkurenty daného podniku a dosahují excelence v některé obecné podnikové praxi. Porovnávají se prvky, funkce, činnosti, případně procesy, které jsou společné řadě podniků, například využití informačních systémů či logistických procesů. Účelem funkčního benchmarkingu je zjistit osvědčené postupy bez ohledu na odvětví, přičemž jsou brány v úvahu kulturní, geografické a jiné faktory, které je nutné respektovat. Velkou výhodou je, že neexistuje riziko vzájemné konkurence a získání informací je tedy snazší. (Moriarty a Smallman, 2009; Karlöf a Östblom, 1993).

### **Generický benchmarking**

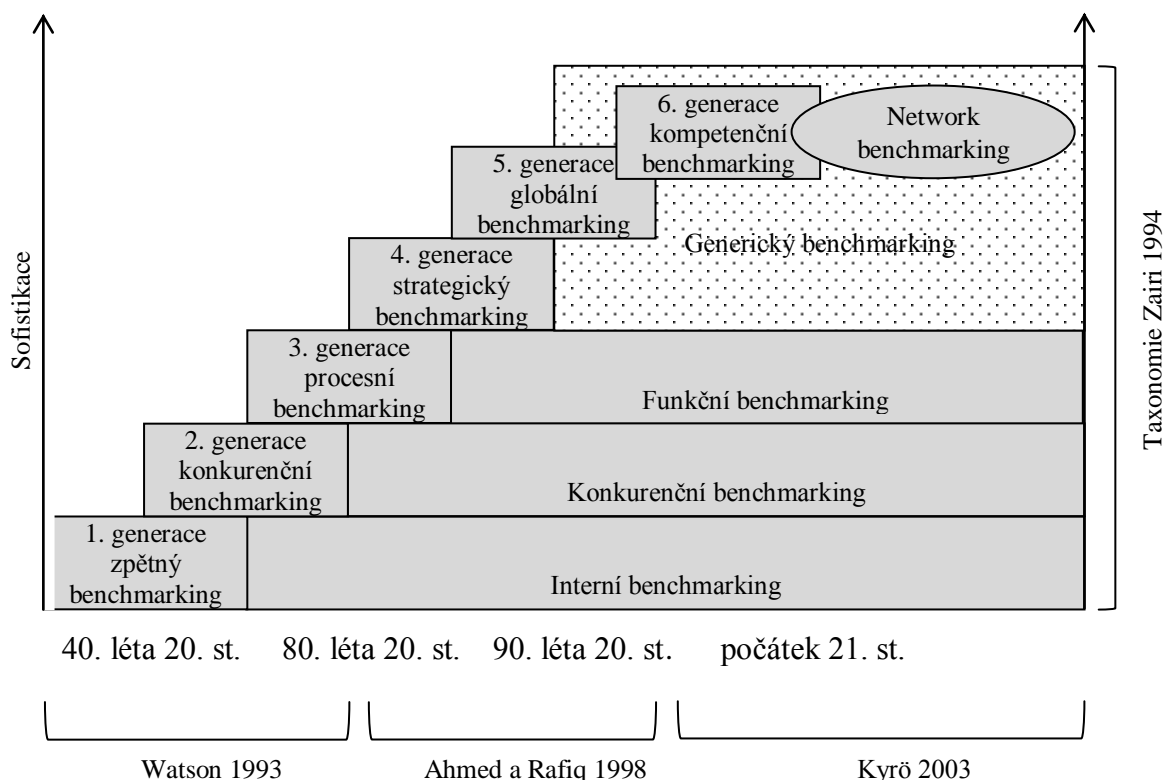
V rámci generického benchmarkingu porovnává podnik vlastní činnosti či procesy s jiným podnikem, který dosahuje v obdobných činnostech či procesech vynikající výkonnosti, a to bez ohledu na odvětví či geografické umístění podniků. (Moriarty a Smallman, 2009) Tento typ benchmarkingu porovnává podnikový proces i s procesy,

kteře mají jiný účel, ale přesto mohou být po přizpůsobení podnikovému procesu inspirací a vzorem Al-Marshari (2005).

I když i ostatní typy benchmarking obsahují možnosti účinného zdokonalení, maximálního efektu benchmarkingu lze dosáhnout právě uplatněním generického benchmarkingu, neboť poskytuje prostor pro rozsáhlá zlepšení. Jedná se o nejširší typ benchmarkingu, neboť na základě generického benchmarkingu, jsou využívány široce aplikovatelné praktiky, které výrazně zvyšují výkonnost podniků. (Moriarty a Smallman, 2009) Příkladem může být metoda „just in time“ řízení výroby nebo „zero waste“ praktiky environmentálního managementu a další obecné praktiky využitelné v jakémkoliv odvětví a na jakémkoliv místě. Podle Campa (1989) je to nejobtížnější typ benchmarkingu.

#### 2.2.3.4 Shrnutí typů benchmarkingu

V uvedených typech benchmarkingu je možné sledovat jistý vývoj a zvyšující se sofistikovanost. To je znázorněno na Obrázku 3, který vytvořili Moriarty a Smallman (2009). Obrázek vyjadřuje vývoj typů benchmarkingu, které definovali Watson (1993), Ahmed a Rafiq (1998); Kyrö (2003) a Zairi (1994).



**Obrázek 3: Schématické zobrazení vývoje typů benchmarkingu**

*Zdroj: Moriarty a Smallman, 2009.*

Watson (1993) tvrdí, že v rozvoji benchmarkingu lze sledovat pět generací, od relativně jednoduché po sofistikovanější. První generace je nazývána „produktově orientovaný zpětný benchmarking“ nebo „konkurenční produktová analýza“. Tento typ benchmarkingu je zaměřen na specifické komponenty a funkce produktů a je realizována produktová analýza, což je často výchozím bodem pro benchmarking v řadě podniků nebo organizací. Druhou generací benchmarkingu je konkurenční benchmarking, který přesahuje produktově orientované srovnávání. Tento koncept byl rozšířen o poznání, že podniky musí zvyšovat buď externí výkonnost (konkurenceschopnost) nebo interní výkonnost (procesy). Následuje tedy třetí generace benchmarkingu, které odpovídá období let 1982-1988. Jedná se o procesní benchmarking, který nesleduje pouze výstupy, ale zaměřuje se na procesy, kterými podniky dosahují vynikající výkonnosti. Čtvrtou generací je strategický benchmarking a poslední pátou benchmarking globální, kdy je benchmarking prováděn nejenom napříč různá odvětví, ale také napříč různými geografickými místy. (Watson, 1993) Watsonův pohled na vývoj benchmarkingu byl později rozšířen Ahmedem a Rafigem (1998), kteří popisovali strategický a globální benchmarking a později se vývojem benchmarkingu zabýval také Kyrö (2003), který rozšířil poznání o kompetenční a network benchmarking.

### **Další existující typy benchmarkingu**

Pro poskytnutí kompletního přehledu o možných typech benchmarkingu je na místě uvést názory dalších odborníků, neboť jich v odborné zahraniční literatuře existuje mnohem více, než již bylo uvedeno. Anand a Kodali (2008) shrnuli klasifikaci typů benchmarkingu od 13 významných autorů. Toto shrnutí je uvedeno v následující tabulce.

**Tabulka 3: Typy benchmarkingu podle jednotlivých autorů**

<b>Autor</b>	<b>Rok</b>	<b>Typy</b>
Spendoliny	1992	interní, konkurenční, funkční
Codling	1992	interní, externí, nejlepších praktik
Partovi	1994	produktový, procesní; interní, konkurenční, nejlepší ve třídě, strategický
Malec	1994	strategický, obchodní, produktový
Lema and Price	1995	interní, funkční, konkurenční, generický
Karlov a Osblom	1993	interní, funkční, externí
Shetty	1993	strategický, operativní, business-managemet
Singh and Evans	1993	interní, funkcionální, konkurenční, generický, konzultační,
Lema a Price	1995	interní, externí; zpětný, konkurenční, funkcionální, generický
Le Vie	1998	interní, externí konkurenční, externí industriální, externí mimo odvětvový, kombinovaný externí a interní
Nandi	1995	interní, konkurenční, odvětvový, nejlepší ve třídě, vztahový; výkonový, produktový; strategický, procesní diagnostický
Fong et al.	1998	interní, konkurenční, odvětvový, generický, globální; procesní, funkcionální, výkonový, strategický; konkurenční, kolaborativní
Mass a Flake	2001	zahalený, otevřený

*Zdroj: upraveno podle Anand & Kodali (2008).*

Shrneme-li uvedené názory jednotlivých autorů, je možné identifikovat následující typy benchmarkingu: interní, konkurenční, funkční, procesní, nejlepších praktik, nejlepší ve třídě, generický, externí, strategický, operační, business-management, konzultační, zpětný, engineering, produktový, vztahový, výsledkový, diagnostický, zahalený, otevřený. Ačkoliv máme uvedenou klasifikaci existujících typů benchmarkingu, definice charakterizující jednotlivé typy benchmarkingu se liší a jejich popisy se navzájem překrývají a jsou nesouhlasné. Někteří autoři například považují funkční a generický benchmarking za jedno a totéž (Karlöf a Östblom, 1993; Spendolini, 1992). Je zřejmé, že jednotliví autoři se v klasifikaci benchmarkingu neshodují a jednotná klasifikace typů benchmarkingu neexistuje.

Podle Bhutta a Huga (1999) jsou typy benchmarkingu spíše doplňkové než zásadní a mohou být vybírány a kombinovány pro konkrétní účely. Stejně tak i Anand a Kodali (2008) řešili otázku, zda je nutné rozlišovat tolik typů benchmarkingu a došli k závěru, že je dostatečné členění na dva základní typy a to interní a externí.

Otázkou je, zda je opravdu nutné členění benchmarkingu na tak velké množství, leckdy jen lehce se odlišujících typů. Autorka má za to, že je zásadní členění na benchmarking výkonový a benchmarking nejlepších praktik (procesní benchmarking) a dále na interní a externí benchmarking.

#### **2.2.4 Institucionální podpora benchmarkingu v České republice**

Již bylo uvedeno, že odbornou literaturu věnující se benchmarkingu v češtině zastupuje několik málo knih. Ani v oblasti institucionální podpory není situace lepší. V ČR působí dvě organizace, které se prezentovaly jako organizace, které se snaží o podporu benchmarkingu jako procesu zlepšování mezi českými podniky a institucemi. Jsou jimi Česká společnost pro jakost (ČSJ) a CzechInvest.

Agentura CzechInvest nabízela podnikům možnost využití databáze tzv. Český Benchmarkingový Index (ČBI), pro provedení výkonového benchmarkingu. Po své pilotní fázi byl ovšem tento projekt zastaven, neboť agentuře CzechInvest nebyla obnovena licence. Na spolupráci s CzechInvestem a využití ČBI se v té době částečně orientovala i Česká společnost pro jakost. (Friedel, 2011)

##### **CzechInvest**

CzechInvest je agentura pro podporu podnikání a investic, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. Je státní příspěvkovou organizací podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. (CzechInvest, 2012)

V rámci CzechInvestu vznikl na podporu benchmarkingu projekt Český benchmarkingový index. Ovšem oficiálně nebyl Český benchmarkingový index v rámci agentury CzechInvest nikdy spuštěn. Spuštěna byla pouze pilotní fáze, které se zúčastnilo 236 českých podniků z různých oborů. Český benchmarkingový index měl být vytvořen s cílem napomáhat kontinuálnímu zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků v České republice. Českým podnikům měl umožňovat rychlou a transparentní analýzu silných a slabých stránek a s pomocí vyškoleného poradce definovat prioritní oblasti, kde je nutno realizovat nápravná opatření. Dále měl za úkol pomoci podnikům při stanovení budoucích cílů a strategií, které by měly ve svém důsledku vést k rozvoji podnikání, inovativnosti a zvyšování konkurenceschopnosti.

Český benchmarkingový index byl založen na srovnání výsledků podniku s výsledky podniků z mezinárodní evropské databáze Benchmark Index. Jendá se o databázi, ve které je více než 19 000 podniků z celé Evropy. Převažují podniky z Velké Británie, kde databáze původně vznikla. Z databáze lze vybrat konkrétní

srovnávací skupinu na základě oboru podnikání, počtu zaměstnanců nebo obratu tak, aby srovnání bylo zacílené na plně srovnatelné podniky. V Evropě je systém Benchmark Index stále dostupný a využíváný a je první skutečně evropskou službou v oblasti benchmarkingu pro malé a střední podniky. Benchmark Index provozuje Small Business Service při britském DTI (Department of Trade and Industry). I pro české podniky by byl jistě velice přínosný. Pilotní fáze, které v České republice proběhly, vypadali následovně:

#### *Pilotní projekt „Benchmark Index“ v ČR*

Díky finanční podpoře CzechInvestu a za odborné a metodické pomoci severoirského Centre for Competitiveness z Dublinu proběhl v rámci Českého benchmarkingového indexu od září 2003 do ledna 2004 v Moravskoslezském kraji pilotní projekt výkonového benchmarkingu s využitím metodiky Benchmark Index. Cílem bylo pomoci organizacím zvýšit konkurenceschopnost a ziskovost v rámci sektoru, sítě nebo klastru. Úkolem bylo vyplnit prostřednictvím základního dotazníku data daného podniku. Tato data zahrnovala finanční a manažerská měřítka a názory na výkonnost v rámci Modelu úspěšnosti EFQM. Tyto informace byly poté srovnávány s daty a ukazateli v centrální databázi Benchmark Index.

#### *Pilotní fáze ČBI*

Pilotní fáze ČBI byla realizována v období od prosince 2005 do června 2006. Zúčastnilo se jí 236 českých, zejména malých a středních výrobních podniků. V rámci pilotní fáze se jednalo o finančně zvýhodněnou službu poskytovanou malým a středním podnikům speciálně vyškolenými poradci z Národního registru poradců, založenou na výkonovém benchmarkingu. ČBI mohly malé a střední podniky využít okamžitě, neboť většina údajů potřebných pro tento typ benchmarkingu je v podniku bezprostředně k dispozici (např. z účetní závěrky). Základem je Dotazník sběru dat, který obsahuje více než sedmdesát ukazatelů z různých oblastí podnikání (finance, zákazníci, interní procesy, zaměstnanci). Poradce měl k dispozici 4 verze dotazníků (podle počtu zaměstnanců podniku a typu podniku). Na základě 4 kritérií (počet zaměstnanců, roční obrat, OKEČ, lokalita) nejprve vybral charakter tzv. srovnávací skupiny, do které daný podnik zařadil. Poradce srovnával výsledky tuzemských podniků s výsledky podniků z mezinárodní databáze evropského systému Benchmark Index. Výstupem z benchmarkingové databáze byla vygenerována výsledná zpráva obsahující informace o tom, jak si daný podnik vede v tom kterém ukazateli ve srovnání s průměrem vybrané

skupiny podniků. Samotné spuštění plně funkčního systému ČBI bylo naplánováno na začátek dubna 2006. Ke spuštění plně funkčního systému však nedošlo. (CzechInvest, 2008) Stejně jako u Elektronického data-archivu ČSJ či u Benchmarkingové databáze ČSJ pro organizace veřejného sektoru, i zde šlo o využití výkonového benchmarkingu.

### **Česká společnost pro jakost**

Česká společnost pro jakost je občanské sdružení, které sdružuje osoby a organizace působící v různých oblastech systémů managementu a nástrojů managementu kvality a je součástí Národní partnerské organizace EFQM a členem Global Benchmarking Network (GBN). Členskou základnu České společnosti pro jakost tvoří více než 1 600 individuálních členů a 160 členů kolektivních. V rámci oblasti benchmarkingu ČSJ nabízela Elektronický data-archiv ČSJ a Benchmarkingovou databázi ČSJ pro organizace veřejného sektoru. (Friedel, 2009) ČSJ uvádí, že je jejím cílem je poskytovat na českém trhu podporu pro získávání a výměnu informací mezi organizacemi z podnikatelské i veřejné sféry. Ovšem ve skutečnosti, není aktivita této organizace na poli benchmarkingu viditelná.

### *Elektronický data-archiv ČSJ*

ČSJ nabízela „Elektronický data-archiv ČSJ“, skládající se z 18 dotazníků zaměřených na různé aspekty fungování organizace. Po vyplnění dotazníků systém vygeneroval dané organizaci celkové bodové hodnocení. Databáze obsahovala v roce 2011 informace od pouhých 576 organizací. Jednalo se o data podniků, které databázi využily od roku 2004, kdy databáze vznikla. V roce 2012 již využití této databáze není možné.

V době fungování této databáze se jednalo o možnost realizovat výkonový benchmarking založeném na poměřování výkonnosti účastníků. Výsledky z takovéto databáze by měli být chápány jako první nezávislé srovnání, které umožňuje pouhé odhalení, ve kterých oblastech lze rychle zvýšit výkonnost. Není tedy pravdou, že po obdržení výstupů z Elektronického data archivu ČSJ proces benchmarkingu končí, na což ČSJ neupozorňovala. Výsledky Elektronického data-archivu ČSJ pravděpodobně příliš přínosné nebyly. Vezmeme-li v úvahu nezbytnost dodržení principu časového srovnání, je nanejvýš zřejmé, že dostupný vzorek organizací je příliš úzký k tomu, aby z takovéto analýzy vzešly skutečně relevantní závěry.

### *Benchmarkingová databáze ČSJ pro organizace veřejného sektoru*

Kromě Elektronického data-archivu ČSJ poskytovala Česká společnost pro jakost Benchmarkingovou databázi ČSJ vytvořenou pro organizace veřejného sektoru, které se rozhodly implementovat model CAF (Common Assessment Framework - Společný hodnotící rámec). Databáze umožňuje porovnat skóre se všemi ostatními organizacemi v databázi nebo s nejlepšími deseti procenty organizací. ČSJ také nabízela zprostředkování kontaktu s organizacemi veřejné správy, jež jsou v databázi uvedeny. Databáze obsahovala pouze 55 institucí. Uvedenou databázi ČSJ využili například Krajský úřad Hradec Králové, Městský úřad Aš, Krajský úřad Pardubice, Úřad regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava, SOŠ a SOU Brno.

Lze konstatovat, že v České republice v současné době neexistuje instituce, která by se zaměřovala na realizaci benchmarkingu v podnicích.

České podniky mají možnost využít pouze zahraniční databáze, u nichž je otázkou, do jaké míry je zajištěna srovnatelnost dat. Například Friedel (2011) uvádí projekt inovačního managementu „IMP3rove“, který je vhodný především pro malé a střední podniky z členských zemí Evropské unie. Je dostupný na stránkách [www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu), ovšem oproti databázovému benchmarkingu výkonnosti je subjektivnější. Projekt je podporován Evropskou komisí a je zdarma. Využilo jej přibližně 80 – 100 českých podniků. Podle Riedla (2011) se z něj rodí určitý budoucí standard posuzování inovačního managementu.

#### **2.2.5 Etický kodex benchmarkingu**

Z některých kritik benchmarkingu vyplývají obavy ze získání spolehlivých informací od benchmarkingových partnerů. Kritika je oprávněná, neboť každý podnik se bojí zveřejnění citlivých údajů. Nejen z tohoto důvodu je při aplikaci benchmarkingu zásadní dodržování etických pravidel. Je vhodné, aby jednotliví partneři našli shodu ve vzájemném přístupu v podobě tzv. etického kodexu vymezujícího základní pravidla komunikace, vztahů a poskytování informací při benchmarkingu. Během procesu benchmarkingu si podniky otevřeně a s důvěrou vyměňují řadu informací, které kdyby nebyly interpretovány s vzájemnými souvislostmi, by mohli v určitých případech poškodit dobré jméno organizace. Je tedy nutné, aby byly respektovány určitá pravidla tak, aby byl zachován benchmarking ve



své pravé podobě. Benchmarking je založen na vzájemné komunikaci dvou a více stran a v žádném případě se nejedná o špionáž či krádež (Zairi, 1997)

Originál etického kodexu benchmarkingu byl vytvořen institucí APQC (Americkým centrem pro produktivitu a kvalitu) pod názvem „The Benchmarking Code of Conduct“. Smysl tohoto kodexu je především následující:

- vést realizaci benchmarkingu;
- prosazovat profesionalitu a efektivnost benchmarkingu;
- chránit své členy před poškozením. (APQC, 2011)

Etický kodex benchmarkingu není právně závazným dokumentem a je pouhým návodem jak se při benchmarkingu chovat. Skládá se ze sedmi oblastí, jejichž dodržování přispěje k účinnému, efektivnímu a především etickému provedení benchmarkingu.

V České republice byl na základě Etického kodexu vytvořeného APQC formulován Etický kodex benchmarkingu Českou společností pro jakost. Stejně jako další existující kodexy vychází ze všeobecně uplatňovaných „zásad chování“ prosazovaných APQC.

### **2.2.6 Benchmarkingový model (cyklus)**

Model benchmarkingu popisuje kroky, které realizují podniky v rámci benchmarkingu. Poskytuje základní rámec pro úspěšné plánování a provedení benchmarkingu; je to mapa akce (Spendolini, 1992). Modely benchmarkingu jsou klíčem k pochopení a řízení výzev, kterým musí podniky čelit (Camp, 2004). Postupem času se vyvíjely různé metodologie benchmarkingu. Řada modelů benchmarkingu byla vyvinuta z modelu, který představil Xerox. Tento model má stejně jako několik dalších modelů základ v tzv. Demingovu cyklu. Demingův cyklus, který obsahuje čtyři fáze „Plan - Do - Act - Check“, je považován za účinný způsob provádění benchmarkingových projektů (Zairi a Leonard, 1994). Termín cyklus vyjadřuje, že se jedná o kontinuální proces. APQC používá tento cyklus jako základ pro model benchmarkingu, který upravil na 4 následující kroky: plánovat, shromažďovat, analyzovat, zlepšovat. (APQC, 1993; Camp 1995).

Ve vývoji modelů benchmarkingu je možné identifikovat jisté trendy. V současné době existuje veliký počet modelů benchmarkingu. Mnoho podniků má vlastní modely a metodologie jak provádět benchmarking. Příkladem mohou být následující podniky: AT&T, The Post Office, American Express, Xerox, Schmidt, Alcoa, APQC/IBC,

TNT, McKinsey & Company, BBC, Rover Group, Texas Instruments či IBM. Každý z těchto modelů má jinou strukturu např. benchmarking v podniku Motorola má 5 kroků, Aluminum Company of America's (ALCOA) má 6 kroků, Florida Power & Light's má 7 kroků, Xerox má 10 kroků, AT&T má 12 kroků, IBM používá 16 kroků a model u Weyerhaeuseru obsahuje 33 kroků (Al-Mashari, 2005; Boxwell, 1994; Spendolini, 1992; APQC, 1993). To, že řada podniků má vlastní modely není překvapivé, neboť benchmarking vznikl v soukromém podnikatelském sektoru. Mnoho modelů vznikalo v rámci jednotlivých podniků, další modely definovali vědeckí pracovníci a některé modely jsou definovány poradenskými společnostmi.

Watson (1993) citoval 69 různých přístupů provádění benchmarkingu. Kozak a Nield (2001) identifikovali 40 různých modelů. Některé byly vytvořeny organizacemi, některé vědeckými pracovníky a některé byly vytvořeny poradenskými společnostmi. V roce 1994 Zairi & Leonard podrobili benchmarkingu 14 benchmarkingových modelů. Anderson a Moen (1999) identifikovali 60 různých existujících modelů, když vytvářeli jejich vlastní model, který nazvali benchmarkingové kolo - the benchmarking wheel. V roce 2008 Anand a Kodali podrobili benchmarkingu 35 různých přístupů k benchmarkingu s cílem vytvoření nového příkladného přístupu.

Metodika je v rámci benchmarkingu klíčová, neboť pro získání užitečných výsledků je nutné dodržet systematický přístup. Každý podnik si musí zvolit model, podle kterého bude benchmarking realizovat. V kapitole 4.2 Benchmarkingový cyklus jsou jednotlivé benchmarkingové modely komparovány a je navržen model nový.

### **2.2.7 Benchmarking a ostatní nástroje (oblasti) managementu**

V souvislosti s dalšími manažerskými nástroji je benchmarking chápán především tak, jak ho definovat Camp (1989): jako nástroj, prostřednictvím kterého podniky hledají nejlepší praktiky, které vedou k vynikající výkonnosti.

Benchmarking může být hlavním nástrojem poskytujícím zlepšení prostřednictvím různých systémů managementu. Například McAdam a McCreedy (1999) aplikují benchmarking do iniciativ managementu znalostí. Dále je benchmarking explicitně uveden v taktické oblasti total quality managementu (TQM) (Franceschini et al, 2006), v řízení dodavatelského řetězce (supply chain managementu) (Deming, 1982; Zairi a Baidoun, 2003), v Balanced Scorecard (Kaplan a Norton, 1992), Six Sigmě (Xerox,

1979), inovacích (Radnor a Robinson, 2000), měření výkonnosti (Carpinetti a de Melo, 2002; Anderson a McAdam, 2004; Dawkins et al, 2007; Alstete, 2008) a modelech Business Excellence (EFQM, 2003). Modely Business Excellence, které jsou využívány ve více, než 80 zemích světa mají realizaci benchmarkingu, identifikování výkonnostních mezer a učení se od ostatních jako klíčové aktivity. Nejpopulárnější modely Business Excellence jsou European Foundation for Quality Management (EFQM) model a Baldrige Criteria for Performance Excellence (vytvořené ve Spojených státech amerických), kde na benchmarking připadá přibližně 50 % z celkového skóre hodnocení tohoto modelu. (Mann, 2011) Dále benchmarking podporuje techniky organizačního učení a lepšího rozhodování. (Mann, 2011)

### **2.2.8 Přínosy, omezení a mýty o benchmarkingu**

Benchmarking má pro podniky mnohé přínosy. Hlavním přínosem je zvyšování výkonnosti. Benchmarking je jednou ze základních technik zjišťující a vyhodnocující informace o konkurenci a tudíž umožňuje porozumění výkonnosti nejlepších podniků. Napomáhá tak k nalézání nových perspektiv a určení vlastní pozice na trhu a odhaluje potenciál pro zlepšení výkonnosti (APQC, 2009). V důsledku srovnání vlastních výkonů či procesů se špičkovými podniky vede výsledek benchmarkingu při jeho správné interpretaci k eliminaci zbytečných podnikových činností a zaměřuje pozornost na priority. Na základě srovnání s konkurencí dochází v podnicích k identifikaci operací, které by měly být zlepšeny, a k odhalení silných a slabých stránek. Právě definování silných a slabých stránek může být pro mnohé podniky odrazovým můstkem pro nastavení nové podnikové strategie. Podniky například nalézají strategické tržní příležitosti, které umožňují zvyšovat kvalitu nabízených produktů a tím lépe uspokojovat přání a potřeby zákazníků (APQC, 2009). Srovnávání se špičkovými podniky poskytuje benchmarking příležitost k tomu, aby podnik usiloval o své zlepšení a vyniknutí mezi ostatními podniky.

Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigmata, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující k excelenci. Benchmarking je jednou z nejefektivnějších technik pro identifikaci a optimalizaci příležitostí k implementaci změn, je katalyzátorem, který posunuje organizace na vyšší úroveň výkonu a zvyšuje rychlost podnikového učení. (Gift, 1996) a (APQC, 2009) Benchmarking také pomáhá pochopit relativní nákladovou pozici dané činnosti či procesu a identifikuje příležitosti pro

zlepšení a snížení nákladů (Rigby, 2011). To, že podniky vidí osvědčené postupy při skutečném provozu v jiném podniku je nejpřesvědčivější přístup k odstranění nedůvěry v to, že určitý proces, činnost či postup může fungovat efektivněji (Camp, 2004).

Náměty na změny procesů jsou generovány na základě praktických zkušeností jiných podniků, není nutné začínat od začátku a je možné přeskočit velkou část úvodní etapy pokusů a omylů. Nejen že usnadňuje nezbytné organizační změny na všech úrovních řízení, ale zlepšuje i rozhodování o změnách, neboť je založeno na lepších informacích. (Gift, 1996) Benchmarking nalézá nejlepší praktiky a hybné síly pro dosažení vynikající výkonnosti činností a procesů daného podniku, napomáhá stanovit cíle podniku a iniciuje tak proces zlepšování prostřednictvím stanovení náročnějších cílů a vytváří pocit nutnosti změn. Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Smyslem benchmarkingu je především dosáhnout průlomových zlepšení a inovací, což je více než možné, neboť benchmarking odstraňuje dobrovolně přijaté překážky k úspěchu (Gift, 1996).

V důsledku učení se od nejlepších podniků přináší benchmarking cestu například ke zlepšení operací a procesů v podniku, k lepšímu porozumění trhu, vyšší úrovni podpory zákazníků, vyšší spokojenosti zákazníků, vývoji nových služeb či produktů, zlepšení kvality poskytovaných výrobků či služeb, k úsporám nákladů, a rozvinutí klíčových praktik a postupů, které umožní dosáhnout vytyčení strategické cíle či efektivnější práci manažerů a zaměstnanců Kozak (2004) a Rigby (2011).

Existuje mnoho výhod, proč by podniky měly zavádět benchmarking, přesto má benchmarking svá **omezení**.

- Benchmarking má dlouhodobý přínos pouze pokud se jedná o nepřetržitý proces, neboť „nejlepší praktiky“ se neustále rozvíjejí a mění.
- Systematický benchmarking vyžaduje finanční investici a trvá dlouhou dobu.
- Mnohdy je obtížné získat spolehlivé informace od benchmarkingového partnera.

Důležité je upozornit na to, že benchmarking je spojen s celou řadou zkreslených názorů a mýtů. Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011) uvádějí následující **mýty** a dodávají, že většina překážek benchmarkingu je ryze subjektivního charakteru a přímo souvisí s mentálními modely a stereotypy a s neznalostí lidí, pokud jde o povahu, postupy a stereotypy myšlení.

- Nedostatek pokory, především u vedoucích pracovníků a pocit jedinečnosti daného podniku. Vedoucí pracovníci jsou přesvědčení, že oni vědí nejlépe, co funguje, což brání uznání vhodnosti srovnání a potřebě srovnávat se s jinými a z toho vyplývá nezájem manažerů o benchmarking.
- Nevhodná kultura podniku s direktivním stylem řízení, ignorující principy učící se organizace, která není vhodná pro realizaci změn, neboť nepodporuje iniciativnost a proaktivnost zaměstnanců.
- Momentální omezení kapacit, kdy finanční prostředky jsou určeny na jiné potřeby v podniku.

Následující tři tvrzení, související s mýty benchmarkingu, uvádí Mann (2010).

- Benchmarking není pouze nástroj výměny dat či srovnávání výkonů, neboť se jedná o významný nástroj podporující učení se.
- I když se podnik nachází ve vysoce regulovaném odvětví (jako je například zdravotnictví), může realizovat benchmarking.
- Není nutné realizovat benchmarking pouze z finančních důvodů.

Benchmarking přináší podnikům mnohé příležitosti a má především silné stránky. I v případě benchmarkingu je však možné definovat slabé stránky a hrozby, které jsou s tímto manažerským nástrojem spjaty. Tabulka 4 zobrazuje SWOT analýzu benchmarkingu, která shrnuje jeho nejvýznamnější výhody a nedostatky (silné, slabé stránky) a poskytuje orientaci v možnostech jeho využití i rizik (příležitosti, hrozby). Může tak být podnikům vodítkem při rozhodování o využití tohoto moderního manažerského nástroje.

**Tabulka 4: SWOT analýza benchmarkingu**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- má široký rozsah použití;</li> <li>- ve své podstatě není složitý;</li> <li>- pomáhá zvýšit konkurenceschopnost;</li> <li>- vede k zefektivnění podnikového řízení.</li> <li>- jeden z nejvyužívanějších manažerských nástrojů;</li> <li>- bylo již dosaženo mnoha dobrých výsledků.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je nutné jej realizovat dlouhodobě;</li> <li>- je nutná počáteční investice;</li> <li>- některé činnosti jsou obtížné.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšení výkonnosti podniku;</li> <li>- porozumění nákladové pozici podniku;</li> <li>- usnadnění nezbytných organizačních změn na všech úrovních řízení;</li> <li>- zahájení procesu zlepšování stanovením ambicióznějšího cíle;</li> <li>- vyšší spokojenost zákazníků, snížení nákladů či zefektivnění práce manažerů a zaměstnanců;</li> <li>- zlepšení rozhodování (na základě lepších informací);</li> <li>- odstranění zbytečných činností podniku a soustředění se na priority;</li> <li>- nalezení strategických tržní příležitostí;</li> <li>- zvýšení rychlosti organizačního učení;</li> <li>- stanovení činností, které by se měly zlepšit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- při špatném využití může být pouze reaktivním nástrojem, který stimuluje reakci na nejlepší praxi, která již existuje;</li> <li>- může vést k nekritickému přijímání cizích zkušeností, které nemusí představovat nejlepší řešení;</li> <li>- vzhledem k přijímání zkušeností jiných podniků může představovat překážku pro inovace;</li> <li>- může být ohrožen jednou z bariér při benchmarkingu se vyskytujících, například mohou být použity nevhodné ukazatele pro srovnání; mohou být použita nesrovnatelná data pro srovnání; neefektivní realizace při nedostatečné podpoře top managementu atd.</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování.*

### 2.2.9 Faktory úspěšného provedení benchmarkingu a jeho bariéry

Pro účinné uplatňování benchmarkingu je nutné respektovat benchmarkingový cyklus, ale pouhá aplikace určitého přístupu je často nedostačující. Úspěšná realizace benchmarkingu není bez problémů, může se projevit řada hrozeb. Podniky se poté setkávají s bariérami, které je mnohdy obtížné překonat a mohou vyvolat ukončení benchmarkingu. Neúspěšná aplikace benchmarkingu může být způsobena mnoha faktory. Nejdůležitější faktory, které mají vliv na úspěšnou realizaci benchmarkingu, jsou následující:

- vysoká míra zapojení zaměstnanců do benchmarkingového projektu;
- příprava před začátkem benchmarkingového projektu a jeho hodnocení na konci projektu; (Mann et al., 2010)
- předchozí zkušenost s implementací benchmarkingu a reálné zdroje;
- dostatečné manažerské plánování a nasazení;
- podpora vrcholového vedení je klíčovým faktorem, pokud jde o úspěch benchmarkingu

- připravenost na změny a schopnost je přijmout a realizovat - podnik musí být ochoten trvale implementovat nové praktiky pro dosažení těch nejlepších výkonů. (Francis a Holloway, 2007)

### **2.2.10 Vyhodnocení současného stavu a formulace problému k řešení**

Na základě rešerše odborné především zahraniční literatury, která se zabývala současnými přístupy, typy a modely benchmarkingu, jsou autorkou odvozeny následující závěry.

