

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Analýza vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů

Jaroslav Hanák

**Bakalářská práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jaroslav Hanák**
Osobní číslo: **E17307**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je pomocí kvantitativních metod analyzovat vývoj vybraných benchmarkingových ukazatelů z oblasti informačních technologií v České republice a dalších zemích.

Osnova:

- Charakteristika benchmarkingu.
- Definování předmětu benchmarkingu pro praktickou aplikaci.
- Analýza vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů využitím kvantitativních metod.
- Vyhodnocení výsledků a formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací: –
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- ARLT, Josef a Markéta ARLTOVÁ. Ekonomické časové řady: [vlastnosti, metody modelování, příklady a aplikace]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1319-9.
- BOGETOFT, Peter. Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance. New York: Springer, 2012. ISBN 2192-8096.
- HENDL, Jan. Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.
- JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. Pro podnikatele a manažery. ISBN 978-80-7259-051-3.
- JOHN, Lizy Kurian a Lieven EECKHOUT. Performance evaluation and benchmarking. Boca Raton: Taylor & Francis/CRC Press, 2006. ISBN 0-8493-3622-8.
- NENADÁL, Jaroslav. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. listopadu 2020**

LS.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jaroslav Hanák**
Osobní číslo: **E17307**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: analyzovat vývoj vybraných benchmarkingových ukazatelů na vymezeném území s využitím vybraných kvantitativních metod.

Osnova:

- popis současného stavu (podstata a historie benchmarkingu, kategorie benchmarkingu atd.),
 - formulace problému,
 - analýza vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů s využitím vybraných kvantitativních metod,
 - vyhodnocení výsledků a formulace závěrů.
-

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARLT, Josef a Markéta ARLTOVÁ. Ekonomické časové řady: [vlastnosti, metody modelování, příklady a aplikace]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1319-9.
- BARTOŠOVÁ, Zuzana. Měření a benchmarking jako součást strategie CSR. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 8090296564.
- CIPRA, Tomáš. Analýza časových řad s aplikacemi v ekonomii. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1986.
- HENDL, Jan. Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.
- JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. Pro podnikatele a manažery. ISBN 978-80-7259-051-3.
- NENADÁL, Jaroslav. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- SEGER, Jan a Richard HINDLS. Statistické metody v ekonomii. Jinočany: H & H, 1993. ISBN 80-85787-26-1. Zdroje Internetu.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslava Kašparová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 11. 2020

Jaroslav Hanák

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto chci poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za rady, připomínky a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce s názvem Analýza vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů se zabývá pojmem benchmarking a analýzou a popisem vybraných benchmarkingových ukazatelů. Je v ní uveden popis současného stavu benchmarkingu, přístupy, průběh a fáze. Dále je formulovaný problém, kterým se bude analýza zabývat, a samotná analýza. Výsledkem práce je vyhodnocení analýzy vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benchmarking, analýza, vývoj, ukazatelé

TITLE

Analysis of the development of selected benchmarking

ANNOTATION

This bachelor's thesis entitled "Analysis of the development of selected benchmarking indicators" deals with the concept of benchmarking and the analysis and description of selected benchmarking indicators. It presents a description of the current state of benchmarking, approaches, course and phases. Furthermore, the problem is formulated, which the analysis will deal with and the analysis itself. The result of the work is the evaluation of the analysis of the development of selected benchmarking indicators.

KEYWORDS

Benchmarking, analysis, development, indicators

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 BENCHMARKING.....	13
1.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ BENCHMARKINGU	13
1.2 ČLENĚNÍ BENCHMARKINGU	16
1.3 PRŮBĚH BENCHMARKINGU	20
1.3.1 Šablona procesu benchmarkingu.....	26
1.4 ETICKÉ ZÁSADY BENCHMARKINGU	27
2 FORMULACE PROBLÉMU	29
2.1 SLEDOVANÉ UKAZATELE.....	29
2.2 MÍRY DYNAMIKY ČASOVÝCH ŘAD	30
3 ANALÝZA VÝVOJE BENCHMARKINGOVÝCH UKAZATELŮ.....	32
4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	45
ZÁVĚR.....	47
POUŽITÉ ZDROJE.....	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

OBRÁZEK Č. 1 – ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU.....	26
GRAF Č. 1 – UKAZATEL Č. 1.....	32
GRAF Č. 2 – UKAZATEL Č. 2.....	33
GRAF Č. 3 – UKAZATEL Č. 3.....	33
GRAF Č. 4 – ABSOLUTNÍ PŘÍRŮSTEK – U Č. 1.....	34
GRAF Č. 5 – ABSOLUTNÍ PŘÍRŮSTEK – U Č. 2.....	35
GRAF Č. 6 – ABSOLUTNÍ PŘÍRŮSTEK – U Č. 3.....	36
GRAF Č. 7 – PRŮMĚRNÝ ABSOLUTNÍ PŘÍRŮSTEK.....	38
GRAF Č. 8 – KOEFICIENT RŮSTU – U Č. 1.....	40
GRAF Č. 9 – KOEFICIENT RŮSTU – U Č. 2.....	41
GRAF Č. 10 – KOEFICIENT RŮSTU – U Č. 3.....	42
GRAF Č. 11 – PRŮMĚRNÝ KOEFICIENT RŮSTU.....	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

APQC	American Product Quality Center
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
IT	Informační technologie
U	ukazatel

ÚVOD

Pro každou firmu je vždy důležité mít neustálý přehled o hospodaření firmy. Manažeři a jiní vrcholoví pracovníci firem se v dnešní době snaží neustále efektivněji využívat finanční zdroje, snižovat náklady na výrobu a zdokonalovat procesy ve firmě. Na základě těchto požadavků se využívá moderní metoda, a to tzv. benchmarking. Tato metoda je mezi manažery známá, ale mnohdy se tuto metodu bojí použít z důvodu, že se otevřenou konkurenčním firmám, a ty toho následně mohou využít. Stále platí mezi firmami konkurenční boj, každá organizace se snaží v konkurenčním boji obstát.

Benchmarking je metoda, která pomáhá ke zlepšování kvality organizace, využívá zkoumání, pozorování, porovnávání uvnitř firmy, organizace nebo zkoumání, pozorování, porovnávání s jinými organizacemi, firmami. Benchmarking poskytuje informace, které firmám pomáhají posoudit všechny aspekty hospodaření. Dále pomáhá určit, zda je zkoumaná situace v normě, či nikoliv.

Bakalářská práce je rozdělena na několik částí. První část je věnována teoretickým základům benchmarkingu. Tato část je zaměřena na vysvětlení pojmu benchmarking, průběh a členění benchmarkingu, na nejvíce používaný interní a externí benchmarking, kdy na základě interního benchmarkingu se dá přejít na externí benchmarking. Dále se teoretická část bakalářské práce zaměřuje na jednotlivé fáze benchmarkingu. Na závěr teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na etické zásady benchmarkingu, které jsou důležitou součástí této metody.

Druhá část této bakalářské práce je věnována problému vybraných ukazatelů, který bude řešen následnou analýzou. Tato analýza bude provedena pomocí měř dynamiky časových řad, které jsou pro analýzu vybraných ukazatelů nejvhodnější.

Cílem práce je provést analýzu vybraných benchmarkingových ukazatelů na vybraném území pěti států prostřednictvím vybraných kvantitativních metod a jejich následné zhodnocení. Z důvodu spojování a srovnávání České republiky se sousedními státy ve střední Evropě, je pro analýzu benchmarkingových ukazatelů vybrána Česká republika a Polsko, Slovensko, Německo, Rakousko. Výsledkem analýzy bude zjištění, jaké postavení zaobírá Česká republika vůči ostatním vybraným státům ve střední Evropě.

1 BENCHMARKING

V této kapitole bude podrobněji popsán benchmarking z teoretického hlediska. Každý podnik, který chce být konkurenceschopný a chce se udržet na běžném trhu, musí zvládat financovat své aktivity v oblasti obchodování. Financování aktivit je základem pro to, aby se podnik neustále zlepšoval. Pro veškeré činnosti, které souvisí se zlepšením podniku a konkurenceschopností, může podnik využít moderní metodu, která je založena na objevování vynikajících praktik jiných, a to tzv. benchmarking.

1.1 Základní vymezení benchmarkingu

Benchmarking je pojem, se kterým se můžeme setkat v mnoha odvětvích, např. v geodézii, výpočetní technice, managementu a průmyslu. Hlavním a statickým bodem benchmarkingu je termín „benchmark“. Původ slovního spojení „bench mark“ je v oblasti zeměměřičství, ve kterém je to pojem pro nivelační značku, která je referenčním bodem, ke kterému se vztahují další topografická nebo slapová měření. [35]

V další oblasti, která se nazývá řízení kvality, se také vyskytuje pojem „benchmark“. Ten se rozumí jako určitý standard, měřítko, etalon, ukazatel nebo vzor, jehož prostřednictvím můžeme hodnotit celou organizaci, nebo část procesů, postupů, systémů nebo výkonů, na které se zaměříme. Také se předmětem benchmarkingu rozumí určitý výrobek, poskytovaná služba, postup nebo metoda činnosti. Dále se tím také rozumí pracovník, organizace nebo činnost podniku jako celku. Vzor, který si vybereme pro porovnání, může být nejlepší předmět benchmarkingu ve světovém, národním, regionálním, teritoriálním, nebo i v interním měřítku. [5] Benchmarking je v této práci chápán jako činnost, na základě které se zkoumá konkurenční organizace vůči vlastní organizaci. Výsledkem zkoumání je postavení vlastní organizace ke konkurenčním organizacím.

Benchmarking je metoda, která se využívá při měření kvality organizace a zároveň také napomáhá jejímu zlepšování. Používat by se měla tehdy, když neexistují jasné cíle nebo plány, kterých by se měla zkoumaná organizace držet. Je možné, že cíle a plány v organizaci existují. Proto je důležité zjistit informace o zkoumané organizaci, především jak si vede zkoumaná organizace v plnění plánů a cílů vůči nejlepším v dané oblasti nebo oboru. [18]

Jsou různé definice pojmu benchmarking, které se dají najít v odborné literatuře. Mezi klíčová témata patří měření, srovnání, identifikace osvědčených postupů, implementace a zlepšování. Jednou z nejčastěji citovaných definic, kterou řekl Robert C. Camp v roce 1989, je:

„Benchmarking je hledání nejlepších průmyslových postupů, které povedou k výjimečnému výkonu při implementaci těchto nejlepších postupů.“ [2]

Jako další výstižné definice lze považovat následující:

„Benchmarking je kontinuální proces, při kterém jsou porovnávány výrobky (produkty), služby, procesy a metody podnikových funkcí s více podniky. Jsou identifikovány rozdíly s těmito podniky, zjišťovány příčiny a možnosti eliminace těchto rozdílů. Porovnává se přitom s podniky, které sledované metody a procesy ovládají vynikajícím způsobem. Takové podniky jsou často označovány jako nejlepší v třídě (best in class).“ [13]

„Benchmarking je soustavný systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi.“ [17]

„Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší, a potom jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předehnat.“ [16]

V literatuře je k dispozici mnoho definic a podle S. Nandi a D. Banwet uvádí M. Spendolini 49 definic pro benchmarking. [2]

Benchmarking obsahuje následující komponenty, které vyplývají z definic. Komponenty jsou:

- neustálé systematické poměrování a porovnávání vstupů a výstupů se srovnatelnými ukazateli jiných organizací ve snaze najít vnější pohled zaměřený na vnitřní aktivity,
- definice nejlepších výsledků konkurence, analýza příčin rozdílů zkoumané organizace vůči nejlepší organizaci a vymezení oblastí s prostorem ke zlepšení,
- zlepšování vlastní činnosti a výkonnosti na základě zjištěných výsledků a rozdílů,
- pozorování, zjišťování a vyhodnocování výsledků nově zavedených postupů.