Existence velkého množství definic, typů a přístupů k benchmarkingu dokazuje, že se jedná o populární manažerský nástroj pro řízení podniku. Benchmarking se stává stále častěji využívaným manažerským nástrojem a je zřejmé, že počet přístupů k benchmarkingu a možností jeho využití v podnikové praxi budou i nadále vzrůstat. Vykonávání benchmarkingu a programů pro sdílení nejlepších praktik bude nezbytnou součástí každého podniku, přičemž nebude záležet na jeho velikosti.

Benchmarking se stal téměř povinným pro všechny podniky, které chtějí zlepšit své produkty, služby a procesy, lépe sloužit zákazníkům či zlepšit obchodní výsledky a stal se jedním z nejefektivnějších nástrojů pro zvyšování výkonnosti podniků. Podniky, které provádějí benchmarking za účelem zvyšování a získávání znalostí, se snaží uplatnit nové technologie a produkty a využívat nejlepších praktik.

Přes rostoucí počet podniků a organizací, které benchmarking využívají, není teorie v oblasti benchmarkingu sjednocena. Definice popisující jednotlivé typy benchmarkingu se liší a jejich charakteristika se navzájem překrývá. Je tedy zřejmé, že jednotliví autoři se v klasifikaci benchmarkingu neshodují a jednotná klasifikace neexistuje. Přesto jsou některé typy benchmarkingu a jejich charakteristika obecně přijímány většinou autorů. Souhrný pohled na základní typy benchmarkingu poskytuje Tabulka 5. V praxi mohou podniky vybírat a kombinovat typy benchmarkingu podle různých hledisek a pro konkrétní účely. Tabulka 5 proto zobrazuje členění jednotlivých typů benchmarkingu a jejich možné kombinace a popisuje možnosti využití těchto kombinací. Všeobecně je některými autory přijímáno členění procesního benchmarkingu (benchmarkingu nejlepších praktik) na interní, konkurenční, funkční a generický. Autorka má však za to, že toto členění je platné i pro výkonový a strategický benchmarking tak, jak je v tabulce uvedeno.

**Tabulka 5: Základní typy benchmarkingu a relevance jejich využití**

<b>TYPY BENCHMARKINGU</b>	<b>VÝKONOVÝ BENCHMARKING</b>	<b>PROCESNÍ BENCHMARKING</b>	<b>STRATEGICKÝ BENCHMARKING</b>
<b>INTERNÍ BENCHMARKING</b>	Jedná se o nejjednodušší typ benchmarkingu. Pomáhá podnikům určit aspekty jeho výkonu, ale pouze v omezené míře. <i>Má střední relevanci použití.</i>	Jedná se o vhodný typ benchmarkingu pro podniky, které nemají s benchmarkingem zkušenosti. <i>Má střední relevanci použití.</i>	Není pravděpodobné, že podniky objeví nové přístupy k podnikatelské strategii v rámci vlastního podniku. <i>Má nízkou relevanci použití.</i>
<b>KONKURENČNÍ BENCHMARKING</b>	Nejpoužívanější typ benchmarkingu, jehož provedení není složité a není finančně nákladné. Poskytuje přímé srovnání vlastních výkonů s výkony nejúspěšnějších konkurentů. Jedná se např. o široce používaný typ benchmarkingu v rámci environmentálního managementu. <i>Má vysokou relevanci použití.</i>	Má velký potenciál. Velmi významný a užitečný typ benchmarkingu. Má svá vlastní omezení. Např. je obtížné získat užitečné a přesné údaje o konkurenci - existují právní a etická omezení. <i>Má střední relevanci použití.</i>	Konkurenční benchmarking poskytuje významné přínosy v oblasti stanovení strategie podniku. <i>Má vysokou relevanci použití.</i>
<b>FUNKČNÍ BENCHMARKING</b>	Často nejsou splněny podmínky srovnatelnosti, které musí být brány v úvahu např. kulturní, geografické či legislativní. Z tohoto důvodu není příliš využíván. <i>Má nízkou relevanci použití v řízení.</i>	Tento typ benchmarkingu má velký potenciál, ale je obtížný na provedení a je nákladný. Jedná se o vhodný typ benchmarkingu pro nalezení nových myšlenek, nápadů, postupů či přístupů k řízení podniku. <i>Má vysokou relevanci použití.</i>	Tento typ benchmarkingu může přinést nové nápady na zlepšení strategie, ale opět musí být zajištěny podmínky srovnatelnosti. <i>Má střední relevanci použití</i>
<b>GENERICKÝ BENCHMARKING</b>	Stejně jako v případě kombinace výkonového benchmarkingu s funkčním i v tomto případě není tato kombinace příliš reálná v praxi. <i>Má nízkou relevanci použití v řízení.</i>	Nejllepší způsob jak nalézt nové myšlenky, nápady, postupy či přístupy k řízení podniku. Není ničím omezován. <i>Má velmi vysokou relevanci použití.</i>	Mohou být objeveny nové a originální strategie, ale bude to velmi obtížné. <i>Má střední relevanci použití.</i>

*Zdroj: vlastní zpracování.*

V Tabulce 5 byly popsány jednotlivé kombinace typů benchmarkingu a byla jim přiřazena relevance, s jakou je možné danou kombinaci využít. Z tabulky je zřejmé, že



procesní benchmarking má větší přínosy než výkonový či strategický benchmarking. Konkrétní kombinace s největším přínosem je procesní benchmarking (benchmarkingu nejlepších praktik) s generickým benchmarkingem. V rámci procesního benchmarkingu lze za velmi vysokou relevanci využití označit kombinaci s funkčním typem a za střední relevanci využití označit kombinaci s konkurenčním benchmarkingem. Shrňeme-li výše uvedené, je možné konstatovat, že nejlepších výsledků se dosáhne prostřednictvím procesního benchmarkingu, který je prováděn externě.

Vhodnost výběru lze potvrdit i situací v oblasti benchmarkingu v zemích, v kterých má tento manažerský nástroj dlouholetou tradici. V současné době se zkušení odborníci provádějící benchmarking v USA či západní Evropě již nezaměřují na nejlepší výkonnost (výkonový benchmarking), ale na nejlepší postupy a praxe (benchmarking nejlepších praktik), neboť dobrý postup je důvodem dobré výkonnosti. Současným trendem je tedy zaměření se na zlepšování firemních procesů zjištěním nejlepších postupů. Výkonový benchmarking je v pozadí. Zaměření se pouze na měření výkonnosti vede k frustraci, neboť podniky poměřující výkonnost pouze zjistí o kolik a v čem jsou horší, ale nedostanou informaci o tom, jak dosáhnout výsledků lepších. Nutno zdůraznit, že je to trend především v USA či západoevropských zemích. Podíváme-li se na nabídku organizací podporujících benchmarking v České republice, zjistíme, že nabízely provedení pouze výkonového benchmarkingu – tedy porovnání číselných údajů. Avšak aby bylo dosaženo maximálně přínosných výsledků, je nutné provést v návaznosti na výkonový benchmarking, benchmarking nejlepších praktik, tj. identifikovat specifické postupy, díky kterým je možné dosáhnout vysoké výkonnosti, porozumět jim a na základě toho poté provést aplikaci těchto postupů ve vlastním podniku.

Vzhledem k jasným přínosům benchmarkingu nejlepších praktik, se dizertační práce zabývá benchmarkingem nejlepších praktik, který je prováděn externě. Znamená to, že může být využita kombinace benchmarkingu nejlepších praktik s konkurenčním, funkčním či generickým benchmarkingem, neboť prostřednictvím těchto přístupů dosahují podniky nejlepších výsledků. Nutno podotknout, že funkční a generický benchmarking mají mnohem větší přínosy než benchmarking konkurenční, ačkoliv je konkurenční benchmarking podniky využíván častěji. Častou chybou, kterou dělají podniky začínající s benchmarkingem je, že provádějí benchmarking konkurenční

neboli jako benchmark si volí podnik, který působí ve stejném odvětví - je jejich konkurentem. Pro průlomové změny je nutné hledat partnera pro benchmarking v jiných odvětvích, v kterých se vyskytují obdobné procesy a jsou úspěšně vykonávány.

Návody na aplikaci benchmarkingu, případové studie a jednotlivé modely ovládli literaturu o benchmarkingu, neboť je jednoznačně vnímána jako přínos pro odborníky z praxe. Metodika je v rámci benchmarkingu klíčová, ale pouhá aplikace určitého modelu je pro efektivní benchmarking nedostačující. Úspěšná aplikace benchmarkingu může být ohrožena mnoha faktory. Minimum publikací se zabývá bariérami benchmarkingu, které jsou pro jeho úspěšnou realizaci klíčové.

Ačkoli mnoho podniků realizuje benchmarking, adaptace nejlepších praktik není tak vysoká, jak by se očekávalo. Podle výsledků americké společnosti Bain & Company jsou podniky s výsledky benchmarkingu spokojeny pouze ze 70 %. Global Benchmarking Network uvádí, že ve srovnání s ostatními manažerskými nástoji má benchmarking nižší účinnost než je průměrná účinnost všech dvaceti sledovaných nástrojů. Je tedy zřejmé, že podniky se s překážkami a bariérami při realizaci benchmarkingu setkávají a ne vždy jsou na ně připraveny. Manažeři nemají návod na to, jakou strategii volit pro úspěšnou realizaci benchmarkingu a jak čelit obtížím a problémům.

V České republice není benchmarking tak často využíván, jako je tomu ve světě. Konkrétní výzkum o využívání benchmarkingu podniky na území České republiky však nebyl proveden. Záměrem dizertační práce je proto zjistit využívání benchmarkingu v České republice a identifikovat bariéry benchmarkingu nejlepších praktik, prováděného externě a navrhnou možnosti jejich eliminace.

### 3 Vymezení cílů, hypotéz a metod použitých při zpracování disertační práce

V disertační práci budou prostřednictvím využití vhodných metod postupně naplňovány určené dílčí cíle tak, aby bylo dosaženo cíle hlavního.

#### 3.1 Cíle a hypotézy disertační práce

##### Hlavní cíl disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat bariéry benchmarkingu nejlepších praktik v jeho jednotlivých fázích a navrhnout možnosti jejich eliminace a tím přispět ke zvýšení efektivity tohoto manažerského nástroje využívaného při řízení podniku.

##### Dílčí cíle disertační práce

K dosažení hlavního cíle budou sloužit následující dílčí cíle:

1. Rešerše odborné, především zahraniční literatury, zabývající se problematikou benchmarkingu, konkrétně především historickým vývojem, jeho existujícími typy a benchmarkingovými cykly. Na tomto základě zpracovat analýzu vybraných cyklů benchmarkingu nejlepších praktik a vymezit cyklus nový, platný pro disertační práci;
2. Systematická identifikace rizik a bariér benchmarkingu nejlepších praktik bránících dosažení žádoucích výsledků;
3. Kritické zhodnocení manažerských nástrojů uplatňovaných v rámci řízení podniku ve vztahu k aplikaci benchmarkingu a následný výběr těch nástrojů, které přispívají k úspěšné realizaci benchmarkingu;
4. Ověřit význam bariér benchmarkingu a manažerských nástrojů, na primárních datech získaných výzkumem v podnicích ve vybraných krajích České republiky.
5. Navrhnout opatření pro eliminaci bariér benchmarkingu, včetně využití manažerských nástrojů, jejichž aplikace umožní eliminaci bariér v jednotlivých fázích benchmarkingu a zvýší jeho efektivnost.
6. Prostřednictvím výzkumu zhodnotit obtížnost jednotlivých benchmarkingových fází, ověřit platnost vybraných identifikovaných bariér a možností jejich eliminace prostřednictvím dalších manažerských nástrojů.

## Hypotézy dizertační práce

Dizertační práce ověří hypotézy, které byly navrženy následovně:

**H1:** Benchmarking nejlepších praktik prováděný v kombinaci s funkčním či generickým benchmarkingem využívají především velké podniky.

**H2:** Podniky, které benchmarking využily, jej vzhledem k jeho přínosům plánují pravidelně využívat.

**H3:** Pro úspěšné využívání benchmarkingu je nezbytné v předstihu definovat bariéry působící v jeho jednotlivých fázích a adekvátně na ně reagovat.

**H4:** Všechny fáze benchmarkingu jsou stejně obtížné.

**H5:** Využití vybraných manažerských nástrojů umožňuje dosažení vyšších přínosů při realizaci benchmarkingu.

### 3.2 Metody použité při zpracování dizertační práce

Vědecké poznání se formuje jednak v oblasti empirické, a jednak v oblasti teoretické. V obou oblastech byly definovány postupy, které lze označit za klasické vědecké postupy či metody. Jejich prostřednictvím lze obdržet výsledek různé povahy, účelu a poslání. Postupy v teoretické oblasti budujeme teorie, rozvíjíme je, vyvozujeme z nich konsekvence, vysvětlujeme jimi skutečnost minulou a snažíme se vysvětlit možný vývoj skutečnosti budoucí. Empirickými postupy získáváme jednak empirická data, jako výchozí hodnoty pro oblast teoretickou, a zároveň v nich hledáme potvrzení, ověření či popření teorií či hypotéz. V rámci dizertační práce je využito několik vědeckých metod jak teoretických (obecných), tak i empirických a také metod statistických.

Použité vědecké metody jsou v dizertační práci zvoleny tak, aby umožnily verifikaci poznatků získaných na základě rešerše literatury a aby umožnily doplnění těchto poznatků praktickými znalostmi jednotlivých podniků, na jejichž základě je možné splnit hlavní cíl práce.

#### 3.2.1 Teoretické metody (obecné)

Obecné metody jsou instrumentáři vědy. Jejich znalost a dodržování všech pravidel v nich obsažených patří k profesionalitě vědecké práce. Teoretické vědecké poznání je propracovaným myšlenkovým procesem, jehož snahou je vytvořit ucelený

system postihující určitou oblast skutečnosti v soustavě pojmů, tvrzení, pravidelností, zákonitostí, tzn. jakožto teorii. Mezi obecné metody, které jsou využity v rámci této dizertační práce, patří popis a explanace, komparace, experiment, analýza a syntéza, indukce a dedukce (Pstružina, 2002).

### **Popis a explanace**

Popis zachycuje pozorovaný stav a jedná se o přesný záznam pozorovaných jevů. Předpokladem vědeckého popisu je úplnost záznamu pozorovaných jevů. Při popisu nesmí být nic z pozorovaného opomenuto. Jevy nahodilé, nebo ty, které nestojí v centru pozornosti, musí být do vědeckého popisu zahrnuty se stejnou pečlivostí, jako jevy dominantní. (Pstružina, 2002) V dizertační práci je popis využit především v teoretické části. Teoretická východiska vycházejí z rešerše především zahraniční literatury v dané oblasti zkoumané problematiky a poskytují přehled nejdůležitějších poznatků o benchmarkingu.

Zatímco popis zachycuje pozorovaný stav, explanace vyjadřuje zdůvodnění, proč k daným jevům dochází, neboť explanace dává fakta do souvislostí. (Pstružina, 2002) Explanace je využita především při formulování závěrů dizertační práce, neboť závěry obsahují i vysvětlení a objasnění výsledků výzkumu. Dále je také využita při vyvození teoretických závěrů současného stavu v oblasti benchmarkingu.

### **Komparace**

Na základě popisu může být následně provedena komparace. Jedná se o myšlenkový postup, kterým zjišťujeme shody a rozdíly mezi věcmi nebo porovnávanými jevy. Jde o relaci shody a rozdílu. V dizertační práci jsou porovnávány podniky a jejich vztah k benchmarkingu, členěné podle několika kritérií.

### **Analýza a syntéza**

Analýza a syntéza jsou velmi často využívané vědecké metody. Analýza je metoda rozkládání strukturovaného celku na jeho jednotlivé části, které jsou podrobeny zkoumání a kdy postupným rozpoznáváním a vydělováním nedůležitého, pronikáme k podstatám a obecnému poznání. Chceme-li například všestranně analyzovat nějaký proces, pak jej musíme rozložit na základní jevy, které podrobíme analýze, přičemž abstrahujeme od všeho ostatního. Syntéza je oproti analýze proces opačný nebo doplňující. Jedná se o proces vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi, který umožňuje poznání předmětu v jeho úplnosti, případně může

být hledáním nejvhodnější varianty dosahované kombinací jednotlivých prvků a jejich vlastností. (Pstružina, 2002)

V dizertační práci je mimo jiné provedena analýza existujících benchmarkingových cyklů. Následně jsou hledány klíčové fáze a kroky jednotlivých cyklů benchmarkingu. Syntéza je využita posléze pro definování nového benchmarkingového cyklu.

### **Indukce a dedukce**

Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných poznatků o charakteristikách prvků. Obecně je indukcí míněno usuzování z jednotlivého na obecné, přičemž jde o poznání, které vychází z empiricky zjištěných faktů a dospívá k obecným závěrům. Dedukce je vyvozování nových tvrzení při dodržování pravidel logiky, neboli usuzování od obecného k zvláštnímu a jednotlivému. (Pstružina, 2002)

Metoda indukce je využita při zpracování výsledků výzkumu. Dedukce je v dizertační práci využita především pro formulování hypotéz, které vycházejí z obecně formulovaného problému.

### **Abstrakce a konkretizace**

Abstrakcí rozlišujeme a zdůrazňujeme podstatné od nepodstatného, a to tak, že se soustředíme na určité stránky sledovaných jevů a od ostatních odhlížíme. Jde myšlenkovou činnost, při níž se dochází k obecným poznatkům. Konkretizace je myšlenkový postup od všeobecného k jednotlivému. V dizertační práci je využito při formulování bariér a opatření k jejich eliminaci.

### **3.2.2 Empirické metody**

Dále jsou v rámci dizertační práce využity *metody empirické*. Jedná se o metody, v nichž se odraz jevů uskutečňuje prostřednictvím smyslových počitků a vjemů zdokonalovaných úrovní techniky a je jimi možno zjistit konkrétní jedinečné vlastnosti určitého objektu či jevu v realitě. Empirické metody jsou založené na zkušenostních principech, které jsou výsledkem již používaných a vyzkoušených postupů bádání buď prostřednictvím samotného badatele, nebo na základě využití přístrojů.

Empirické poznání, přestože je popisováno jako oddělené či oddělitelné od teoretického, je s ním hluboce propojeno, a je vždy namístě zkoumání poznání v polaritě empirické - teoretické.

## **Kvantitativní a kvalitativní výzkum**

Pro získání potřebných dat jsou použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum je založen na dedukci, východiskem je teorie, na základě níž jsou definovány hypotézy, které se po sesbírání dat testují za účelem potvrzení nebo zamítnutí. Kvalitativní výzkum je založen na indukci. Na počátku výzkumu je sběr dat, následuje pátrání po pravidelnostech a na těchto základech jsou formulovány nové teorie nebo hypotézy. Oproti kvantitativnímu výzkumu je testování takových hypotéz obtížnější. (Disman, 2000).

Není nutné provést pouze kvalitativní či kvantitativní výzkum, ale je možné zvolit jejich kombinaci. Mayring (2001) uvádí čtyři možné kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. V dizertační práci bude využita jedna z nich, a to kombinace následující: nejprve proběhne kvantitativní výzkum, jsou učiněny určité závěry a jejich platnost se dále testuje pomocí kvalitativního výzkumu. Mezi kvantitativní techniky sběru dat patří např. experiment, statistické šetření, obsahová analýza či strukturované pozorování. K základním metodám kvalitativního výzkumu patří např. zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor, analýza osobních textů či dokumentů. (Disman, 2000)

Jako základní technika sběru dat pro účely kvantitativního výzkumu bylo zvoleno **dotazníkové šetření**, které má své výhody i nevýhody. Jeho největší nevýhodou je obtížnost přesvědčení potenciálních respondentů o jeho vyplnění, což bylo velikým problémem i při zpracování této dizertační práce. Přesto oproti jiným metodám poskytuje možnost získat informace od velkého počtu respondentů v relativně krátkém čase.

### **3.2.3 Statistické metody**

Pro vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením, jsou v dizertační práci, kromě metod popisné statistiky, také využity níže uvedené statistické metody.

#### **Shapiro-Wilkův test**

Pro ověření normálního (Gaussova) rozdělení pravděpodobností základního souboru, z kterého byl učiněn náhodný výběr, byl použit Shapiro-Wilkův test. Tímto testem testujeme nulovou hypotézu, že náhodný výběr pochází ze základního souboru s normálním rozdělením pravděpodobností, proti alternativní hypotéze, že tomu tak není.

Vzhledem k tomu, že výše uvedeným testem bylo v dizertační práci prokázáno, že data získaná náhodným výběrem nepochází ze základního souboru s normálním rozdělením pravděpodobností, je potřeba k jejich zpracování užít tzv. neparametrické metody. Byly použity následující neparametrické metody.

### **Friedmanův test**

Tento test používáme v případě potřeby porovnat více než dva závislé výběry. Jedná se v podstatě o zobecnění dvojfaktorové analýzy rozptylu s jedním pozorováním v každé podtřídě, ale na rozdíl od analýzy rozptylu není k provedení Friedmanova testu nezbytný předpoklad normality rozdělení pravděpodobností a shody rozptylů ve skupinách.

Friedmanovým testem testujeme nulovou hypotézu, že distribuční funkce  $F_{ij}$  náhodné veličiny  $Y_{ij}$  nezávisí na  $j$ . Tedy, že distribuční funkce náhodných veličin  $Y_{i1}, Y_{i2}, \dots, Y_{ik}$  jsou totožné.

Testovacím kritériem je náhodná veličina:

$$Q = \frac{12}{IJ(J+1)} \sum_{j=1}^J \left( \sum_{i=1}^I R_{ij} \right)^2 - 3I(J+1),$$

kde  $R_{ij}$  je pořadí hodnoty náhodné veličiny  $Y_{ij}$  v  $i$ -té skupině.

Dojde-li k zamítnutí nulové hypotézy, zjišťujeme, které dvojice úrovní faktoru způsobily zamítnutí hypotézy. Protože máme na každé úrovni faktorů stejný počet pozorování, můžeme použít např. **Neményiovu metodu mnohonásobného porovnávání**. (Kubanová, 2004)

### **Wilcoxonův dvouvýběrový test a Kruskalův-Wallisův test**

V případě, že chceme srovnávat nezávislé náhodné výběry, které opět nepochází ze základního souboru s normálním rozdělením pravděpodobností, použijeme Wilcoxonův dvouvýběrový test či Kruskalův-Wallisův test.

#### a) Wilcoxonův dvouvýběrový test

Jak již plyne z názvu, používáme ho v případě, kdy spolu srovnáváme pouze dva nezávisle náhodné výběry. Jedná se o neparametrickou obdobu dvouvýběrového t-testu na shodu středních hodnot. Tento test je někdy také označován jako Mann-Whitney test.



Testovacím kritériem tohoto testu je hodnota  $U$ , pro kterou platí  $U = \min(U_1; U_2)$ ,  
kde

$$U_1 = m \cdot n + \frac{m(m+1)}{2} - T_1 \quad \text{a} \quad U_2 = m \cdot n + \frac{n(n+1)}{2} - T_2,$$

kdy  $T_1$  a  $T_2$  jsou součty pořadí náhodných výběrů a  $m, n$  jsou jejich rozsahy.

b) Kruskalův-Wallisův test

Používáme ho v případě srovnání více než 2 nezávislých náhodných výběrů. Jedná se v podstatě o neparametrickou obdobu jednofaktorové analýzy rozptylu.

Testová statistika má tvar

$$Q = \frac{12}{m(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1),$$

kde  $k$  je počet úrovní sledovaného faktoru,  $n = n_1 + n_2 + \dots + n_k$  je celkový rozsah výběru,  $n_i$  je počet pozorování v  $i$ -tém výběru a  $R_i$  je součet pořadí prvků z  $i$ -tého výběru.

Oběma uvedenými testy, testujeme nulovou hypotézu, že srovnávané výběry pocházejí ze stejného základního souboru. Tedy, že všechny distribuční funkce jsou totožné. Nulovou hypotézu pak můžeme zapsat takto:  $H_0: F_1(x) = F_2(x) = \dots = F_k(x)$ . Kde  $k=2$  pro Wilcoxonův dvouvýběrový test a  $k>2$  v případě Kruskalova-Wallisova testu.

## 4 Řešení problému

### 4.1 Benchmarking nejlepších praktik

Benchmarking nejlepších praktik je nejvýkonnější typ benchmarkingu. (Mann, 2011) Jedná se o manažerský nástroj pro dosažení nebo překročení výkonnostních cílů učením se z osvědčených postupů a porozumění procesům, díky kterým jsou tyto cíle dosažitelné. (Anand a Kodali, 2008)

Většina lidí si pod pojmem benchmarking představí a mnoho podniků vykonává pouze výkonový benchmarking. To je nešťastné, neboť výkonový benchmarking má pouze omezené použití. Často se stává, že podniky shromažďují velké množství údajů pro výkonový benchmarking, ale žádné další kroky nejsou provedeny a údaje tak zůstávají nevyužity. Výkonový benchmarking poskytuje informace o tom, kde je prostor pro zlepšení a co má být zlepšeno, neposkytuje však informace jakým způsobem takových zlepšení dosáhnout. Zřejmý je rozdíl mezi výkonovým benchmarkingem a benchmarkingem nejlepších praktik z definic uvedených Mannem (2011). „Výkonový benchmarking představuje srovnání výkonnostních dat, které byly získány studiem obdobných procesů či aktivit. Procesní benchmarking představuje srovnání výkonnostních dat, které byly získány studiem obdobných procesů či aktivit a identifikování, přizpůsobování a implementování praktik či postupů, které přináší nejlepší výsledky.“ Podrobněji viz podkapitola 2.2.3 Klasifikace benchmarkingu.

Benchmarking nejlepších praktik je zaměřen na „akci“, tj. aktivně porovnává data a snaží se zjistit, proč dosahují jiné organizace vyšších výkonů. (Mann, 2011) Podíváme-li se na vývoj využívanosti benchmarkingu je v posledních letech ve světě zřejmý nárůst využívanosti benchmarkingu nejlepších praktik. (Camp, 2003).

Vzhledem k tomu, že projekty benchmarkingu nejlepších praktik jsou obvykle velmi náročné na zdroje (především na čas projektového týmu), je důležité dbát na to, aby byl benchmarking zaměřen na problematiku vysokého strategického významu a přinesl zásadní přínosy. Určení nejlepších praktik trvá obvykle od dvou do čtyř měsíců. Následně je potřeba praktiky přizpůsobit a implementovat. Čas potřebný pro celý projekt se liší v závislosti na rozsahu projektu a jeho významu, a na použitých zdrojích. (Mann, 2011)

Nejlepší praktiky mají různé úrovně, od vynikajících po běžné praktiky. Rozlišujeme například nejlepší praktiky ve třídě (best-in-class) a světová třída (word class). „Nejlepší“ je tedy relativní pojem. (Keehley et al, 1997) O'Dell a Grayson (1998) naznačili, že označení nejlepší praktiky (best practices) v podnicích často vyvolává nesouhlas nejen proto, že kritéria pro „nejlepší“ se neustále mění, ale také proto, že pojem „nejlepší“ je platný pouze pro konkrétní situaci. Dávají přednost termínům „lepší“, „příkladné“ nebo „úspěšně prokazatelné“. Nejlepší praktiky definují následovně: „praktiky, které vyvolaly vynikající výsledky v jiné situaci a které by mohly být přizpůsobeny pro naši situaci.“ (O'Dell & Grayson, 1998, str. 13). Definice souhlasí i s názorem Spendoliniho (1992), který tvrdí, že existují různé úrovně cílů v procesu hledání nejlepších praktik. Aby byl benchmarking pro organizaci prospěšný, je důležité stanovit reálné cíle, podpořené realistickým závazkem zdrojů. Cíle mohou být od „drobných zlepšení současné praxe“ až po „opravdové světové prvenství“. (Spendolini, 1992, str. 112). Obrázek 4, který má tvar pyramidy, znázorňuje množství informací, které je k dispozici pro každou úroveň cílů. Čím náročnější cíle jsou, tím méně informací je k dispozici. Pokud je cílem podniku identifikovat a analyzovat praktiky na vrcholu pyramidy, je množství dostupných informací nízké a zároveň je vysoké množství potřebných zdrojů (např. čas, finanční prostředky, lidé). (Spendolini, 1992)



**Obrázek 4: Struktura úrovní cílů benchmarkingu**

*Zdroj: Spendolini, 1992.*

Výběr odpovídající úrovně při hledání nejlepších praktik má větší hodnotu, než stanovení cílů na úrovni světové třídy, kterých není podnik schopen dosáhnout. Karlöf a Östblom (1995) souhlasí, že je důležité stanovovat si reálné cíle, které v podniku

nastartují změny, pokud jde o zvýšení skutečné výkonnosti. Neznamená to ovšem, že by podniky měly snížit své ambice být nejlepšími, neboť tímto postupem toho mohou dosáhnout a to rychleji a efektivněji průběžným zlepšováním.

Podrobněji se možnými stádii organizace na cestě k dosažení úrovně světové třídy zabýval Mann (2010). Jednotlivá stádia jsou zobrazeny na Obrázku 5.



**Obrázek 5: Možná stádia organizace na cestě k dosažení úrovně světové třídy**

*Zdroj: upraveno podle Mann, 2010.*

Dnešní modely benchmarkingu nejlepších praktik by měly být konstruovány tak, aby vedly podniky do budoucna – aby byly podniky díky benchmarkingu schopny pochopit, řídit a čelit podnikatelským výzvám. (Camp, 2003).

## **4.2 Benchmarkingový cyklus**

Benchmarking nejlepších praktik představuje kontinuální proces učení se ze zkušeností ostatních s cílem dosažení průlomových zlepšení vlastních výkonů. (Anand a Kodali, 2008; Mann, 2011)

Pro efektivní implementaci benchmarkingu nejlepších praktik je nutné dodržet vybraný benchmarkingový cyklus (model). Metodika je v rámci benchmarkingu klíčová, neboť pro získání užitečných výsledků je nutné dodržet systematický přístup. Každý podnik si musí zvolit cyklus, podle kterého bude benchmarking realizovat. Účelem modelů je popsat fáze, kroky a jejich posloupnost, které by měly být při benchmarkingu prováděny. Benchmarkinový cyklus poskytuje základní rámec pro

úspěšné plánování a provedení benchmarkingu; „je to mapa akce“ (Spendolini, 1992). Měl by být jasný a jednoduchý, měl by zdůrazňovat logické plánování a organizační zajištění benchmarkingu.

Přehled současné literatury v oblasti benchmarkingu ukazuje, že existují různé modely benchmarkingu viz podkapitola 2.2.6 Benchmarkingový model (cyklus). Existují univerzální modely, ale také modely unikátní, vyvinuté pro jednotlivé typy benchmarkingu. Anand a Kodali (2008) uvádí, že největší je počet modelů, které jsou platné pro všechny typy benchmarkingu (univerzální modely), následují modely pro generický a pro procesní benchmarking (benchmarking nejlepších praktik). Celý proces realizace benchmarkingu lze rozdělit do několika fází. Modely různých autorů se odlišují v tom, kolik fází benchmarking má a co je jejich obsahem. Počet fází se obvykle pohybuje od dvou do sedmi. Dále se od sebe modely benchmarkingu liší především počtem kroků či způsobem jeho aplikace. Brutta a Hug (1999) uvádí, existují modely s dvěma kroky, ale také modely mající až třicet tři kroků. Když Zairy a Leonard (1994) porovnávaly vybrané modely benchmarkingu, došli k závěru, že všechny procesy, které zkoumali, obsahovaly plánování nebo přípravu, analytickou, integrační a akční fázi. Tvrdí, „že většina metodických přístupů (modelů) je založena na stejných základních pravidlech, ale jsou definovány pomocí různých jazyků.“

V roce 2008 Anand a Kodali identifikovali 35 různých přístupů k benchmarkingu. Podle nich je téměř polovina modelů vytvořena poradenskými společnostmi, další polovina je tvořena modely vytvořenými podniky nebo vědeckými pracovníky. (Anand a Kodali, 2008)

- **Modely vytvořené výzkumnými / akademickými pracovníky**

Jedná se o modely, které jsou vytvořeny akademické a výzkumné pracovníky především prostřednictvím vlastních výzkumů, znalosti a zkušeností z benchmarkingu. V těchto modelech mají autoři tendenci dívat se na benchmarking z teoretického a konceptuálního aspektu, který může nebo nemusí být implementován a jsou ověřovány prostřednictvím reálných aplikací.