Cíl benchmarkingu

Cílem každé organizace je vytváření hodnot, které převyšují náklady na jejich vytvoření. Záměrem benchmarkingu je získání kvalitních poznatků a orientování se při všech aktivitách na nejlepší a špičkové standardy. Dále také realizovat ve vlastní činnosti veškeré procesy a metody, které jsou k tomu nutné. Benchmarking se vždy vykonává proto, aby se našly silné a slabé stránky, identifikovaly a diagnostikovaly problémy a dosáhlo se co největšího zlepšení. [2]

Hlavním cílem benchmarkingu jako takového je budovat na úspěšných zkušenostech ostatních podniků, místo toho, abychom znovu objevovali. Jako neúčinnější metoda pro uskutečnění změn se považuje učení se od jiných organizací, především pak z jejich pozitivních zkušeností. Realizování procesu benchmarkingu s nejlepšími společnostmi v oboru, které mají podobné typy aktivit nebo podobné procesy, může organizaci pomoci zjistit způsob dosažení úspěchu a následně upravený ho použít k vlastní potřebě. Benchmarking je určitý způsob managementu, kterým se podtrhuje neustálé zlepšování konkurenceschopnosti. [19]

Počátek benchmarkingu

Benchmarking nejspíše původně pochází z Asie. O jeho původu a vzniku existuje více verzí. Jedna verze je starší více než 2 500 let a je spojována s čínským generálem Sun Tzu. Druhá verze je spojována s japonským slovem dantotsu. Tohle slovo sice znamená nejlepší z nejlepších, ale nemá známé časové určení. [32]

Jako první začala používat pojem benchmarking americká firma Xerox Corporation v roce 1979. Firma zjistila, že japonské kopírky se prodávají za nižší cenu než jsou jejich výrobní náklady. Na základě toho se firma rozhodla, že ve své výrobní části zahájí benchmarking. Benchmarking se zaměřil na analýzu kopírek, které jsou na trhu. Díky benchmarkingu firma Xerox zjistila výsledky, a také vyvodila řešení. Následně se firma rozhodla, že benchmarking zavede v celé její společnosti. Firma Xerox definuje benchmarking jako „*Nepřetržitý proces hodnocení výrobků, služeb a postupů ve srovnání s konkurencí nebo určitými organizacemi, které jsou nejlepší v tomto odvětví.*“ [36]

Firma L. L. Bean v roce 1981 realizovala první odvětvově nezávislý benchmarkingový projekt v oblasti logistiky a distribuce. Díky tomuto projektu vyplynul jednoznačný důkaz, že benchmarking nemusí být ze stejného odvětví, a také, že je přenosný i na nevýrobní procesy. [22]

Koncem 80. let minulého století se v USA rozšířilo využívání metodik benchmarkingu. Vývoj benchmarkingu ovlivňovaly dva důvody:

- a) zavedení Malcolm Baldrige National Quality Award v roce 1987 – podnikatelské ocenění, které od roku 1991 předepisuje uchazečům zavedení benchmarkingu ve svém podniku,
- b) publikování knihy Roberta Campa „Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance“ v roce 1989.

Následný rozvoj benchmarkingu byl už vcelku rychlý. Zakládala se „Centra benchmarkingu“, která pomáhala uskutečňovat projekty a poznávat benchmarkingové partnery.

V roce 1992 byl v USA založen „International Benchmarking Clearinghouse“, ve Velké Británii a ve Skandinávii v roce 1993 byly otevřeny centra benchmarkingu a v roce 1994 bylo v Německu založeno Informační centrum benchmarkingu. [32]

1.2 Členění benchmarkingu

Benchmarking si každý z autorů vysvětloval trochu jinak, a proto také členění je různé. Nejpočetnější členění uvedl Fong v roce 1998. Benchmarking se podle něj klasifikuje na povahu referenta, obsah benchmarkingu a účel vztahu. Povaha referenta se dělí na: [12]

- Interní – Srovnání probíhá v rámci jedné organizace, ve které se srovnávají výkony podobných obchodních jednotek nebo procesů.
- Konkurenční – Srovnávají se konkurenti, kteří se snaží předejít nebo překonat.
- Průmyslová – Srovnávají se společnosti ve stejném odvětví včetně nekonkurentů.
- Obecná – Srovnávají se organizace, které přesahují průmyslové hranice.
- Globální – Srovnání organizací, kde je určená zeměpisná poloha.

Obsah benchmarkingu se dělí na:

- Procesní – Porovnávají se samostatné pracovní procesy a operační systémy.
- Funkční – Porovnávají se aplikace procesního srovnávání, které porovnávají konkrétní obchodní funkce ve dvou nebo více organizacích.
- Výkonový – Porovnávají se výsledné charakteristiky, které jsou kvantifikovatelné z hlediska ceny, rychlosti, spolehlivosti atd.
- Strategický – Zahrnuje hodnocení spíše strategických než provozních záležitostí.

Účel vztahu se dělí na:

- Konkurenční – Porovnávání probíhá pro získání nadřazenosti nad ostatními.
- Kolaborativní – Porovnávání probíhá pro rozvoj studijní atmosféry a sdílení znalostí.

Nejstarší dělení benchmarkingu uvedl Spendolini v roce 1992. Jeho klasifikace obsahuje pouze tři typy, a ty jsou *interní benchmarking*, *konkurenční benchmarking*, *funkční benchmarking*. Podle Spendoliniho se má firma více zajímat o produkty, služby a procesy. Další srovnávací subjekty jako jsou strategie, výkon nebo postupy není potřeba zohledňovat, protože jsou méně potřebné, až nepotřebné. [14]

Dalším z autorů je Codling, který uvedl členění benchmarkingu v roce 1992. Jedná se o *interní benchmarking* a *externích benchmarking*. Podle Codlinga je benchmarking osvědčených postupů stejný jako benchmarking funkčních testů definovaný Spendolinim. Externí benchmarking je podle Codlinga ve vzájemném vztahu s interním benchmarkingem. Z definice vyplývá, že se benchmarking srovnává s partnery, kteří jsou v různých obchodních částech stejné firmy. [4]

Jako jedna z prvních dvojic, která se zajímala o benchmarking, je Karlöf a Östblom. Ti v roce 1993 klasifikovali celkem tři typy, kterými jsou *interní benchmarking*, *funkční benchmarking* a *externí benchmarking*. Podle autorů je interní benchmarking přesný opak konkurenčního benchmarkingu, který byl definován dříve jinými autory. Funkční benchmarking zase kombinuje funkční a obecné koncepty benchmarkingu a definice externího benchmarkingu se překrývá s definicemi konkurenčního a funkčního benchmarkingu. [17]

Jako další, kdo klasifikoval benchmarking v roce 1993 je Shetty. Klasifikoval benchmarking na tři typy, a ty jsou *strategický benchmarking*, *provozní benchmarking* a *benchmarking řízení podniku*. Každý z těchto typů srovnává jeden podnik s druhým, tudíž se jedná především o části externího benchmarkingu. [6]

Singh a Evans klasifikovali benchmarking v roce 1993 a definovali celkem pět typů benchmarkingu, a to *interní benchmarking*, *funkční benchmarking*, *konkurenční benchmarking*, *obecný benchmarking* a *benchmarking konzultační studie*. První tři typy jsou už definovány a použili je jiní autoři. Benchmarking konzultační studie není úplně typ benchmarkingu, ale Singh a Evans ho tam zařadili. Jedná se spíše o jednu z metod, kterou se provádí benchmarking. [24]

V roce 1994 Partovi uvedl dva typy benchmarkingu, a to *srovnávací benchmarking* a *srovnávací benchmarking*. Srovnávací benchmarking je dále rozdělen na čtyři způsoby, které jsou založené na srovnávacích partnerech. Tyto způsoby jsou *srovnávání interních operací*, *srovnávání konkurenta*, *srovnávání s nejlepšími ve své třídě* a *strategický benchmarking*. Strategický benchmarking zahrnuje strategickou konkurenční analýzu s nejlepším benchmarkingem ve své třídě. [28]

Dalším autorem, který uvedl klasifikaci benchmarkingu, je Malec, a to v roce 1994. Benchmarking se podle něj člení na *strategický benchmarking*, *obchodní benchmarking*, *produktový benchmarking*. Strategický benchmarking se nejvíce podobá konkurenčnímu benchmarkingu a obchodní benchmarking se zase podobá funkčnímu benchmarkingu. Toto členění zaostává za aplikací benchmarkingu pro proces, výkon, interní benchmarking atd. [33]

Dalšími autory, kteří klasifikovali benchmarking, jsou Lema a Price, a to v roce 1995. Člení benchmarking na čtyři typy, a ty jsou *interní benchmarking*, *funkční benchmarking*, *konkurenční benchmarking* a *obecný benchmarking*. Podle nich je jasné, že jsou čtyři typy benchmarkingu, na kterých se shoduje více autorů. Po porovnání definice pro každou klasifikaci ale zjistili, že mezi autory neexistuje shoda ohledně významu každého typu. Podle těchto autorů se dá benchmarking členit jinak, a to na *interní benchmarking* a *externí benchmarking*, kde externí benchmarking se dále člení na *reverzní inženýrství*, *konkurenční benchmarking*, *funkční benchmarking* a *obecný benchmarking*. Tato subklasifikace externího benchmarkingu se zdá být nadbytečná. Důvod to má takový, že jeden z kroků v procesu benchmarkingu je identifikování benchmarkingového partnera. Benchmarkingový partner může být interní závod, konkurent a nejlepší společnost ve své třídě, i když není konkurentem. [7]

V roce 1995 autorka Nandi klasifikovala benchmarking na dvě skupiny, které následně ještě subklasifikovala. Dvě základní klasifikace jsou *na základě vybrané organizace pro benchmarking* a *na základě cílů benchmarkingu*. První klasifikace se dále subklasifikuje na *interní benchmarking*, *konkurenční benchmarking*, *průmyslový benchmarking*, *nejlepší benchmarking ve své třídě* a *benchmarking vztahů*. Podle Nandi jsou definice interního a konkurenčního benchmarkingu podobné definicím uvedeným jinými autory. Podobně je to i u průmyslového benchmarkingu, který se podobá funkčnímu benchmarkingu, a na obecný benchmarking se podobá benchmarking, který se soustředí na nejlepšího ve své třídě. Benchmarkingem vztahů se nikdo z autorů nezabýval, proto nemá žádné srovnání. Druhá základní klasifikace se dále dělí na *porovnání výkonů a výsledků*, *spokojenost zákazníka*, *strategický benchmarking* a *procesní benchmarking*. Informace pro provedení benchmarkingu se dají získat od interních závodů, konkurence nebo nejlepších firem v odvětví. I zde se definice pro procesní a strategický benchmarking podobají definicím jiných autorů. Jsou navrženy subklasifikace, kterým se žádný jiný autor nezabýval, tudíž nemají žádné porovnání. [8]

Autor Le Vie v roce 1998 klasifikoval benchmarking na pět typů, a to *interní benchmarking*, *externí konkurenční benchmarking*, *externí průmyslový benchmarking*, *externí interní benchmarking*, *kombinovaný interní a externí benchmarking*. Podle něj je jen jeden druh interního benchmarkingu, ale externí benchmarking se dá různě členit podle toho, na co je

vyloženě zaměřen. Typy jsou navrženy na základě následujících faktorů – spolupráce, relevance informací a míry průlomu. Je možné, že se na základě faktorů zdají být názvy klasifikací odlišné, ale jejich základní definice se nemění. [2]

Nejnovější klasifikaci uvedli Maas a Flake v roce 2001. Jedná se o klasifikaci na dva typy benchmarkingu, a to jsou *maskovaný benchmarking* a *otevřený benchmarking*. Maskovaný benchmarking spočívá v tom, že Clearing House se stará o informace benchmarkingových společností. Pokud někdo požádá o informace, tak jim je vydává jako anonymní informace. Otevřený benchmarking je proces, ve kterém všichni partneři, kteří se účastní, potvrzují, že se shodují s kodexem pro benchmarking, který určuje, jak má být nakládáno s daty a informacemi. [23]

V konečném důsledku má každý z autorů klasifikace pravdu v členění benchmarkingu, protože se nedá vyloženě říct, jaké členění je správné, a každý na to má svůj názor a pohled. Nejzákladnější členění, které vyplývá z většiny klasifikací, je na interní benchmarking a externí benchmarking, které se dále subklasifikují. Někteří z autorů použili v klasifikaci například strategický benchmarking. Tato klasifikace se dá využít také, ale už je to bráno z jiného úhlu pohledu, protože se při strategickém benchmarkingu porovnává strategie naší organizace se strategií jiné organizace, což už spadá pod externí benchmarking. Kdybychom se zaměřili na tohle jiné členění, tak se dá benchmarking klasifikovat například na strategický, výkonový a procesní benchmarking. Strategický benchmarking se zabývá vyloženě strategií zkoumané organizace, výkonový benchmarking se zabývá především provedeným výkonem zkoumané organizace a procesní benchmarking je zaměřen na výkonnost procesu a jeho funkčnost. [2]

Interní benchmarking

Jednou z nejvíce používanou klasifikací je interní benchmarking. Tento typ benchmarkingu se provádí uvnitř firmy a je orientovaný na podnik, který se zabývá pouze činnostmi v jednom podniku, nebo na koncern, který se zabývá činnostmi skupiny firem. Interní benchmarking je zaměřen na činnosti nebo funkce v rámci jednoho podniku nebo ve sdružených podnicích. Důvod pro zavedení interního benchmarkingu je takový, aby se zjistila nejlepší praxe v podniku. Díky tomu se zavede nebo zlepší komunikace uvnitř podniku a odstraní se hranice, které brzdí kontinuálnímu zlepšení. Interní benchmarking se realizuje celkem rychle. Následně po realizaci interního benchmarkingu může podnik začít s externím benchmarkingem. Interní benchmarking je vhodné provést kvůli tomu, že je lepší příprava pro externí benchmarking. [13]