- **Modely vytvořené poradenskými společnostmi / konzultanty**

Modely vytvořené poradenskými společnostmi / konzultanty jsou vyvinuty na základě osobního úsudku a zkušeností získaných při poskytování poradenství v oblasti benchmarkingu. Tyto modely jsou dostatečně vyzkoušeny a ověřeny

prostřednictvím realizace v podnicích klientů. Tyto modely mají tendenci být více prakticky orientované.

- **Modely vytvořené podniky**

Jedná se o modely, které byly vyvinuty a navrženy organizacemi na základě vlastních zkušeností a znalostí. Jsou velmi různorodé, neboť je každá organizace jiná, pokud jde o její obchodní zaměření, trh působení, produkty, procesů atd.

#### 4.2.1 Analýza cyklů benchmarkingu nejlepších praktik

Práce je zaměřena na benchmarking nejlepších praktik, proto je pozornost věnována modelům, které se dají uplatnit při využívání tohoto typu benchmarkingu. Existuje jich celá řada. Vzhledem k velkému množství existujících modelů je pro podniky obtížné vybrat si ten nejvhodnější model. Z tohoto důvodu je deset modelů vybráno a ty jsou podrobeny detailní analýze.

Vybrané modely benchmarkingu, jsou uvedeny v Tabulce 6. Tabulka zobrazuje autory těchto modelů, rok, v kterém byl model vytvořen, kategorii modelu tj. zda se jedná o model vytvořený poradenskou společností / konzultanty (K), akademiky (A) či podniky (P) a počet kroků a fází jednotlivých modelů.

**Tabulka 6: Základní ukazatele charakterizující Královéhradecký a Pardubický kraj za rok 2010**

Autor	Rok	Kategorie modelu	Počet kroků	Počet fází
Finnigan (Xerox model)	1996	P	10	4
Camp	1989	K	12	5
Codling	1992	K	12	4
Spendolini	1992	K	x	5
Andersen & Moen	1999	A	8	5
Harrington & Harrington	1996	K	20	5
Fong et al.	1998	A	15	6
Yasin & Zimmerer	1995	A	10	5
Freytag a Hollensen	2001	A	x	7
Maas & Flake	2001	K	10	5

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Nejdůležitější na každém modelu je počet a obsah kroků benchmarkingu, proto jsou jednotlivé kroky uvedených modelů porovnávány. Počet fází u sledovaných modelů se pohybuje od 4 do 7. Počet kroků od 8 do 20, přičemž u dvou modelů autoři kroky neuvádí a model obsahuje pouze fáze (v tabulce označeno x). Nejmenší počet kroků má model, který definovali Andersen a Moen a naopak nejvíce kroků má model, který definovali Harrington a Harrington. Vzhledem k tomu, že se modely neliší pouze

počtem fází a jejich kroků, ale také jejich pořadím a jejich obsahem, jsou podrobeny bližší analýze.

Srovnání kroků jednotlivých modelů benchmarkingu zobrazuje Tabulka 7. Tabulka obsahuje kroky, které se ve sledovaných modelech objevovaly nejčastěji a mají tedy pro provedení benchmarkingu největší význam. Modely jsou označeny podle svých autorů. Tabulka uvádí nejen, který model obsahuje daný krok, ale také jaké je pořadí tohoto kroku v modelu. Kroky u jednotlivých modelů byly někdy nazývány odlišně, ale vyjadřují stejnou podstatu jako ty, ke kterým jsou přiřazeny. V případě, že určitý model některý ze sledovaných kroků neobsahoval, je u něho místo čísla pořadí uveden *x*. V tabulce nejsou uvedeny kroky, které se ve sledovaných modelech objevily minimálně a nemají zásadní význam, či nejsou pro univerzální model benchmarkingu nejlepších praktik vhodné. Jedná se o následující: Camp, 12. krok - integrování identifikovaných praktik do podnikových procesů; Fong et al, 1. krok - identifikace zákazníků; 2. krok – identifikace klíčových požadavků zákazníků; 15. krok - integrování identifikovaných praktik do podnikových procesů; Yasin a Zimmerer, 5. krok - kontrola dat. Harrington & Harrington, jejichž model má 20 kroků uvádějí kroky benchmarkingu podrobněji, než ostatní autoři. Jimi definované kroky, lišící se od nejčastěji využívaných kroků jsou následující: 3. krok – určení klíčových faktorů, které budou měřeny, 5. krok - vytvoření kontaktu s partnerem, 8. krok - výběr potenciálních interní benchmarking stránky, 9. krok - identifikovat zdroj interních dat, 10, 12. krok - sběr interních dat, 13. krok - sběr externích veřejných dat, 17. krok - prezentování poznatků vedení podniku, 19. krok - ukončení benchmarkingu závěrečnou zprávou.

**Tabulka 7: Srovnání vybraných modelů benchmarkingu nejlepších praktik podle jejich kroků**

Krok / autor	Finnigan (Xerox model)	Camp	Codling	Spendolini	Andersen & Moen	Harrington & Harrington	Fong et al.	Yasin & Zimmerer	Freytag a Hollensen	Maas & Flake
Stanovení předmětu benchmarkingu	1	1	1	1	1	1	3	1	1, 2	1
Zajištění podpory vrcholového vedení	x	11	x	1	x	2	14	x	x	3
Vytvoření benchmarkingového týmu	x	x	x	2	1	11	10	2	x	2
Identifikace potenciálních benchmarkingových partnerů	2	2	3	x	2	x	4	1	3	5
Shromáždění dat ve vlastním podniku o daném procesu	x	x	2	x	1	7	x	x	5	4
Výběr metody sběru dat a provedení sběru dat	3	3	4	3, 4	3	4, 14	5	3, 4	4	6
Sběr dat od jednoho konkrétního partnera	x	x	5	x	x	x	x	3	3	x
Zjištění rozdílů oproti nejlepší praxi	4	4	6	4	4	15	6	6	5	7
Stanovení příčin rozdílů	x	x	7	x	4	x	x	x	x	x
Naplánovat možná zlepšení	5	5	8	x	x	x	7	x	x	x
Projednání poznatků a zajištění jejich přijetí	6	6	9	x	x	x	8	x	x	10
Stanovení dosažitelných cílů	7	7	10	x	x	x	9	x	x	9
Vytvoření plánu akce	8	8	10	4	4	16	11	7	6	8
Implementace plánu a monitorování výsledků	9	9	11	5	5	18	12	9	7	x
Rekalibrace benchmarkingu	10	10	12	5	5	20	13	10	7	x

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Otázka, která následovala po analýze uvedených modelů, byla: „Je potřeba tak velké množství modelů benchmarkingu?“ Je pravda, že každému podniku může vyhovovat jiný model. Každý model má svá pozitiva a negativa. Vzhledem k tomu, že podniky a instituce následovaly v analyzovaných modelech v podstatě obdobné fáze a kroky, není potřebné, aby podniky trávily mnoho času hledáním toho nejvhodnějšího modelu. Tento čas mohou věnovat samotnému provedení benchmarkingu.

Stejný názor sdílí i APQC a uvádí, že “počet kroků není tak důležitý, jako použití integrovaného, systematického a měřitelného přístupu k benchmarkingu.”



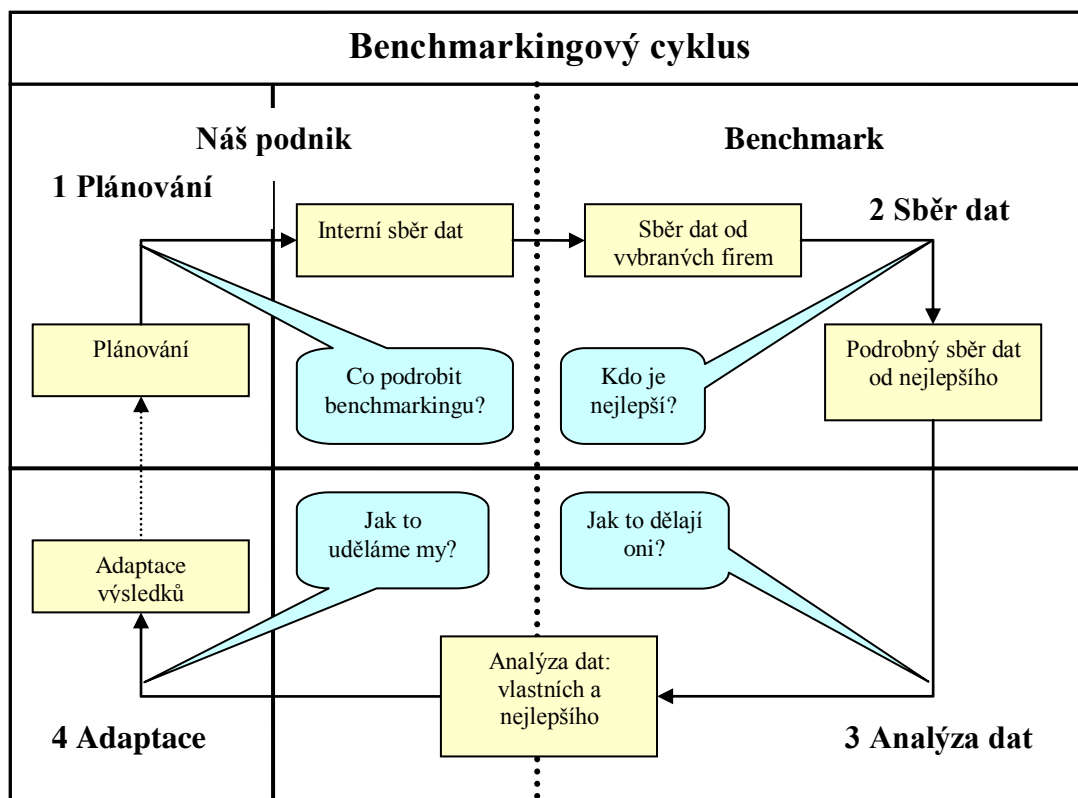
(APQC, 1993) Spendolini uvádí, že respektování logického sledu činností je důležitější než trávení času vyvíjením modelů s více kroky. Nejlepší model je ten, který je lehce pochopitelný a lehce proveditelný. (Spendolini, 1992)

Většina metodických přístupů je založena na přístupu společnosti Xerox, který je v tabulce uveden jako první sledovaný model a je zřejmé, že řada dalších sledovaných modelů má kroky obdobné. Tento model je považován za efektivní a univerzální způsob provádění benchmarkingu. Ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, využívá čtyř fází benchmarkingu - plánování, shromažďování dat, analýzu a zlepšení pomocí adaptace. Počtem fází připomíná tento model tzv. „Demingův cyklus“ neboli PDA cyklus (Plan - Do - Check - Act), neboť z něj vychází (Zairi a Leonard, 1994). Model je v souladu s benchmarkingovými aktivitami EFQM (European Foundation for Quality Management) i IBC (International Benchmarking Clearinghouse). Model společnosti Xerox je v literatuře o benchmarkingu velice populární a je často uváděn. Anand a Kodali (2008) předpokládají, že je to podniky nejčastěji využívaný model. Vzhledem k tomu, že byl definován před delší dobou, je prostor pro jeho zlepšení. Další sledované modely obsahují kroky, které model Xeroxu neobsahuje, a přesto jsou pro benchmarking velmi přínosné.

#### **4.2.2 Nově definovaný benchmarkingový cyklus**

Na základě analýzy vybraných modelů benchmarkingu, je definován nový benchmarkingový cyklus obsahující 4 fáze a 19 kroků. Obrázek 6 zobrazuje fáze nového benchmarkingového cyklu. Ideální benchmarkingový cyklus by měl poskytovat základní rámec pro provedení benchmarkingu s pružností pro změnu podle individuálních potřeb daného podniku.

Cyklus zobrazuje čtyři fáze benchmarkingu - plánování, shromažďování dat, analýzu a adaptaci. Na levé straně obrázku je znázorněno, co probíhá v rámci podniku, který benchmarking realizuje. Na pravé straně jsou znázorněny fáze probíhající v rámci konkurence či jiného podniku, který je v dané činnosti nejlepší.



Obrázek 6: Benchmaringový cyklus

Zdroj: vlastní zpracování.

Součástí jednotlivých fází benchmaringového cyklu jsou čtyři základní otázky, kterým se musí podniky věnovat. Nalezení vhodných odpovědí na otázky „Co podrobit benchmarkingu?“ a „Kdo je nejlepší?“ je považováno za kritické faktory úspěchu. Hybnými silami benchmaringu je pak označováno nalezení odpovědí na otázky: „Jak to dělají oni?“ a „Jak to uděláme my?“

Uvedené fáze benchmaringu obsahují 19 kroků, jejichž přehled je uveden v Tabulce 8. Kroky v nově vytvořeném modelu vycházejí z poznatků analýzy existujících modelů. Jsou seřazeny tak, aby tvořily ideální posloupnost kroků a občas přeformulovány, aby jasněji vystihovaly danou aktivitu. K nejčastěji používaným krokům zjištěným na základě analýzy existujících modelů jsou přiřazeny kroky nové a model tak má celkem 19 kroků. Autorka má za to, že tyto kroky jsou pro benchmaring zásadní a díky jejich uskutečnění lze předcházet nepříznivým situacím. Například k fázi analýza dat je nově formulován krok „zajištění finančních zdrojů“ neboť podniky často uvádějí, že benchmaring vyžaduje velkou finanční investici, kterou si podniky předem neuvědomí. Ve fázi sběru dat je krok „sběr dat od jednoho konkrétního partnera“ rozdělen na dva následující kroky: „sběr dat od vybraného

partnera a shromáždění dat o partnerovi z jiných zdrojů“, neboť v dnešní době je čím dál více možné využívat internet a další veřejně dostupné zdroje. Ve fázi analýzy dat je doplněn krok: „zajištění srovnatelnosti údajů“, neboť to je pro zajištění relevantních výsledků klíčové. Vzhledem k tomu, že nejvíce opomíjená je poslední fáze benchmarkingu, byla fáze adaptace rozšířena o dva kroky, tak aby byly jasněji vymezeny všechny činnosti, které musí podniky v této fázi realizovat.

**Tabulka 8: Nově formulované fáze a kroky benchmarkingu**

<b>Fáze</b>	<b>Kroky</b>
<b>plánování</b>	stanovení cílů, předmětu a rozsahu; zajištění podpory vrcholového vedení; vytvoření benchmarkingového týmu; zajištění finančních zdrojů; vymezení požadavků a kritérií pro výběr benchmarkingového partnera
<b>sběr dat</b>	shromáždění dat o vlastním podniku; identifikace potenciálních partnerů pro benchmarking; výběr metody sběru dat a sběr dat od vybraného partnera; shromáždění dat o partnerovi z jiných zdrojů
<b>analýza</b>	zajištění srovnatelnosti údajů; zjištění rozdílů oproti nejlepší praxi; identifikace a porozumění příčinám rozdílů; identifikace procesů vhodných pro zlepšení
<b>adaptace</b>	formulace nových cílů; vytvoření doporučení pro redesign procesů; zajistit souhlas vedení se změnou; sestavení plánu k uskutečnění změn; realizace plánu změn; aplikace zjištění a monitoring

*Zdroj: vlastní zpracování*

Kroky benchmarkingu jsou součástí fází benchmarkingu, jejichž charakteristika je uvedena v následujícím textu

### **1. fáze: plánování**

Z obrázku je patrné, že plánování je fáze, která probíhá pouze ve vlastním podniku. Hledáme odpověď na otázku „Co podrobit benchmarkingu?“ Cílem této fáze je tedy definovat předmět benchmarkingu, a to na základě analýz a pochopení potřeb zákazníků a procesů odehrávajících se v podniku. Důležité je zaměřit benchmarking na klíčové procesy podniku. Benchmarkingu mohou být podrobeny procesy probíhající celým podnikem nebo pouze procesy v jednotlivých částech podniku. Je nutné rozhodnout, do jaké hloubky bude benchmarking prováděn. Organizace, která se plánuje zlepšit v určitých procesech, si již na počátku procesu musí definovat cíle, kterých chce v případě benchmarkingu dosáhnout, aby byl jasný účel a rozsah projektu benchmarkingu. Podle jednotlivých cílů musí organizace identifikovat procesy, které budou v rámci projektu realizovány. Procesy by měli být alespoň stručně popsány a mělo by být hodnoceno, zda mohou opravdu ovlivnit stanovené cíle. V této fázi již také musí být sestaven tým pro benchmarking a je rozhodnuto jakým způsobem bude benchmarking prováděn. Úspěšné zformování cílů je jedním ze základních předpokladů úspěšného projektu.

## **2. fáze: shromažďování dat**

Druhou fází benchmarkingu je shromažďování dat, které začíná v daném podniku. Benchmarking je založen na principu komparace s nejlepším podnikem v odvětví. Je tedy nutné shromaždit data také od konkurence. Nelze však komparovat jakékoliv podniky neboť každý podnik je specifický. Podniky se odlišují například tím, v jakém sektoru působí. Rozlišujeme soukromé, veřejné, ziskové, neziskové, municipální podniky. Dále se od sebe podniky odlišují svou velikostí, počtem pracovníků, výrobními programy, strukturou obchodních partnerů, finančními trhy, vztahem k bankám atd. Identifikace vhodných cílových partnerů pro benchmarking je pravděpodobně nejobtížnějším aspektem benchmarkingové studie. Klíčovou otázkou je, jak identifikovat, kterým jednotlivým podnikům by měla být v rámci benchmarkingu věnována pozornost. Primárním nástrojem k zodpovězení této otázky je sekundární výzkum. Z několika konkurenčních podniků je vybrán jeden benchmarkingový partner, tedy ten podnik, jež je nejlepší. U něho je pak proveden detailnější sběr informací. Nalezení vhodného partnera pro benchmarking je velmi důležité. Hledání partnera pro benchmarking zahrnuje systematický průzkum různých zdrojů informací, od psaných zpráv a osobních zkušeností dosažitelných v podniku až po publikované zprávy a hromadné sdělovací prostředky. Nejlépe se partner hledá podle parametrů, které si podnik předem specifikuje. Vztahy s partnery benchmarkingu by měli být otevřené výměně informací, je potřeba s nimi udržovat harmonické kontakty, které umožní v rámci benchmarkingu dlouhodobou spolupráci. Informace o partnerech se shánějí většinou těžce, neboť každý má strach poskytnout své vlastní informace někomu dalšímu. Z tohoto důvodu je nutné dodržovat již zmíněný etický kodex pro benchmarking.

## **3. fáze: analýza**

Analýza dat probíhá na úrovni vlastní i konkurenční, neboť jsou analyzovány data vlastní společnosti s daty benchmarkingového partnera. Chceme nalézt odpověď na otázku „Jak to dělají oni?“. Následně jsme pak schopni definovat „Jak to uděláme my.“ V této fázi odchází ke zpracování získaných dat a informací, systematickému třídění a organizování informací a porovnávání ukazatelů z hlediska zjištění rozdílů ve výkonnosti, také k pochopení základního provozního zaměření a pracovních postupů, což umožňuje prozkoumat, jak podnik s nejlepší prokázanou praxí dosahuje špičkové výkonnosti. Zároveň je zjištěn rozsah výsledků výkonnosti a tedy i potenciál pro jejich

zlepšení. Aby se zvýšila srovnatelnost dat mezi podniky spolupracujícími v rámci benchmarkingu, měla by být provedena verifikace vstupních dat.

Analytická fáze benchmarkingu zahrnuje také dokumentaci výsledků v rámci zprávy o benchmarkingu. Tato zpráva představuje dokument obsahující faktografickou základnu, v níž spočívá skutečný cíl studie: zlepšit výkonnost u operací až dosáhnout špičkové úrovně. Může se stát, že se některé části studie ukáží jako problematické a může vzniknout otázka, zda by podnik měl s určitým typem výroby pokračovat nebo zda by měli být příslušné položky zakoupeny od externích dodavatelů. Výsledky benchmarkingu se zformulují jako nové cíle pro společnost, ty musí být podrobně rozepsány.

#### **4. fáze: adaptace**

Posledním krokem benchmarkingové studie je adaptace výsledků. Smyslem benchmarkingu není kopírování ani soupeření, spíše realizace změn potřebných ke zlepšení výkonů. Jakmile jsou stanoveny cílové výkony pro budoucnost, je dalším úkolem zajistit, aby organizace skutečně přijala závazek změnu provést. To vyžaduje neustálé zapojování všech zainteresovaných stran. Pouze tehdy, pokud existuje skutečný závazek věci změnit, bude dosaženo plného přínosu této metody.

Adaptace je činnost zaměřená na snížení rozdílů zjištěných v analytické etapě, převedení možného zdokonalení na hmatatelné výsledky. Musí se uskutečnit opatření s cílem realizovat potenciál zjištěný v rámci výkonné struktury organizace. Proto se sestaví realizační plán včetně specifických plánů pro jednotlivé části podniku, jichž se budou změny týkat. Nejdůležitějším krokem je vlastní realizace nových opatření, tedy uskutečnění realizačního plánu.

### **4.3 Bariéry a rizika aplikace benchmarkingu**

Úspěšná realizace benchmarkingu není bez obtíží. Pro efektivní provedení benchmarkingu je nutné respektovat benchmarkingový cyklus, ale pouhé respektování přesně daného cyklu je podle řady autorů nedostačující, viz například Francis a Holloway (2007). Pro provedení úspěšného benchmarkingu je vyžadováno více než dodržování daného postupu, neboť neúspěšný benchmarking může být způsoben mnoha faktory. Tyto faktory představující rizika a bariéry jsou uvedeny v následujícím textu. Bariérou je pro účely této práce chápána každá překážka, úskalí, újma nebo omezení, které se vyskytuje při provádění benchmarkingu. Bariéry benchmarkingu jsou

v práci systematicky vymezeny ve vztahu k jednotlivým krokům benchmarkingu a dále jsou také uvedeny bariéry, které ohrožují benchmarking po celou dobu jeho trvání.

Camp již v roce 1989 tvrdil, že prvním krokem k lepšímu pochopení implementace benchmarkingu je identifikování bariér, které vznikají v průběhu tohoto procesu. Přesto existuje v odborné literatuře velmi málo publikací zabývajících se bariérami benchmarkingu. V roce 2009 se Amaral a Sousa zabývali vymezením bariér interního benchmarkingu a uvádějí, že bariéry vyskytující se při benchmarkingu souvisejí s bariérami managementu změny a projektového managementu. Souvislost je zřejmá, neboť benchmarking chápeme jako projekt a vždy jsou v důsledku benchmarkingu realizovány změny v podniku. Dalšími autory, které v omezené míře zmiňují bariéry benchmarkingu jsou Zairy a Ahmed, 1999; Maire, 2002; Maire at al, 2005; Bowerman et al., 2002. Tito autoři již nerozlišovali o který typ benchmarkingu se jedná.

Amaral (2005) shrnul bariéry související s benchmarkingem popsané v literatuře o benchmarkingu (Alstrom et al., 1998; Bhutta and Huq, 1999; Biesada, 1991, citován v Fong et al., 1998; Bogan and English, 1994; Elmuti and Kathawala, 1997; Freytag a Hollensen, 2001; Hinton et al., 2000; Jarrar and Zairi, 2000; Tutcher, 1994; Voss et al., 1997). Tyto bariéry rozřadil do 3 kategorií: bariéry související s organizačním zajištěním, bariéry projektového managementu a bariéry související s daty. Podniky si uvědomují, že benchmarking je spojen s řadou bariér a některé podniky, které benchmarking nerealizují, uvádějí dále uvedené bariéry benchmarkingu, jako důvod proč benchmarking nevyužívají. Klasifikace bariér benchmarkingu je zobrazena v Tabulce 9. Celkem je na základě literatury identifikováno 17 klíčových bariér.

**Tabulka 9: Přehled bariér benchmarkingu dostupných v odborné literatuře**

Kategorie bariér		Bariéra
<b>Organizační bariéry</b>	Lidé	Neochota a neschopnost něco měnit
	Kultura	Není učící se organizace Syndrom „není vymyšleno zde“ Rutina a sebezřetnost Slabé komunikační praktiky
	Kontext	Nedostatečně pružná kultura
<b>Bariéry projektového řízení</b>	Plánování a implementace	Nedostatečné znalosti zaměstnanců o podnikových procesech Nedostatečné projektové plánování Nevhodný předmět benchmarkingu Neočekávané problémy
	Vedení	Slabá podpora top managementu Nedostatek zapojení Špatné řízení projektu
	Podnikové tlaky	Omezení dostupnými zdroji Podnikové tlaky
<b>Bariéry související s daty</b>	Data	Obtíže se získáváním a srovnáváním dat

*Zdroj: vlastní zpracování.*

#### **4.3.1 Bariéry a rizika související s jednotlivými kroky v rámci benchmarkingového cyklu**

Na základě teorie i vlastní praktické aplikace benchmarkingu v podniku (viz Jetmarová, 2011) lze shrnout poznatky a určit v jednotlivých fázích a krocích benchmarkingu rizika a bariéry, které mohou úspěšnou realizaci benchmarkingu ohrozit. Tabulka 10 uvádí kroky benchmarkingového cyklu a k nim přiřazené rizika a bariéry, které mohou v příslušných krocích v průběhu benchmarkingového cyklu nastat. Tabulka 8 obsahuje bariéry uvedené v Tabulce 7 (tedy definované v literatuře o benchmarkingu) a je dále rozšířena o další bariéry, s kterými se podniky mohou setkat. Uvedené třídění je unikátní a je pro podniky přínosné, neboť je z něho zřejmé v jakém kroku benchmarkingu a jakým způsobem může být jeho realizace ohrožena.

**Tabulka 10: Přehled fází, kroků a rizik benchmarkingu**

<b>Fáze</b>	<b>Kroky</b>	<b>Rizika a bariéry v jednotlivých krocích benchmarkingu</b>
<b>Plánování</b>	stanovení cílů, předmětu a rozsahu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovení nevhodného předmětu</li> <li>- nedostatečná či příliš rozsáhlá studie</li> <li>- nejasný účel a rozsah projektu</li> <li>- nemožnost ovlivnit stanovené cíle</li> <li>- omezení dostupnými zdroji</li> </ul>
	utvoření benchmarkingového týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v týmu není odborník na benchmarking</li> <li>- v týmu není vrcholový manažer</li> </ul>
	zajištění podpory vrcholového vedení	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vrcholové vedení se neúčastní realizace benchmarkingu</li> <li>- rutina a sebezřetnost</li> <li>- slabá podpora vrcholového vedení</li> </ul>
	zajištění finančních zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdroje nevycházejí z předem připravené analýzy nákladů</li> </ul>
	vymezení požadavků kladených na benchmarkingového partnera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- požadavky se neodvíjejí od předmětu benchmarkingu</li> <li>- volba příliš vysokých požadavků</li> </ul>
<b>Shromáždění dat</b>	shromáždění dat o vlastním podniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- získána nesprávná data v důsledku chybně vedeného účetnictví</li> <li>- nemožnost získat potřebná data vzhledem k absenci řízení znalostí</li> <li>- slabé komunikační praktiky</li> </ul>
	identifikace potenciálních partnerů pro benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- získání nepravdivých údajů</li> <li>- vytvoření nevhodných hodnotících kritérií pro nalezení partnera</li> </ul>
	výběr partnera, výběr metody sběru dat a sběr dat od vybraného partnera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nalezení nevhodného partnera jako důsledek nedostatečného průzkumu konkurence</li> <li>- nalezení nevhodného partnera z důvodu nerespektování podmínek, v nichž podniky působí</li> <li>- nalezení nevhodného partnera z důvodu nevhodně zvolené metody sběru dat</li> <li>- nerespektování etického kodexu benchmarkingu</li> <li>- neochota potenciálního partnera spolupracovat</li> <li>- nemožnost získat určitá data</li> <li>- nedostatečná přesvědčivost o přínosech benchmarkingu při navazování kontaktů</li> <li>- nedostatečný rozsah potřebných dat</li> <li>- předpoklad, že sběr dat je rychlá záležitost</li> </ul>
	shromáždění dat o partnerovi z jiných zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- získání nepravdivých informací v důsledku zvolení nevhodného informačního zdroje</li> <li>- porušení práva duševního vlastnictví partnera</li> </ul>
<b>Analýza</b>	zajištění srovnatelnosti údajů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nesrovnatelnost údajů v důsledku nejednotnosti účetních výkazů či nejednotnosti metodik pro výpočet finančních ukazatelů</li> <li>- narušení výsledku při neodstranění nesrovnatelných faktorů</li> </ul>
	zjištění rozdílu oproti nejlepší praxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nesprávné převedení dat na informace v důsledku nedostatečné kvalifikace zaměstnanců</li> <li>- neschopnost identifikovat nejlepší praktiky způsobující</li> </ul>



	identifikace a porozumění příčinám rozdílu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- získání nepotřebných či naopak nedostačujících informací v důsledku špatného výběru dat</li> <li>- definování nesprávné příčiny rozdílu v důsledku nedostatečného rozboru situace či nedostatečné kvalifikace zaměstnanců</li> <li>- vysoké množství nezodpovězených otázek</li> <li>- nedostatečné porozumění podnikovým procesům</li> </ul>
	identifikace procesů vhodných pro zlepšení	- identifikace procesů, které nejsou klíčové
Adaptace	formulace nových cílů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definování příliš náročných cílů, které nejsou dosažitelné</li> <li>- definování nedostatečně náročných cílů, které nepovedou k požadovaným výsledkům</li> </ul>
	vytvoření doporučení pro redesign procesů	- není zajištěna zainteresovanost všech zúčastněných stran
	zajistit souhlas vedení se změnou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- není podpora vrcholového vedení</li> <li>- syndrom není „vymyšleno námi“</li> </ul>
	sestavení plánu k uskutečnění změn	- nemožnost propojení plánů s realitou
	realizace plánu změn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plánu není věnována dostatečná pozornost</li> <li>- nejedná se o učící se organizaci</li> <li>- nepružná kultura</li> </ul>
	aplikace zjištění a monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečná kontrola plnění definovaných opatření</li> <li>- neochota zaměstnanců něco měnit</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Podniky by si měly být vědomy bariér, které mohou v rámci benchmarkingu nastat ještě před začátkem jeho realizace. Včasné vymezení rizik a bariér, musí vést podnik k hledání možností jejich předcházení, případně k definování opatření vedoucích k jejich eliminaci, v případě že již nastanou.

#### 4.3.2 Nejvýznamější bariéry benchmarkingu

Vzhledem k velkému rozsahu identifikovaných bariér, je účelné vymezit nejvýznamnější bariéry, jejichž význam bude následně ověřen empirickým výzkumem a budou pro ně definovány možnosti jejich eliminace.

Nejprve jsou uvedeny bariéry, které nejsou spojeny pouze s jednou konkrétní fází benchmarkingu, ale ovlivňují jeho provedení jako celku. Jedná se o: nedodržení daného postupu benchmarkingu (benchmarkingového cyklu) a nedostatečný trénink benchmarkingového týmu. Následně jsou uvedeny bariéry ovlivňující realizaci konkrétní benchmarkingové fáze.

## Všechny fáze benchmarkingu

- **nedodržení daného postupu benchmarkingu**

Nerespektování benchmarkingového cyklu může vést k selhání benchmarkingu především v případě, kdy podnik nemá s benchmarkingem velké zkušenosti, neboť benchmarkingový cyklus vymezuje činnosti, které napomáhají k úspěšné realizaci benchmarkingu.

- **nedostatečný trénink benchmarkingového týmu**

Dostatečné školení je základním předpokladem toho, aby mohl být benchmarkingový tým při realizaci benchmarkingu úspěšný. Školení je klíčovým požadavkem pro úspěch benchmarkingového týmu. Bez této přípravy jsou benchmarkingové týmy silně handicapované.

### 1. fáze: plánování

- **nedostatečná podpora top managementu**

Vedení podniku nepodporuje benchmarkingový tým při jeho realizaci. Mohou nastat situace, které nejsou bez svolení vrcholového vedení podniku realizovatelné.

- **nedostatečné plánování benchmarkingu**

Nejsou-li jasně definovány očekávání, cíle, úkoly, termíny a zdroje benchmarkingu, dochází k problémům. Dostatečné plánování vždy vyžaduje investici nemalého času a úsilí.

- **zvolení nevhodného předmětu benchmarkingu**

Definování benchmarkingového projektu, jehož předmět je široce vymezen a nedostatečně srozumitelný.

### 2. fáze: shromažďování dat

- **nalezení nevhodného partnera pro benchmarking**

Nalezení nevhodného partnera může způsobit nesrovnatelnost údajů. Nevhodně zvoleným partnerem je také podnik, který nemá o realizaci benchmarkingu zájem a nespolupracuje při výměně informací a znalostí.

- **problematické získávání dat**

Problémy při získávání a využívání benchmarkingu údaje vznikají především vzhledem k důvěrnosti informací, které si podniky mezi sebou vyměňují.

- **nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci**

Nedostatek prostoru, příležitostí a pobídek pro komunikaci mezi zaměstnanci, jak mezi podřízenými a nadřízenými, tak mezi zaměstnanci majícími stejné postavení a to na formální i neformální úrovni.

### 3. fáze: analýza

- **nedostatečné porozumění vlastním procesům**

Nedostatek adekvátních a dostatečných schopností zaměstnanců k provedení benchmarkingu, zhoršený chabou znalostí podnikových produktů a služeb a jejich vazby na ostatní části podniku. Může být také ovlivněno nedostatečným proškolením zaměstnanců o benchmarkingu. Pokud nerozumíme procesům, které chceme měřit, potom mohou být jakákoliv data irelevantní nebo i matoucí.

- **špatná koordinace benchmarkingu**

Pro benchmarking musí být vymezeno dostatek zdrojů, jak finančních, tak i personálních. Musí být jasné dané vztahy mezi členy týmu a jejich úkoly, jediné tak může být koordinace efektivní.