Externí benchmarking

Na základě interního benchmarkingu se dá přejít k externímu benchmarkingu. Tento způsob klasifikace je také často využíváný. Autoři, kteří subklasifikovali externí benchmarking měli různé názory na jeho členění. Obecně je externí benchmarking buď konkurenční, odvětvově orientovaný a odvětvově nezávislý. Konkurenční benchmarking se zaměřuje na přímé konkurenty. Informace, které organizace používá k benchmarkingu, jsou získávány obvykle neutrálními organizacemi. Tím, že je zaměřen na konkurenci, tak má určité riziko. Riziko spočívá v tom, že je benchmarking zaměřen na konkurenční faktory na úkor toho nejlepšího ve své třídě. Proto se organizace může rovnat nebo být lepší jak konkurence, ale nemůže se rovnat špičce na trhu. Odvětvově orientovaný benchmarking je zaměřen na zjišťování trendů. Hlavní specifikací je sledování firem, které vyrábí nebo dodávají stejné nebo velice podobně produkty. Na základě těchto produktů organizace analyzuje výkonnostní funkce. V této subklasifikaci externího benchmarkingu se určuje pouze trend, nikoli konkurenční pozice. Odvětvově nezávislý benchmarking se zaměřuje na nové inovace a výkonnosti. Nezaměřuje se na obor, ve kterém organizace podniká. Tento typ benchmarkingu se dá použít tehdy, pokud se organizace chystá uvést na trh pro ni nový výrobek nebo nové postupy výroby. Díky tomuto typu se může organizace nejvíce zlepšit ve výkonnosti. [13]

1.3 Průběh benchmarkingu

Benchmarking může mít různý průběh, ale jsou dány určité kroky, kterých se může organizace držet, aby benchmarking vykonala co nejlépe. Model Xerox uvádí čtyři základní fáze kroků, na které je průběh benchmarkingu rozdělen. První fáze je *plánování*, do které patří identifikace objektu benchmarkingu a partnera pro porovnání, výběr metody sběru dat a samotný sběr dat. Druhá fáze je *analýza*, do které patří vyhodnocení dat, které určí mezery ve výkonnosti a určení budoucí (výsledné) úrovně vlastní výkonnosti. Třetí fáze se nazývá *integrace*, do které patří prezentace výsledků druhé organizace a stanovení cílů, které mají zajistit zlepšení. Čtvrtou fází je *realizace*, do které patří plánování zlepšení, následná realizace zlepšení a monitorování výsledků a poslední krok je přezkoumání úrovně výkonnosti. Další skupinou je fáze *iniciační*, kterou neuvádí Model Xerox, ale v České republice je vcelku využívána, protože na benchmarking většinou nejsou organizace připraveny. [17]

Fáze iniciační

Jako iniciační fázi je možné označit to, co se považuje jako první krok benchmarkingu. Zařazuje se z toho důvodu, že jsou zejména malé znalosti této metody v naší zemi a je plně v kompetenci vrcholového vedení společnosti. Jejím hlavním cílem je, aby se v organizaci vytvořily kulturní, znalostní a zdrojové zázemí, které bude zajišťovat bezproblémový průběh benchmarkingu. [13]

Pokud má firma myšlenku zavést benchmarking do společnosti, tak by se měla zaměřit v zásadě na definování potřeb organizace a důvodů vnitřních změn. Je potřeba si zodpovědět na několik otázek, které se týkají reálné připravenosti. Například se jedná o otázky typu [9]:

- Uvědomujeme si skutečný rozsah změn, kterých je třeba?
- Máme k dispozici dostatek finančních prostředků a lidského kapitálu pro realizaci těchto změn?
- Je tento lidský kapitál kompetentní a má odbornou způsobilost pro efektivní a účinné zavedení potřebných změn?
- Přispějí realizované změny k naplnění firemních strategických záměrů?
- Jsme jako celek připraveni k realizaci uvažovaných změn?

Tyto otázky jsou psány z pohledu organizace, která se rozhoduje, jestli použít benchmarking nebo ne. V další řadě by si měla organizace stanovit, jakou budou mít politiku benchmarkingu a způsob informovanosti o té politice. Vrcholový management má povinnost informovat podřízené pracovníky o provádění této metody a také celkově informovat své podřízené o strategických cílech společnosti. [26]

Jako další je důležité zhodnotit připravenost organizace k benchmarkingovému projektu. Tohle hodnocení odhaluje nejzávažnější nedostatky a také příčiny praktického selhávání benchmarkingových projektů. Ve většině případů to bývá špatné naplánování zdrojů pro benchmarking nebo absence podpory benchmarkingu vrcholovým managementem a další. [26]

Další nedílnou součástí této fáze je výběr nebo návrh vhodného benchmarkingu. Benchmarking si každý podnik může přizpůsobit právě svým potřebám, a proto to je rozsáhlý a poměrně jasně strukturovaný soubor aktivit, ale není normovanou metodou. Vrcholový management se může rozhodnout, jestli ve své organizaci použije benchmarking, který se veřejně publikuje. [25]

Fáze plánování

Jako další je fáze plánování. Jako první část v této fázi je nutné, aby firma identifikovala objekt benchmarkingu. Vrcholový management se musí rozhodnout, na který produkt, výrobek nebo proces se celý benchmarking zaměří. Důležité je zdůraznit, že objekt benchmarkingu musí být slabá stránka, která je předem odhalena. [13]

Fáze plánování má i druhý významný bod, a to je identifikace partnera pro porovnání. Je to nejdůležitější a nejčastěji i prvotní úkol benchmarkingu, aby organizace našla aspoň jednoho partnera, který je vhodný pro porovnání. Je to zásadní a náročná etapa proto, že na základě výběru partnera se odvíjí i všechny přínosy metody, a proto by se této fázi měl věnovat dostatek času a především velká pozornost. Ve většině případů se na začátku výběru může jevit mnoho vhodných partnerů, proto si organizace stanovuje kritéria, podle kterých bude organizace vybírat svého benchmarkingového partnera. [17]

Poté co firma našla vhodného benchmarkingového partnera a úspěšně s ním navázala kontakt, je nutné, aby organizace společně vybraly metodu sběru dat. Základní metody sběru dat jsou následující:

- Dotazníkové šetření – při této metodě je partnerovi zaslán soubor otázek, který si musí organizace předem připravit a partner na ně následně odpovídá. Má možnost odpovídat otevřeně formou esejí nebo ano/ne; správně/nesprávně. Tento typ šetření je vhodný k zjištění názorů mnoha respondentů, pokud partnery dělí velká zeměpisná vzdálenost nebo potřebují pouze popisná data. Jeho výhodou je hlavně v jednoduchosti získání dat, nízkých nákladech na sběr dat a získání rychlé statistické analýzy. Ale jako nevýhodou je například chladný a neosobní přístup k získávání informací, partner nemusí pochopit otázku nebo nižší pravděpodobnost návratnosti dotazníků. [26]
- Interview s partnerem – tato metoda vyžaduje aktivní a osobní účast minimálně jednoho partnera a jednoho člena benchmarkingového týmu. Používání tohoto typu je vhodné zejména tehdy, pokud jsou potřeba podrobné informace o postupech partnera. Hlavní výhodou je přímá komunikace a osobní setkání s partnerem a řádné pochopení všech postupů a informací, které předává partner. Nevýhodou tohoto typu je hlavně zvýšená pracnost a vysoké náklady na sběr dat, dále také možnost ovlivnění tazatele určitými subjektivními pocity, které mohou působit na partnera. [26]
- Pozorování přímo na místě – tento typ metody vyžaduje přesun značné části benchmarkingového týmu přímo do pracoviště partnera. Benchmarkingový tým může například snímkovat práci, pozorovat průběh procesů nebo zkoumat časovou studii. Můžou pozorovat zjevně a skrytě a každý ten typ pozorování plní jiný účel sběru dat.

Hlavní přednost této metody je sběr dat přímo u pramene v reálném čase a v reálném prostředí. Jsou tak často odhaleny i nečekané skutečnosti. Nevýhodou této metody jsou vysoké náklady, které jsou spojeny především pobytem týmu v partnerské organizaci, a pro objektivní data je nutné, aby se pozorování i několikrát opakovalo. [25]

- Analýza záznamů – podstata této metody je analýza různých druhů záznamů, a to jak primárních dat, tak i sekundárních dat. Analyzování záznamů slouží zejména k ekonomickým rozborům a poznání trendů ve vývoji různých ukazatelů. Její pozitivum je minimalizace subjektivního výkladu. Vysoká vypovídatelnost dat je ukazatel, jehož využití je spíše v neprospěch této metody a mnoho záznamů není možné vůbec najít nebo je partner nechce poskytnout. [25]

Než se začnou sbírat data od partnera, tak je nutné uzavřít dohody na vrcholové úrovni, které budou mezi spolupracujícími partnery o uskutečnění benchmarkingového projektu. Následně před sběrem dat je nutné, aby si organizace určila začátek sběru dat a dobu jeho trvání včetně potvrzení, které jí musí dát partnerská organizace. [26]

Fáze analytická

Po fázi plánovací je na řadě fáze analytická. V analytické fázi má firma už nashromážděné všechny potřebné informace. Tyto informace jsou ale v nezpracované podobě, a to je například ve formě záznamů rozhovorů, nejrůznějších přehledů nebo odpovědí na dopisy. [13]

V této fázi jako prvním bodem je třídění a organizování informací, kdy jsou uspořádány všechna získaná data. Jako první jsou rozděleny důležité údaje a srovnatelné ukazatele. [25]

Jako druhý bod ve fázi analytické je kvalitativní kontrola informací. Tady je důležité a je potřeba, aby se všechny materiály prošly s cílem zkontrolovat je. Tato celková kontrola je důležitá a měla by odhalit i nesrovnatelné faktory. [26]

V posledním bodě této analytické etapy je zjištění výkonnostního rozdílu oproti nejlepší prokázané praxi. Úkol benchmarkingového týmu je přezkoumání rozdílu objeveného na základě srovnatelných ukazatelů. Jeho cíl je pochopit, proč je srovnávaná firma lepší. Vhodné je interpretovat rozdíly v přehledné tabulce nebo v grafech.

Jako další by mělo být nalezení správných a zásadních závěrů na základě analýzy. Analytická etapa vyprodukuje určitý závěr, který shrnuje rozdíly a navrhuje možné změny, díky kterým se můžou zlepšit výsledky celé organizace. Do tohoto stadia patří i úvaha, proč tento určitý výkonnostní rozdíl vůbec vznikl. Proto je nezbytné zdůraznit, že rozdíl nemusí být hned

negativní, ale může být neutrální či pozitivní. To znamená, že zkoumaná výkonnost srovnávané firmy je lepší než partnerská organizace. [26]

Následně se vše zapíše do zprávy o benchmarkingu, která se používá pro zdokumentování veškeré analýzy. Zpráva obsahuje stručný obsah, tabulky, grafy a poznámky k nim. Zpráva o benchmarkingu by měla co nejvíce mít sebeobjasňující charakter. [17]

Fáze integrační

Jako čtvrtá etapa benchmarkingu je integrační fáze. Tato etapa je nedílnou součástí benchmarkingu. Benchmarkingový tým je nyní v takové fázi, že má zformulované prognózy vývoje sledovaných parametrů výkonnosti partnerů, popřípadě jedné firmy. Na základě těchto prognóz navrhl cílové hodnoty vlastního zlepšování. Tato fáze také zahrnuje pomalé ukončování činnosti benchmarkingového týmu a všechny pravomoci předává vrcholovému managementu. [13]

Benchmarkingový tým má poslední úkol, a to je prezentace výsledků, které získaly při zkoumání partnerské organizace. Může se stát, že benchmarkingový tým bude prezentovat i negativní výsledky výzkumu, a na to musí být vrcholové vedení firmy připraveno. Proto by měl vrcholový management energicky prosazovat zlepšování v praxi a podporovat další pravidelné analýzy úrovně svých vlastních slabých stránek. Jako další bod je důsledné projednání benchmarkingové zprávy v rámci skupiny vrcholového managementu dané organizace, které je formou různých porad. Tato porada je velice důležitá, a proto by se jí měli účastnit všichni členové managementu, především pak vrcholového. Jednání má pak výsledek, kterým je rozhodnutí o tom, jestli všechny navrhované možnosti vlastního zlepšování benchmarkingovým týmem budou realizovány. [26]