### 4. fáze: adaptace

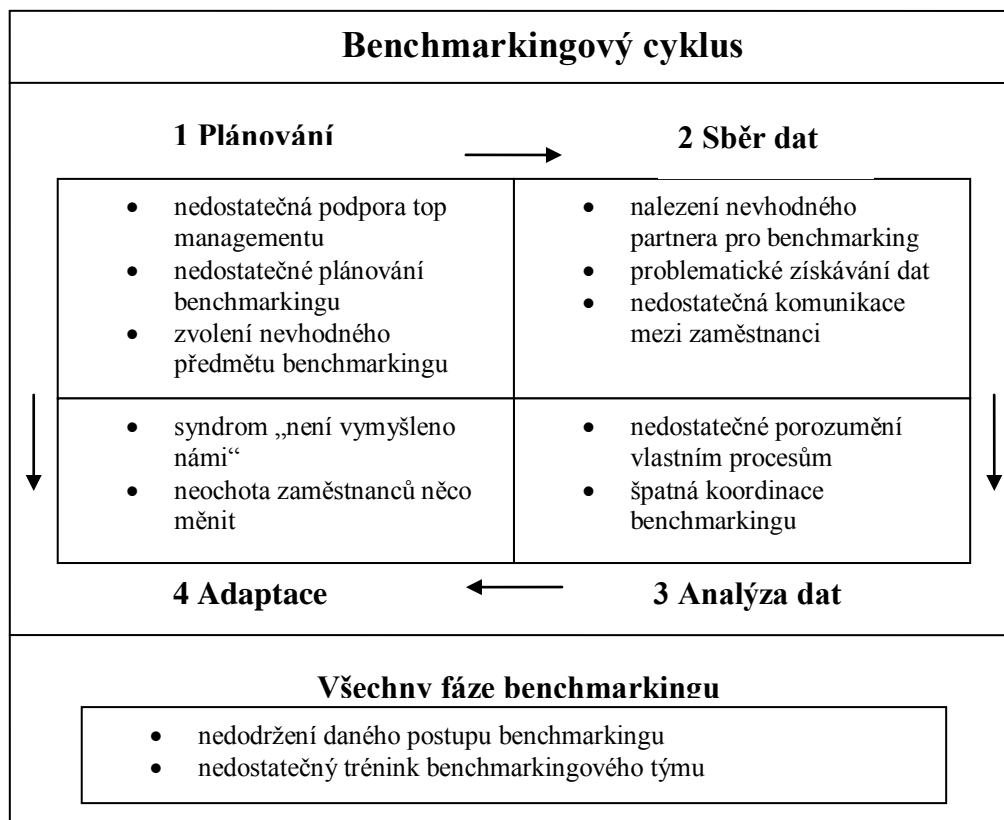
- **syndrom „není vymyšleno námi“**

Podniky odmítají nové myšlenky, metody, postupy či přístupy, které nebyly vyvinuty ve vlastním podniku, ale v jiném podniku, neboť nevěří tomu, že by mohly být lepší než ty, které podnik využívá v současné době nebo je podnik schopen sám vytvořit. Často podniky dále argumentují tím, že procesy v jejich podniku jsou specifické a s jiným podnikem nezaměnitelné a tedy že externí řešení nelze aplikovat.

- **neochota zaměstnanců něco měnit**

Základním problémem vyskytujícím se při řízení změn je neochota zaměstnanců něco měnit. Benchmarking přináší tlak na změny, často spojovaný se snižováním nákladů a tím i opatření, které jsou ne vždy pro všechny zaměstnance příznivé. Ve všech fázích realizace benchmarkingu se najdou zaměstnanci, kteří budou odmítat být do benchmarkingu zapojeni. Zaměstnanci se leckdy obávají toho, že nebudou schopni čelit novým výzvám, které na ně budou v souvislosti s benchmarkingem kladeny či, že dokonce benchmarking vyústí v jejich propuštění. Elmuti a Kathawala (1997) a Hinton et al. (2000) Fong et al. (1998)

Pro přehlednost jsou nejvýznamnější bariéry ovlivňující benchmarking graficky znázorněny na Obrázku 7. Z obrázku je zřejmé, které fáze jsou vybranými bariérami ovlivněny.



**Obrázek 7: Hlavní bariéry benchmarkingu působící v jednotlivých fázích benchmarkingového cyklu**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

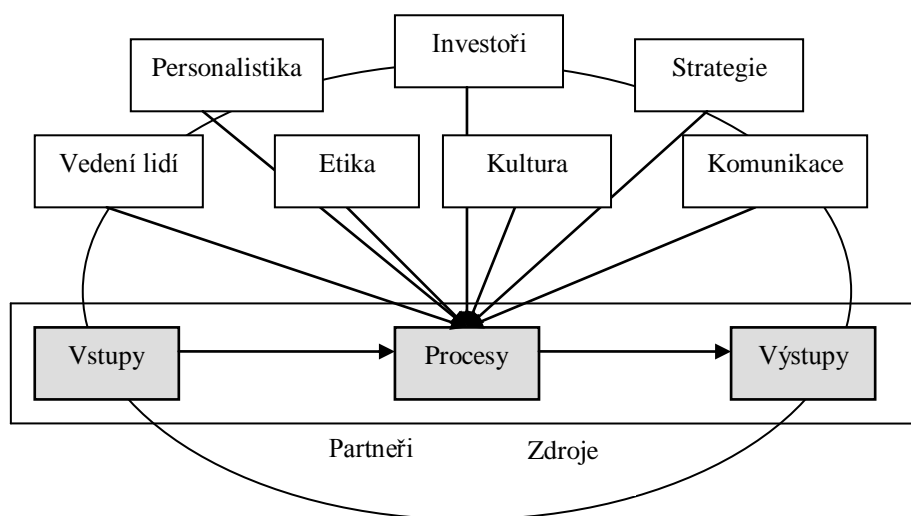
#### 4.4 Klasifikace manažerských nástrojů

Jedním z dílčích cílů dizertační práce je kritické zhodnocení manažerských nástrojů uplatňovaných v rámci řízení podniku ve vztahu k aplikaci benchmarkingu a následný výběr těch nástrojů, které přispívají k úspěšné realizaci benchmarkingu například tím, že eliminují bariéry, které mohou v rámci benchmarkingu nastat.

Z tohoto důvodu jsou manažerské nástroje rozříděny do skupin podle toho, jaké faktory, a v jakých fázích řízení podniku, je možné jimi ovlivnit. Následně je uveden vztah jednotlivých manažerských nástrojů k benchmarkingu a zhodnocena možnost jejich uplatnění v rámci aplikace benchmarkingu.

Benchmarking nejlepších praktik v dnešním pojetí rozšiřuje použití benchmarkingu na všechny podnikové procesy - od vstupů až po výstupy. Přínosy benchmarkingu jsou jednoznačné, jeho aplikace však není jednoduchá. Při realizaci benchmarkingu nejlepších praktik se střetáváme s ostatními manažerskými nástroji, jejichž využívání může mnohdy pomoci k dosažení lepších výsledků.

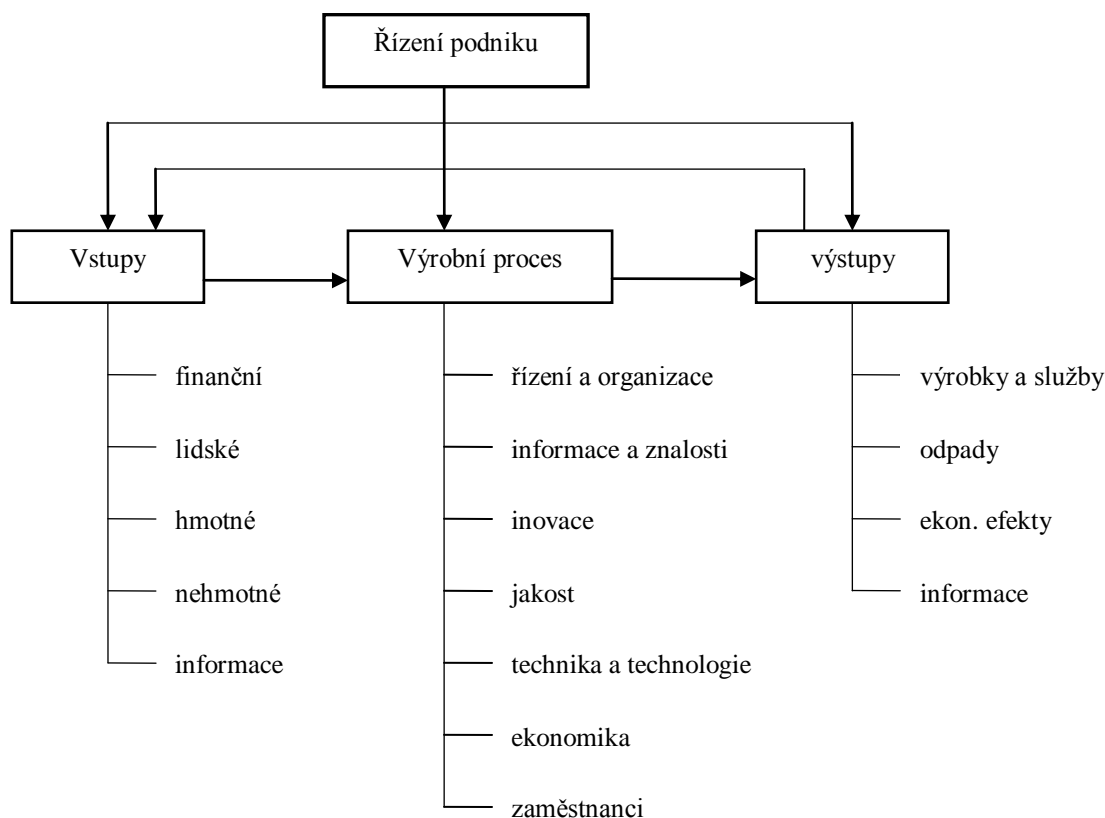
Manažerských nástrojů a metod, kterými lze posílit konkurenceschopnost podniků a jejich pozici na trhu je, kromě již 25 zmíněných v Tabulce 1, celá řada a jejich množství neustále roste. Jednotný přístup k chápání a klasifikaci manažerských nástrojů neexistuje. Pro přehlednou strukturalizaci manažerských nástrojů je proto provedeno rozřídění manažerských nástrojů podle toho, jakými faktory a v jakých fázích řízení podniku (vstupy, transformační proces a výstupy) je možné jimi ovlivnit reálné podnikové procesy. Podnikovými procesy rozumíme procesy přeměny vstupů na výstupy za účelem tvorby nové hodnoty. Strukturu podnikového cyklu (procesu řízení podniku - tedy řízení vstupů, výrobního procesu a výstupů) zobrazuje Obrázek 8.



**Obrázek 8: Podnikový cyklus**

*Zdroj: upraveno podle Mann, 2010.*

Obrázek 9 je konkrétnější a zobrazuje proces řízení podniku, kde jsou k vstupům, výrobnímu procesu a výstupům uvedeny faktory, které je ovlivňují. Schéma také znázorňuje zpětnou vazbu mezi výstupy a vstupy, kterou tvoří především informace získané během výrobního procesu a informace získané od zákazníků.



**Obrázek 9: Faktory ovlivňující vstupy, transformační proces a výstupy při řízení podniku**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

V následujícím textu jsou uvedeny tři tabulky: pro vstupy, výrobní proces a výstupy. Tabulky obsahují faktory v dané fázi se vyskytující. K nim jsou přiřazeny manažerské nástroje podle toho, jakými faktory a v jakých fázích řízení podniku je možné jimi ovlivnit reálné podnikové procesy. Ačkoliv každý manažerský nástroj mnohdy ovlivňuje více faktorů, pro přehlednost jsou uváděny pouze u faktorů, které mají největší aplikační potenciál. U jednotlivých manažerských nástrojů je následně hodnocena jejich využitelnost v rámci benchmarkingu. Má-li nástroj v tabulce přiřazenu nejvyšší schopnost využitelnosti v benchmarkingu (označeno bezprostředně), lze jeho výsledky využít pro lepší provedení benchmarkingu.

Tabulka 11 zobrazuje faktory ovlivňující vstupy podniku, k nim přiřazené manažerské nástroje a využitelnost daného nástroje při benchmarkingu. Vstupy představují všechny zdroje potřebné k zajištění podnikatelské činnosti. Vzhledem k benchmarkingu je dominantním faktorem z hlediska uplatnění manažerských nástrojů faktor lidský. Nástroje ovlivňující lidský faktor mají největší přínos pro benchmarking.

**Tabulka 11: Manažerské nástroje používané na řízení vstupů podniku**

<b>Vstupy podniku</b>		
<b>Faktory</b>	<b>Nástroje</b>	<b>Využitelnost při benchmarkingu</b>
hmotné (materiál, energie)	opce, futures	nikoliv
	portfolio analýza	částečně
	nástroje hodnocení potřeb	
lidské	LM (věrnostní management), DRT (rozhodovací práva), coaching, counselling, teambuilding, týmová práce, klíčové kompetence	bezprostředně
	mentoring, downsizing (zmenšování), OC (online komunity)	částečně
	outplacement	nikoliv
finanční	POM (model optimalizace ceny), target costing	nikoliv
	analýza nákladů a přínosů (CBA), management rizik, SWOT analýza	bezprostředně
nehmotné (patenty, licence)	franchising	částečně
informace	marketingový výzkum	bezprostředně

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Tabulka 12 zobrazuje faktory, které ovlivňují transformaci vstupů podniku na výstupy, přičemž je strukturovaná obdobně jako Tabulka 11. U průmyslových podniků se jedná o výrobní proces, u nevýrobních podniků o vytváření poskytovaných služeb. Dominantním faktorem v rámci transformace vstupů na výstupy, ovlivňující benchmarking, je řízení a organizace. Pokud se chce stát podnik jedním z nejlepších, je vždy nutné znát konkurenci a orientovat se podle jejích úspěchů. Především ovšem musí znát sám sebe. Bez znalosti vlastního podniku a konkurence není možné provádět benchmarking. Z tohoto důvodu jsou velmi přínosné veškeré nástroje týkající se řízení a organizace, jež dopomohou lepšímu poznání svého podniku a tím přispějí k efektivnějšímu provedení benchmarkingu.

**Tabulka 12: Manažerské nástroje používané při výrobní činnosti podniku**

<b>Transformace vstupů na výstupy – výrobní činnost</b>		
<b>Faktory</b>	<b>Nástroje</b>	<b>Využitelnost při benchmarkingu</b>
ekonomika	controlling	bezprostředně
	factoring, forfaiting, leasing	nikoliv
jakost	TQM, EFQM, kaizen, demingův cyklus, kroužky kvality, FMEA (analýza možného výskytu a vlivu vad)	bezprostředně
	six sigma, 5S	částečně
technika a technologie	TBM (management podnikových technologií)	bezprostředně
	SMED (redukce odpadu při výrobě), TPM (totálně produktivní údržba), PMTS (stanovení času na úkol)	částečně
řízení a organizace	reengineering, balanced scorecard, centrum sdílených služeb, konkurenční analýza, CSR (společenská odpovědnost firem), fúze a akvizice, GST (nástroj strategie růstu), outsourcing, just in time, Lean (štíhlá výroba), MBO (řízení podle cílů), PQM (analýza podnikových procesů), PVA (hodnotová analýza procesů), specifikace mise a vize, scénářové a pohotovostní plánování, strategické aliance, strategické plánování, SWOT analýza, SCM (řízení dodavatelského řetězce), programy managementu změny	bezprostředně
ekologie	EMAS, ISO 14 000	částečně
informace a znalosti	znalostní management, brainstorming, briefing	bezprostředně
	analýza sociální sítě	částečně
zaměstnanci	360°, zpětná vazba	bezprostředně
inovace	zákaznické inovace (CI)	částečně

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Tabulka 13 zobrazuje faktory, které charakterizují výstupy podniku. Dominantním faktorem u výstupů podniku jsou informace, které podnik získá od zákazníků. Jedná se především o jejich požadavky, přání, informace o spokojenosti se službami či s výrobky atd.



**Tabulka 13: Manažerské nástroje používané na řízení výstupů podniku**

Výstupy podniku		
Faktory	Nástroje	Využitelnost při benchmarkingu
finální výrobky a služby	modely cenové optimalizace (POM), sdílená servisní centra (SSCs), strategické aliance	bezprostředně
odpady	ISO 14 001	nikoliv
ekonomické efekty	finanční analýza, EVA,	bezprostředně
informace od zákazníků	CRM (řízení vztahů se zákazníky), CVA (systém hodnocení zákazníka), CVM (řízení hodnoty zákazníka), Key account management, CS (segmentace zákazníků), LM (věrnostní management), VCI (hlas zákaznických inovací)	částečně

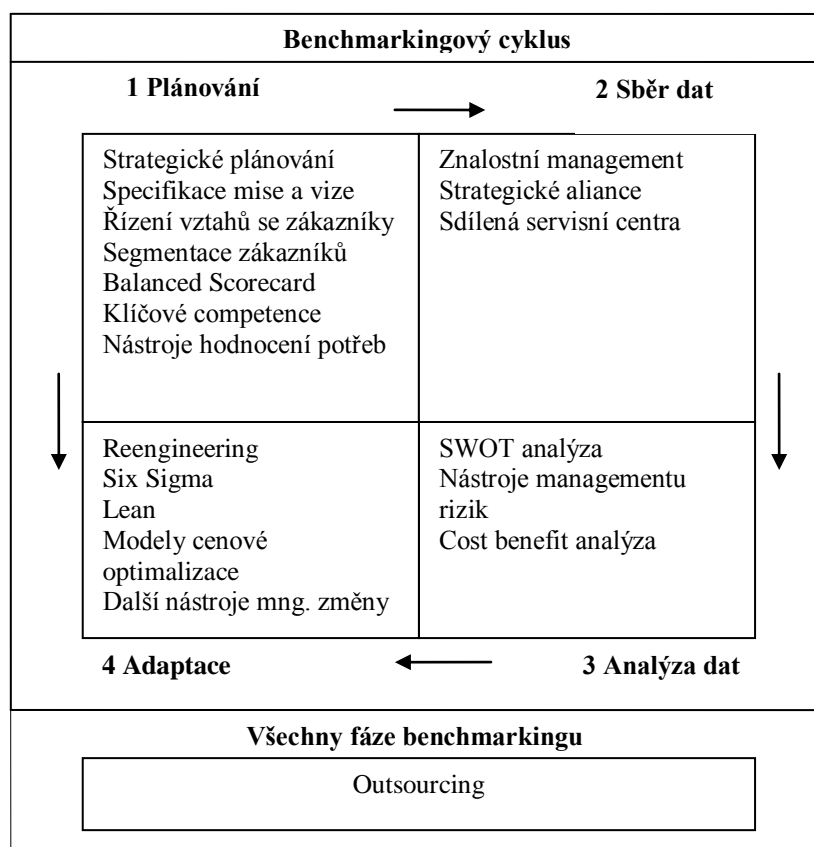
*Zdroj: vlastní zpracování.*

Uvedené tabulky zobrazují novou strukturalizaci manažerských nástrojů, která poskytuje souhrnný přehled o manažerských nástrojích a umožňuje manažerům snadnější rozhodování o jejich účelném uplatnění v podnikové praxi. Vymezení vztahu jednotlivých nástrojů k benchmarkingu přispívá k pochopení vazeb benchmarkingu na ostatní manažerské nástroje. Klíčové jsou především manažerské nástroje, které mají k benchmarkingu bezprostřední vztah, neboť využití kombinace těchto manažerských nástrojů a benchmarkingu přispívá k jeho zkvalitnění. Efekty získané učením se od nejlepších lze využitím vhodných manažerských nástrojů znásobit.

#### **4.4.1 Vybrané manažerské nástroje mající vliv na benchmarking**

V průběhu realizace benchmarkingu je vhodné využít celou řadu manažerských nástrojů. Cílem práce ovšem není, a ani by to nebylo možné, podrobně vymežit vztah a vliv veškerých existujících manažerských nástrojů k benchmarkingu. Přínosné je určení a vymezení nejvýznamnějších nástrojů, které jsou známé a podniky často využívané a tedy pro podniky obecně dostupné. Proto jsou následně vybrány ty manažerské nástroje, u kterých byl identifikován bezprostřední vliv na benchmarking a patří mezi nejčastěji využívané manažerské nástroje podle posledních celosvětových průzkumů (například průzkumy Bain & Company či průzkum APQC). Tyto manažerské nástroje jsou přiřazeny k fázím benchmarkingového cyklu, podle toho, na které fáze benchmarkingu mají největší vliv, viz Tabulka 14.

**Tabulka 14: Manažerské nástroje a jejich uplatnění v jednotlivých fázích benchmarkingu**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

Uvedené manažerské nástroje jsou pro podnik přínosné při realizaci benchmarkingu, ale zároveň lze mezi nimi spatřovat i vztah opačný, neboť benchmarking naopak napomáhá při využívání dalších manažerských nástrojů. Jako příklad lze uvést vztah benchmarkingu a znalostního managementu či strategického plánování.

### **Znalostní management**

Benchmarking má potenciál pro rozvoj **znalostního managementu** v podniku, na druhé straně znalostní management a efektivní řízení znalostí jsou velmi důležité pro benchmarking. Benchmarking i znalostní management mají sami o sobě velký význam, ovšem zavedení obou přístupů přináší pro podnik mnohé výhody. Znalostní management a efektivní řízení znalostí hrají důležitou roli v úspěšném provedení benchmarkingu. Znalosti jsou v dnešní době považovány za konkurenční výhodu a význam znalostního managementu roste. Benchmarking je velmi závislý na dostupnosti dat, informací a znalostí a pro dosažení úspěšné realizace benchmarkingu musí být znalosti identifikovány a řízeny. Klíčovými aktivitami znalostního managementu je vytváření nových znalostí, jejich uchovávání, šíření a aplikace,

přičemž pro benchmarking je podstatné zejména šíření znalostí. Na druhou stranu, uplatnění nejlepších praktik a zvyšování výkonnosti pomocí benchmarkingu přináší do podniku nové znalosti a dále může hrát benchmarking zásadní roli při zavedení a rozvoji znalostního managementu v podniku. Význam znalostního managementu lze spatřovat především ve fázi sběru dat, uplatnění však má ve všech fázích benchmarkingu. Sběr dat je fáze velmi důležitá a leckdy problematická. Shromažďování spolehlivých údajů je časově náročné a vyžaduje důkladné znalosti jak o vlastním podniku, tak i od podniku, který byl zvolen jako partner. Znalostní management výrazně usnadňuje sběr dat uvnitř podniku, ale je nápomocný i při externím sběru dat. Znalostní management může také usnadnit spolupráci s jinými podniky a především pak předávání a šíření znalostí ve vlastním podniku. Další fáze, pro kterou je znalostní management přínosný, je plánování. Před zahájením benchmarkingu, musí podnik rozhodnout, co bude předmětem benchmarkingu. Předmět by měl být zvolen podle klíčových kritérií jako je význam, cena a přínosy. Pokud podnik uplatňuje management znalostního management, předmět benchmarking je jednodušší stanovit, neboť manažeři podniku mají lepší povědomí o potřebách podniku.

### **Strategické plánování**

Významnost propojení benchmarkingu a strategického plánování je zřejmá například z toho, že jedním z typů benchmarkingu je strategický benchmarking, který je zaměřen na aktivity podporující formulování nových strategií.

Strategické plánování a strategické řízení jsou základním kamenem úspěšného podniku a rozvoje jeho podnikání. V rámci strategického plánování je potřeba analyzovat nejen zdroje a schopnosti vlastního podniku, ale především neustále sledovat konkurenty a osvojovat si nejlepší praktiky. Při dnešní rychlosti změn jsou rychlé reakce podniků nutné. Výsledky průzkumu ukazují zásadní posun v charakteru strategií a konkurenčních výhod. Téměř třetina vedoucích pracovníků zastává názor, že pro tvorbu strategie je nyní klíčová schopnost vnímat okolí a přizpůsobení se. Více než polovina podniků očekává za pět let nové strategické konkurenty. (Industry Week, 2011)

Podniky se zkušenostmi s benchmarkingem jako například Xerox a AT & T uvedly, že chtějí stále více využívat strategický benchmarking jako nedílnou součást procesu tvorby strategie. (Zairi a Al-Mashari, 2005) Strategický benchmarking je zaměřen

především na procesní řízení (procesní benchmarking). V důsledku toho lze benchmarking uplatnit na mnoha různých úrovních v průběhu celého procesu plánování. Strategický benchmarking zahrnuje stanovení strategických záležitostí a slouží především k identifikaci nejlepších praktik požadovaných z hlediska čtyř firemních priorit: spokojenost zákazníků, motivace a spokojenost zaměstnanců, podíl na trhu, a návratnosti aktiv. Benchmarking tak může odhalit klíčové prvky strategie, kterým nebyla věnována dostatečná pozornost a může také přinést podnětné doporučení, jak by mohly být budoucí strategie změněny, tak aby byla zajištěna maximalizace výkonu.

Naopak strategické plánování pomáhá identifikovat činnosti, kterým podnik musí věnovat pozornost a napomáhá tak především určení předmětu benchmarkingu ve fázi plánování. Na základě provedení strategického plánování získáme představu o klíčových plánech podniku. Příkladem předmětu strategického plánování mohou být klíčové kompetence, vývoj nových produktů a služeb, zlepšení schopnosti rychle reagovat na změny působící z vnějšího prostředí, návrhy na zlepšení výnosů, snížení nákladů na prodej, zlepšení správy majetku atd. Strategické plánování lze tedy jednoznačně zařadit mezi nástroje podporující benchmarking.

Jedním z nejvýznamnějších důvodů proč využívat strategické plánování při realizaci benchmarkingu je získání informací o tom, kde jsou strategické cíle podniku. S těmito informacemi pak benchmarking podnikům pomáhá zaměřit se na schopnosti a činnosti důležité pro zajištění strategických výhod. (Rigby, 2011)

## 5 Výzkum

Pro získání poznatků o využívání benchmarkingu v podnikové praxi a potřebných dat k testování hypotéz byl zvolen kvantitativní výzkum, v rámci kterého bylo provedeno dotazníkové šetření. Obrázek 10 zobrazuje schéma empirického výzkumu.

### Cíl dizertační práce

Hlavním cílem dizertační práce je identifikovat bariéry benchmarkingu nejlepších praktik v jeho jednotlivých fázích a navrhnout možnosti jejich eliminace a tím přispět ke zvýšení efektivity tohoto manažerského nástroje využívaného při řízení podniku.

### Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zhodnotit obtížnost jednotlivých benchmarkingových fází, ověřit platnost vybraných identifikovaných bariér a možností jejich eliminace prostřednictvím dalších manažerských nástrojů.

### Hypotézy pro výzkum

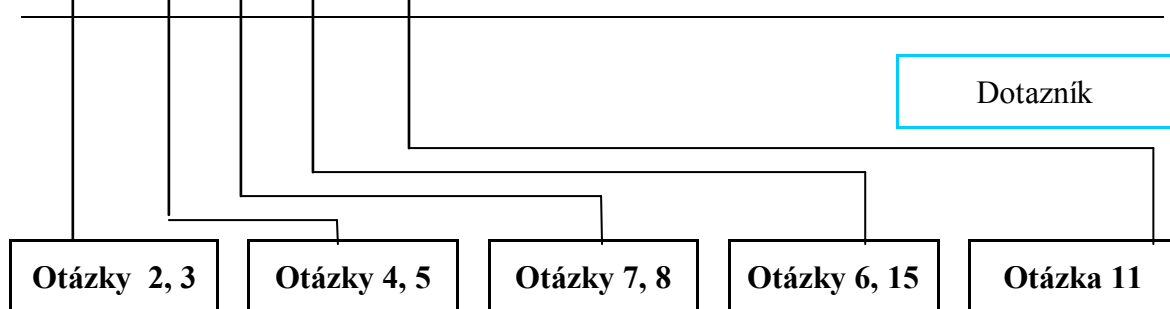
**H1:** Benchmarking nejlepších praktik prováděný v kombinaci s funkčním či generickým benchmarkingem využívají především velké podniky.

**H2:** Podniky, které benchmarking využily, jej vzhledem k jeho přínosům plánují pravidelně využívat.

**H3:** Pro úspěšné využívání benchmarkingu je nezbytné v předstihu definovat bariéry působící v jeho jednotlivých fázích a adekvátně na ně reagovat.

**H4:** Všechny fáze benchmarkingu jsou stejně obtížné.

**H5:** Využití vybraných manažerských nástrojů umožňuje dosažení vyšších přínosů při realizaci benchmarkingu.



Obrázek 10: Schéma empirického výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování.

## 5.1 Základní informace o výzkumu

Především vzhledem k místu doktorského studia byl pro účely zpracování dizertační práce zvolen region, v kterém se Univerzita Pardubice nachází, a to Region soudržnosti NUTS II Severovýchod.<sup>1</sup> Tento region je tvořen Pardubickým, Královéhradeckým a Libereckým krajem. Vzhledem k obtížím se získáváním potřebných dat, kdy se ukázalo, že je nutná osobní komunikace, byl následně při vyhodnocení dotazníkového šetření Liberecký kraj vyloučen, neboť bylo získáno velmi málo respondentů a získaný vzorek z tohoto kraje by nebylo možné považovat za dostatečně reprezentativní. Těžiště výzkumu proto spočívalo ve dvou krajích vybraného regionu a to v Pardubickém a Královéhradeckém kraji.

Vhodnost výběru regionu potvrzuje statistické šetření, podle kterého vykazují dvě největší města z vybraných krajů, společně s několika dalšími městy České republiky, nejnižší podíl dlouhodobé nezaměstnanosti. Konkrétně se jedná o *Pardubice* a *Hradec Králové*. (Dále mezi tyto města patří České Budějovice, Praha, Plzeň a Mladá Boleslav.)<sup>2</sup> Z uvedeného vyplývá předpoklad, že v těchto městech (a krajích) je potenciál nalezení většího množství firem využívajících benchmarking než v ostatních krajích České republiky.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v měsících březen a duben roku 2012 a celkem bylo do statistického šetření zapojeno 85 podniků z Královéhradeckého a Pardubického kraje. Jednalo se o podniky mající více než 50 zaměstnanců spadajících do vybraných skupin podle klasifikace CZ-NACE.

Cílem výzkumu bylo především zhodnotit obtížnost jednotlivých benchmarkingových fází, ověřit platnost vybraných identifikovaných bariér a možnost jejich eliminace prostřednictvím dalších manažerských nástrojů. Vzhledem k velkému rozsahu existujících bariér a manažerských nástrojů a omezenému rozsahu dotazníku, byly do dotazníkového šetření zahrnuty jen ty nejdůležitější bariéry a manažerské nástroje. V dotazníku byla sledována také obtížnost jednotlivých kroků benchmarkingu a skutečnost, zda může daný krok představovat bariéru provedení benchmarkingu. Tyto

---

<sup>1</sup> Na základě ústavního zákona č. 347/97 Sb., ze dne 3. prosince 1997 o vytvoření vyšších územních samosprávných celků, byla Česká republika 1. ledna 2000 rozdělena na 14 krajů. Podle tohoto zákona a usnesení vlády České republiky č. 707/1998, zavedl Český statistický úřad podle § 19 odst. 1 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě a po dohodě se Statistickým úřadem Evropských společenství Klasifikaci územních statistických jednotek - CZ-NUTS. (ČSÚ, 2012)

<sup>2</sup> Více informací viz MasterCard česká centra rozvoje 2011.

kroky vycházejí z benchmarkingového cyklu definovaného v podkapitole 4.2.2, přičemž každý krok je součástí jedné ze čtyř fází benchmarkingu. Vzhledem k tomu, že v České republice prozatím nebyl proveden výzkum zabývající se využívaností benchmarkingu, bylo dalším cílem tohoto šetření poskytnout informace o celkovém postoji podniků, ve vybraných krajích v České republice, k benchmarkingu.

## 5.2 Charakteristika vybraného regionu

### 5.2.1 Obecná charakteristika regionu

Královéhradecký a Pardubický kraj jsou součástí regionu soudržnosti Severovýchod, který se rozkládá převážně podél severní až severovýchodní hranice České republiky. Poloha regionu soudržnosti Severovýchod je znázorněna na Obrázku 11. Svoji celkovou rozlohou 12 439,6 km<sup>2</sup> zaujímá region 15,8 % rozlohy České republiky. Podle údajů Českého statistického úřadu na jeho území žilo k 31. 12. 2011 celkem 1 508 741 osob, což představuje 14,4 % z celkové populace České republiky. (ČSÚ, 2012)



Obrázek 11: Geografická poloha regionu soudržnosti Severovýchod

*Zdroj: ROP, 2011.*

Základní ukazatele charakterizující Královéhradecký a Pardubický kraj, v kterých je výzkum realizován uvádí Tabulka 15.