Je nutné, aby vrcholové vedení přijalo, že je nějaká nejspíše konkurenční společnost lepší než jejich vlastní organizace, a to kvůli tomu, že v následující fázi je potřeba šíření lepší praxe ve vlastní organizaci. Když chce vrcholový management zavést lepší praxi ve svém podniku, tak nesmí svým zaměstnancům nic podstatného zatajovat, a to i pokud předávané informace nejsou pozitivní. [25]

Předešlý úkol a i tento následující úkol v této fázi je už v režii vrcholového managementu. V následujícím úkolu musí vrcholový management určit cíle vlastního zlepšování. Skutečné cíle, které určí vrcholový management, jsou v mnohých případech zakotveny do strategie podniku. Následně má vrcholový management dostatečný čas na vypracování akčních plánů, které obsahují především stanovené cíle, harmonogram jednotlivých akcí a složení týmu vlastního zlepšování. [25]

Fáze realizační

Ve fázi realizační je hlavní, že firma už má vypracované akční plány a vrcholový management i všichni zaměstnanci jsou seznámeni a ztotožněni s konkrétními akcemi pro zlepšování. Proto se nyní může benchmarking přesunout do této fáze. Hlavní podstata fáze realizace je naplánování a realizace vlastního zlepšování. To se provádí na základě provedeného benchmarkingového projektu. [13]

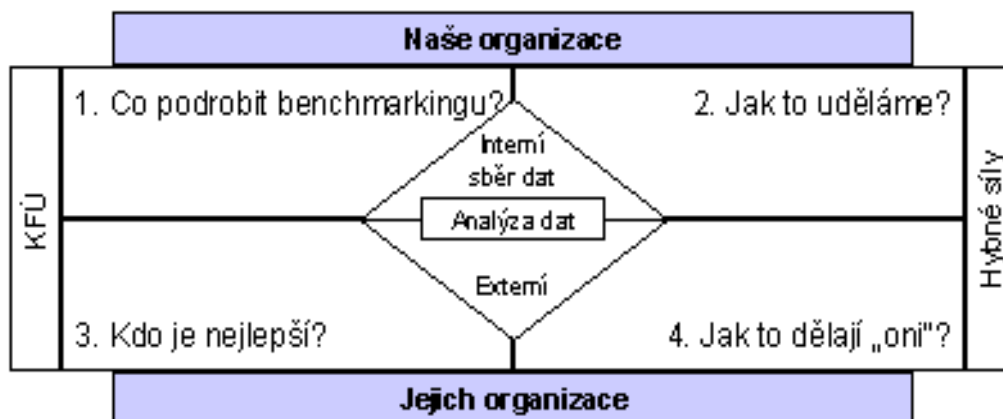
Jako první část v realizační fázi je nutné podrobně naplánovat budoucí aktivity projektu vlastního zlepšování. Je to například identifikace činností realizace vlastního zlepšování a trvání jednotlivých činností. S tím souvisí i stanovení harmonogramu. Další důležitou činností je potřeba odhadnout náklady, naplánovat zdroje a identifikovat rizika. Právě identifikování rizik je nejdůležitější, jelikož ty mohou ovlivnit průběh naplánovaného projektu a ohrozit i očekávaný výsledek. Identifikování rizik se provádí pomocí pravděpodobností jejich výskytu a také mírou jejich negativního vlivu na projekt. [26]

V druhé části této fáze dojde k realizaci projektu vlastního zlepšování. Tento projekt souvisí především s řídicími a kontrolními procesy. Vrcholovému managementu se pro vlastní zlepšování nabízí různé metody například: Metoda FMEA, Paretův diagram, Diagram příčin a následků, a jiné. Dále se firma dostává do určité fáze vlastního zlepšování, kdy je potřeba posoudit a zhodnotit účinky realizace a změn tohoto zlepšování. Posouzení spočívá v tom, jestli tyto zvolené cíle byly naplněny a splnily veškerá očekávání. Firma si odpovídá na různé otázky, ty jsou například: co všechno se změnilo k lepšímu, jak se změny projeví u zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů. Důležité je, aby se v průběhu realizace změn průběžně monitorovalo a posuzovalo, jak je dosahováno cílových hodnot. Následně po ukončení realizace projektu zlepšování budou všichni zvědaví, co tento projekt přinesl. To znamená, že budou očekávat hodnocení „ex post“. [25]

Z celkového hlediska můžeme konstatovat, že benchmarking by měl být pevně zakotven ve strategiích podniku. Firma by také měla realizovat více benchmarkingových projektů a neměla by zůstat pouze u realizace jednoho projektu. [17]

1.3.1 Šablona procesu benchmarkingu

Nejčastěji využívaná šablona pro provedení benchmarkingu je klasická šablona se čtyřmi kvadranty.



Obrázek č. 1: Šablona procesu benchmarkingu

Zdroj: [13]

Výše zobrazená šablona benchmarkingu (Obrázek č. 1) obsahuje čtyři kvadranty. V každém kvadrantu je jistá otázka, která se pokládá partnerům.

V prvním kvadrantu je otázka „Co podrobit benchmarkingu?“. Tento kvadrant zahrnuje identifikaci klíčových faktorů úspěšnosti pro podnikání. Také zahrnuje vytvoření týmu pro benchmarking a následné jmenování vedoucího týmu. Patří tam také výběr správné oblasti, kde je potřeba dosáhnout zlepšení a úvaha, jestli bude změna, která se uskuteční, v procesu vnímána zákazníkem jako užitečná nebo prospěšná.

V druhém kvadrantu je otázka „Jak to uděláme?“. Tato otázka zahrnuje zmapování procesu zkoumané organizace a porozumění jí, jak funguje. Také je potřeba sjednotit pojmy, které se používají u obou partnerů a analyzovat, jestli budou schopni oba partneři porovnat všechna měřítka.

Ve třetím kvadrantu je otázka „Kdo je nejlepší?“. V tomto kvadrantu je identifikace organizací, které provádějí proces lépe než zkoumaná organizace. Organizace jsou zkoumány v rámci odvětví i v globálním měřítku a identifikuje se interní nejlepší výkonnost procesu.

Ve čtvrtém, posledním, kvadrantu je otázka „Jak to dělají „oni“?“. Tento kvadrant odpovídá na otázky, jak vypadá konkurentův proces, jaký je jejich výkonový cíl, jak měří výkonnost procesu, zda je možné ověřit jeho výsledky, a v poslední řadě jaké jsou hybné síly výkonnosti. [13]

Pro uplatnění benchmarkingu je potřeba, aby prošel určitými stádii, která nejsou stejná a liší se v závislosti na praxi realizátora. Aby se mohla optimalizovat komunikace mezi benchmarkingovými partnery, musí se proces benchmarkingu strukturovat, dále systematicky seřadit etapy, vybrat metodiky, které jsou vhodné pro sběr a vyhodnocování dat. Dále také popsat složky projektu z hlediska systému kompetencí, času a nákladů. [9]

1.4 Etické zásady benchmarkingu

Na základě uplatnění benchmarkingu mezi partnery je vhodné, aby se předem shodli na vzájemných vztazích. Na základě toho definují základní pravidla pro komunikaci, vztahy a nakládání s informacemi na základě etického kodexu.

Etický kodex se řídí evropskými zásadami, které určují chování při provádění srovnávacích studií EFQM, dále uplatňuje zásady chování APQC, které jsou prosazované a všeobecně uznávané. Prosazované jsou především Mezinárodním střediskem srovnávacích studií (International Benchmarking Clearinghouse). [9]

Kvůli potřebám zavedení účinného, efektivního a především etického benchmarkingu byly v České republice zavedeny tyto zásady [20]:

- Zjišťování o konkrétní organizaci, jak pracuje z hlediska vstupů, tj. personál, finance a další zdroje. Dále jak si stojí ve srovnání s ostatními, především z hlediska výstupů, tj. služby zákazníkům.
- Vytyčování rozdílů, které se můžou využít k vymezení oblastí pro zlepšování. Rozdíly jsou založeny na standardech nebo stanovené úrovni, která by měla být dosažena v poskytovaných službách.
- Dále lze využít proces benchmarkingu ke stanovení nejlepších postupů, které jsou vybrány na základě dané služby a následně k tomu patří i způsob zajišťování služeb. V benchmarkingu je důležité hlavně zdokonalování. To znamená, že každou získanou informaci prostřednictvím benchmarkingu je důležité správně využít k zlepšení služeb, které organizace poskytuje.
- Jako poslední je komunikace, na základě které se zjišťuje, zda a jak došlo ke zdokonalení.

Zásady byly zahrnuty Českou společností pro jakost a občanským sdružením do Kodexu vedení benchmarkingu. Tento kodex není právně závazný. Hlavní zásady kodexu jsou kvalitní příprava a dokončení benchmarkingu. Dále kodex zavazuje k zachování legálnosti, dodržení

všech závazků mezi partnery, otevřené výměně informací a jejich ochraně, a jako poslední se zavazuje k dodržení dohody, která se týká uveřejnění informací. [21]

2 FORMULACE PROBLÉMU

IT technologie jsou v dnešní době stále více využívány, a proto u lidí roste stále více popularita eshopů. Na základě toho musí podniky reagovat a více se zaměřit na provoz internetových obchodů. Následná analýza má ověřit situaci ohledně tržeb eshopů a jejich využívání v České republice. Může také poukázat na fakt, v čem se ve vybrané oblasti může Česká republika zlepšit. [31]

Na základě toho jsou vybrány ukazatele, které jsou dostupné v Databázi Eurostatu, kterou provozuje Český statistický úřad. Jsou vybrány tři klíčové ukazatele, které dávají informace o tržbách, využívání eshopů a informačních technologií.

Česká republika je neustále spojována a srovnávána se sousedními státy ve střední Evropě. Předpokládáme, že Německo, jakožto největší sousední stát České republiky, je nejvyspělejší ve vývoji v dané oblasti IT technologie. [2] Se Slovenskem je srovnávána a spojována proto, že spolu v dobách minulých tvořili jeden stát (Československo). Na základě těchto faktů je vybráno Německo a Slovensko. Další státy, které jsou vybrány pro následující analýzy, jsou Polsko a Rakousko, jakožto sousední státy České republiky.

Analýza se zabývá vývojem hodnot ve zkoumaných ukazatelích a výsledkem analýzy jsou hodnoty, které udávají vývoj hodnot vybraných států ve vybraných ukazatelích. Na základě výsledku analýzy lze odpovědět na hlavní otázku, která se zabývá postavením České republiky vůči okolním státům ve střední Evropě, kde tím nejvyspělejším státem má být Německo. Dále v jaké oblasti se může Česká republika zlepšit, protože se předpokládá, že okolní státy mohou být lepší, proto jsou srovnávány v analýze.

2.1 Sledované ukazatele

Sledované ukazatele patří mezi benchmarkingové ukazatele z oblasti informačních technologií. Budou získány z Databáze Eurostatu a zkoumány v dostupných letech (viz Příloha A – Příloha C). Cílem šetření bude zjištění vývoje jednotlivých ukazatelů v IT a zjištění, jak je na tom Česká republika v porovnání s tím nejlepším.

Jedná o ukazatele:

- Tržby z objednávek přijatých prostřednictvím počítačových sítí (Ukazatel č. 1; U č. 1),
- Podniky, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 % jejich obratu (Ukazatel č. 2; U č. 2),
- Podniky s vysokorychlostním připojením k internetu (Ukazatel č. 3; U č. 3).

První ukazatel (Ukazatel č. 1) vyjadřuje tržby z objednávek, které jsou přijaté prostřednictvím počítačových sítí. Jedná se o firmy, které mají 10 a více zaměstnanců a nepodnikají ve finančním odvětví. Hodnoty v ukazateli (viz Příloha A) jsou dány v procentech. [34]

Druhý ukazatel (Ukazatel č. 2) vyjadřuje procentuální počet podniků, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 % jejich obratu. Hodnoty v ukazateli (viz Příloha B) jsou dány v procentech. [28]

Třetí ukazatel (Ukazatel č. 3) vyjadřuje procento podniků, které používají vysokorychlostní připojení k internetu. Do zkoumání jsou zapojeny podniky s 10 a více zaměstnanci. Konkrétně se jedná o podniky připojené prostřednictvím xDSL-technologií, televizních kabelových rozvodů, WiFi a ostatních pevných bezdrátových připojení. Dále tam také patří mobilní sítě, optická vlákna a ostatní služby, které umožňují připojení k internetu s přenosovou rychlostí od 256 kbit/s včetně. V tomto ukazateli nejsou dostupné hodnoty v letech 2009, 2018 a 2019, tudíž v těchto letech nemohou být hodnoty analyzovány. Hodnoty v ukazateli (viz Příloha C) jsou dány v procentech. [29]

Jednotlivé ukazatele jsou vybrány na základě navazujícího spojení mezi nimi. Jako první je vybrán ukazatel, ve kterém se promítají tržby prostřednictvím počítačových sítí. První ukazatel je vybrán z toho důvodu, že poukazuje na jednotlivé tržby, které jsou nedílnou součástí podniku, který se chce udržet na trhu a být konkurenceschopný. Druhý ukazatel udává procento podniků, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 % jejich obratu. Pokud chtějí podniky mít internetové obchody, tak potřebují počítačové sítě a počítačové sítě nefungují bez internetového připojení. Na základě toho je vybrán třetí ukazatel, který vyjadřuje procento podniků, které používají vysokorychlostní připojení k internetu. Z celkového hlediska se dá říci, že základem je první ukazatel, od kterého se následně odvíjejí následující dva ukazatele a navazují na něj.

Vyhodnocení jednotlivých ukazatelů poukáže na fakt, který z jednotlivých států má nejlepší vývoj ve vybraných ukazatelích za vybrané období. Výsledkem nejsou hodnoty, ale vývoj jednotlivých hodnot ve vybraných ukazatelích. Vývoj má poukázat na fakt, který ze států je ve vývoji vybraných ukazatelů nejlepší, a jak je na tom Česká republika.

2.2 Míry dynamiky časových řad

Analýza bude provedena pomocí měř dynamiky časových řad. Míry dynamiky časových řad obsahují absolutní přírůstek, průměrný absolutní přírůstek, koeficient růstu a průměrný koeficient růstu.

Zpracovávané informace jsou typem časové řady. Časová řada je řada, ve které jsou hodnoty jistého, věcně a prostorově vymezeného ukazatele. Řada je uspořádána v čase od minulosti po přítomnost. [11]

Časová řada má celkem tři typy řad [3]:

- časová řada intervalových ukazatelů,
- časová řada okamžikových ukazatelů,
- časová řada odvozených charakteristik.

Pro intervalové ukazatele platí, že jejich velikost přímo úměrně závisí na zvolené délce zkoumaného intervalu. Intervalové ukazatele jsou například extenzivní ukazatele, kde se jedná například o objem výroby, spotřebu surovin atd. Pro intervalové ukazatele je vhodný aritmetický průměr. [3]

Okamžikové ukazatele se vztahují přesně k definovanému okamžiku. To znamená, že hodnota nezávisí na délce sledovaného intervalu. Jako příklad okamžikového ukazatele je počet pracovníků jisté firmy k určitému datu. Pro okamžikové ukazatele je vhodný chronologický průměr. [3]

Časová řada odvozených charakteristik je odvozována na základě absolutních údajů okamžikových a intervalových. Příkladem je časová řada produktivity práce, která se odvozuje jako podíl časové řady produkce a časové řady počtu pracovníků. [3]

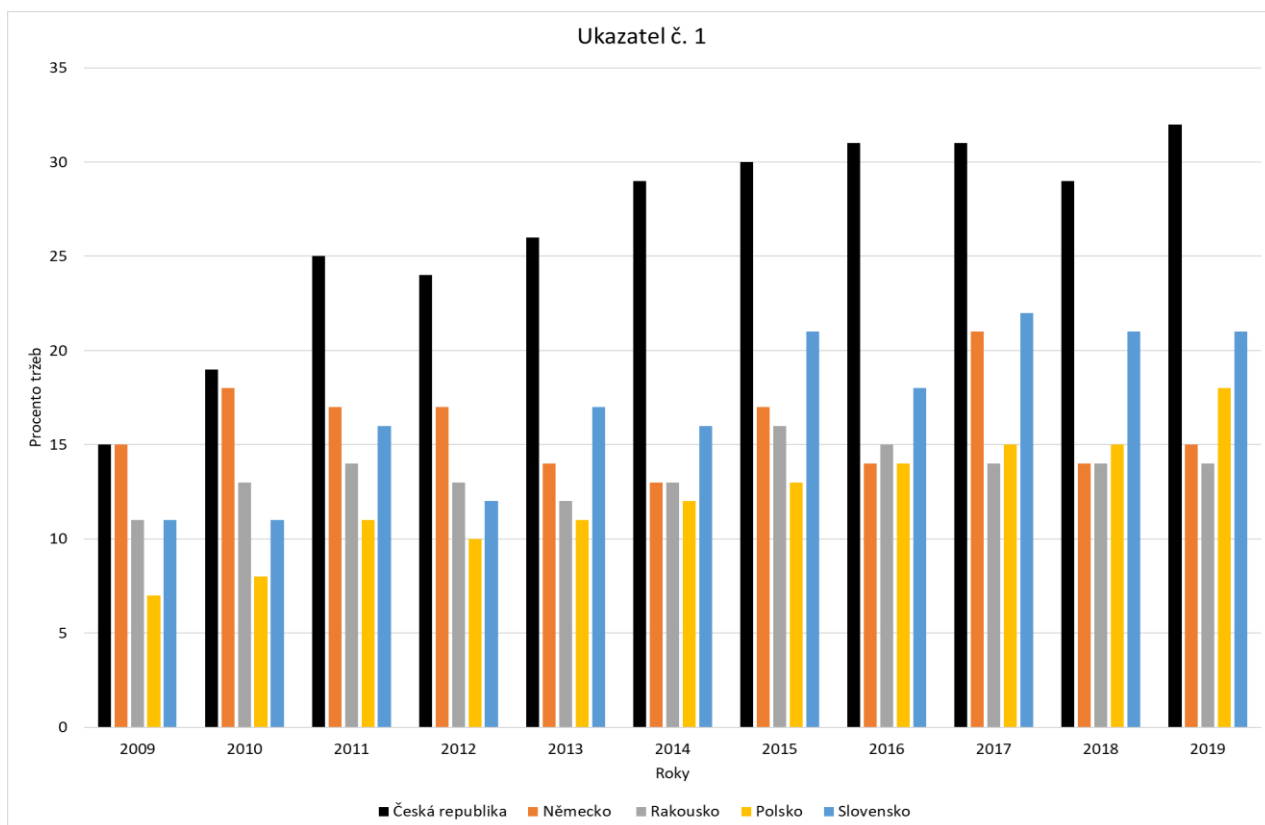
Časové řady se nadále také dělí na dlouhodobé a krátkodobé. V ročních nebo delších časových úsecích jsou sledovány dlouhodobé časové řady a v kratších časových úsecích než jeden rok jsou sledovány krátkodobé časové řady (např. čtvrtletí, měsíc, týden). [15]

Na základě těchto informací lze říci, že se jedná o časové řady, konkrétně o intervalové ukazatele v dlouhodobém charakteru, protože jsou jasně dané intervaly (roky) a tyto intervaly jsou stejně dlouhé.

3 ANALÝZA VÝVOJE BENCHMARKINGOVÝCH UKAZATELŮ

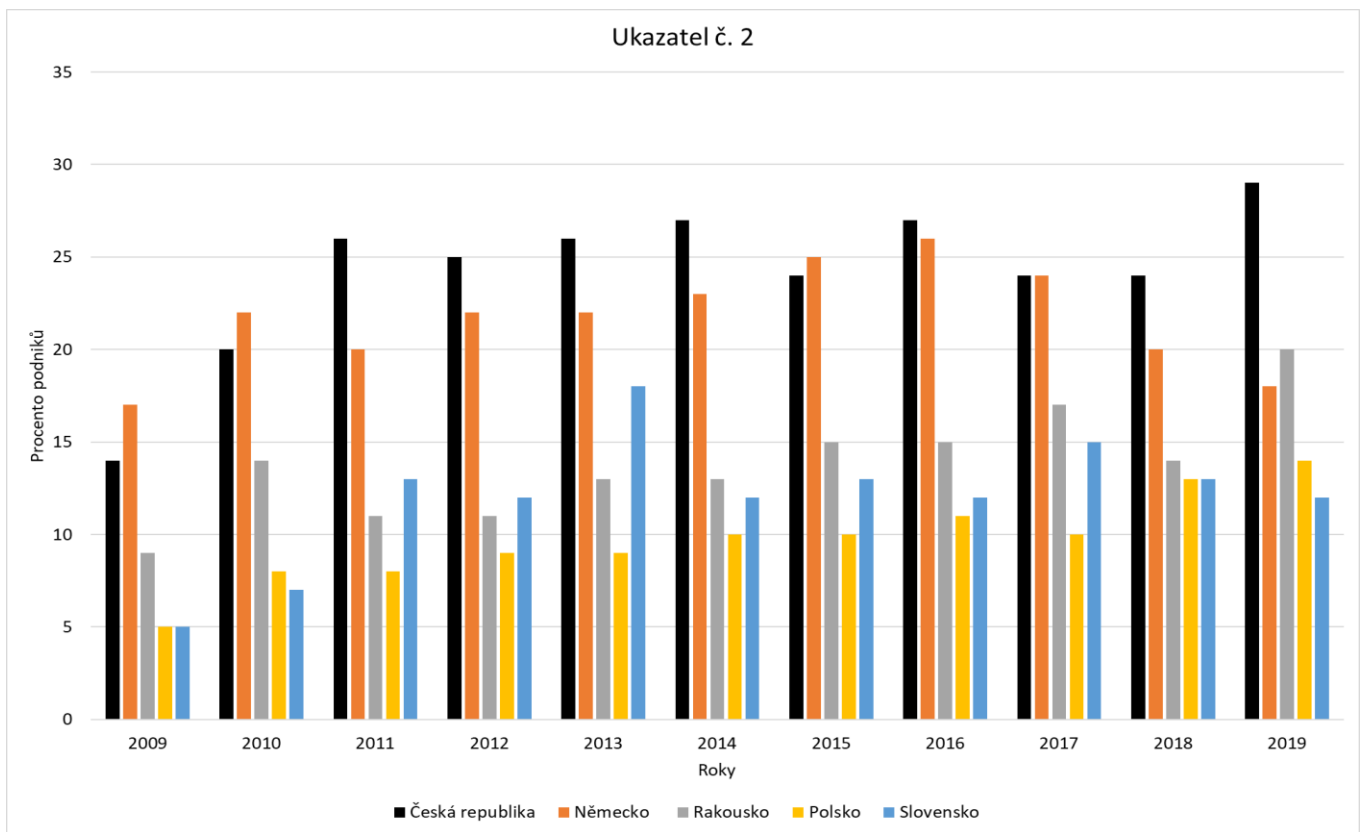
V této kapitole bude uvedena analýza vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů (Tržby z objednávek přijatých prostřednictvím počítačových sítí; Podniky, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 % jejich obratu; Podniky s vysokorychlostním připojením k internetu) na vybraném území v dostupných letech. Třetí ukazatel (Ukazatel č. 3) bude analyzován pouze v letech 2010 až 2017, jelikož v letech 2009, 2018 a 2019 nejsou dostupné údaje. [34;30;29] V této analýze se bude pracovat s intervalovým typem časových řad. [3]

Data, která jsou čerpána pro analýzu vývoje vybraných benchmarkingových ukazatelů, budou znázorněna v následujících grafech (Graf č. 1 – Graf č. 3). Hodnoty dat jsou uvedeny v procentech.