**Tabulka 15: Základní ukazatele charakterizující Královéhradecký a Pardubický kraj za rok 2010**

Ukazatel	Období	Měřicí jednotka	Královéhradecký kraj	Pardubický kraj
<b>Rozloha</b>		km <sup>2</sup>	4 759	4 519
<b>Počet obyvatel</b>	k 31.12.2011	ks	553 805	516 378
<b>Regionální HDP</b>	rok 2010	mil. Kč b.c.	171 247	146 614
<b>Disponibilní důchod domácností na obyvatele</b>	rok 2010	Kč, b.c.	181 155	173 629
<b>Průměrná mzda</b>	rok 2011	Kč	22 282	21 454
<b>Mzdy v průmyslu</b>	rok 2011	Kč	23 156	23 359
<b>Míra registrované nezaměstnanosti</b>	k 31.3.2012	%	7,82	8,62
<b>Počet ekonomických subjektů</b>	k 31.3.2012	ks	135 266	114 743

*Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ.*

### **Královéhradecký kraj**

Území Královéhradeckého kraje je tvořeno pěti okresy - Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. Rozlohou 4 759 km<sup>2</sup> zaujímá Královéhradecký kraj šest procent rozlohy České republiky, čímž se řadí na 9. místo v pořadí krajů v České republice. K 31. 12. 2011 měl Královéhradecký kraj celkem 553 805 obyvatel, což je 5,3 % celkového počtu obyvatel České republiky. Královéhradecký kraj lze charakterizovat jako zemědělsko-průmyslový s bohatě rozvinutým cestovním ruchem. Průmysl je soustředěn do velkých měst, intenzivní zemědělství do oblasti Polabí. Na tvorbě hrubého domácího produktu v České republice se kraj v roce 2011 podílel 4,5 % a byl mezi kraji na 4. pozici. Chráněná území tvoří více než pětinu rozlohy kraje. Největší oblastí je Krkonošský národní park zabírající 5,2 % rozlohy kraje, tři chráněné krajinné oblasti, rozkládající se na 14,5 % rozlohy kraje a také 111 maloplošných chráněných oblastí, jejichž rozloha tvoří 1,3 % rozlohy kraje.

V průmyslu Královéhradeckého kraje převažuje z odvětvového hlediska podle počtu zaměstnanců zpracovatelský průmysl, v jeho rámci pak výroba motorových vozidel, výroba elektrických zařízení a textilní výroba. V České republice kraj nepatří mezi rozhodující průmyslové oblasti, podíl na tržbách průmyslových podniků v roce 2010 činil 3,1 %.

### **Pardubický kraj**

Svou rozlohou 4 519 km<sup>2</sup> je Pardubický kraj pátým nejmenším krajem ČR zaujímajícím 5,7 % rozlohy ČR. Pardubický kraj se skládá ze čtyř okresů – Chrudim,



Pardubice, Svitavy a Ústí nad Orlicí. K 31. 12. 2010 v kraji žilo 516 378 obyvatel, což představuje 4,9 % celkového počtu obyvatel ČR. Na tvorbu HDP působí v kraji rozhodující měrou služby, které představují 52 % hrubé přidané hodnoty kraje. Stěžejní je i průmysl, jehož podíl na HDP kraje v roce 2010 dosáhl 36,9 %.

Pardubický kraj se vyznačuje rozmanitostí přírodních podmínek, osídlení i průmyslové a zemědělské výroby, a tedy i rozdílnou kvalitou životního prostředí v jednotlivých okresech. Stupeň poškození životního prostředí v Pardubickém kraji zejména chemickým průmyslem a energetikou je jeden z největších v rámci ČR (Paramo, Synthesia, elektrárny Opatovice a Chvaletice), přičemž nejintenzivněji je poškozené životní prostředí v územích s koncentrovaným průmyslem, osídlením a dopravními uzly. Pardubický kraj má významnou polohu z hlediska dopravního spojení, neboť územím kraje prochází 542 km železničních tratí.

### **5.2.2 Ekonomická situace a podnikatelské prostředí regionu**

Mnoho faktorů charakteristických pro daný region vychází ze situace, ve které se nachází celá Česká republika. Vývoj naznačuje, že z hlediska konkurenceschopnosti se ekonomika ČR nachází v nepříznivém období. Ve studiích Světového ekonomického fóra, které hodnotí konkurenceschopnost jednotlivých zemí, se ČR v období let 2010/2011 umístila na 36. místě ze 139 zemí, přičemž se oproti předešlému období o pět míst zhoršila. Konkurenceschopnost zemí hodnotí také IMD Business School, podle níž se Česká republika umístila na 29. místě z 58, tedy na stejném místě jako v předchozím období. Mezi státy východní Evropy si Česká republika drží společně s Estonskem nejlepší výsledek. (MPO, 2011)

Kritéria pro úspěch na globálním trhu se neustále zvyšují. Produkty pocházející ze zemí, které byly nedávno označovány jako rozvojové, nyní konkurují výrobkům českých podniků na zahraničních i na českém trhu. Je důležité uvědomit si změny konkurenčního prostředí a přizpůsobit se jim modernizováním a reformováním podniků i politiky podnikání odpovídajícím způsobem. Česká republika má ve schopnosti přizpůsobovat se globálním změnám velké rezervy a tedy i značný potenciál ke zlepšení. Výkonnost hospodářství České republiky za rok 2009 poklesla rychlejším tempem, než tomu bylo v okolních zemích Evropské unie. Zejména došlo k poklesu produktivity práce, která byla navíc již před krizí v Evropské unii podprůměrná. Došlo k výraznému poklesu výkonnosti v průmyslových odvětvích a zároveň se snížila míra

investic. Potencionální riziko pro Českou republiku představuje vysoká strukturální závislost českého exportu na úzké skupině výrobků. (MPO, 2011)

Rozhodujícími sektory regionu soudržnosti Severovýchod podílejícími se na tvorbě HDP z hlediska struktury tvorby hrubé přidané hodnoty jsou zpracovatelský průmysl, stavebnictví a služby, které se dlouhodobě podílejí z 90 – 95 %, zbytek tvoří zemědělství, lesnictví a rybolov. Charakteristická je dlouholetá tradice průmyslových odvětví, jako je strojírenství, textilní výroba, potravinářství, stavebnictví, chemický a elektrotechnický průmysl zejména v Pardubickém kraji a výroba hudebních nástrojů na Královéhradecku. Těžiště průmyslové základny je soustředěno do velkých měst a jejich okolí. Intenzivní zemědělská výroba má v regionu dlouholetou tradici založenou na existenci příznivých podmínek pro zemědělskou prvovýrobu se souvisejícím zpracovatelským průmyslem. Postupně dochází k útlumu zemědělské i průmyslové výroby. V důsledku útlumu zejména tradiční výroby, které nedokázaly konkurovat především levnému asijskému zboží, jsou na území sledovaných krajů patrné rozdíly v míře nezaměstnanosti. Jako příklad lze uvést textilní průmysl lokalizovaný v Královéhradeckém kraji. Proti nárůstu nezaměstnanosti působí v posledních letech trend růstu pracovních míst v jiných odvětvích a oborech zaznamenávajících nárůst tržeb a exportu, především výroba automobilových komponentů, elektrotechnický průmysl, plastů, a stavebnictví). V regionu začal rychleji stoupat význam sektoru služeb. Rozvíjí se malé a střední podnikání a významný je příliv zahraničních investic. Vstup zahraničních investic a působení nadnárodních firem v regionu v posledních letech urychlily tempo nezvratných ekonomických procesů v podobě restrukturalizace ekonomiky. Vývoj v oblasti exportu v regionu věrně kopíruje obdobný trend v celé ČR. Výborně si kraje stojí v oblasti exportní výkonnosti v přepočtu na obyvatele. Podíl exportu zboží a služeb na HDP dosahuje dlouhodobě 65 %. Region patří z hlediska výše HDP na obyvatele mezi průměrně rozvinuté regiony ČR, jeho podíl se dlouhodobě udržuje rozpětí 80 – 90% průměru ČR. (ROP, 2011)

### **5.3 Výzkumný vzorek**

Výzkum byl zaměřen na obchodní společnosti z Královéhradeckého a Pardubického kraje. Obchodní společnosti zahrnují veřejné obchodní společnosti, společnosti

s ručením omezeným, komanditní společnosti, akciové společnosti a také Evropská hospodářská zájmová sdružení a Evropské společnosti. (CZ-NACE).

Vzhledem k předpokladu, že benchmarking realizují především velké podniky, byl výzkum zaměřen na obchodní společnosti s minimálním počtem 50 zaměstnanců. Podle klasifikace Českého statistického úřadu se jedná o střední podniky mající od 50 do 249 zaměstnanců a podniky velké, které mají více než 250 zaměstnanců.

Informace o celkovém počtu podniků vhodných pro výzkum byla získána od Českého Statistického Úřadu, který vytváří, spravuje a zveřejňuje údaje o organizační statistice prostřednictvím Registru ekonomických subjektů a to na základě zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě ve znění pozdějších předpisů.

Následující tabulka uvádí přehled obchodních společností s 50 a více zaměstnanci v Královéhradeckém a Pardubickém kraji k 31. 3. 2012 členěných podle převažující činnosti, které odpovídá sekcím Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

**Tabulka 16: Obchodní společnosti s 50 a více zaměstnanci podle převažující činnosti CZ-NACE k 31. 3. 2012**

Převažující činnost CZ-NACE	Královéhradecký kraj		Pardubický kraj	
	50-249 zaměstnanců	250+ zaměstnanců	50-249 zaměstnanců	250+ zaměstnanců
A Zemědělství, lesnictví a rybařství	-	33	1	34
B–E Průmysl celkem	45	187	54	193
F Stavebnictví	2	27	3	33
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	1	31	1	37
H Doprava a skladování	3	28	5	9
I Ubytování, stravování a pohostinství	-	4	-	5
J Informační a komunikační činnosti	-	6	2	5
K Peněžnictví a pojišťovnictví	-	1	2	1
L Činnosti v oblasti nemovitostí	-	2	-	5
M Profesionální, vědecké a technické činnosti	-	9	2	11
N Administrativní a podpůrné činnosti	2	10	5	14
O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	-	-	-	-
P Vzdělávání	-	1	-	2
Q Zdravotní a sociální péče	5	8	6	5
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	-	2	-	-
S Ostatní činnosti	-	1	-	1
<b>Obchodní společnosti celkem</b>	<b>58</b>	<b>350</b>	<b>81</b>	<b>355</b>

*Zdroj: ČSÚ, 2012.*

Aby byla zajištěna reprezentativnost, validita a reliabilita získaných dat, byly pro výzkum vybrány pouze některé skupiny podniků. Konkrétně se jedná o podniky ze skupin: B – E průmysl celkem, F stavebnictví, G velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel a H doprava a skladování. Počty podniků jsou uvedeny v Tabulce 17.

**Tabulka 17: Obchodní společnosti s 50 a více zaměstnanci podle vybraných převažujících činností CZ-NACE k 31. 3. 2012**

Převažující činnost CZ-NACE	Královohradecký kraj		Pardubický kraj	
	50-249 zaměstnanců	250+ zaměstnanců	50-249 zaměstnanců	250+ zaměstnanců
B–E Průmysl celkem	45	187	54	193
F Stavebnictví	2	27	3	33
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	1	31	1	37
H Doprava a skladování	3	28	5	9
<b>Celkem</b>	<b>51</b>	<b>273</b>	<b>63</b>	<b>272</b>

*Zdroj: ČSÚ.*

Celkový počet podniků patřící do sledované oblasti splňující definované požadavky je 659.

#### 5.4 Sběr dat a základní informace o dotazníkovém šetření

Sběr dat pro účely dotazníkového šetření probíhal v měsících březen a duben 2012. Pro účely kvantitativního výzkumu byl vytvořen dotazník, který byl rozdělen do čtyř sekcí, viz Příloha A. Respondent byl na základě rozřazovací otázky, která zjišťovala, zda podniky benchmarking (1.) využívají nebo (2.) nevyžívají, ale dobře znají, nebo (3.) nevyžívají a ani neznají, požádán o vyplnění určité sekce dotazníku. Sekce A zjišťuje zkušenosti podniků, které benchmarking využívají; její první část je zaměřena na hlavní účel a využití benchmarkingu, druhá část ověřuje bariéry vyskytující se při benchmarkingu a třetí část je zaměřena na manažerské nástroje související s benchmarkingem. Sekce B je určena pro podniky, které benchmarking znají, ale nevyžívají a zjišťuje především důvody proč benchmarking nevyžívají a je opět zaměřena na bariéry benchmarkingu. Pro podniky, které benchmarking nevyžívají a ani neznají, je určena sekce C. Po vyplnění příslušné sekce byly podniky požádány o vyplnění sekce D, která obsahuje identifikační otázky.

Otázky v dotazníku byly koncipovány jako uzavřené, nabízející několik možností odpovědí, přičemž u některých otázek byla i možnost doplnit jinou odpověď než byli odpovědi nabízené.

## Předvýběr

Před provedením vlastního výběrového šetření bylo potřeba určit, jak velký musí být rozsah výběru  $n$ , abychom dospěli k dostatečně kvalitním zobecňujícím úsudkům. (Hindls et al., 2006)

Za účelem zjištění velikosti reprezentativního vzorku, byl proveden tzv. předvýběr, ve kterém bylo získáno 45 dotazníků. Respondenti byli rozřazeni do tří základních skupin tvořených sekcemi A, B, C. Vzhledem k hlavnímu cíli dotazníkového šetření, i samotné dizertační práce, byla pro určení reprezentativního vzorku využita otázka sledující obtížnost jednotlivých benchmarkigových kroků. Na tuto otázku odpovídaly podniky jak z první skupiny (otázka č. 6 v sekci A), tak i podniky z druhé skupiny (otázka č. 15 v sekci B), viz Příloha A. Ze 45 podniků, jejichž odpovědi byly získány v rámci předvýběru, patřilo 35 podniků do první nebo druhé skupiny. Na základě údajů těchto 35 respondentů bylo určeno, kolik dotazníků je ještě potřebné získat pro zajištění minimálního potřebného rozsahu výběru.

Ve sledované otázce se podniky vyjadřovaly k tomu, zda je provedení daného kroku v rámci benchmarkingu obtížné, není obtížné či zda se jedná o bariéru. Podniky se postupně vyjádřily k devatenácti krokům, které jsou obsahem čtyř fází benchmarkingu. Pro účely statistického zpracování byly údajům z dotazníku přiřazeny hodnoty 1,2 či 4. Odpovědi „není obtížné“ je přiřazena hodnota 1, odpovědi „je obtížné“ je přiřazena hodnota 2. A vzhledem k důrazu, jaký je v této práci kladem na bariéry benchmarkingu, je odpovědi „jedná se o bariéru provedení benchmarkingu“ přiřazena hodnota 4. Každému kroku, je tedy podle jeho obtížnosti přiřazena hodnota 1,2 nebo 4. Následně byl vypočítán průměr obtížnosti jednotlivých kroků pro každý podnik a tyto hodnoty byly poté využity pro stanovení minimálního rozsahu výběru, což lze učinit podle následujícího vztahu:

$$n \geq \frac{t_{1-\alpha/2}^2 \cdot s_1^2}{\Delta^2}, (1)$$

kde

$t_{1-\alpha/2}$  jsou kvantily  $t$ -rozdělení,

$s_1$  je směrodatná odchylka hodnot předvýběru,

$\Delta$  je přípustná chyba. (Hindls, 2006)

Vzhledem k tomu, že neznáme rozptyl základního souboru, z něhož byl učiněn předvýběr, je nutné jej odhadnout pomocí výběrového rozptylu  $s_1^2$ . Protože máme pochybnosti o normalitě rozdělení pravděpodobností základního souboru, která je předpokladem k užití vztahu (1), nahradíme kvantily t-rozdělení kvantily normovaného normálního rozdělení, které označíme  $z_\alpha$ . Tudíž vztah (1) přejde do tvaru

$$n \geq \frac{z_\alpha^2 s_1^2}{\Delta^2} \quad (2)$$

Vzhledem ke stanoveným hodnotám se průměr obtížnosti jednotlivých kroků může pohybovat od 1 do 4. Při stanovení maximální přípustné chyby této hodnoty na 0,05, po dosazení do vztahu (2) (na hladině významnosti  $\alpha=0,05$ ) dostáváme

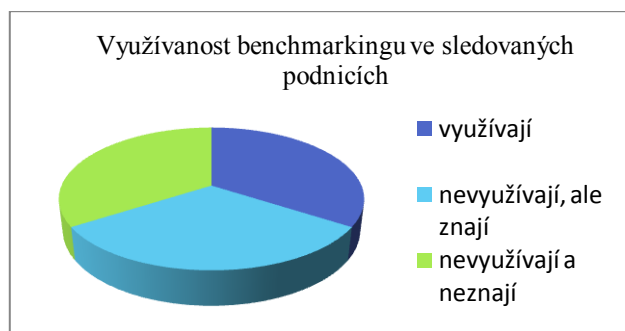
$$n \geq \frac{1,96^2 \cdot 0,189^2}{0,05^2} = 54,890$$

Minimální počet respondentů pro zajištění reprezentativnosti výběru by měl být 55. Jedná se o podniky patřící do první a druhé skupiny tj. podniky, které benchmarking využívají nebo podniky, které benchmarking nevyužívají, ale znají. Bylo tedy potřeba získat ještě minimálně 20 podniků reprezentujících první nebo druhou skupinu.

Výzkumné šetření pokračovalo, tak aby byl zajištěn dostatečně reprezentativní výběr. Celkem bylo získáno 89 dotazníků, které vyplňovali zejména vrcholoví manažeři podniků. Do první či druhé skupiny nakonec patřilo 62 podniků. Ze získaných dotazníků ovšem nebyly 4 dotazníky zařazeny do statistického vyhodnocení, neboť nebyly kompletně vyplněny. Jednalo se o dotazníky vyplněné podniky, které byly rozřazovací otázkou vyhodnoceny jako podniky patřící do sekce B, ale neměly dostatečnou znalost o tomto manažerském nástroji. Nejčastěji chyběly odpovědi na otázku číslo 6, která sleduje obtížnost jednotlivých kroků benchmarkingu a dále na otázku číslo 7 zabývající se významem jednotlivých bariér benchmarkingu. Je zřejmé, že tyto podniky benchmarking jako manažerský nástroj znaly, ale jen v omezené míře a pro šetření nebyly vhodné. Vzhledem k dané struktuře dotazníku, kdy podniky v sekci B odpovídaly na jiné otázky, než podniky v sekci C, nebylo jejich přeřazení do skupiny C možné.

## 5.5 Analýza dat z výzkumného šetření

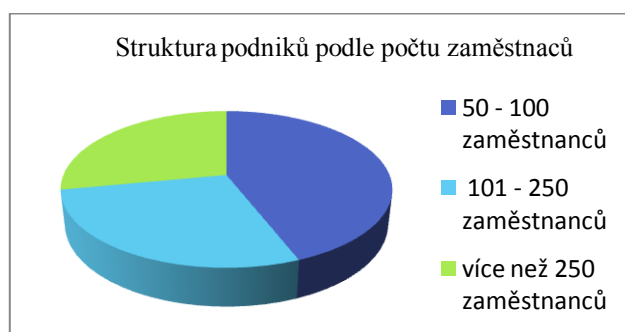
Ze získaných 89 dotazníků jich bylo 85 zařazeno do vyhodnocení a bylo podrobena analýze. Ze všech dotazníků, které byly kompletně vyplněny a byly zapojeny do statistického zpracování, využívá benchmarking 34 % podniků, 32 % podniků benchmarking nevyužívá, ale zná a 34 % podniků tento manažerský nástroj nevyužívá a ani nezná. Pro šetření jsou významné především první dvě skupiny.



Obrázek 12: Struktura respondentů dotazníkového šetření podle toho zda benchmarking realizují či nikoliv

*Zdroj: vlastní zpracování.*

V členění podle velikosti se výzkumu zúčastnily především podniky mající 50 – 100 zaměstnanců, kteří zastupují 44 % vzorku. Stejným počtem podniků jsou zastoupeny dvě zbývající skupiny. Každá reprezentuje 28 % vzorku a jedná se o podniky mající 101 – 250 zaměstnanců a podniky mající více než 250 zaměstnanců.



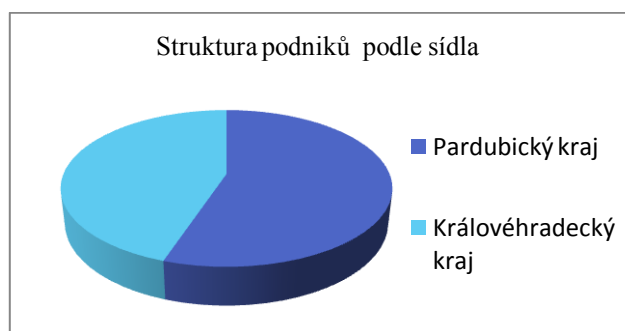
Obrázek 13: Struktura respondentů dotazníkového šetření podle počtu zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování.*

### 5.5.1 Podniky, které benchmarking využívají

Pro podniky, které benchmarking využívají je v dotazníku určena sekce A. Její první část je zaměřena na hlavní účel a využití benchmarkingu, druhá část ověřuje bariéry vyskytující se při benchmarkingu a třetí část je zaměřena na manažerské nástroje

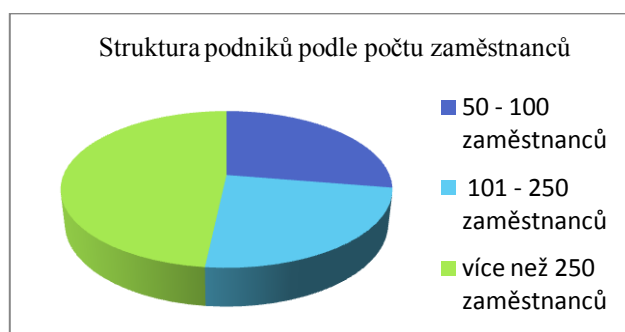
související s benchmarkingem. Benchmarking využívá 34 % z celkového počtu respondentů, přičemž z toho je 55 % podniků z Pardubického kraje a 45 % z Královéhradeckého kraje, viz Obrázek 14.



**Obrázek 14: Struktura podniků realizujících benchmarking podle sídla podniků**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z celkového počtu respondentů využívajících benchmarking je téměř polovina (48 %) podniků velkých, majících více než 250 zaměstnanců. Podniky mající 101 – 250 zaměstnanců tvoří 24 % respondentů a od 50 do 100 zaměstnanců má 28 % respondentů. Struktura podniků podle jejich velikosti je zobrazena na Obrázku 15.



**Obrázek 15: Struktura podniků realizujících benchmarking podle počtu zaměstnanců**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Ze všech respondentů, 90 % z nich uvedlo, že jsou zapojeni do realizace benchmarkingu, přičemž více než 50 % z nich se osobně účastní alespoň dvou fází benchmarkingu.

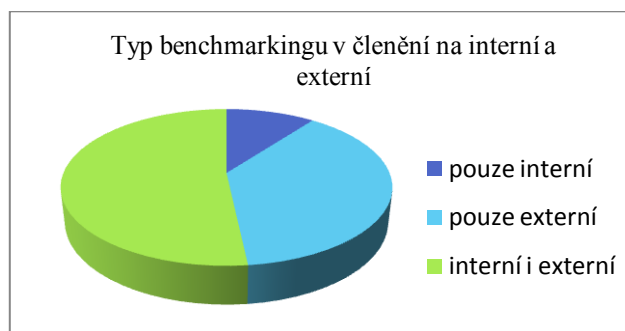
Pouze 34 % podniků využívá při benchmarkingu služby externí firmy. Nejčastěji využívají podniky externí firmy na sběr dat a nejméně typické je její využití na adaptaci výsledků ve vlastním podniku. Všechny ostatní podniky (66 %) realizují benchmarking bez pomoci poradenské společnosti či konzultanta.



**HYPOTÉZA 1: Benchmarking nejlepších praktik prováděný v kombinaci s funkčním či generickým benchmarkingem využívají především velké podniky.**

**Typy benchmarkingu**

Benchmarking může být **interní** nebo **externí** a to podle toho, zda je proveden pouze v rámci vlastního podniku nebo zda je srovnávání provedeno s jiným podnikem. Celkem 11 % dotazovaných podniků uvedlo, že využívá interní benchmarking, 38 % podniků uvedlo, že využívá externí benchmarking a 52 % podniků realizuje jak interní, tak i externí benchmarking. Výsledky šetření znázorňuje Obrázek 16.



**Obrázek 16: Struktura podniků podle využívaného typu benchmarkingu – interní nebo externí**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z šetření vyplývá, že všechny podniky, které realizovaly pouze interní benchmarking tj. prováděly srovnání v rámci svých organizačních jednotek, patří do kategorie velké podniky mající více než 251 zaměstnanců. Ostatní velké podniky uvedly, že provádějí jak interní, tak i externí benchmarking. Neexistuje tedy velký podnik, který by realizoval pouze externí benchmarking. Naopak 75 % dotazovaných podniků majících 50 až 100 zaměstnanců využívá pouze externí benchmarking a zbylých 25 % využívá oba uvedené typy. Podniky mající 101 až 200 zaměstnanců využívají z 57 % oba typy benchmarkingu, z 29 % využívají pouze externí a z 14 % pouze interní benchmarking. *Je zřejmé, že interní benchmarking má prostor pro využití především u velkých podniků, oproti tomu externí benchmarking nachází uplatnění u všech velikostí podniků.*

Z šetření dále vyplývá, že pouze 14 % podniků hledá svého partnera i mimo obor ve kterém působí. Všechny ostatní dotazované podniky (86 %) hledají svého partnera pouze v rámci svého oboru působení, viz Obrázek 17. Znamená to, že v případě členění externího benchmarkingu na konkurenční, funkční a generický, využívají podniky především benchmarking konkurenční, neboť u funkčního a generického není obor

působení firmy respektován a partner je hledán i mimo obor. Zajímavostí je, že všechny podniky, které provádějí benchmarking i mimo obor působení firmy (tj. realizují funkční či generický benchmarking) mají sídlo v Královéhradeckém kraji. *Funkční či generický benchmarking realizují především velké podniky, neboť 75 % těchto podniků má více než 251 zaměstnanců a 25 % je v kategorii podniků, která má 100 až 251 zaměstnanců.*

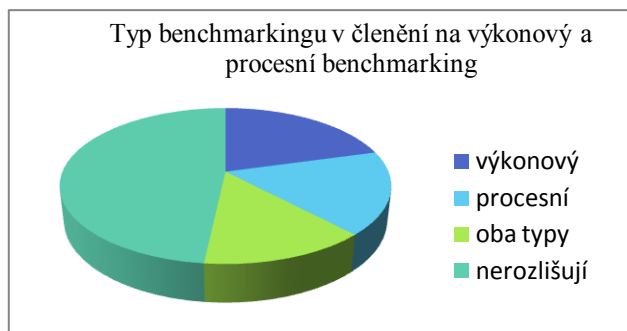
Zbývajících 86 % podniků volí konkurenční benchmarking, což znamená, že nevyužívají maximálního potenciálu benchmarkingu. Toho lze dosáhnout uplatněním funkčního či generického benchmarkingu, které poskytují prostor pro rozsáhlá zlepšení, neboť jejich velkou výhodou je, že neexistuje riziko vzájemné konkurence a získání informací je tedy snazší.



**Obrázek 17: Struktura podniků podle toho kde hledají partnera pro benchmarking**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Na základě funkcí je benchmarking členěn na procesní, výkonový a strategický benchmarking. **Výkonový** a **procesní** benchmarking (benchmarking nejlepších praktik) jsou většinou autorů považovány za základní přístupy k benchmarkingu a proto se šetření zaměřilo pouze na tyto dva typy. V rámci stejné otázky („který typ benchmarkingu využíváte“) se podniky vyjadřovaly také k tomu, zda realizují výkonový či procesní benchmarking.



**Obrázek 18: Struktura podniků podle využívaného typu benchmarkingu – výkonový benchmarking a benchmarking nejlepších praktik**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z šetření vyplývá, tak jak je zobrazeno na Obrázku 18, že 21 % podniků provádí pouze výkonový benchmarking a 17 % podniků pouze procesní benchmarking. Oba uvedené typy tj. jak výkonový, tak i procesní provádí 14 % podniků a 49 % podniků nerozlišuje o který typ benchmarkingu se jedná, není tedy možné určit, který typ realizují.

Skupina podniků, které realizují procesní benchmarking je z 55 % zastoupena velkými podniky, 33 % podniků patří do kategorie mající 101 – 250 zaměstnanců a zbývajících 22 % podniků má od 50 do 100 zaměstnanců. *Je tedy zřejmé, že procesní benchmarking převažuje u velkých podniků.*

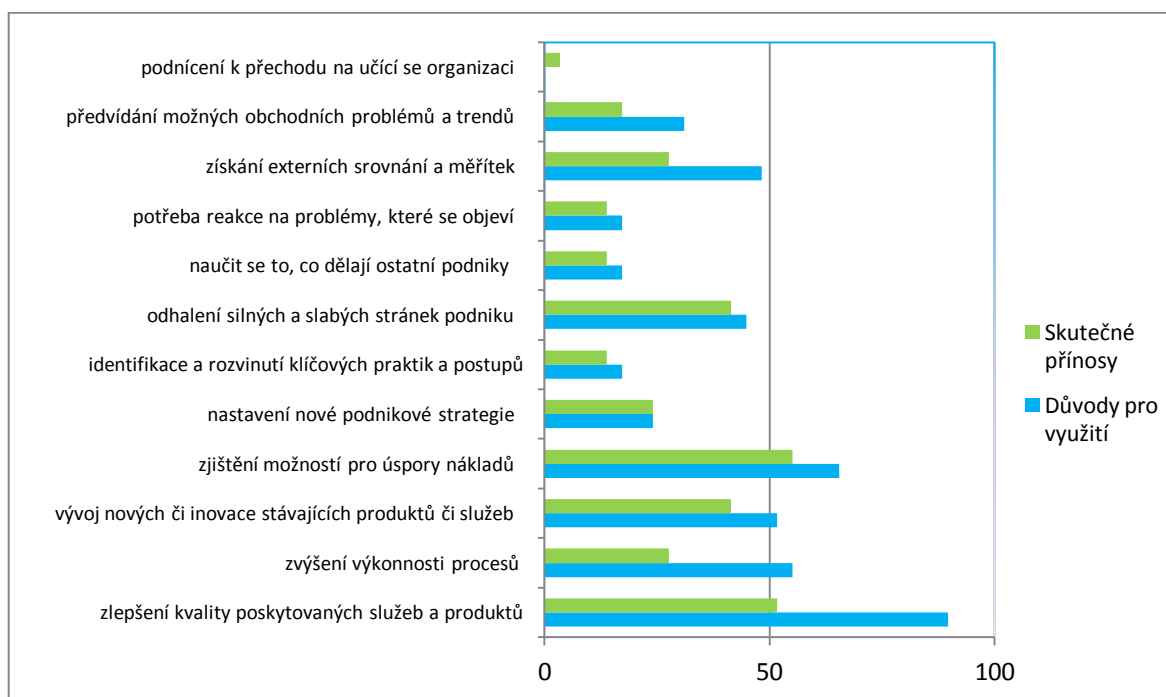
**Hypotéza 1:** „Benchmarking nejlepších praktik prováděný v kombinaci s funkčním či generickým benchmarkingem využívají především velké podniky.“ **je potvrzena.** Z výzkumu je zřejmé, že funkční či generický benchmarking realizují především velké podniky, neboť 75 % těchto podniků má více než 251 zaměstnanců (jedná se o velké podniky) a 25 % je v kategorii podniků, která má 100 - 251 zaměstnanců. Stejně tak průzkum ukázal, že procesní benchmarking realizují z 55 % velké podniky.

**HYPOTÉZA 2: *Všechny podniky, které benchmarking využily, ho vzhledem k jeho přínosům plánují využívat pravidelně.***

#### **Důvody pro využití benchmarkingu a jeho skutečné přínosy**

Obrázek 19 zobrazuje důvody na základě, kterých se podniky rozhodly pro využití benchmarkingu (neboli očekávané přínosy) a taktéž jeho skutečné přínosy. Konkrétně je na tomto obrázku zobrazeno kolik procent podniků, z celkového počtu respondentů, označilo daný důvod využití benchmarkingu a daný skutečný přínos. Nejvýznamnějším důvodem pro využití benchmarkingu je na základě dotazníkového šetření *zlepšení*

*kvality poskytovaných služeb a produktů*, který označilo 90 % respondentů. Benchmarking je znám jako jeden z nejlepších nástrojů pro zvyšování kvality, čemuž také tento výsledek odpovídá. Zároveň je ovšem zřejmé, že má mnoho dalších přínosů. Druhou nejčastější odpovědí bylo *zjištění možnosti pro úspory nákladů*. Tento důvod označilo 66 % respondentů. Jako třetí nejčastější důvod, proč podniky volily využití benchmarkingu, uvedlo 52 % podniků *vývoj nových či inovace stávajících produktů či služeb*. Skutečně projevené přínosy se liší. Nejčastěji uváděným skutečným přínosem je: *zjištění možnosti pro úspory nákladů*, který uvádí 55 % respondentů. Následuje *zlepšení kvality poskytovaných služeb a produktů*, jež označilo 51 % respondentů a dále to jsou: *identifikace operací, které by měly být zlepšeny* a *odhalení silných a slabých stránek podniku*, a *vývoj nových či inovace stávajících produktů či služeb*, které označilo 41 % podniků. Další výsledky jsou zřejmé z Obrázku 19.

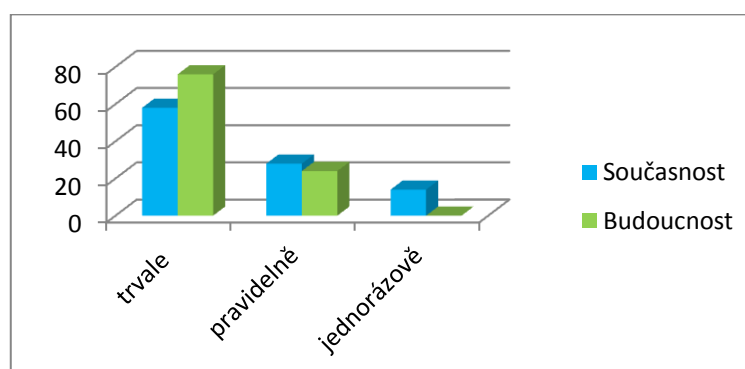


**Obrázek 19: Důvody podniků pro využití benchmarkingu a jeho skutečné přínosy**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

### **Frekvence využívání benchmarkingu v současnosti a plán podniků do budoucnosti**

V rámci dotazníkového šetření se podniky vyjadřovaly k tomu, jak často využívají benchmarking v současné době a jak často ho plánují využívat v budoucnosti. Obrázek 20 vyjadřuje na ose y procentuální vyjádření podniků a na ose x pravidelnost využívání benchmarkingu.