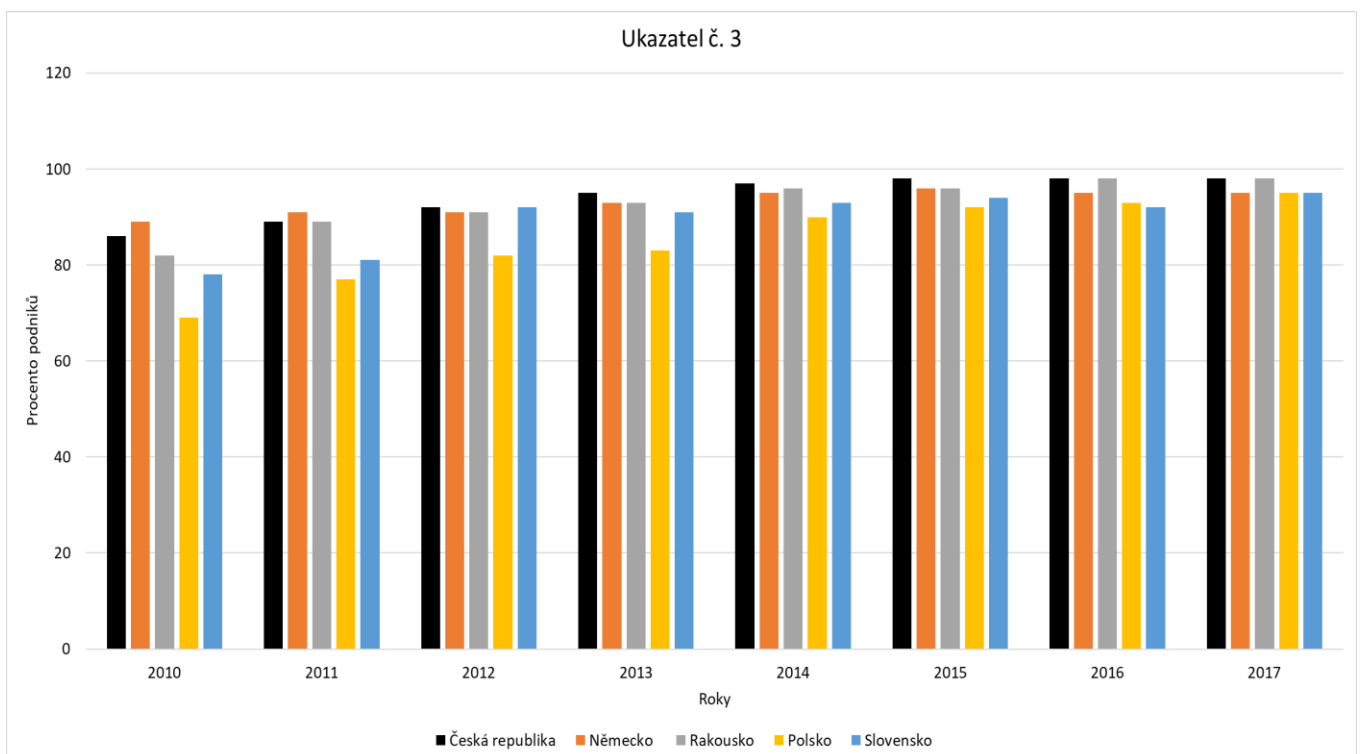
Graf č. 1 – Ukazatel č. 1

Zdroj: [34]



Graf č. 2: Ukazatel č. 2

Zdroj: [30]



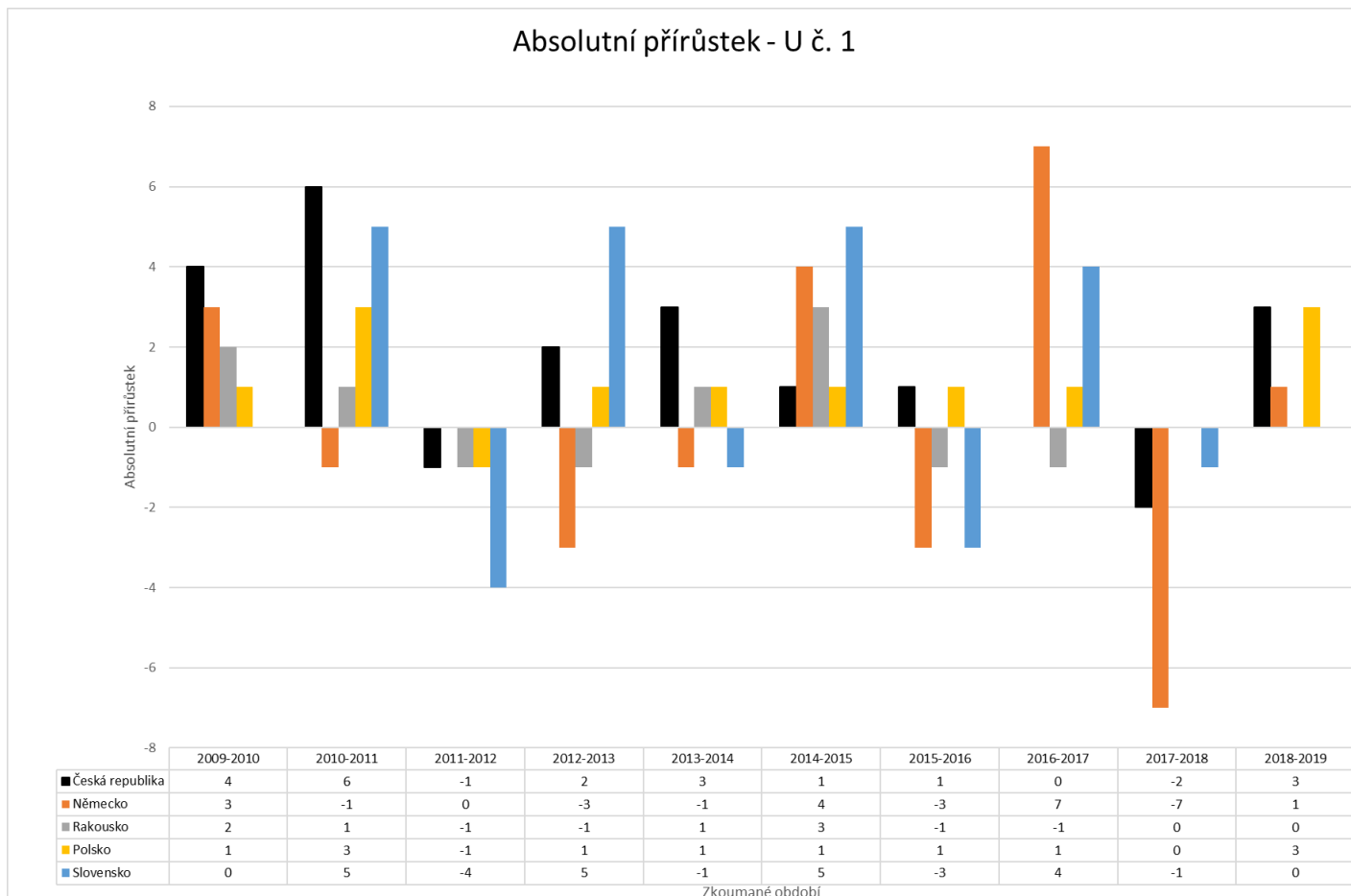
Graf č. 3: Ukazatel č. 3

Zdroj: [29]

Absolutní přírůstek

V první části bude provedena analýza na základě absolutního přírůstku u vybraných ukazatelů (U č. 1 – U č. 3). Vzorec pro výpočet absolutního přírůstku [11] je (1):

$$\Delta y = y_t - y_{t-1}$$

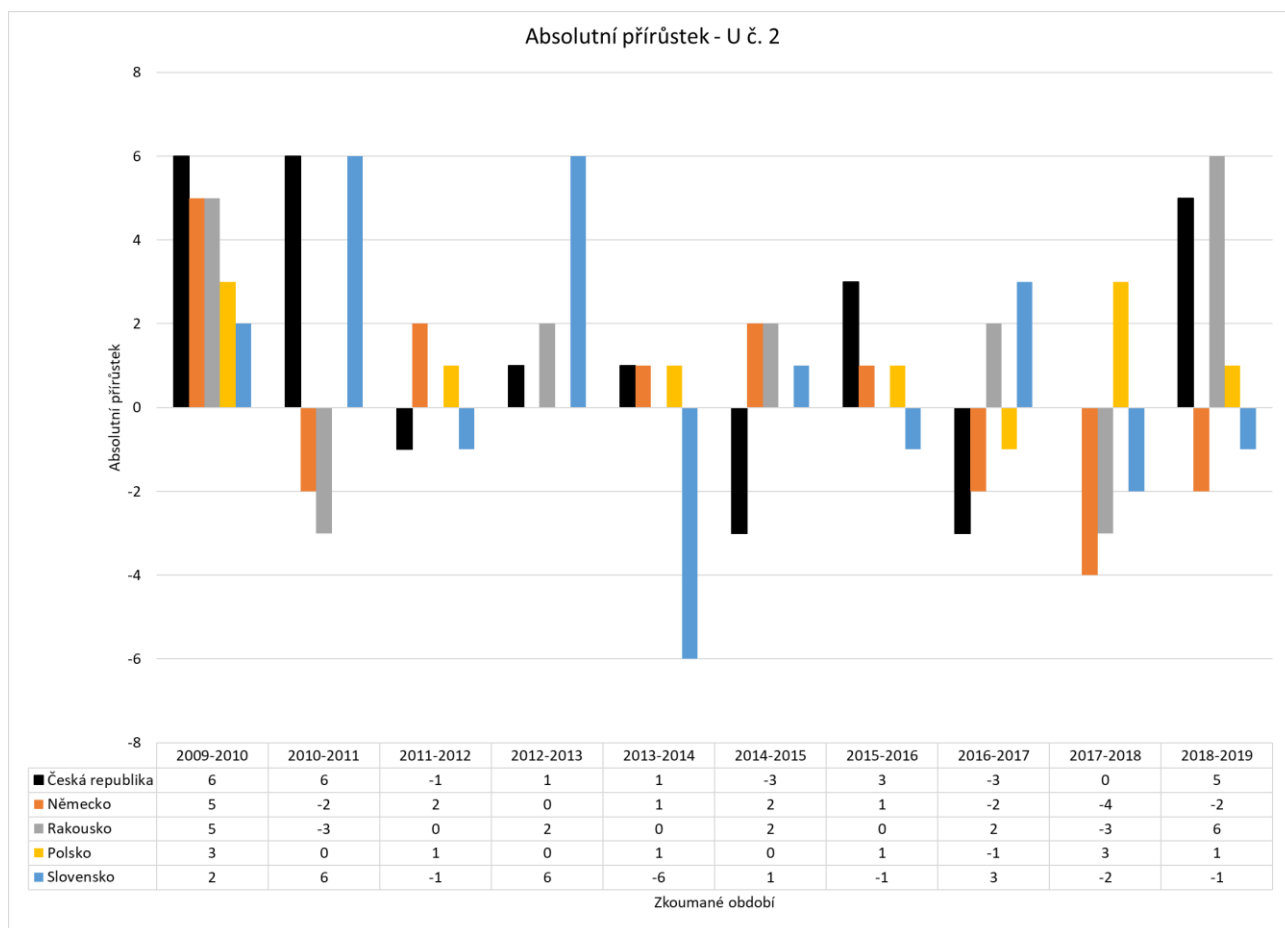


Graf č. 4: Absolutní přírůstek – U č. 1

Zdroj: [34]

V grafu č. 4 je vyobrazen absolutní přírůstek u ukazatele č. 1 (U č. 1), který udává procentuální hodnotu tržeb z objednávek, které jsou přijaté prostřednictvím počítačových sítí (viz Příloha A). Vývoj absolutního přírůstku v tomto ukazateli z pohledu všech států je spíše nestabilní. ČR měla v prvním zkoumaném období (2009-2010) výslednou hodnotu 4 a v druhém zkoumaném období (2010-2011) měla výslednou hodnotu 6. To poukazuje na značný růst zkoumaných hodnot. Následné období (2011-2012) se vývoj zkoumaných hodnot propadá o 1, ale v následujících letech dochází opět k přírůstkům, které jsou až do období mezi lety 2015 a 2016. V období 2016 a 2017 není žádný přírůstek ani úbytek zkoumaných hodnot. V předposledním období (2017-2018) je výsledná hodnota -2. To znamená, že se zkoumané

hodnoty snížily, ale v posledním období (2018-2019) je výsledná hodnota 3, což značí opět růst hodnot. Celkový vývoj výsledných hodnot u ČR je nestabilní a jsou tam velké výkyvy. Nejhorší výsledná hodnota je -7. Tu zaznamenalo Německo v období mezi lety 2017 a 2018. Zároveň Německo zaznamenalo i nejlepší výslednou hodnotu, a to také 7. Tuto výslednou hodnotu zaznamenalo v období mezi lety 2016 a 2017. Z grafu (Graf č. 1) vyplývá, že nejstabilnější vývoj má stát Polsko, které mělo pouze jednu zápornou výslednou hodnotu, a to v období mezi lety 2011 a 2012.

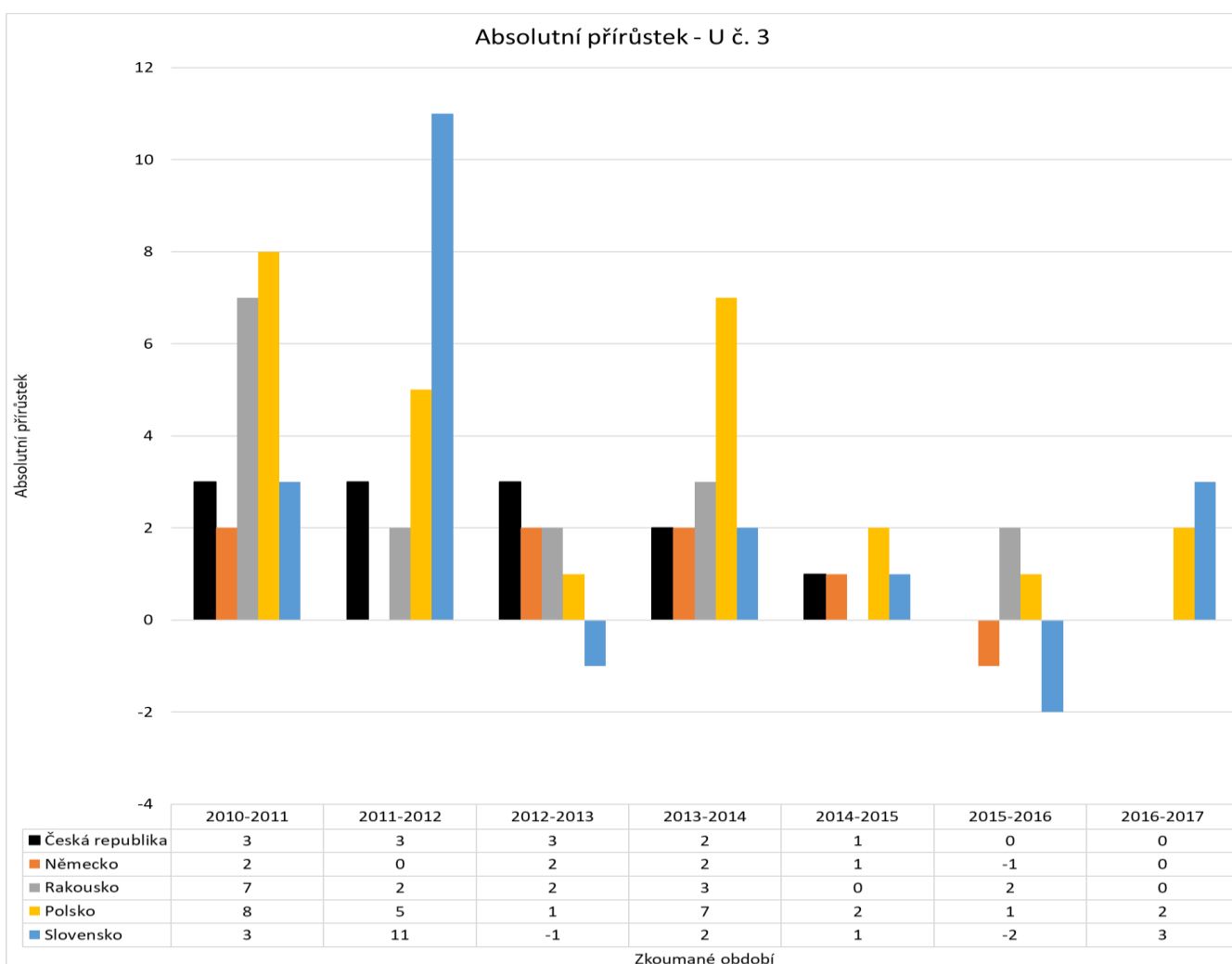


Graf č. 5: Absolutní přírůstek – U č. 2

Zdroj: [30]

V grafu č. 5 je vyobrazen absolutní přírůstek ukazatele č. 2. Ukazatel č. 2 je ukazatel počtu podniků, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 % jejich obratu (viz Příloha B). Už na první pohled se výsledné hodnoty pohybují ve velkém rozpětí a jsou nestabilní. Vývoj výsledných hodnot ČR se v tomto ukazateli (U č. 2) pohybuje v rozmezí od -3 do 6. Ve většině případů se jedná o výslednou hodnotu kladnou (viz Graf č. 5), tudíž lze předpokládat, že celkový absolutní přírůstek je taky kladný. ČR má v prvním zkoumaném období (2009-2010) a druhém zkoumaném období (2010-2011) výslednou

hodnotu 6. Což značí hned vysoký přírůstek zkoumaných hodnot ukazatele č. 2 (U č. 2). V následujícím období (2011-2012) je výsledná hodnota -1, která značí mírný úbytek. Ale v období 2012-2013 a 2013-2014 je opět mírný přírůstek zkoumaných hodnot. V období mezi lety 2014 a 2015 má ČR výslednou hodnotu -3, která byla zjištěna i v období 2016-2017. V posledním zkoumaném období (2018-2019) je výsledná hodnota 5. Což značí vysoký přírůstek zkoumaných hodnot oproti předešlým obdobím. Nejvyšší přírůstek má hodnotu 6. Tato hodnota byla zjištěna v období 2009-2010 a 2010-2011 v ČR, v období 2010-2011 a 2012-2013 na Slovensku a v období 2018-2019 v Rakousku. Nejhorší výsledná hodnota byla zjištěna na Slovensku, a to -6 v období 2013-2014.



Graf č. 6: Absolutní přírůstek – U č. 3

Zdroj: [29]

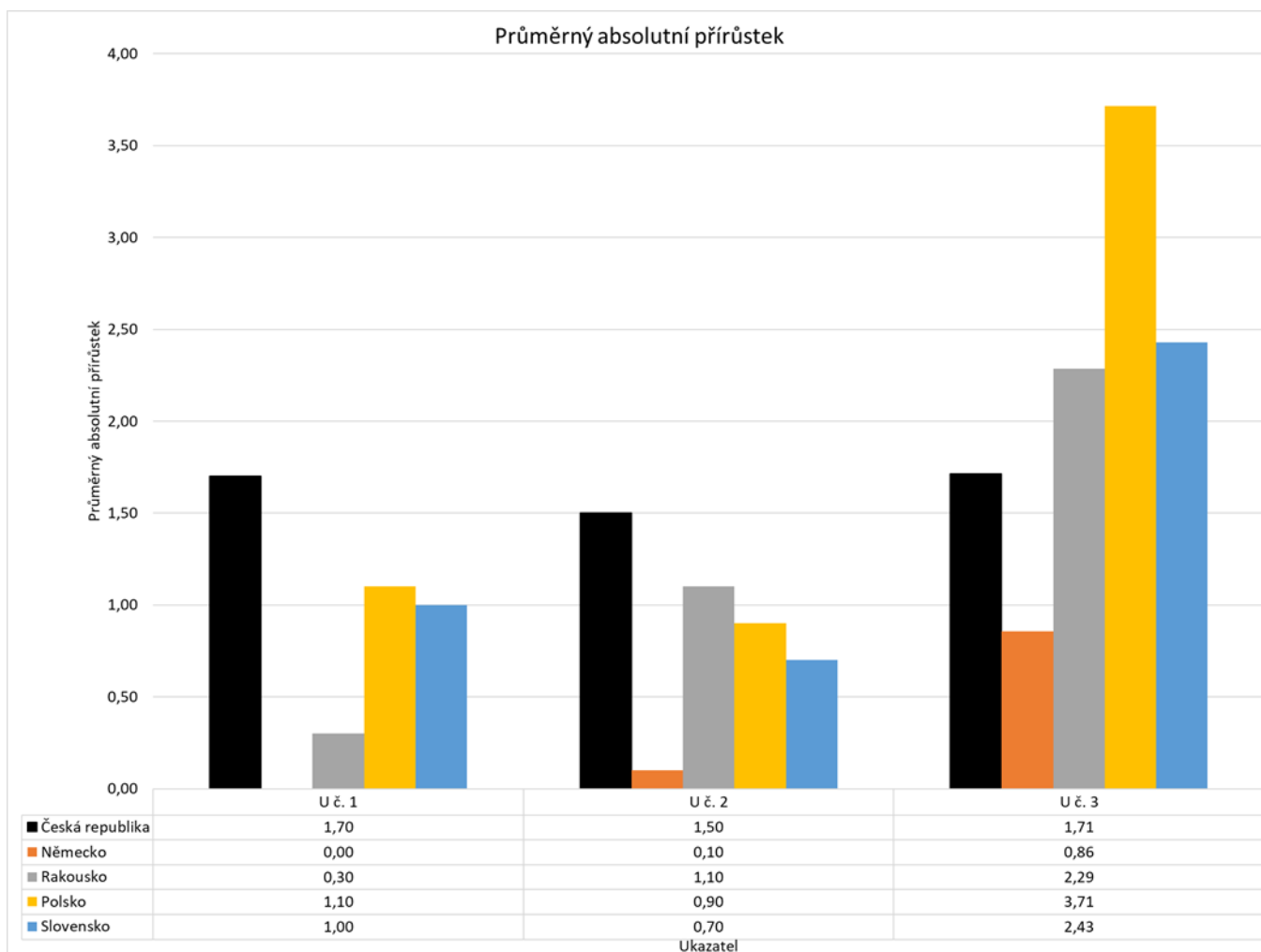
Graf č. 6 vyobrazuje absolutní přírůstek ukazatele č. 3 (viz Příloha C). Ukazatel č. 3 je ukazatel procenta podniků, které využívají vysokorychlostní připojení k internetu. Na první pohled je zřejmé, že výsledný graf obsahuje méně zkoumaných období. Je to z toho důvodu, že

roky 2009, 2018 a 2019 nejsou v tomto ukazateli k dispozici, tudíž nemohou být analyzovány. Tento ukazatel (U č. 3) je zajímavý v tom, že obsahuje málo záporných výsledných hodnot. ČR má výsledné hodnoty od 0 do 3. To poukazuje na fakt, že vývoj zkoumaných hodnot ČR v ukazateli (U č. 3) není nikdy záporný. V prvních třech obdobích (2010-2011; 2011-2012; 2012-2013) má výslednou hodnotu 3. V dalších letech přírůstek klesá. V období 2013-2014 má výslednou hodnotu 2 a v období 2014-2015 má výslednou hodnotu 1. V posledních dvou obdobích (2015-2016; 2016-2017) má ČR výslednou hodnotu 0, což poukazuje na nulový přírůstek zkoumaných hodnot. Z celkového pohledu nemá ČR vysoké přírůstky, ale na druhou stranu nemá ani žádné úbytky. Nejvyšší výslednou hodnotu má Slovensko v období 2011-2012, a to 11. Nejnižší výslednou hodnotu má také Slovensko, a to -2. Nejnižší výsledná hodnota je zjištěna v období 2015-2016.

Průměrný absolutní přírůstek

Další druh míry dynamiky časových řad je průměrný absolutní přírůstek. Ten se bude, na rozdíl od předešlého přírůstku, počítat u jednotlivých zemí ze všech vybraných let dohromady. Vzorec pro výpočet [11] je (2):

$$\Delta y = [(y_2 - y_1) + (y_3 - y_2) + \dots + (y_n - y_{n-1})] / (n - 1)$$



Graf č. 7: Průměrný absolutní přírůstek

Zdroj: [34;30;29]