**Obrázek 20: Frekvence využívání benchmarkingu podniky v současnosti a plán podniků na jeho využívání do budoucna**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z dotazníkového šetření vyplývá a z Obrázku 20 je zřejmé, že většina podniků (59 %) využívá benchmarking trvale, což znamená, že benchmarking je v těchto podnicích průběžná činnost zakomponovaná do podnikové strategie. Všechny tyto podniky uvedly, že budou i v budoucnu benchmarking trvale využívat.

Dále 28 % podniků uvedlo, že v současné době využívají benchmarking pravidelně ve stanovených intervalech. Z toho 63 % podniků plánuje i do budoucna benchmarking pravidelně využívat a zbylých 37 % podniků dokonce plánuje benchmarking zakomponovat do své podnikové strategie a využívat ho trvale, tedy ještě více, než v současné době.

Pouhých 14 % podniků využívá benchmarking jednorázově (nahodile) a nepovažuje ho za pravidelnou aktivitu. Všechny tyto podniky ovšem uvedly, že jej do budoucna plánují využívat častěji než v současné době. Konkrétně 50 % z těchto podniků plánuje benchmarking využívat pravidelně a 50 % podniků ho plánuje využívat trvale a zakomponovat jej do své podnikové strategie.

Z šetření tedy vyplývá, že všechny podniky, které benchmarking alespoň jednou využily, jej plánují využívat pravidelně (24 %) nebo trvale (76 %). Je tedy zřejmé, že všechny podniky přesvědčily dosavadní výsledky získané prostřednictvím benchmarkingu o jeho přínosech, a proto ho budou v budoucnosti využívat ještě častěji.

**Hypotéza 2:** „Všechny podniky, které benchmarking využily, ho vzhledem k jeho přínosům plánují využívat pravidelně.“ **je potvrzena.** Všechny podniky plánují benchmarking pravidelně využívat, přičemž třičtvrtě podniků dokonce plánuje benchmarking využívat nejenom pravidelně, ale trvale.

**HYPOTÉZA 3: Pro úspěšné využívání benchmarkingu je nezbytné v předstihu definovat bariéry působící v jeho jednotlivých fázích a adekvátně na ně reagovat.**

### Závažnost bariér

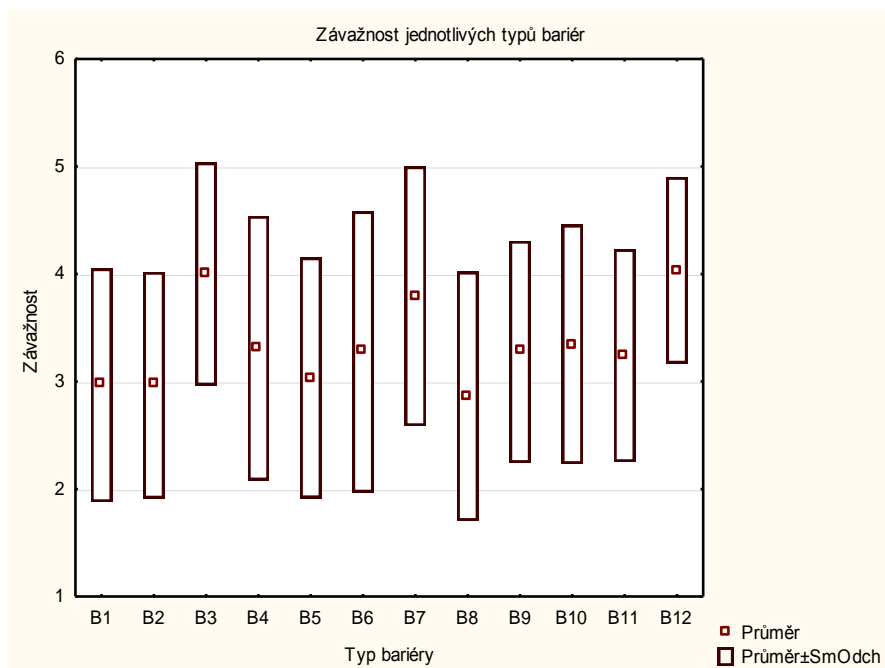
Podniky se vyjadřovaly k závažnosti jednotlivých bariér. Každé bariéře bylo možné přiřadit hodnotu od 1 do 5, přičemž 1 vyjadřuje nejméně závažnou bariéru a 5 nejvíce závažnou bariéru. Tabulka 18 zobrazuje základní popisné statistiky, které se týkají závažnosti bariér benchmarkingu.

**Tabulka 18: Popisné statistiky vyjadřující závažnost jednotlivých bariér benchmarkingu**

Proměnná	Popisné statistiky (Tabulka 42)						
	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Součet	Rozptyl	Sm. odch.
B1	2,96551	3,00000	3,00000	14	86,0000	1,17734	1,08505
B2	2,96551	3,00000	3,00000	10	86,0000	1,10591	1,05162
B3	4,00000	4,00000	5,00000	12	116,0000	1,07142	1,03509
B4	3,31034	3,00000	3,00000	11	96,0000	1,50738	1,22775
B5	3,03448	3,00000	3,00000	12	88,0000	1,24876	1,11748
B6	3,27586	3,00000	2,00000	8	95,0000	1,70689	1,30648
B7	3,79310	4,00000	4,00000	12	110,0000	1,45566	1,20650
B8	2,86206	3,00000	3,00000	12	83,0000	1,33743	1,15647
B9	3,27586	3,00000	4,00000	10	95,0000	1,06403	1,03152
B10	3,34482	3,00000	3,00000	12	97,0000	1,23399	1,11085
B11	3,24137	3,00000	3,00000	12	94,0000	0,97536	0,98760
B12	4,03448	4,00000	4,00000	11	117,0000	0,74876	0,86531

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Za nejzávažnější bariéru benchmarkingu považují dotazované podniky problematické získávání dat (B12), druhou nejzávažnější bariérou je nedostatečná podpora top managementu (B3). Jako třetí označily podniky neochotu zaměstnanců něco měnit (B7). Následuje zvolení nevhodného předmětu benchmarkingu (B10), nalezení nevhodného partnera pro benchmarking (B4), nedostatečné porozumění vlastním procesům (B6), nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci (B9), špatná koordinace (B11), nedodržení daného postupu benchmarkingu (5), nedostatečné plánování benchmarkingu (1), nedostatečný trénink benchmarkingového týmu (2) a za nejméně závažnou bariéru podniky považují syndrom „není vymyšleno námi“ (B8) viz první sloupec Tabulky 21. Uvedené výsledky jsou graficky zobrazeny krabicovým grafem na Obrázku 21.

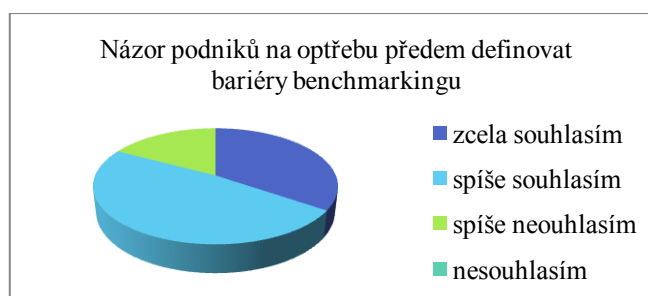


Obrázek 21: Krabicový graf vyjadřující závažnost vybraných bariér benchmarkingu

Zdroj: vlastní zpracování.

### Postoj k potřebě definování bariér benchmarkingu

Obrázek 22 zobrazuje postoj podniků k potřebě předem definovat bariéry benchmarkingu, které mohou v jeho jednotlivých fázích nastat. Podniky se vyjadřovaly k tomu, zda je pro dosažení maximálních výsledků benchmarkingu nutné předem definovat bariéry.



Obrázek 22: Postoj podniků k potřebě předem definovat bariéry benchmarkingu

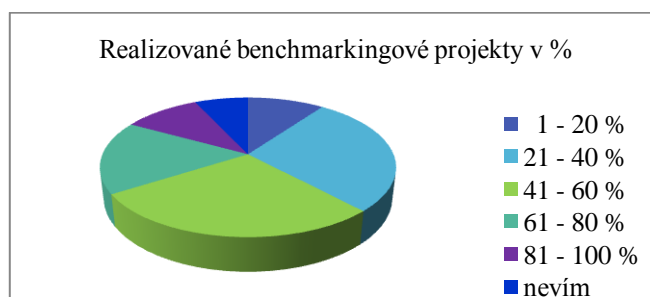
Zdroj: vlastní zpracování.

Z šetření je zřejmé, že podniky si uvědomují význam definování bariér, které mohou při benchmarkingu nastat. Uvedlo tak 83 % podniků, konkrétně 34 % podniků uvedlo, že s tímto tvrzením zcela souhlasí a 48 % podniků uvedlo, že spíše souhlasí. Pouze 17 % podniků uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, přičemž žádný z dotazovaných podniků neuvedl, že by zcela nesouhlasil. **Hypotéza 3:** „Pro úspěšné využívání

*benchmarkingu je nezbytné v předstihu definovat bariéry působící v jeho jednotlivých fázích a adekvátně na ně reagovat. “ je potvrzena.*

### Úspěšnost benchmarkingu

S bariérami, které při benchmarkingu mohou nastat, souvisí počet zrealizovaných benchmarkingových projektů. V desáté otázce podniky uváděly kolik procent benchmarkingových projektů bylo dokončeno a implementováno v jejich podniku. Výsledky jsou zobrazeny na Obrázku 23.



**Obrázek 23:** Graf vyjadřující procentuální vyjádření realizovaných benchmarkingových projektů

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z výsledků šetření vyplývá, že mnoho podniků velkou část výsledků zjištěných na základě benchmarkingu nevyužije a neimplementuje. Pouhých 10 % podniků uvádí, že dokončí a implementuje 81 – 100 % benchmarkingových projektů. Stejně procento podniků naopak uvedlo, že dokončí a implementuje pouhých 1 – 20 % ze všech provedených benchmarkingových projektů. Nejčastěji podniky uváděly, že realizují pouze 21 – 40 % či 41 – 60 % projektů, kdy obě skupiny byly reprezentovány 28 % podniky. 61 – 80 % projektů implementuje 17 % podniků. 7 % respondentů neznalo odpověď na otázku. V průměru tedy podniky implementují pouze 41 - 60 % benchmarkingových projektů.

K předčasnému ukončení benchmarkingu docházelo v podnicích nejčastěji v poslední fázi benchmarkingu, tedy ve fázi adaptace. Některé podniky uváděly ukončení již ve druhé fázi, tedy ve fázi sběr dat. Nejčastější důvody předčasného ukončení jsou: nedostatek finančních prostředků, nevhodně zvolený předmět benchmarkingu, nemožnost dostat výrobek na trh, nesrovnatelná data a výsledky analýz a nevhodný okamžik pro benchmarking.

**HYPOTÉZA 5:** *Využití vybraných manažerských nástrojů umožňuje dosažení vyšších přínosů při realizaci benchmarkingu.*



Podniky se vyjadřovaly k tomu, zda jsou jednotlivé manažerské nástroje přínosné pro realizaci příslušné fáze benchmarkingu a umožňují dosáhnout vyšších přínosů benchmarkingu. Výsledky šetření zobrazuje Tabulka 19 v procentuálním vyjádření. Za nejpřínosnější manažerské nástroje označily podniky strategické plánování, které má svou funkci ve fázi plánování a SWOT analýzu, která je pro benchmarking přínosná ve fázi analýza. Významnost dalších manažerských nástrojů ve vztahu k benchmarkingu je zřejmá z Tabulky 19. Některé podniky dané manažerské nástroje neznaly nebo nedokázaly posoudit, zda jsou pro benchmarking přínosné, jejich odpovědi jsou ve sloupci „nevím“.

**Tabulka 19: Vliv vybraných manažerských nástrojů na benchmarking v procentech**

Fáze	Manažerský nástroj	Ano značně	Spíše ano	Ne	Nevím
Plánování	Specifikace mise a vize	26	48	19	7
	Strategické plánování	63	37	0	0
	Řízení vztahů se zákazníky	59	26	7	7
	Segmentace zákazníků	44	37	7	11
	Balanced Scorecard	22	44	19	15
	Klíčové kompetence	41	44	11	11
	Nástroje hodnocení potřeb	22	44	4	11
Sběr dat	Znalostní management	44	30	4	22
	Strategické aliance	22	37	15	26
	Sdílená servisní centra	7	19	33	41
Analýza	SWOT analýza	63	22	4	11
	Nástroje řízení rizik	48	33	0	19
	Cost benefit analýza	41	44	0	15
Adaptace	Reengineering	26	52	4	19
	Programy managementu změny	30	44	4	22
	Six Sigma	26	33	11	30
	Lean	22	48	4	26
	Modely cenové optimalizace	30	33	11	26
vše	Outsourcing	11	48	15	26

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Je zřejmé, že řada manažerských nástrojů má na benchmarking pozitivní vliv a na základě jejich realizace mohou podniky dosáhnout při benchmarkingu větších přínosů.

**Hypotéza 5 je potvrzena.**

### 5.5.2 Podniky, které benchmarking nevyužívají, ale znají

Z celkového počtu 85 respondentů, 32 % podniků benchmarking nevyužívá, ale zná. Tyto podniky vyplňovaly v dotazníku sekci B, která především zjišťuje důvody proč

benchmarking nevyužívají a taktéž jako sekce A zjišťuje obtížnost jednotlivých benchmarkingových kroků.

Podstatné je stanovit z jakého důvodu podniky benchmarking nevyužívají. Důvody uváděné podniky jsou vyjádřeny v Tabulce 20, kde je také v procentech uveden počet podniků, které daný důvod uvedly.

**Tabulka 20: Důvody proč podniky nerealizují benchmarking**

Důvody proč podniky nerealizují benchmarking	Počet podniků v %
obtíže s hledáním vhodného partnera	48
obava ze sdílení informací	48
nedostatek jasných přínosů benchmarkingu	44
nedostatek personálních zdrojů	33
nedostatek znalostí o benchmarkingu	30
vysoké náklady benchmarkingu	26
nedostatek podpory vrcholového managementu	22
dlouhá doba realizace	19
jiný důvod	11

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Nejčastějším důvodem je podle respondentů problematické získání partnera pro benchmarking, což koresponduje i s výsledky, hodnocenými v rámci 4. hypotézy, kdy podniky hodnotí obtížnost jednotlivých kroků benchmarkingu. Je zřejmé, že je obtížné tento důvod překonat, přesto by neměl podniky od benchmarkingu odrazovat. Druhým nejčastěji uváděným důvodem je obava ze sdílení informací. V případě, že všechny zainteresované podniky dodržují etický kodex benchmarkingu, neměl by žádný podnik touto obavou trpět. Třetím nejčastějším důvodem je nedostatek jasných přínosů benchmarkingu, který může souviset s nedostatkem znalostí o benchmarkingu, z čehož vyplývá potřeba lepší informovanosti podniků o tomto manažerském nástroji. Dalším častým důvodem je nedostatek personálních zdrojů. Je pravdou, že benchmarking vyžaduje personální kapacitu a je to proces trvající delší dobu, vždy by však měly být brány v úvahu přínosy, které benchmarking přináší. Nedostatek podpory vrcholovým managementem je velkým problémem, neboť se jedná o jeden ze základních předpokladů úspěšného provedení benchmarkingu. Jako jiné důvody podniky uváděly: jiné strategické priority, specifický výrobní program či provádí jej mateřská společnost. Všechny uvedené důvody nevyužití benchmarkingu však mohou být odbourány.

Podniky se dále vyjadřovaly k tomu, zda plánují benchmarking do budoucna využívat. Výsledky šetření jsou zobrazeny v Tabulce 21.

**Tabulka 21: Postoj podniků nevyužívajících benchmarking k jeho případnému využití do budoucna**

Využití benchmarkingu v budoucnu	Počet podniků v %
ano, v příštím roce	4
ano, zatím v přesně neurčené době	15
ne, jeho realizace je příliš finančně náročná	15
ne, s jeho realizací je spojeno velké mn. bariér	26
ne, využíváme jiné manažerské nástroje	33
ne, jiný důvod, uveďte prosím jaký	7

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z Tabulky 21 je zřejmé, že pouze 19 % dotázaných podniků plánuje benchmarking do budoucna využívat. Zbývajících 81 % podniků benchmarking využívat, z různých důvodů, neplánuje.

### **5.5.3 Podniky, které benchmarking využívají i podniky, které jej nevyužívají, ale znají**

Ověření hypotéz 1, 2, 3 a 5 se týkalo pouze jedné skupiny podniků zařazených do sekce A. Hypotéza 4 je ověřována u dvou skupin podniků (sekce A a sekce B), neboť je účelné zkoumat rozdílnost jejich názorů na obtížnost benchmarkingu a jeho fázi

#### **HYPOTÉZA 4: Všechny fáze benchmarkingu jsou stejně obtížné.**

Bližší popis všech následně používaných statistických metod, je včetně jejich postupu, uveden v podkapitole 3.2.3 Statistické metody. Výpočet dále uváděných statistických metod byl proveden ve statistickém programu Statistica.

O zamítnutí respektive nezamítnutí ověřovaných hypotéz budeme rozhodovat na základě porovnání tzv. p-hodnoty, což je minimální hladina významnosti pro níž lze nulovou hypotézu zamítnout, a hladiny významnosti  $\alpha$ . Hladina významnosti pro všechny statistické analýzy byla stanovena na 0,05.

V rámci tohoto testování byly sloučeny dvě skupiny podniků – podniky, které benchmarking využívají a podniky, které benchmarking nevyužívají, ale dobře znají. Data byla získána z odpovědí na otázku číslo 6 a otázku číslo 15, které se zabývají obtížností jednotlivých benchmarkingových kroků. Podniky se vyjadřovaly k tomu, zda je provedení daného kroku obtížné, není obtížné či zda se jedná o bariéru. Otázku č. 6 zodpovídaly podniky, které benchmarking využívají a otázku č. 15 podniky, které benchmarking nevyužívají, ale znají a jsou tedy schopné posoudit obtížnost benchmarkingových kroků a identifikovat případné bariéry.

Jedná se o stejné otázky, na základě nichž proběhl také výpočet minimálního nutného rozsahu výběru. S daty bylo pracováno stejným způsobem jako u výpočtu velikosti reprezentativního vzorku. Datům z dotazníku tedy byla přiřazena hodnota 1, 2 a 4 podle vyjádřené obtížnosti, čímž byla získána hodnota 1,2 nebo 4 pro každý benchmarkingový krok. Takto upravená data byla následně statisticky testována.

**Cílem testování je zjistit, zda respondenti považují jednotlivé fáze benchmarkingu za stejně obtížné.**

Vzhledem k tomu, že jsou mezi sebou porovnávány čtyři skupiny vyjadřující čtyři fáze benchmarkingu, je potřeba užít analýzu rozptylu případně některou její neparametrickou obdobu. Jedním z předpokladů použití analýzy rozptylu je, že výběry rozříděné podle jednotlivých faktorů pocházejí ze základního souboru s normálním rozdělením pravděpodobností.

Pro všechny čtyři fáze benchmarkingu testujeme použitím **Shapiro-Wilkovova testu** nulovou hypotézu, že výběr pochází ze základního souboru s normálním (Gaussovým) rozdělením pravděpodobností.

**Tabulka 22: Výsledky Shapiro-Wilkovova testu normality pro obtížnost fází benchmarkingu**

Proměnná	Testy normality (Tabulka 22)		
	N	W	p
Plán.	56	0,93792	0,00633
S.d.	56	0,95404	0,03234
Analýza	56	0,88963	0,00009
Adaptace	56	0,82063	0,00000

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z Tabulky 22 je zřejmé, že všechny p-hodnoty pro jednotlivé fáze benchmarkingu jsou menší než  $\alpha$ , hypotézu  $H_0$  tedy zamítáme. Výběr nepochází ze základního souboru s normálním rozdělením pravděpodobností.

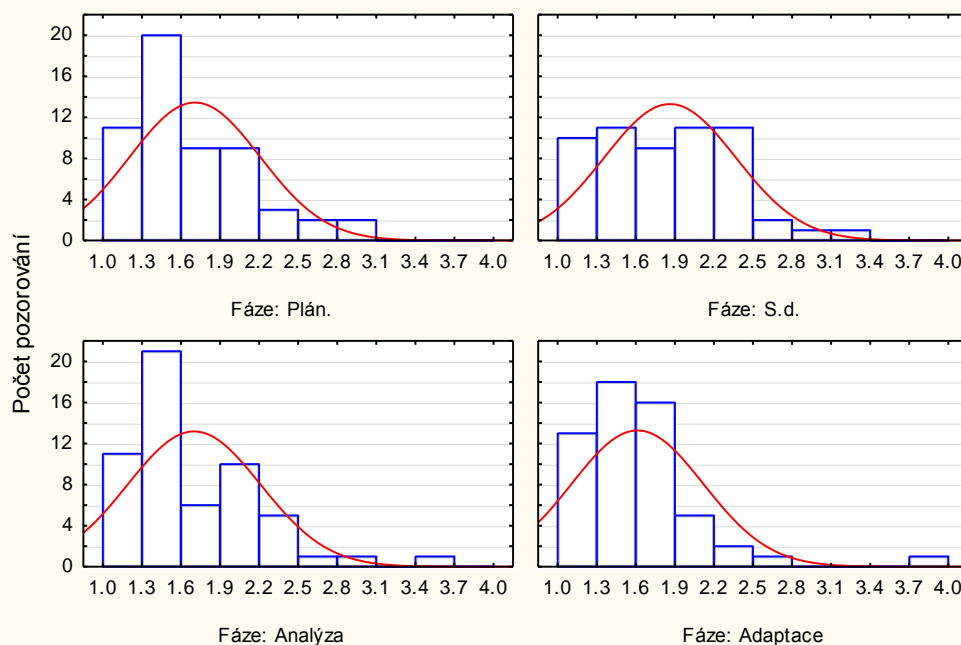
### Histogram pro Obtížnost; kategorizovaný dle fází

Fáze: Plán. Obtížnost: SW-W = 0.9379; p = 0.0063

Fáze: S.d. Obtížnost: SW-W = 0.954; p = 0.0323

Fáze: Analýza Obtížnost: SW-W = 0.8896; p = 0.00010

Fáze: Adaptace Obtížnost: SW-W = 0.8206; p = 0.00000



**Obrázek 24: Histogramy zobrazující rozdělení pravděpodobnosti pro obtížnost jednotlivých fází benchmarkingu**

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Nesplnění předpokladu normality je též zřejmé z histogramů vytvořených pro jednotlivé fáze benchmarkingu, viz Obrázek 24.

Vzhledem k nesplnění jednoho z předpokladů pro užití analýzy rozptylu, (viz provedený Shapiro-Wilkův test) a vzhledem k faktu, že data tříděná podle jednotlivých fází je nutné považovat za závislá, byl k testování výše uvedené hypotézy použit **Friedmanův test**.

Testujeme tedy hypotézu  $H_0$ : Všechny čtyři fáze jsou stejně obtížné, čili že distribuční funkce  $F_{i1}=F_{i2}=F_{i3}=F_{i4}$ , proti alternativní hypotéze  $H_1$ : Alespoň jedna dvojice distribučních funkcí se sobě nerovná.

Následující tabulka zobrazuje výsledky Friedmanova testu provedeného ve statistickém programu Statistica.

**Tabulka 23: Výsledky Friedmanova testu zpracovaného na základě otázek číslo 6 a 15**

Proměnná	Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody (Tabulka 23) ANOVA chí-kv. (N = 56, sv = 3) = 13,67932 p = ,00338 Koeficient shody = ,08142 Prům.hods. r = ,06472			
	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.
Plán.	2,44642	137,000	1,68839	0,49552
S.d.	2,99107	167,500	1,87053	0,49770
Analýza	2,42857	136,000	1,70982	0,51296
Adaptace	2,13392	119,500	1,59375	0,53349

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Po porovnání hladiny významnosti  $\alpha$  s  $p$ -hodnotou 0,00338 Friedmanova testu (viz záhlaví Tabulky 23), byla nulová hypotéza zamítnuta, neboť  $p < \alpha$ . Podniky tedy nepovažují všechny fáze benchmarkingu za stejně obtížné. Je tedy potřebné provést tzv. mnohonásobné porovnávání, abychom určili, které dvojice způsobily zamítnutí hypotézy.

Nemenyovou metodou mnohonásobného porovnání porovnáme součty pořadí (viz druhý sloupec v Tabulce 23) a zjistíme, že zamítnutí hypotézy způsobila dvojice fází sběr dat a adaptace, přičemž sběr dat je fáze, kterou podniky považují za velmi obtížnou a naopak jako nejméně obtížnou fázi vidí adaptaci.

Abychom zjistili, zda se liší vnímání obtížnosti jednotlivých fází u sledovaných dvou skupin podniků - tedy u podniků, které benchmarking využívají od podniků, které benchmarking nevyužívají, ale znají, je Friedmanův test proveden také pro každou tuto skupinu zvlášť.

Nejprve je proveden Friedmanův test pro podniky, které benchmarking využívají. Následující tabulka zobrazuje výsledky tohoto testu na základě vyhodnocení otázky číslo 6.

**Tabulka 24: Výsledky Friedmanova testu zpracovaného na základě otázky číslo 6**

Proměnná	Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody (Tabulka 24) ANOVA chí-kv. (N = 29, sv = 3) = 8,070111 p = ,04459 Koeficient shody = ,09276 Prům.hods. r = ,06036			
	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.
Plán.	2,32758	67,5000	1,65517	0,55779
S.d.	3,06896	89,0000	1,93965	0,56558
Analýza	2,27586	66,0000	1,68965	0,62197
Adaptace	2,32758	67,5000	1,71264	0,61058

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Nulová hypotéza byla po porovnání hladiny významnosti  $\alpha$  s  $p$ -hodnotou opět zamítnuta. I v tomto případě tedy provedeme Nemenyiovu metodu, abychom zjistili, které dvojice fází zamítnutí způsobily.

Nemenyioho metodou mnohonásobného porovnání porovnáme součty pořadí (viz Tabulka 24) a zjistíme, že zamítnutí hypotézy tentokrát způsobily tři dvojice fází. Konkrétně se jedná o sběr dat a plánování, sběr dat a analýzu, sběr dat a adaptaci. Z výsledku Nemenyioho metody je zřejmé, že podniky, které benchmarking realizují, shledávají analýzu dat výrazně obtížnější než zbylé tři fáze benchmarkingu.

Friedmanův test je také proveden pro podniky, které benchmarking nevyžívají, ale znají a v dotazníku se taktéž vyjadřovali k obtížnosti jeho jednotlivých fází. Jedná se tedy o vyhodnocení otázky číslo 15.

**Tabulka 25: Výsledky Friedmanova testu zpracovaného na základě otázky číslo 6**

Proměnná	Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody (Tabulka 25) ANOVA chí-kv. (N = 27, sv = 3) = 8,707031 p = ,03345 Koeficient shody = ,10749 Prům.hods. r = ,07317			
	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.
Plán.	2,57407	69,5000	1,72407	0,42638
S.d.	2,90740	78,5000	1,79629	0,41042
Analýza	2,59259	70,0000	1,73148	0,37291
Adaptace	1,92592	52,0000	1,46604	0,40972

*Zdroj: vlastní zpracování.*

I v tomto případě byla hypotéza, že podniky hodnotí všechny fáze benchmarkingu jako stejně obtížné, zamítnuta a následně provedena Nemenyioho metoda, která ukázala, že zamítnutí hypotézy v tomto případě bylo opět způsobeno dvojicí fází sběr dat a adaptace.

Výsledky testování, zda respondenti považují jednotlivé fáze benchmarkingu za stejně obtížné, lze shrnout následovně. V případě všech tří provedených Friedmanových testů, byla zamítnuta hypotéza, že všechny fáze benchmarkingu jsou stejně obtížné. První test byl proveden pro obě skupiny dohromady a bylo zjištěno, že obecně vnímají všechny podniky největší rozdíl mezi fází sběr dat a fází adaptace, přičemž sběr dat považují za nejobtížnější fázi benchmarkingu a naopak adaptace je fáze nejméně obtížná. Druhý test, provedený pouze pro skupinu podniků, které benchmarking využívají, ukázal, že podniky vnímají výrazně větší rozdíl v obtížnosti fáze sběr dat oproti všem třem zbylým fázím. V případě provedení třetího Friedmanova testu pouze pro skupinu podniků, které benchmarking nevyžívají, se potvrdil stejný

výsledek, jako u testu prováděného pro obě skupiny dohromady, tedy že podniky vnímají největší rozdíl mezi fází sběr dat a fází adaptace. Testování tedy ukázalo, že všechny fáze benchmarkingu nejsou stejně obtížné a že jednoznačně nejobtížnější fází je sběr dat. **HYPOTÉZA 4:** „Všechny fáze benchmarkingu jsou stejně obtížné.” je tedy zamítnuta.

Po srovnávání obtížnosti benchmarkingu je účelné zjistit rozdíl v jeho vnímání mezi vybranými skupinami podniků, proto je provedeno další testování.

**Cílem testování je zjistit, zda obě sledované skupiny (podniky, které benchmarking využívají i podniky, které benchmarking nevyužívají, ale znají), shledávají provedení benchmarkingu stejně obtížně.**

Vzhledem k nesplnění předpokladu normality rozdělení základních souborů, z nichž náhodné výběry pocházejí (ověřeno Shapiro-Wilkovovým testem) a vzhledem k tomu, že srovnávané skupiny podniků lze v tomto případě pokládat za nezávislé, byl použit **Wilcoxonův dvouvýběrový test** (Mann Whitney test).

Test je nejprve proveden na souhrnných datech, kdy ověřujeme obtížnost benchmarkingu jako celku a nejsou rozlišovány jeho jednotlivé fáze. Testujeme nulovou hypotézu, že obě skupiny hodnotí obtížnost benchmarkingu totožně, čili že distribuční funkce obou základních souborů jsou stejné, proti alternativní hypotéze, že tomu tak není.

**Tabulka 26: Výsledky Mann-Whitneyova testu zpracovaného pro celkový pohled na obtížnost benchmarkingu**

Mann-Whitneyův U test (Tabulka7)					
Dle proměn. Prom2					
Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$					
Proměnná	Sčt poř. využívají B	Sčt poř. nevyužívají B	U	Z	p-hodn.
Prům. celkem	837,500	758,500	380,500	0,17217	0,86330

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Po porovnání  $p$ -hodnoty 0,863 (viz Tabulka 26) s hladinou významnosti  $\alpha$ , nulovou hypotézu nezamítáme. Podniky z obou skupin tedy nehodnotí obtížnost benchmarkingu rozdílně.

Dále ověříme, zda bude hypotéza, že obě skupiny nehodnotí obtížnost benchmarkingu rozdílně, platná i v případě porovnání zvlášť pro jednotlivé fáze.



**Tabulka 27: Výsledky Mann-Whitneyova testu zpracovaného zvlášť pro obtížnost jednotlivých fází benchmarkingu**

Proměnná	Mann-Whitneyův U test (Tabulka7) Dle proměn. Prom2 Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$				
	Sčt poř. využívají B	Sčt poř. nevyžívají B	U	Z	p-hodn.
Plán.	770,000	826,000	335,000	-0,91824	0,35848
S.d.	883,000	713,000	335,000	0,91824	0,35848
Analýza	769,000	827,000	334,000	-0,93464	0,34997
Adaptace	901,000	695,000	317,000	1,21340	0,22497

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Po porovnání  $p$ -hodnot (poslední sloupce v Tabulce 27) pro jednotlivé fáze benchmarkingu s hladinou významnosti  $\alpha$  docházíme opět k závěru, že ani pro jednu z fází výše stanovenou hypotézu nezamítáme. Podniky z obou skupin tedy nehodnotí obtížnost benchmarkingu jako celku a ani jeho jednotlivých fází rozdílně.

Vzhledem k tomu, že na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že benchmarking využívají především velké podniky, bylo zajímavé ověřit, zda vnímají velké podniky obtížnost benchmarkingu jinak než podniky střední. Z tohoto důvodu byly podniky rozděleny podle počtu zaměstnanců do tří skupin: 50-100 zaměstnanců, 101-250 zaměstnanců a podniky s více než 250 zaměstnanci. **Cílem testování je tedy zjistit, zda se od sebe liší obtížnost provedení benchmarkingu vzhledem k velikosti podniku.**

Test je opět nejprve proveden na souhrnných datech všech tří skupin podniků, kdy ověřujeme obtížnost benchmarkingu jako celku a nejsou rozlišovány jeho jednotlivé fáze. Protože srovnáváme tři skupiny podniků, které v tomto případě lze opět pokládat za nezávislé a protože opět nejsou splněny předpoklady pro užití jednofaktorové analýzy rozptylu, použijeme její neparametrickou obdobu, což je tzv. Kruskal-Wallisův test. Testujeme nulovou hypotézu, že všechny tři sledované skupiny podniků hodnotí obtížnost benchmarkingu totožně, čili že distribuční funkce všech tří základních souborů jsou totožné.

**Tabulka 28: Kruskal-Wallisův test ověřující obtížnost provedení benchmarkingu v závislosti na velikosti podniku**

Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Obtížno Nezávislá (grupovací) proměnná : Fáze Kruskal-Wallisův test: $H(2, N=56) = 3,407384$ $p =$				
Závislá: Obtížnost	Kód	Počet platných	Součet pořadí	Prům. Pořadí
50-100	101	21	539,000	25,6666
101-250	102	17	588,000	34,5882
250 a více	103	18	469,000	26,0555

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Po porovnání  $p$ -hodnoty 0,630 (viz Tabulka 28) s hladinou významnosti  $\alpha$  nulovou hypotézu nezamítáme. Podniky ze všech tří sledovaných skupin tedy nehodnotí obtížnost benchmarkingu rozdílně.

Dále ověříme, zda bude hypotéza, že všechny tři skupiny podniků nehodnotí obtížnost benchmarkingu rozdílně, platná i v případě, kdy jsou porovnávány výsledky těchto skupin zvlášť pro jednotlivé fáze. Následující tabulka zobrazuje výsledky testování pro fázi plánování.

**Tabulka 29: Kruskal-Wallisův test ověřující obtížnost provedení benchmarkingu v závislosti na velikosti podniku**

Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Plán. (Tabulka 4) Nezávislá (grupovací) proměnná : Typ podniku Kruskal-Wallisův test: $H(2, N=56) = 5,528057$ $p = 0,0630$				
Závislá: Plán.	Kód	Počet platných	Součet pořadí	Prům. Pořadí
50-100	101	21	631,500	30,0714
101-250	102	17	577,500	33,9705
250 a více	103	18	387,000	21,5000

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Po porovnání  $p$ -hodnoty 0,630 z Tabulky 29 pro fázi plánování s hladinou významnosti  $\alpha$  docházíme opět k závěru, že hypotézu nezamítáme. Obdobně bylo provedeno testování pro zbývající tři fáze benchmarkingu a byly zjištěny následující  $p$  hodnoty. Pro fázi sběr dat je  $p$ -hodnota 0,2165, pro fázi analýza je  $p$ -hodnota 0,1920 a pro poslední fázi adaptace, byla  $p$ -hodnota naměřena 0,2044. Po porovnání jednotlivých  $p$ -hodnot s hladinou významnosti  $\alpha$ , hypotézy opět nezamítáme. Je tedy zřejmé, že různě velké podniky hodnotí obtížnost benchmarkingu nerozdílně a neplatí tedy, že by byl benchmarking méně obtížný pro velké podniky, ačkoliv to jsou především velké podniky, kdo benchmarking využívá.

#### 5.5.4 Podniky, které benchmarking nevyužívají a ani neznají

Z celkového počtu respondentů, 34 % podniků benchmarking nevyužívá a ani tento manažerský nástroj nezná. Z toho je 55 % podniků majících 50 až 100 zaměstnanců, 28 % majících 101 až 250 zaměstnanců a 21 % majících více než 250 zaměstnanců.

Na otázku zda mají zájem se o tomto manažerském nástroji dozvědět, odpovědělo 52 % podniků „ano“ a 48 % podniků „ne“. Je překvapující, že v dnešní době, kdy jsou pro rozvoj podniků klíčové především znalosti zaměstnanců, nemá téměř polovina podniků zájem o informace o jednom z nejvyužívanějších manažerských nástrojů. Tabulka 21 zobrazuje manažerské nástroje, které tyto podniky využívají. Nejvyužívanější je strategické plánování, které realizuje 86 % podniků. Naopak manažerské nástroje, které podniky mohly taktéž označit, ale ani jeden podnik tak neučinil, jsou programy managementu změny, lean, six sigma, strategické aliance, sdílená servisní centra a nástroje hodnocení potřeb.

**Tabulka 30: Manažerské nástroje využívané podniky, které nerealizují benchmarking**

Manažerský nástroj	Využívanost v %
Strategické plánování	86
Řízení vztahů se zákazníky	48
SWOT analýza	38
Segmentace zákazníků	28
Outsourcing	28
Specifikace mise a vize	21
Modely cenové optimalizace	17
Management rizik	17
Cost benefit analýza	14
Klíčové kompetence	10
Balanced Scorecard	7
Znalostní management	7
Reengineering	7

*Zdroj: vlastní zpracování.*

#### 5.5.5 Shrnutí výsledků testovaných hypotéz

Souhrnný přehled výsledků o testovaných hypotézách je zobrazen v Tabulce 31.

**Tabulka 31: Souhrné informace o testovaných hypotézách**

<b>Označení hypotézy</b>	<b>H1</b>
Znění hypotézy	<i>Benchmarking nejlepších praktik prováděný v kombinaci s funkčním či generickým benchmarkingem využívají především velké podniky.</i>
Otázky v dotazníku	2, 3
Výsledek šetření	Z šetření je zřejmé, že externí benchmarking nachází uplatnění u všech velikostí podniků. Funkční či generický benchmarking realizují především velké podniky. Z dotazovaných společností, které tyto typy benchmarkingu využívají je 75 % podniků majících více než 251 zaměstnanců (velké podniky) a 25 % je v kategorii podniků mající 100 - 251 zaměstnanců. Kategorie podniků mající 50 – 100 tyto typy nevyužívá.
Zobrazení výsledků	Obrázky 13, 14, 15
Podmínky hypotézy	Splněny - hypotéza je potvrzena.
<b>Označení hypotézy</b>	<b>H2</b>
Znění hypotézy	<i>Podniky, které benchmarking využily, ho vzhledem k jeho přínosům plánují pravidelně využívat.</i>
Otázky v dotazníku	4, 5
Výsledek šetření	Z šetření vyplývá, že všechny podniky, které benchmarking alespoň jednou využily, jej plánují využívat pravidelně (24 %) nebo trvale (76 %).
Zobrazení výsledků	Obrázek 17
Podmínky hypotézy	Splněny - hypotéza je potvrzena.
<b>Označení hypotézy</b>	<b>H3</b>
Znění hypotézy	<i>Pro úspěšné využívání benchmarkingu je nezbytné v předstihu definovat bariéry působící v jeho jednotlivých fázích a adekvátně na ně reagovat.</i>
Otázky v dotazníku	7, 8
Výsledek šetření	Z šetření je zřejmé, že podniky si uvědomují význam definování bariér, které mohou při benchmarkingu nastat. Uvedlo tak 83 % podniků, konkrétně 34 % podniků uvedlo, že s tímto tvrzením zcela souhlasí a 48 % podniků uvedlo, že spíše souhlasí. Pouze 17 % podniků uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, přičemž žádný z dotazovaných podniků neuvědln, že by zcela nesouhlasil.
Zobrazení výsledků	Obrázek 19
Podmínky hypotézy	Splněny - hypotéza je potvrzena.
<b>Označení hypotézy</b>	<b>H4</b>
Znění hypotézy	<i>Všechny fáze benchmarkingu jsou stejně obtížné.</i>
Otázky v dotazníku	6, 15
Výsledek šetření	Podniky, které benchmarking využívají, spatřují výrazně větší rozdíl v obtížnosti fáze sběr dat oproti všem třem zbylým fázím. Podniky, které benchmarking nevyužívají, vnímají největší rozdíl mezi fází sběr dat a fází adaptace. Test provedený pro obě skupiny dohromady ukázal, že obecně je obecně vnímají všechny podniky největší rozdíl mezi fází sběr dat a fází adaptace, přičemž sběr dat považují za nejobtížnější fázi benchmarkingu a naopak adaptace je fáze nejméně obtížná.
Zobrazení výsledků	Tabulky 16, 17, 18, 19, Obrázek 21
Podmínky hypotézy	Nesplněny - hypotéza je zamítnuta.
<b>Označení hypotézy</b>	<b>H5</b>
Znění hypotézy	<i>Využití vybraných manažerských nástrojů umožňuje dosažení vyšších přínosů při realizaci benchmarkingu.</i>
Otázky v dotazníku	11
Zobrazení výsledků	Tabulky 17,18,19
Výsledek šetření	Šetření potvrdilo, že řada manažerských nástrojů má na benchmarking pozitivní vliv a že na základě jejich realizace mohou podniky dosáhnout při benchmarkingu větších přínosů.
Podmínky hypotézy	Splněny - hypotéza je potvrzena.

*Zdroj: vlastní zpracování.*

## 5.6 Souhrné poznatky z dotazníkového šetření

Výzkum potvrdil, že benchmarking je i v České republice populární manažerský nástroj. Jeho popularita však zdaleka nadosahuje takových rozměrů, jaké ukazují zahraniční průzkumy.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že benchmarking využívá 34 % podniků, 32 % podniků benchmarking nevyužívá, ale zná a 34 % podniků tento manažerský nástroj nevyužívá a ani nezná.

Více než polovina podniků realizujících benchmarking provádí jak interní, tak i externí benchmarking. Interní benchmarking má prostor pro využití především u velkých podniků, oproti tomu externí benchmarking nachází uplatnění u všech velikostí podniků. Šetření ukázalo, že 86 % podniků realizuje konkurenční benchmarking a pouze 14 % podniků realizuje funkční či generický benchmarking a hledá svého partnera i mimo obor svého působení. Mnoho podniků tedy nevyužívají maximálního možného potenciálu benchmarkingu, který poskytují funkční a generický benchmarking. Dále z výzkumu vyplývá, že benchmarking nejlepších praktik (procesní benchmarking) realizují z 55 % velké podniky.

Nejvýznamnějšími důvody pro využití benchmarkingu jsou zlepšení kvality poskytovaných služeb a produktů, zjištění možnosti pro úspory nákladů a vývoj nových či inovace stávajících produktů či služeb. Pořadí skutečných přínosů se od očekávaných přínosů liší a je v tomto pořadí: zjištění možnosti pro úspory nákladů, zlepšení kvality poskytovaných služeb a produktů, identifikace operací, které by měly být zlepšeny a odhalení silných a slabých stránek podniku, a vývoj nových či inovace stávajících produktů či služeb. Výsledek odpovídá tomu, že je benchmarking považován za jeden z nejlepších nástrojů pro zvyšování kvality.

Všechny podniky, které benchmarking alespoň jednou využily, jej plánují využívat pravidelně (24 %) nebo dokonce trvale (76 %). Pozitivní je, že podniky, které benchmarking realizují jednorázově, jej do budoucna plánují realizovat častěji. Většina podniků, které benchmarking v současné době realizují pravidelně, plánuje benchmarking do budoucna využívat trvale. Všechny podniky, které jej využívají trvale, jej plánují i do budoucna trvale využívat. U všech podniků, které benchmarking realizují je tedy zřejmý rostoucí trend jeho využívanosti. Ovšem, z podniků, které benchmarking nerealizují, ale znají, jej pouze 19 % plánuje do budoucna využívat.

Většina těchto podniků prozatím neví, kdy realizaci benchmarkingu zahájí. Alarmující je, že více než polovina podniků, které benchmarking nevyužívají a ani neznají, dokonce ani nemá zájem dozvědět se co je benchmarking.

Výzkum prokázal, že se podniky při realizaci benchmarkingu setkávají s řadou bariér. Za nejzávažnější bariéru benchmarkingu považují podniky realizující benchmarking problematické získávání dat, druhou nejzávažnější bariérou je nedostatečná podpora top managementu a třetí pak neochota zaměstnanců něco měnit. O tom, že se podniky při benchmarkingu setkávají s bariérami, svědčí i počet implementovaných benchmarkingových projektů, neboť v průměru jich je pouze 41 – 60 %. Například 10 % podniků dokončí a implementuje pouze 1 – 20 % ze všech provedených benchmarkingových projektů a oproti tomu pouze 10 % podniků uvádí, že dokončí a implementuje 81 – 100 % benchmarkingových projektů. Podniky si existenci bariér uvědomují a 83 % podniků souhlasí s tím, že je nutné bariéry definovat před samotným zahájením benchmarkingu.

Nejčastějším důvodem proč podniky benchmarking nerealizují je problematické získání partnera pro benchmarking, což koresponduje i s výsledky, kdy podniky hodnotí obtížnost jednotlivých kroků benchmarkingu. Druhým nejčastěji uváděným důvodem je obava ze sdílení informací a třetím nejčastějším důvodem je nedostatek jasných přínosů benchmarkingu, který může souviset s nedostatkem znalostí o benchmarkingu, z čehož vyplývá potřeba lepší informovanosti podniků o tomto manažerském nástroji.

Jednotlivé fáze benchmarkingu nejsou stejně obtížné. Podniky, které benchmarking využívají, spatřují výrazně větší rozdíl v obtížnosti fáze sběr dat oproti všem třem zbylým fázím. Podniky, které benchmarking nevyužívají, vnímají největší rozdíl mezi fází sběr dat a fází adaptace. Test provedený pro obě skupiny dohromady ukázal, že obecně vnímají všechny podniky největší rozdíl mezi fází sběr dat a fází adaptace, přičemž sběr dat považují za nejobtížnější fázi benchmarkingu a naopak adaptace je fází nejméně obtížná. Ačkoliv benchmarking využívají především velké podniky, nepotvrdilo se, že by byl benchmarking pro velké podniky méně obtížný než podniky střední. Stejně tak nerozdílně vnímají obtížnost realizace benchmarkingu podniky, které jej využívají a podniky, které jej nevyužívají.

Výzkum potvrdil, že vybrané manažerské nástroje mají na benchmarking pozitivní vliv, neboť na základě jejich využití mohou podniky dosáhnout při benchmarkingu větších přínosů a mohou eliminovat některé bariéry. Pro fázi plánování všechny dotazované podniky volily jako nejvhodnější nástroj strategické plánování. Pro fázi sběr dat volilo 74 % podniků jako nejvhodnější nástroj znalostní management. Pro fázi analýza dat určilo 85 % podniků SWOT analýzu a pro fázi adaptace volilo 78 % reengineering.

## **6 Výsledky dizertační práce a doporučení pro další výzkum**

Význam nejpodstatnějších bariér benchmarkingu byl ověřen empirickým výzkumem. Bylo prokázáno, že se s bariérami, které ohrožují realizaci benchmarkingu podniky potýkají a leckdy je nejsou schopny překonat. V rámci dotazníkovém šetření vyjádřilo 83 % podniků souhlas s tím, že je potřebné definovat potenciální bariéry benchmarkingu již před jeho samotným zahájením. Jedná se o velmi obtížný úkol, především v případě, kdy podniky nemají s benchmarkingem žádné nebo malé zkušenosti. V odborné literatuře o benchmarkingu je možné nalézt řadu návodů, jak provádět benchmarking, ovšem pouze minimum publikací uvádí bariéry či rizika, které negativně ovlivňují výsledek benchmarkingu a kterým by měly podniky předcházet.

V dizertační práci jsou identifikované bariéry přiřazeny k fázím a krokům benchmarkingového cyklu, v nichž se vyskytují, což představuje nový přístup a obohacení benchmarkingu o nové poznatky zvyšující jeho efektivnost. K nejvýznamnějším bariérám jsou v následující podkapitole navrženy možnosti jejich eliminace. Jedním z navržených způsobů je využití dalších manažerských nástrojů, jejichž přínos pro benchmarking byl ověřen empirickým výzkumem.

### **6.1 Návrh řešení problému – možnosti eliminace bariér benchmarkingu**

V Tabulce 32 je zobrazen benchmarkingový cyklus členěný na čtyři fáze. V rámci každé fáze jsou vymezeny kroky benchmarkingu, nejvýznamnější bariéry dané fáze a také manažerské nástroje, u kterých bylo prokázáno, že mají pozitivní vliv na danou fázi a mohou zvyšovat celkovou efektivnost benchmarkingu, případně eliminovat identifikované bariéry dané fáze. Bariéry i manažerské nástroje jsou v rámci každé fáze seřazeny podle významnosti, kterou jim přiřadily dotazované podniky při výzkumném šetření. U bariér benchmarkingu je zároveň v závorce uvedeno číslo vyjadřující významnost bariéry v benchmarkingu jako celku, přičemž čím nižší číslo je uvedeno, tím významnější je bariéra. Kroky benchmarkingu jsou v rámci fází seřazeny tak, jak jsou vykonávány.



**Tabulka 32: Benchmarkingový cyklus včetně bariér a manažerských nástrojů**

FÁZE BENCHMARKINGU			BARIÉRY	MANAŽERSKÉ NÁSTROJE
<b>1. PLÁNOVÁNÍ</b>				
1. stanovení cílů, předmětu a rozsahu	2. zajištění podpory vrcholového vedení	3. utvoření B týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečná podpora top managementu (2)</li> <li>- nedostatečné plánování B (10)</li> <li>- zvolení nevhodného předmětu B (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategické plánování</li> <li>- řízení vztahů se zákazníky</li> <li>- klíčové kompetence</li> <li>- segmentace zákazníků</li> <li>- specifikace mise a vize</li> <li>- balanced Scorecard</li> <li>- nástroje hodnocení potřeb</li> </ul>
4. zajištění finančních zdrojů		5. vymezení požadavků a kritérií pro výběr B partnera		
<b>2. SBĚR DAT</b>				
6. shromáždění dat o vlastním podniku		7. identifikace potenciálních partnerů pro benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výběr nevhodného partnera pro B (5)</li> <li>- problematické získávání dat (1)</li> <li>- nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci (7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- znalostní management</li> <li>- strategické aliance</li> <li>- sdílená servisní centra</li> </ul>
8. výběr metody sběru dat a sběr dat od vybraného partnera		9. shromáždění dat o partnerovi z jiných zdrojů		
<b>3. ANALÝZA</b>				
10. zajištění srovnatelnosti údajů		11. zjištění rozdílu oproti nejlepší praxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečné porozumění vlastním procesům (6)</li> <li>- špatná koordinace B (8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT analýza</li> <li>- cost benefit analýza</li> <li>- nástroje mng. rizik</li> </ul>
12. identifikace a porozumění příčinám rozdílu		13. identifikace procesů vhodných pro zlepšení		
<b>4. ADAPTACE</b>				
14. formulace nových cílů	15. vytvoření doporučení pro redesign procesů	16. zajistit souhlas vedení se změnou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- syndrom „není vymyšleno námi“ (12)</li> <li>- neochota zaměstnanců něco měnit (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reengineering</li> <li>- další nástroje managementu změny</li> <li>- modely cenové optimalizace</li> <li>- lean</li> <li>- six sigma</li> </ul>
17. sestavení plánu změn	18. realizace plánu změn	19. aplikace zjištění a monitoring		
<b>VŠECHNY FÁZE</b>				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedodržení daného postupu B (9)</li> <li>- nedostatečný trénink B týmu (11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- outsourcing</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Tabulka 32 schematicky zobrazuje bariéry benchmarkingu v jeho jednotlivých fázích a manažerské nástroje, které je mohou eliminovat. Existují další opatření, které by měly podniky dodržovat, aby nedocházelo k těmto bariérám. Proto jsou v následujícím textu uvedeny základní identifikované bariéry jednotlivých fází benchmarkingu a jsou k nim doporučeny způsoby jejich eliminace.

## **1. fáze: plánování**

### *Nedostatečná podpora top managementu*

- Zajistit, aby členem benchmarkingového týmu byl alespoň jeden zaměstnanec na pozici top manažera, který prošel školením o benchmarkingu. Tím, je zaopatřena výměna informací mezi zaměstnanci a vrcholovým vedením a podpora všech rozhodnutí v rámci benchmarkingu učiněných.

### *Zvolení nevhodného předmětu B*

- Definovat předmět benchmarkingu na základě analýz, pochopení potřeb zákazníků a klíčových podnikových procesů.
- Vybrat proces, který má nejlepší vliv na obchodní cíle a výsledky a jeho zlepšením je možné zajistit významné zlepšení výkonnosti podniku.

### *Nedostatečné plánování benchmarkingu*

- Uplatnit principy projektového řízení.
- Vytvořit analýzu nákladů a přínosů.
- Stanovit měřitelné ukazatele, jasný rozsah studie.
- Vyvořit kritéria pro výběr potenciálních partnerů pro benchmarking a provést předběžný výběr prostřednictvím sekundárního výzkumu.

## **2. fáze: sběr dat**

### *Výběr nevhodného partnera pro benchmarking*

- Uvážit předem, které faktory a hodnoty přinesou podniku odpovědi na otázky, které hledá. (Člen týmu vybírající tyto ukazatele by měl být vybaven analytickými schopnostmi a tvůrčím myšlením.)
- V případě kvantitativních dat, zvolit vhodné ukazatele, které uplatňuje i vybraný podnik a lze je srovnávat, tak aby podnik získal relevantní odpovědi. Využít nejen kvantitativní data, ale i data kvalitativní, neboť pro identifikaci a porozumění nejlepším praktikám jsou důležité především kvalitativní údaje porovnávající procesy, díky nimž dosahuje podnik vynikající výkonnosti.

### *Problematické získávání dat*

- Využít možnosti, které nabízí internet, především sociální sítě, neboť poskytují snazší vyhledání a zkontaktování se s potenciálními partnery. Případně se stát členem jedné z členských organizací, kde sdružují podniky se stejnými cíli.

- Využít některou z dalších možností sběru dat. Kromě primárního výzkumu (návštěvy partnerů) mohou podniky využít již existující vzkumy - obecné databáze (obsahující informace o různých tématech, jako je právo, vláda, věda a technologie), výroční a tiskové zprávy, noviny, ročenky atd (tyto zdroje umožňují získat informace o jednotlivých firmách a často i informace o odvětví), informace od obchodních sdružení.
- Problém se získáváním dat lze odstranit tak, že si podnik nechá benchmarking zpracovat externí firmou (využije outsourcing) nebo se zúčastní tzv. kolaborativního benchmarkingu. Kolaborativní benchmarking, spočívá v tom, že benchmarking realizuje několik podniků společně, za účasti třetích stran – konzultantů. Nejčastěji se jedná o podniky ze stejného oboru. Kolaborativní benchmarking je pro podniky výhodný, neboť každý účastník poskytne informace o svém podniku, ale získá informace od jiných podniků. Benchmarking je tedy v tomto případě kolektivní proces, kdy se podniky od sebe učí navzájem.

#### *Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci*

- Vytvořit příznivé podnikové kultury podporující změny a inovace.
- Využít znalostního managementu.
- Vytvořit databáze pro ukládání a šíření poznatků benchmarkingu.

### **3. fáze: analýza**

#### *Nedostatečné porozumění vlastním procesům*

- Využít procesního řízení.
- Pravidelně hodnotit výkonnosti procesů.

#### *Špatná koordinace*

- Vytvořit pozici manažera projektu benchmarkingu.
- Jasně stanovit povinnosti a zodpovědnost členů týmu.

### **4. fáze: adaptace**

#### *Neochota zaměstnanců něco měnit*

- Vytvořit dostatečně motivujícího prostředí.

*Syndrom „není vymyšleno námi“*

- Manažeři podniků musí pochopit, že chtějí-li zlepšit podnikovou výkonnost, musí být ochotny slyšet kritiku a musí si být schopni přiznat, že nejsou nejlepší, neboť žádný podnik nemůže být nejlepší ve všech podnikových procesech.

### **Všechny fáze**

*Nedodržení daného postupu benchmarkingu*

- Výběr jednoho z mnoha existujících benchmarkingových cyklů, ideálně cyklu obsahující kroky uvedené v podkapitole 4.2.2 Nově definovaný benchmarkingový cyklus a jeho adaptace na podmínky daného podniku.

*Nedostatečný trénink benchmarkingového týmu*

- Zajištění školení o benchmarkingu pro všechny členy benchmarkingového týmu, ve větším rozsahu školení pro manažera projektu. Seznámení všech zaměstnanců s podstatou benchmarkingu.

## **6.2 Diskuse**

Benchmarking je ve světě uznávaným a široce uplatňovaným manažerským nástrojem. Podle aktuálních průzkumů o využívání manažerských nástrojů je jedním z nejpoužívanějších manažerských nástrojů. (Podle americké poradenské společnosti Bain & Company je dokonce již od roku 2008 nejpoužívanějším manažerským nástrojem. Benchmarking je i v České republice široce využívaným manažerským nástrojem, který podle provedeného výzkumného šetření využívá třetina dotazovaných podniků. Využívanost benchmarkingu v České republice zdaleka nedosahuje celosvětovou využívanost, která se pohybuje okolo 65 %. Situace může být mimo jiné způsobena nedostatkem publikací (a informací o benchmarkingu obecně) v českém jazyce. Aktuální je pouze jedna publikace o benchmarkingu, proto by bylo účelné publikaci o benchmarkingu vytvořit a usnadnit tak podnikům jeho realizaci. K dané situaci zároveň přispívá fakt, že v České republice neexistuje na rozdíl od zahraničí instituce, která by podporovala a šířila informace o benchmarkingu a byla nápomocná při jeho realizaci.

Práce je zaměřena na benchmarking nejlepších praktik, prováděný externě, neboť prostřednictvím tohoto typu benchmarkingu lze dosáhnout větších přínosů než využitím jiných typů benchmarkingu. Tento typ benchmarkingu je ovšem náročnější

a podniky se v rámci něho setkávají s větším množstvím bariér a je tedy důležitá jejich identifikace a zjištění klíčových faktorů úspěšné realizace benchmarkingu. V dizertační práci byly identifikovány bariéry benchmarkingu nejlepších praktik v jeho jednotlivých fázích a navrženy možnosti jejich eliminace, čímž došlo k přispění ke zvýšení efektivity tohoto manažerského nástroje využívaného při řízení podniku.

Benchmarking je dlouhodobější proces, trvající obvykle čtyři měsíce a více. Vzhledem k časové náročnosti benchmarkingu bude ověření platnosti definovaného benchmarkinového cyklu, identifikovaných bariér a možností jejich eliminace nejen prostřednictvím využití manažerských nástrojů, provedeno v následujících šesti měsících, neboť je pro dostatečné ověření potřebné, aby podniky daný cyklus aplikovaly. V rámci provedeného dotazníkového šetření vyjádřilo sedm podniků zájem o účast v dalším výzkumu. Mezi tyto podniky patří ze známějších podniků například KIEKERT-CS, s.r.o., KSK BONO s.r.o., Continental Automotive Czech Republic s.r.o. či Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o. Na těchto podnicích bude ověření provedeno.

V rámci zkoumané oblasti je prostor pro další výzkumné šetření. Budoucí výzkumy a šetření by mohly být zaměřeny na níže uvedené oblasti.

- Podrobně rozpracovat vztah manažerských nástrojů včetně určení metodických postupů a návodů k začlenění jednotlivých manažerských nástrojů do benchmarkingového cyklu.
- V rámci dizertační práce byl výzkum realizován pouze ve dvou vybraných krajích v České republice (Pardubickém a Královéhradeckém kraji). Bylo by vhodné následně realizovat celorepublikový výzkum o využívání benchmarkingu a jeho bariérách, čímž by byla zajištěna větší reprezentativnost výzkumného vzorku a mimo jiné by byla možnost srovnání dosažených výsledků v dizertační práci s celorepublikovým pohledem na benchmarking.
- Realizovat výzkum o uplatnění benchmarkingu a jeho postupů také v malých podnicích (do 50 zaměstnanců), které nebyly předmětem výzkumu v rámci dizertační práce. Autorka doporučuje metodu sběru dat řízené rozhovory s vlastníky podniků, které by pravděpodobně měly větší vypovídací hodnotu než dotazníkové šetření.

- Zkoumat odlišnosti výrobních podniků, podniků služeb a finančních institucí, neboť je zřejmé, že v rámci každé skupiny podniků existují specifické podmínky.
- Bylo by účelné zpracovat návrh metodiky pro institucionální podporu benchmarkingu.

Benchmarking je manažerský nástroj, který se neustále vyvíjí, proto není možné říci, že definované teorie nejsou mnohdy obecně dlouhodobě platné. Neustále tak vznikají nové přístupy, návody a metodologie k benchmarkingu. Minimum dostupných publikací zmiňuje bariéry benchmarkingu, proto lze dizertační práci označit jako přínosnou pro teorii i praxi benchmarkingu.

## 7 Zhodnocení přínosů dizertační práce

Přínosy disertační práce je účelné hodnotit ze tří hledisek, která jsou vzájemně provázaná. Jedná se o teoretické, praktické a pedagogické přínosy.

### 7.1 Teoretické přínosy - poznatky pro další rozvoj vědy

Dizertační práce obecně přispívá k vytváření teorie o implementaci benchmarkingu, konkrétně pak především obohacuje teorii o bariéry benchmarkingu a způsoby jejich eliminace.

Práce se zapojila do současné debaty o klasifikaci jednotlivých typů benchmarkingu. Byly shrnuty a uceleny poznatky jednotlivých autorů a **byla navržena třístupňová klasifikace typů benchmarkingu**. Vzhledem k velkému množství existujících cyklů benchmarkingu byly vybrané benchmarkingové cykly podrobeny analýze, na základě níž byl **navržen cyklus nový**, který respektuje nejčastěji se vyskytující fáze a kroky v analyzovaných cyklech.

V odborné literatuře o benchmarkingu je možné nalézt řadu návodů, jak provádět benchmarking, ovšem pouze minimum publikací uvádí bariéry či rizika, které negativně ovlivňují výsledek benchmarkingu a kterým by měly podniky předcházet. Přínos práce pro teorii lze spatřovat především v **identifikaci, vysvětlení a analýze bariér benchmarkingu**. Identifikované bariéry jsou přiřazeny k fázím a krokům benchmarkingového cyklu, což představuje nový přístup a obohacení benchmarkingového cyklu o poznatky zvyšující jeho efektivnost. Pravděpodobně neexistuje publikace, která by se zabývala vymezením bariér benchmarkingu a zároveň **navržením opatření jejich eliminace**, a proto lze v tomto spatřovat hlavní přínos dizertační práce. Jedním z navržených způsobů eliminace bariér benchmarkingu je využití dalších manažerských nástrojů, které jsou taktéž přiřazeny do benchmarkingového cyklu podle toho, kterou fází ovlivňují nejvíce.

Dizertační práci lze považovat za základní východisko pro další analýzy bariér benchmarkingu a možností jejich eliminace při pokračující vědeckovýzkumné činnosti.

### 7.2 Praktické přínosy - přínosy pro praxi

Dizertační práce má významné uplatnění v podnikové praxi. Výzkum ukázal, že podniky se při realizaci benchmarkingu setkávají s bariérami, které jsou pro podniky

často nepřekonatelné a vyvolávají až ukončení benchmarkingu. Navzdory tomu, že existuje velké množství modelů benchmarkingu, nemají manažeři informace o tom, jaké bariéry mohou realizaci benchmarkingu ohrozit, neboť jim není v odborné literatuře o benchmarkingu věnována pozornost. Praktickým přínosem dizertační práce je především to, že poskytne podnikům návod jakým způsobem dosáhnout efektivní implementace benchmarkingu a to prostřednictvím doporučeného benchmarkingového cyklu a vymezení bariér a způsobů jejich eliminace.

### **7.3 Přínosy pro pedagogický proces**

Získané teoretické a praktické poznatky uvedené v disertační práci mohou být využity v rámci vyučovaných předmětů z oblasti managementu na Fakultě ekonomicko správní, Univerzity Pardubice. Především v rámci předmětu Management změny, Management, Konkurenceschopnost podniku či v rámci předmětu Hodnocení výkonnosti podniku. Stejně tak může být práce přínosná i pro ostatní vysoké školy vyučující ekonomiku a management.



## 8 Závěr

Dizertační práce je zaměřena na využití benchmarkingu při řízení podniků ve vybraných krajích v České republice. Je potvrzeno, že benchmarking je i v České republice populární manažerský nástroj, který využívá třetina dotazovaných podniků. Všechny podniky, které benchmarking využívají, uvedly, že jej plánují i v budoucnu využívat. Ovšem většina podniků, které benchmarking nevyužívají, nemá o jeho realizaci ani do budoucna zájem.

Vzhledem k omezenému množství informací o benchmarkingu v českém jazyce a neexistenci výzkumu ověřující jeho využívání, bylo jedním z cílů dizertační práce ucelení poznatků týkajících se teorie benchmarkingu a stavu jeho využívání podniky v České republice. Dizertační práce se tak zapojila do současné debaty o teoretickém vymezení benchmarkingu a byly shrnuty a uceleny dostupné poznatky.

Podle celosvětových výzkumů o benchmarkingu, v podnicích vždy nedochází k uplatnění zjištěných poznatků, neboť je benchmarking spojen s bariérami jeho realizace. V odborné literatuře o benchmarkingu je možné nalézt řadu návodů, jak provádět benchmarking, ovšem pouze minimum publikací uvádí bariéry či rizika, které negativně ovlivňují výsledek benchmarkingu a kterým by měly podniky předcházet, což bylo podnětem ke stanovení hlavního cíle práce, kterým je: „identifikovat bariéry benchmarkingu nejlepších praktik v jeho jednotlivých fázích a navrhnout možnosti jejich eliminace a tím přispět ke zvýšení efektivnosti tohoto manažerského nástroje využívaného při řízení podniku“. V souvislosti s hlavním cílem práce jsou definovány dílčí cíle práce a hypotézy, které přispěly k naplnění cíle hlavního.

Práce je zaměřena na nejúčinnější typ benchmarkingu - benchmarking nejlepších praktik. Vzhledem k velkému množství existujících cyklů tohoto typu benchmarkingu byly vybrané benchmarkingové cykly podrobeny analýze, na základě níž byl navržen cyklus nový, který respektuje nejčastěji se vyskytující fáze a kroky v analyzovaných cyklech a obsahuje 4 fáze a 19 kroků. V dizertační práci jsou následně identifikovány bariéry benchmarkingu, které jsou přiřazeny k fázím a krokům benchmarkingového cyklu, což představuje nový přístup a obohacení cyklu o cenné poznatky zvyšující jeho efektivnost. Vzhledem k velkému množství bariér benchmarkingu, jsou vybrány nejdůležitější bariéry a jejich význam je ověřen dotazníkovým šetřením. Z výzkumu vyplývá, že nejproblematictější fáze je druhá fáze benchmarkingového cyklu, tedy sběr

dat, s kterou jsou spojeny nejvýznamnější bariéry, které podniky mnohdy nejsou schopny překonat. Je také provedeno kritické zhodnocení celé řady manažerských nástrojů ve vztahu k benchmarkingu. Následně jsou vybrány nejvýznamnější a nejčastěji využívané manažerské nástroje a jejich význam je taktéž ověřen dotazníkovým šetřením. Bylo prokázáno, že vybrané manažerské nástroje mají značný vliv na benchmarking a napomáhají jeho efektivnější realizaci. V práci jsou navrženy možnosti eliminace identifikovaných bariér benchmarkingu včetně jejich eliminace využitím vybraných manažerských nástrojů. Takto definovaný cyklus obsahující bariéry benchmarkingu je základem pro jeho efektivní realizaci.

Vzhledem k přínosům benchmarkingu, je zřejmé, že vykonávání benchmarkingu a programů na sdílení nejlepších praktik bude nezbytnou součástí každého úspěšného podniku, přičemž nebude záležet na jeho velikosti.

## 9 Seznam použité literatury

- [1] AHMED, P. K., RAFIG, M. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 1998, Vol. 5, No. 3, p. 225-42. ISSN 1463-5771.
- [2] ALSTETE, J. W. Measurement benchmarks or „real“ benchmarking: an examination of current perspectives, *Benchmarking: An International Journal*, 2008, Vol. 15 No. 2, pp. 178-86. ISSN 1463-5771.
- [3] AL-MASHARI, M. The role of benchmarking in best practice management and knowledge. *The Journal of Computer Information Systems*, 2005. Vol. 6, No. 3, p. 5-10. ISSN 1553-9105.
- [4] ALSTROM, P., BLACKMON, K., VOSS, A. C., “Diagnostic benchmarking and manufacturing improvement”, in Coughlan, P., Dromgoole, T. and Peppard, J. (Eds), *Operations Management – Future Issues and Competitive Responses*, University of Dublin, Dublin. 1998
- [5] ANAND, G., KODALI, R. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 2008, Vol. 15, No. 3, p. 257-291. ISSN 1463-5771.
- [6] ANDERSON, B., MOEN, R. M. Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work. *Benchmarking: An International Journal*, 1999, Vol. 6 No. 4, p. 291-301. ISSN 1463-5771.
- [7] ANDERSON, A., McADAM, R. A critique of benchmarking and performance measurement, *Benchmarking: An International Journal*, 2004, Vol. 11 No. 5, pp. 465-83. ISSN 1463-5771.
- [8] APQC: American Productivity & Quality Center, *The benchmarking management guide*. Portland, OR: Productivity Press, 1993, 260 p. ISBN1563270455.
- [9] APQC: The American Productivity & Quality Center [online]. October 6, 2009 [cit. 2012-05-14]. *Benchmarking: Quick Reference Guide*. Dostupné z: <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/benchmarking-quick-reference-guide>.
- [10] APQC: The American Productivity & Quality Center [online]. 2011 [cit. 2011-10-21]. *Benchmarking Methodology*. Dostupné z WWW: <http://www.apqc.org/benchmarking-methodology>
- [11] ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, c2006, 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
- [12] BARBER, E. Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 2004, Vol. 22, No. 4, p. 301-307. ISSN 0263-7863.
- [13] BOGAN, C. E., ENGLISH, M. J. *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill, 1994, 312 p. ISBN 978-0070063754.

- [14] BOWERMAN, M., FRANCIS, G., BALL, A., FRY, J. The evolution of benchmarking in UK local authorities. *Benchmarking: An International Journal*, 2002, Vol. 9, No. 5, p. 49-449. ISSN 1463-5771.
- [15] BOXWELL, R. J. Jr. *Benchmarking for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill, Inc, 1994, 224 p. ISBN 9780070068995.
- [16] BHUTTA, K. S., HUG, F. Benchmarking best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 1999, Vol. 6, No. 3, p. 254-68. ISSN 1463-5771.
- [17] *Business consulting: Poradenství* [online]. 2010 [cit. 2010-12-06]. Manažerské techniky (nástroje). Dostupné z WWW: <http://www.business-consulting.cz/nastroje.html>
- [18] CAMP, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989, 299 p. ISBN 0527916358.
- [19] CAMP, R. C. *Business process benchmarking: Finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press. 1995, 464 p. ISBN 0873892968.
- [20] CAMP, R. C. *Best practice Benchmarking: The Path to Excellence*. New York, USA: Best Practice Institute, 2003, No. 4, p. 12-17.
- [21] CARPINETTI, L. C. R., De MELO, A. M. What to benchmark? *Benchmarking: An International Journal*, 2002, Vol. 9 No. 3, pp. 244-55. ISSN 1463-5771.
- [22] CODLING, S. *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*. 2. vyd. Brookfield: Gower Publishing, Ltd., 1992. ISBN 9780566075919.
- [23] CODLING, S. *Best Practice Benchmarking*. 2nd ed. Hampshire: Gower Publishing, Ltd, 1995, 153 p. ISBN 0-566-07591-1.
- [24] COOPERS, B. J.; LEUNG P.; MATHEWS, C. M. H. Benchmarking a Comparison of International Audit in Australia, Malaysia and Hong Kong. *In Managerial Accounting Journal*, 1996, Vol. 11, No. 1, p. 23 –29. ISSN 0268-6902.
- [25] CzechInvest [online]. 2008 [cit. 2010-03-09]. Český benchmarkingový index. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/benchmarking>.
- [26] *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2012 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org>
- [27] ČSÚ [online]. 2012, [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [28] DAWKINS, P., FEENY, S. and HARRIS, M. N. Benchmarking firm performance. *Benchmarking: An International Journal*, 2007, Vol. 14, No. 6, p. 693-7120. ISSN 1463-5771.
- [29] DEMING, W. E. *Quality, Productivity, and Competitive Position: Center for Advanced Engineering Study*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982, 373 p. ISSN 0911379002.
- [30] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 8024601397.
- [31] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 p. ISBN 80-7169-422-3.

- [32] DATTAKUMAR, R. and JAGADESH, R. A review of literature on benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, 2003, Vol. 10 No. 3, pp. 176-209. ISSN 1463-5771.
- [33] EFQM. *Introducing Excellence* [online]. Brusel: [69] European Foundation for Quality Management, 2003 [cit. 2012-06-02]. ISBN 90-5236-072-3. Dostupné z: [http://www.thcu.ca/workplace/sat/pubs/res64\\_1.pdf](http://www.thcu.ca/workplace/sat/pubs/res64_1.pdf)
- [34] ELMUTI, D. The Perceived Impact of the Benchmarking Process on Organizational Effectiveness. *Production and Inventory Management Journal*, 1998, Vol. 39, No. 3, p. 6. ISSN: 0897-8336.
- [35] ELMUTI, D., KATHAWALA, Y. An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking: An International Journal*, 1997, Vol. 4 No. 4, pp. 229-43. ISSN 1463-5771.
- [36] FINNIGAN, J. P. *The Managers Guide to Benchmarking*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1996. ISBN 978-0787902797.
- [37] FONG, S. W., CHENG, E. W. L., HO, D. C. K. Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management Decision*, 1998, Vol. 36 No. 6, p. 407-18. ISSN 0025-1747.
- [38] FRANCESCHINI, F., GALETTO, M., CECCONI, P., A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: considerations and future development, *Benchmarking: An International Journal*, 2006, Vol. 13 No. 4, pp. 523-41. ISSN 1463-5771.
- [39] FRANCIS, G., HOLLOWAY, J. What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, 2007, Vol. 9, No. 3, p. 171-89. ISSN 1468-2370.
- [40] FREYTAG, P. V., HOLLENSSEN, S. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, 2001, Vol. 13, No. 1, p. 25-33. ISSN 0954-478X.
- [41] FRIEDEL, L. *Benchmarking* [online]. 2009 [cit. 2011-10-28]. O benchmarkingu. Dostupné z WWW: [http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp).
- [42] FRIEDEL, L. *Recenze knihy: J. Nenadál, D. Vykydal, P. Halfarová – Benchmarking, mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Perspektivy jakosti [online]. 2011, roč. 5, č. 1, 24.10.2011 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.perspektivyjakosti.cz/aktuality-zajimavosti/recenze-knihy-j-nenadal-d-vykydal-p-halfarova-benchmarking-myty-a-skutecnost-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani.html>.
- [43] GBN. *Global survey on business improvement and benchmarking* [online]. Global benchmarking network, 2008 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: [http://www.globalbenchmarking.org/images/stories/PDF/2010\\_gbn\\_survey\\_business\\_improvement\\_and\\_benchmarking\\_web.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/images/stories/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf)
- [44] GRAYSON, C. Taking on the world. *The TQM Magazine*. 1992, Vol. 4, No. 3, p. 139-143. ISSN 0954-478X.
- [45] HARRINGTON, H. J., J. S. HARRINGTON. *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 1995. ISBN 978-0070267749.

- [46] HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ, Jan SEGER a Jakub FISHER. *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-16-9.
- [47] HINTON, M., FRANCIS, G., HOLLOWAY, J. Best practice benchmarking in the UK, *Benchmarking: An International Journal*, 2000, Vol. 7 No. 1, p. 52-61. ISSN 1463-5771.
- [48] HONUS, R et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha: MVČR, 2004, 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [49] HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 1991, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115. ISSN 1526-5455.
- [50] HYATT, L. Benchmarking: How Does Your Organization Measure Up? *Nursing Homes*, 2001, Vol. 50, No. 5, p. 12-14. ISSN 0029-649X.
- [51] CHEN, H. L. A competence-based strategic management model factoring in key success factors and benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, 2005, Vol. 12, No. 4, p. 364. ISSN 1463-5771.
- [52] *Industry Week* [online]. August 9, 2011 [cit. 2011-10-21]. Top Business Leaders Focus, Simplify and Adapt. Dostupné z WWW: <[http://www.industryweek.com/articles/survey\\_top\\_business\\_leaders\\_focus\\_simplify\\_and\\_adapt\\_25331.aspx?Page=1&SectionID=1](http://www.industryweek.com/articles/survey_top_business_leaders_focus_simplify_and_adapt_25331.aspx?Page=1&SectionID=1)>.
- [53] JARRAR, Y. F., ZAIRI, M. Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey, *Benchmarking: An International Journal*, 2000, Vol. 7 No. 4, p. 239-46. ISSN 1463-5771.
- [54] JETMAROVÁ, B. Benchmarking – Methods of raising company efficiency by learning from the best-in-class. *E+M: Economics and Management*, 2011, Vol. 14, No. 1, p. 83-96. ISSN 1212-3609.
- [55] JENSEN, B. *Simplicity*. A: Profile books, 2004. 221 s. ISBN 9781861975485.
- [56] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., The balanced scorecard-measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 1992, Vol. 70 No. 1, pp. 71-9. ISSN 0017-8012.
- [57] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: A signpost to excellence in quality and productivity*. New York: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 9780471958918. Keehley et al, 1997
- [58] KOZAK, M. *Destination banchmarking: concepts, practices and operations*. 1st ed. Oxon: CABI Publishing, 2004, 209 s. ISBN 0-85199-745-7.
- [59] KOZAK, M.; NIELD, K. An overview of benchmarking literature: its strengths and weaknesses. *Journal of Quality Assurance in Hospitality Tourism*, 2001, Vol. 2, No. 3/4, p. 7-32. ISSN 1528-0098.
- [60] KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. 2. vyd. Bratislava: Statis Bratislava, 2004. 249 s. ISBN 80-85659-37-9.
- [61] KYRÖ, P. Revising the concept and forms of benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, 2003, Vol. 10 No. 3, pp. 210-25. ISSN 1463-5771.

- [62] LANG, H. *Management: trendy a teorie*. Praha: C.H.Beck, 2007, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [63] LIANG, Y. Benchmarking theory applied to state parks: AN exploratory study. Oklahoma, 2004. Dizertační práce. Oklahoma State University.
- [64] MAAS, H., FLAKE, M. Environmental benchmark analysis of electr(on)ic products with components consisting of renewable raw materials. *Proceedings of Second International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing*, Tokyo, Japan, December 11-15 2001, p. 388-91. ISBN 0-7695-1266-6.
- [65] MAIRE, J-L. A model of characterization of the performance for a process of Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 2002, Vol. 9, No. 5, p. 506-520. ISSN 1463-5771.
- [66] MAIRE, J-L.; BRONET, V.; FRANCE, A. A typology of best practices for a benchmarking process. In *Benchmarking: An International Journal*, 2005, Vol. 12, No. 1, pp. 45-60. ISSN 1463-5771.
- [67] MALEC, H. A. Benchmarking barometers for products and processes. *Quality & Reliability Engineering International*, 1994, Vol. 10 No. 6, p. 455-65. ISSN 1099-1638.
- [68] MANN, R. Everything You Need to Know About Benchmarking. *Qfinance: The ultimate financial resource* [online]. 2011, 6 p. [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <http://www.qfinance.com/contentFiles/QF01/gcriuxgs/14/0/everything-you-need-to-know-about-benchmarking.pdf> MANN, S. R., ABBAS, A., KOHL, H., ORTH, R., & Görmer, M. *Global Survey on Business Improvement and Benchmarking*. Germany: Global Benchmarking Network. 2010.
- [69] MANN, R. *Benchmarking now and in the future* [online]. 2010, Fiji [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://productivity.business.gov.sg/en/articles/benchmarking.pdf>
- [70] MAREŠ, S; MOHELSKÁ, H; ŠABATOVÁ, M. *Manažerské metody: Systematický aplikační přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 218 s. ISBN 80-7041-534-7.
- [71] MAREŠOVÁ, P. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích. In *E+M: Ekonomie a Management*, 2010, roč. 13, č. 1, s. 131-143. ISSN 1212-3609.
- [72] MasterCard česká centra rozvoje 2011: Výsledky odborné studie. *Czech Top 100* [online]. MasterCard Europe, 2011 [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/files/download/mastercard/brozura-a5-2011.pdf>
- [73] MAYRING, P. Kombination und Integration qualitativer und quatitativer Analyse. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*. [online]. 2001, Vol. 1, No. 1. [cit. 2012-03-01]. ISSN 1438-5627. Dostupné z: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010162>
- [74] MC ADAM, R. MC CREEDY, S.A. Critical review of knowledge management models, *The Learning Organization: An International Journal*, 1999, Vol. 6 No. 3, pp. 91-101. ISSN 1463-5771.

- [75] MORIARTY, J. P., SMALLMAN, C. En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An international Journal*, 2009, Vol. 16 No. 4, p. 484-503. ISSN 1463-5771.
- [76] MPO. *Analýza konkurenceschopnosti České republiky* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 27. 01. 2011 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/mpo\\_analyzakonkurenceschopnosti\\_cr.pdf](http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/mpo_analyzakonkurenceschopnosti_cr.pdf)
- [77] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [78] O'DELL, C., GRAYSON, C.J.. *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-0684844749. PARTOVI, F. Y. Determining what to benchmark: an analytic hierarchy approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 1994, Vol. 14 No. 6, p. 25-39. ISSN 0144-3577.
- [79] PATTON, M. Q. Evaluation, Knowledge Management, Best Practices, and High Quality Lessons Learned. *American Journal of Evaluation*, 2001, Vol. 22, No 3, p. 329-336. ISSN 1557-0878.
- [80] RAMABADRON R., DEAN, J. W., EVANS, J. R. Benchmarking and Project Management: A Review and Organization Model. In *Benchmarking: An International Journal*, 1997, Vol. 4, No. 1, p. 47-58. ISSN 1463-5771.
- [81] RANDOR, Z., ROBINSON, J., Benchmarking innovation, *Creativity and Innovation Management*, 2000, Vol. 9 No. 2, pp. 3-13. ISSN 1467-8691.
- [82] RIGBY, D. K. *Management Tools 2011: An Executive's Guide*. Boston, MA: Bain & Company, 2011. 69 s. ISBN 0-9656059-7-3.
- [83] RIGBY, D., BILODEAU, B. *Management Tools and Trends 2011* [online]. Boston: Bain & Company, 2011 [cit. 2011-10-04]. Dostupné z WWW: <[http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf)>.
- [84] ROP, Regionální operační program NUTS II Severovýchod pro období 2007 – 2013. [online]. Hradec Králové: *Regionální rada NUTS II Severovýchod*, listopad 2011. Dostupné z WWW: <http://www.rada-severovychod.cz/file/304>
- [85] ŘEZÁČ, J. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [86] SARKIS, J. Benchmarking for Agility. In *Benchmarking: An International Journal*, 2001, Vol. 8, No. 2, p. 88-107. ISSN 1463-5771.
- [87] SPENDOLINI, M. *The Benchmarking Book*. New York: American Management Association Communications (AMACOM), 1992. 256 p. ISBN 0814450776.
- [88] STRUŽINA, K. *Atlas filosofie vědy*. [online] Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: [http://nb.vse.cz/kfil/ Win/atlas1/atlas3.htm](http://nb.vse.cz/kfil/Win/atlas1/atlas3.htm).
- [89] ŠIROKÝ, J., HONUS. R., MAREK, J., MICHALEC, R., PUCEK, M., TRINER, P., VOLDÁNOVÁ, J. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha: MVČR, 2004, 80 s. ISBN 80-239-3933-5.



- [90] TÖLÖSI, P., LAJTHA, G. Toward Improved Benchmarking Indicators. *Telecommunication Policy*, 2000, Vol. 24, No. 4, p. 347-357. ISSN 0308-5961.
- [91] TUTCHER, G. How successful companies improve through internal benchmarking, *Managing Service Quality*, 1994, Vol. 4, No. 2, p. 44-6. ISSN 0960-4529.
- [92] UNGAN, M. Factors affecting the adoption of manufacturing best practices, *Benchmarking: An International Journal*, 2004, Vol. 11, No. 5, p. 504-20. ISSN 1463-5771.
- [93] VEBER, J. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [94] VOSS, A. C., ALSTROM, P., BLACKMON, K., Benchmarking and operational performance: some empirical results, *International Journal of Operations & Production Management*, 1997, Vol. 17, No. 10, p. 1046-58. ISSN 0144-3577.
- [95] WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [96] WALSH, C. *Key management ratios: How to analyze, compare and control the figures that drive company value*. Glasgow: Financial times management, 1996. 347 p. ISBN 0-273-62197-1.
- [97] WATSON, G. H. *Strategic Benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best*. New York: Wiley 1993. 288 p. ISBN 0471586005.
- [98] YASIN, M. M. a ZIMMERER, T. W. The role of benchmarking in achieving continuous service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1995, Vol. 7, No. 4, pp. 27-32. ISSN 0959-6119.
- [99] ZAIRI, M. Benchmarking: towards being an accepted management tool or is it on its way out? *Total Quality Management*, 1997, Vol. 8 Nos 2/3, pp. 337-8. ISSN 1360-0613.
- [100] ZAIRI, M. *Measuring Performance for Business Results*. New York: Springer, 1994. 336 p. ISBN 0412574004.
- [101] ZAIRI, M., BAIDOUN, S. *Understanding the essentials of total quality management: a best practice approach – part 1*, Working Paper Series: No 03/05, University of Bradford, Bradford. 2003.
- [102] ZAIRI, M., AHMED, P. K. Benchmarking maturity as we approach the next millennium? *Total Quality Management Journal*, 1999, Vol. 10 No. 4/5, p. 810-816. ISSN 1360-0613.
- [103] ZAIRI, M., LEONARD, P. *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. London: Springer, 1994. 262 p. ISBN 0412574101.

## 10 Přehled vlastních publikací souvisejících s tématem

- 1) JETMAROVÁ, B. Application of benchmarking in environmental management. *Scientific Papers of the University of Pardubice - Series D*. 16. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. s. 357. ISSN 1211-55x.
- 2) JETMAROVÁ, B. - ĎURIŠOVÁ, J. Benchmarking jako nástroj strategického řízení. *Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2011. s. 121-130. ISBN 978-80-7248-711-0.
- 3) JETMAROVÁ, B. Benefits of Benchmarking and Knowledge Management Relationship. In *Proceedings of the 17th International Business Information Management Association*. Norristown: IBIMA Publishing, 2011. s. 890-898. ISBN 978-0-9821489-6-9.
- 4) JETMAROVÁ, B. Comparison of Best Practice Benchmarking Models. *Problems of Management in the 21st Century*, 2011, vol. 2, no. 2, s. 76-84. ISSN: 2029-6932.
- 5) JETMAROVÁ, B. Institucionální podpora benchmarkingu. In *Imea 2010*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2010. s. 34. ISBN 978-80-7395-254-9.
- 6) JETMAROVÁ, B. Benchmarking - Methods of raising company efficiency by learning from the best-in-class. *E+M: Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. s. 83-96. ISSN 1212-3609.
- 7) DUSPIVA, P; JETMAROVÁ, B. The possible use of management tools in leading business and its connection to benchmarking. *Acta academica karvinesia*. 2010, 2, s. 86-96. ISSN 1212-415x.
- 8) JETMAROVÁ, Barbora. The value position of the role of knowledge management and its benefits for benchmarking application. *Journal of Organizational Knowledge Management* [online]. 2012, s. 9 [cit. 2012-06-03]. ISSN 2166-0808. DOI: 10.5171/2012/584166. Dostupné z: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/2012/584166/a584166.html>

## **11 Seznam příloh**

Příloha A – Dotazník

## Příloha A

Dobrý den,

prosíme Vás o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumu probíhajícího na Ústavu podnikové ekonomiky a managementu, Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice. Cílem výzkumu je zjistit využívání benchmarkingu v podnicích v oblasti NUTS 2 Severovýchod v České Republice, a především zjistit bariéry s kterými se podniky při benchmarkingu setkávají.

Dotazník je anonymní a je rozdělen do čtyř sekcí. Respondent je na základě rozřazovací otázky odkázán do určité sekce. První (sekce A) zjišťuje zkušenosti podniků, které benchmarking využívají; její první část je zaměřena na hlavní účel a využití benchmarkingu, druhá část ověřuje bariéry vyskytující se při benchmarkingu a třetí část je zaměřena na manažerské nástroje související s benchmarkingem. Sekce B je určena pro podniky, které benchmarking znají, ale nevyžívají a zjišťuje skutečnosti proč tomu tak je. Pro podniky, které benchmarking nevyžívají a ani neznají, je určena sekce C. Sekce D obsahuje identifikační otázky, a prosíme o její vyplnění všechny podniky.

V případě dotazů se prosím obraťte na kontaktní osobu Ing. et Ing. Barboru Jetmarovou, email: barbora.jetmarova@upce.cz, tel.: 466 036 666.

Za Váš čas a poskytnutí informací velice děkujeme.

Rozřazovací otázka:

### **1. Využíváte manažerský nástroj benchmarking?**

ano, využíváme / využili jsme

*(pokračujte prosím na 2. stránku – sekce A)*

ne, nevyžíváme/ nevyžili jsme, ale známe

*(pokračujte prosím na 5. stránku – sekce B)*

ne, nevyžíváme / nevyžili jsme a ani neznáme

*(pokračujte prosím na 7. stránku – sekce C)*

## SEKCE A – PODNIKY, KTERÉ BENCHMARKING VYUŽÍVAJÍ

### I. ÚČEL A VYUŽITÍ BENCHMARKINGU

2. **Jaký typ benchmarkingu využíváte / již jste využili?** (označte prosím všechny, které platí)

- interní - srovnání v rámci vlastního podniku
- externí - srovnání s jiným podnikem
- výkonový benchmarking - provádí srovnávání výkonnostních dat
- benchmarking nejlepších praktik (procesní benchmarking) - identifikuje provedení a vlastnosti procesu, který představuje nejlepší praxi
- jiný typ, prosím uveďte jaký.....

3. **Kde hledáte benchmarkingového partnera?**

- v rámci svého oboru
- mimo obor

4. **Označte prosím křížkem, co bylo důvodem využití benchmarkingu ve Vašem podniku a jaké výsledky benchmarking skutečně přinesl.** (Označte prosím všechny, které platí)

aktivita	důvod využití	projevené výsledky
zlepšení kvality poskytovaných služeb a produktů		
zvýšení výkonnosti procesů		
vývoj nových či inovace stávajících produktů či služeb		
zjištění možností pro úspory nákladů		
nastavení nové podnikové strategie		
identifikace a rozvinutí klíčových praktik a postupů, které umožní dosáhnout vytyčené strategické cíle		
identifikace operací, které by měly být zlepšeny a odhalení silných a slabých stránek podniku		
naučit se to, co dělají ostatní podniky		
potřeba reakce na problémy, které se objeví		
získání externích srovnání a měřítek		
předvídaní možných obchodních problémů a trendů		
podnícení k přechodu na učící se organizaci		
jiná, prosím uveďte		
jaká.....		

5. **Uveďte prosím, jak často využíváte benchmarking v současné době a jak často ho plánujete využívat v budoucnosti?**

časové hledisko	současnost	budoucnost
trvale - jedná se o průběžnou činnost, která je součástí podnikové strategie		
pravidelně - ve stanovených intervalech		
jednorázově - nahodile		

## II. BARIÉRY BENCHMARKINGU

6. Ohodnoťte prosím obtížnost jednotlivých benchmarkingových kroků (je obtížné, není obtížné). Dále určete, zda se podle Vašich zkušeností může jednat o bariéru bránící provedení benchmarkingu (pokud ano, označte křížkem).

fáze	kroky	není obtížné	je obtížné	bariéra
Plánování	stanovení cílů, předmětu a rozsahu			
	zajištění podpory vrcholového vedení			
	utvoření benchmarkingového týmu			
	zajištění finančních zdrojů			
	nalezení benchmarkingového partnera			
Sběr dat	shromáždění dat o vlastním podniku			
	identifikace potenciálních partnerů pro benchmarking			
	shromáždění podrobných dat od vybraného partnera			
	shromáždění dat o partnerovi z jiných zdrojů			
Analýza	zajištění srovnatelnosti údajů			
	zjištění rozdílů oproti nejlepší praxi			
	identifikace a porozumění příčinám rozdílů			
	identifikace procesů vhodných pro zlepšení			
Adaptace	formulace nových cílů			
	vytvoření doporučení pro redesign procesů			
	zajistit souhlas vedení se změnou			
	sestavení plánu k uskutečnění změn			
	vytvoření plánu změn			
	aplikace zjištění			
jakákoli fáze	zajištění nadšení pro benchmarking			
	podpora vrcholovým vedením			
	přizpůsobení se neočekávaným situacím			
	řízení a koordinace			

7. Pro dosažení maximálních výsledků benchmarkingu je nutné předem definovat bariéry, které mohou v jeho jednotlivých fázích nastat.

- zcela souhlasím  
 spíše souhlasím  
 spíše nesouhlasím  
 nesouhlasím

8. Jak závažné jsou podle Vašich zkušeností níže uvedené bariéry ohrožující benchmarking? Uveďte prosím hodnotu 1 – 5 (přičemž 1 je nejméně závažná a 5 nejproblematičtější).

Bariéra	Význam bariéry
nedostatečné plánování benchmarkingu	
nedostatečný trénink benchmarkingového týmu	
nedostatečná podpora top managementu	
nalezení nevhodného partnera pro benchmarking	
nedodržení daného postupu benchmarkingu	
nedostatečné porozumění vlastním procesům	
neochota zaměstnanců něco měnit	
syndrom „není vymyšleno námi“	
nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci	
zvolení nevhodného předmětu benchmarkingu	
špatná koordinace	
problematické získávání dat	

9. Označte prosím fázi/fáze na jejichž realizaci jste se osobně podílel/a a zároveň označte fázi/fáze, kterou Váš podnik vykonává prostřednictvím externí firmy. V případě, že ve Vašem podniku někdy došlo k předčasnému ukončení benchmarkingu, označte fázi, ve které k ukončení došlo, a napište bariéru, která ukončení zapříčinila.

Fáze	Podílení	Externí firma	Ukončení	Bariéra
plánování				
sběr dat				
analýza				
adaptace				

10. Kolik procent benchmarkingových projektů bylo dokončeno a tedy implementováno?

- 1 - 20 %  
 21 - 40 %  
 41 - 60 %  
 61 - 80 %  
 81 - 100 %  
 nevím

### III. MANAŽERSKÉ NÁSTROJE

11. Určete prosím, zda jsou podle Vašeho názoru vybrané manažerské nástroje přínosné pro realizaci příslušné fáze benchmarkingu a umožňují dosáhnout vyšších přínosů benchmarkingu. Dále označte, zda Váš podnik daný manažerský nástroj využívá či nikoliv.

fáze bench.	manažerský nástroj	ano značně	spíše ano	ne	využíváme	ne- využíváme
plánování	Strategické plánování					
	Specifikace mise a vize					
	Rízení vztahů se zákazníky					
	Segmentace zákazníků					
	Balanced Scorecard					
	Klíčové kompetence					
	Nástroje hodnocení potřeb					
sběr dat	Znalostní management					
	Strategické aliance					
	Sdílená servisní centra (SSCs)					
analýza	SWOT analýza					
	Management rizik					
	Cost benefit analýza					
adaptace	Reengineering					
	Programy managementu změny					
	Six Sigma					
	Lean					
	Modely cenové optimalizace					
jakákoli f.	Outsourcing					

12. Uveďte prosím název Vašeho podniku a Váš kontaktní email, máte-li zájem o další spolupráci v rámci tohoto výzkumu.

.....

Pokračujte prosím na stranu 8 do sekce D.

## SEKCE B – PODNIKY, KTERÉ BENCHMARKING NEVYUŽÍVAJÍ, ALE ZNAJÍ

13. Proč Váš podnik nevyužívá benchmarking? (Vyberte prosím všechny, které platí.)

- nedostatek jasných přínosů benchmarkingu
- nedostatek znalostí o benchmarkingu
- vysoké náklady benchmarkingu
- obtíže s hledáním vhodného partnera (podniku, s kterým se chceme srovnávat)
- nedostatek personálních zdrojů
- nedostatek podpory vrcholového managementu
- obava ze sdílení informací
- dlouhá doba realizace
- jiný důvod, uveďte prosím jaký.....

14. Plánujete benchmarking do budoucna využívat?

- ano, v příštím roce
- ano, zatím v přesně neurčené době
- ne, jeho realizace je příliš finančně náročná
- ne, s jeho realizací je spojeno velké množství bariér
- ne, využíváme jiné manažerské nástroje
- ne, jiný důvod, uveďte prosím jaký.....

15. Ohodnot'te prosím obtížnost jednotlivých benchmarkingových kroků (je obtížné, není obtížné). Dále určete, zda se podle Vašich zkušeností může jednat o bariéru bránící provedení benchmarkingu (pokud ano, označte křížkem).

fáze	kroky	není obtížné	je obtížné	bariéra
Plánování	stanovení cílů, předmětu a rozsahu			
	zajištění podpory vrcholového vedení			
	utvoření benchmarkingového týmu			
	zajištění finančních zdrojů			
	nalezení benchmarkingového partnera			
Sběr dat	shromáždění dat o vlastním podniku			
	identifikace potenciálních partnerů pro benchmarking			
	shromáždění podrobných dat od vybraného partnera			
	shromáždění dat o partnerovi z jiných zdrojů			
Analýza	zajištění srovnatelnosti údajů			
	zjištění rozdílů oproti nejlepší praxi			
	identifikace a porozumění příčinám rozdílů			
	identifikace procesů vhodných pro zlepšení			
Adaptace	formulace nových cílů			
	vytvoření doporučení pro redesign procesů			
	zajistit souhlas vedení se změnou			
	sestavení plánu k uskutečnění změn			
	vytvoření plánu změn			
jakákoli fáze	aplikace zjištění			
	zajištění nadšení pro benchmarking			
	podpora vrcholovým vedením			
	přizpůsobení se neočekávaným situacím			
	řízení a koordinace			



**16. Pokud benchmarking plánujete využívat, uveďte prosím který typ.** (označte prosím všechny, které platí)

- interní - srovnání v rámci vlastního podniku
- externí - srovnání s jiným podnikem
- výkonový benchmarking - provádí srovnávání výkonnostních dat
- benchmarking nejlepších praktik (procesní benchmarking) - identifikuje provedení a vlastnosti procesu, který představuje nejlepší praxi
- jiný typ, prosím uveďte jaký.....

Pokračujte prosím na stranu 8 do sekce D.

## **SEKCE C – PODNIKY, KTERÉ BENCHMARKING NEVYUŽÍVAJÍ A NEZNAJÍ**

**17. Máte zájem se o benchmarkingu do budoucna dozvědět?**

- ano
- ne

**18. Které z uvedených manažerských nástrojů využíváte?**

- Strategické plánování
- Specifikace mise a vize
- Řízení vztahů se zákazníky (CRM)
- Segmentace zákazníků
- Balanced Scorecard
- Klíčové kompetence
- Nástroje hodnocení potřeb
- Znalostní management
- Strategické aliance
- Sdílená servisní centra (SSCs)
- SWOT analýza
- Management rizik
- Cost benefit analýza
- Reengineering
- Programy managementu změny
- Six Sigma
- Lean
- Modely cenové optimalizace
- Outsourcing

## **SEKCE D – IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY**

**19. Jaký je počet zaměstnanců vašeho podniku?**

- 50 – 100
- 101 - 250
- 251 a více

**20. V jakém kraji je sídlo Vaší firmy?**

- Pardubický kraj
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj

**21. Uveďte prosím obor vašeho podnikání.**

**22. Uveďte prosím název vašeho podniku a kontaktní email, máte-li zájem o výsledky výzkumu.**

Děkujeme za vyplnění dotazníku.