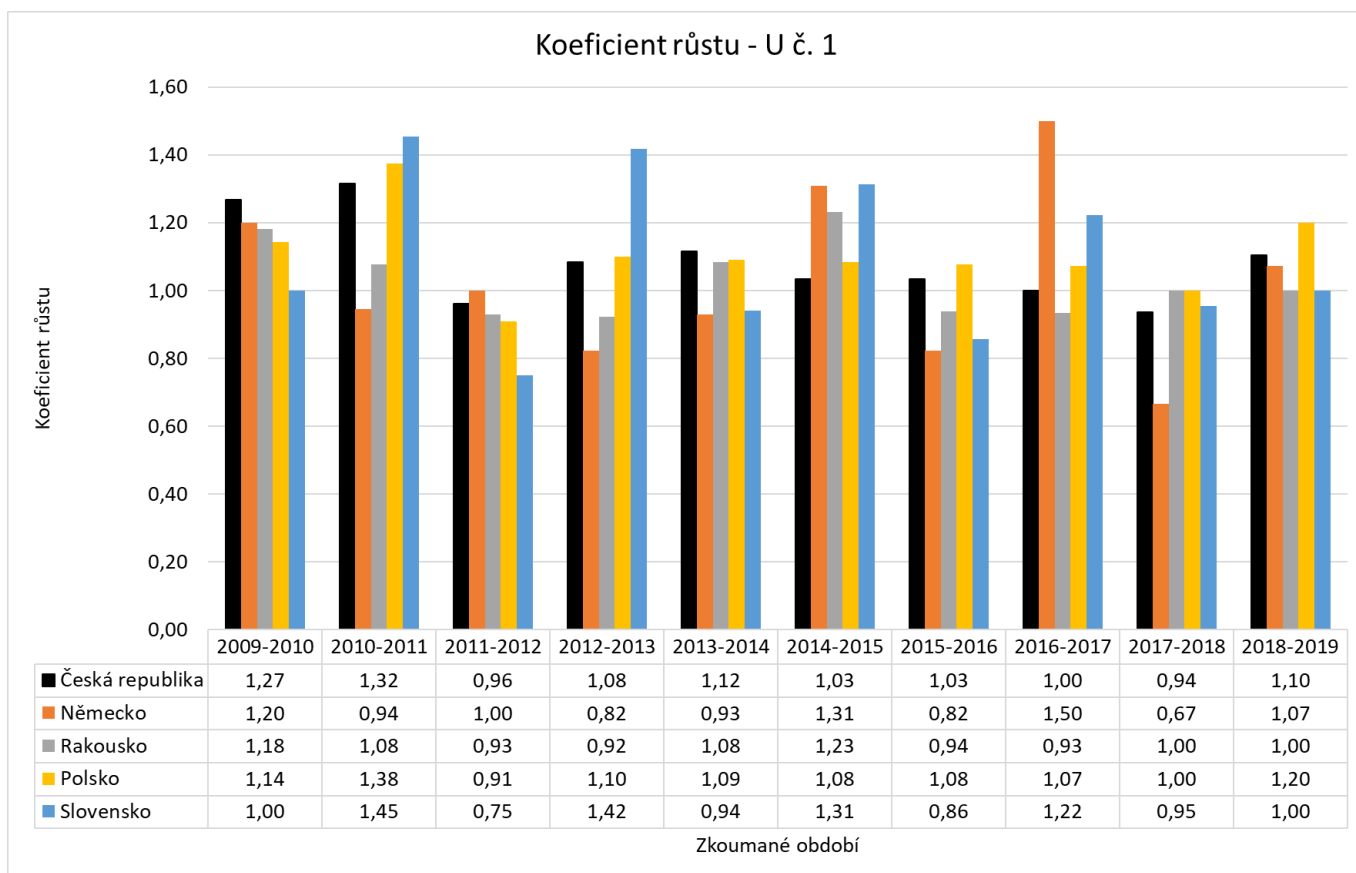
V grafu č. 7 je vyobrazen průměrný absolutní přírůstek u jednotlivých ukazatelů ve vybraných státech. Výsledné hodnoty ukazatelů (U č. 1 – U č. 3) jsou zjištěny na základě tabulek (viz Příloha A – Příloha C). U ukazatele č. 1 (U č. 1) je patrné, že nejvyšší výsledný průměr má Česká republika, která má výslednou hodnotu 1,70. Nejhorší průměrný přírůstek v ukazateli č. 1 (U č. 1) zaznamenalo Německo, které má výslednou hodnotu 0, tudíž žádný meziroční přírůstek. V ukazateli č. 2 (U č. 2) má nejlepší výslednou hodnotu opět Česká republika, a to 1,50. Nejhorší je opět Německo, které má výslednou hodnotu 0,10. V ukazateli

č. 3 (U č. 3) jsou už na první pohled výsledné hodnoty vyšší, než v předešlých ukazatelích (U č. 1 – U č. 2). Výsledné hodnoty se zde pohybují od 0,86 do 3,71, kde nejvyšší výslednou hodnotu má Polsko a nejnižší výslednou hodnotu má Německo. Česká republika má v tomto ukazateli (U č. 3) druhý nejhorší výsledek s výslednou hodnotou 1,71.

Koeficient růstu

Koeficient růstu se jinak nazývá relativní přírůstek nebo tempo růstu. Koeficient růstu je počítán ze dvou po sobě jdoucích období (v tomto případě to jsou roky). Výpočet bude vyjadřovat relativní poměr mezi po sobě jdoucími vybranými lety. Výsledek určuje kolikanásobně se zvýšil růst. Pokud je hodnota menší než 1, zkoumaná hodnota klesá. Tento koeficient je označován za jednoho z nejdůležitějších ukazatelů časových řad. Vzorec pro výpočet [11] je (3):

$$k = \frac{y_t}{y_{t-1}}$$

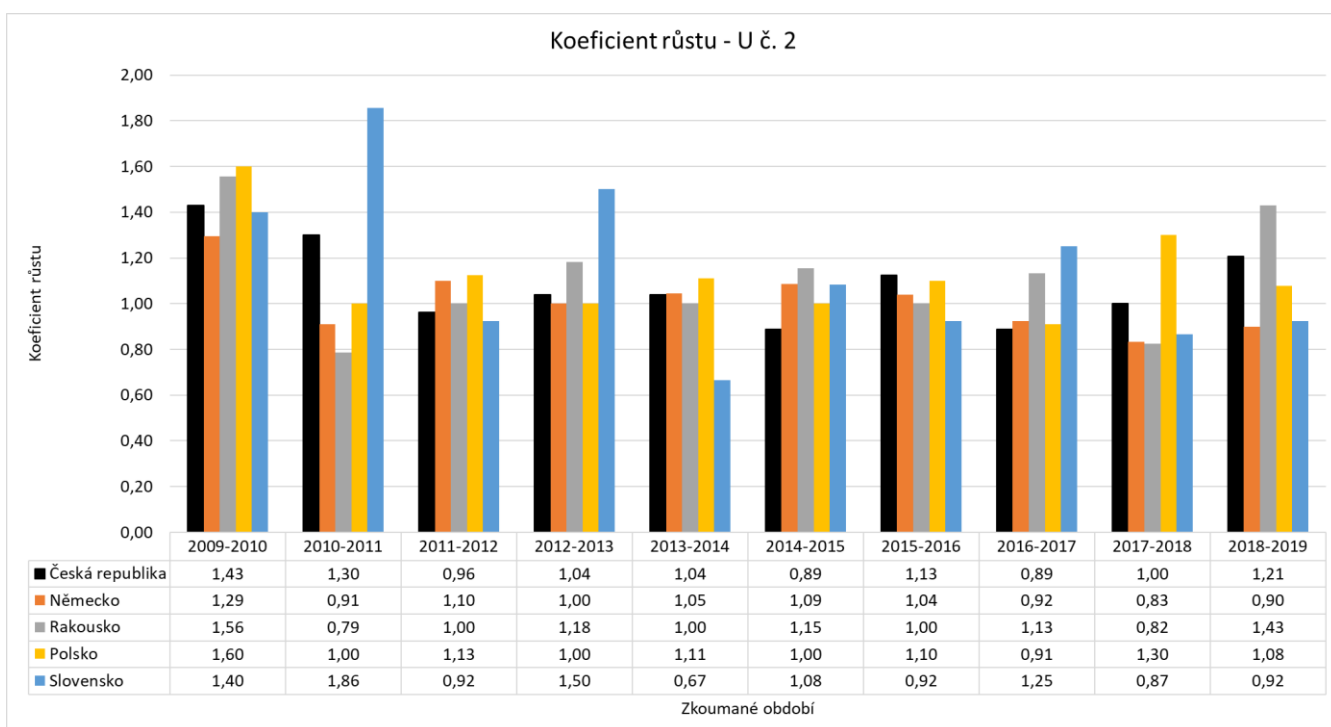


Graf č 8: Koeficient růstu – U č. 1

Zdroj: [34]

Graf č. 5 vyobrazuje koeficient růstu u ukazatele č. 1 (U č. 1), který je vypočítán na základě tabulky (viz Příloha A) určitým vzorcem (3). Výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí od 0,67 po 1,50. Nejnížší výslednou hodnotu má Německo v období 2017-2018. Nejvyšší výslednou hodnotu má v období 2016-2017 opět Německo. ČR má výsledné hodnoty v rozmezí od 0,94 po 1,32. Nejvyšší výslednou hodnotu zaznamenala v období mezi lety 2010 a 2011. Nejnížší výslednou hodnotu zaznamenala v období 2017 a 2018. ČR má většinu výsledných

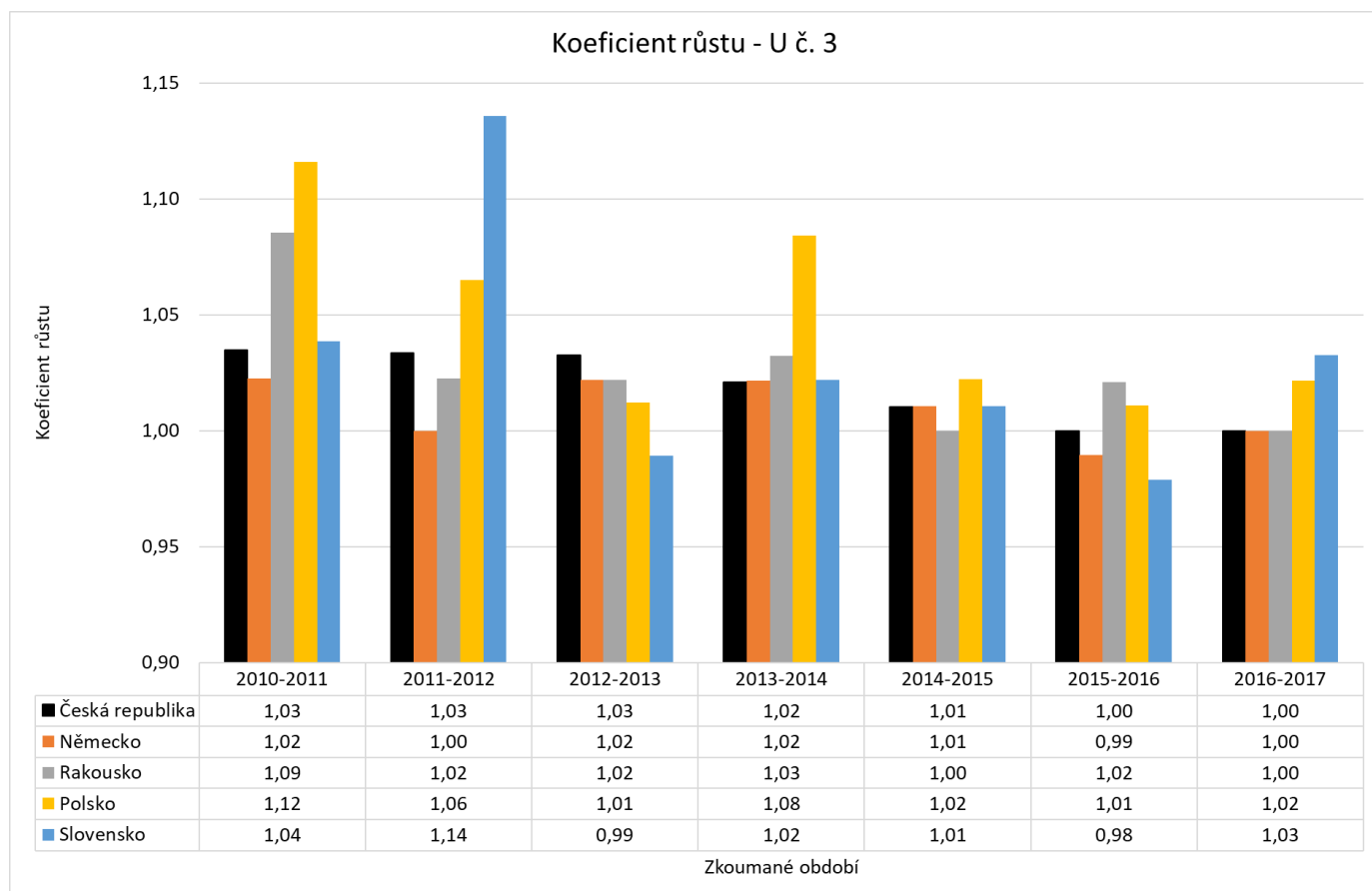
hodnot větších než 1. To znamená, že její přírůstek byl ve většině případů kladný. Samotný vývoj výsledných hodnot ČR je nestabilní a výsledné hodnoty rychle po sobě rostou a klesají (viz Graf č. 8)



Graf č. 9: Koeficient růstu – U č. 2

Zdroj: [30]

Graf č. 9 vyobrazuje koeficient růstu, který je vypočítán na základě ukazatele č. 2 (viz Příloha B). Výsledné hodnoty v tomto ukazateli (U č. 2) nejsou pro ČR tak dobré, jako výsledné hodnoty předešlého ukazatele (viz Graf č. 8). Nýbrž jsou pořád velice dobré v porovnání se sousedními státy. Výsledné hodnoty ČR se pohybují v rozmezí od 0,89 po 1,43. Nejnižší výsledná hodnota byla zjištěna ve dvou obdobích. Konkrétně se jedná o období 2014-2015 a 2016-2017. Tato hodnota značí mírný pokles zkoumaných hodnot v ukazateli (U č. 2). Nejvyšší výsledná hodnota ČR byla zjištěna v prvním období (2009-2010). Celkovou nejvyšší hodnotu ze všech vybraných států zaznamenalo Slovensko v období 2010-2011, a to 1,86. Tato hodnota značí skoro dvojnásobný růst zkoumaných hodnot. Nejnižší výslednou hodnotu zaznamenalo také Slovensko. Výsledná hodnota byla zjištěna v období 2013-2014, a to 0,67. Tato výsledná hodnota značí skoro poloviční propad zkoumaných hodnot.



Graf č. 10: Koeficient růstu – U č. 3

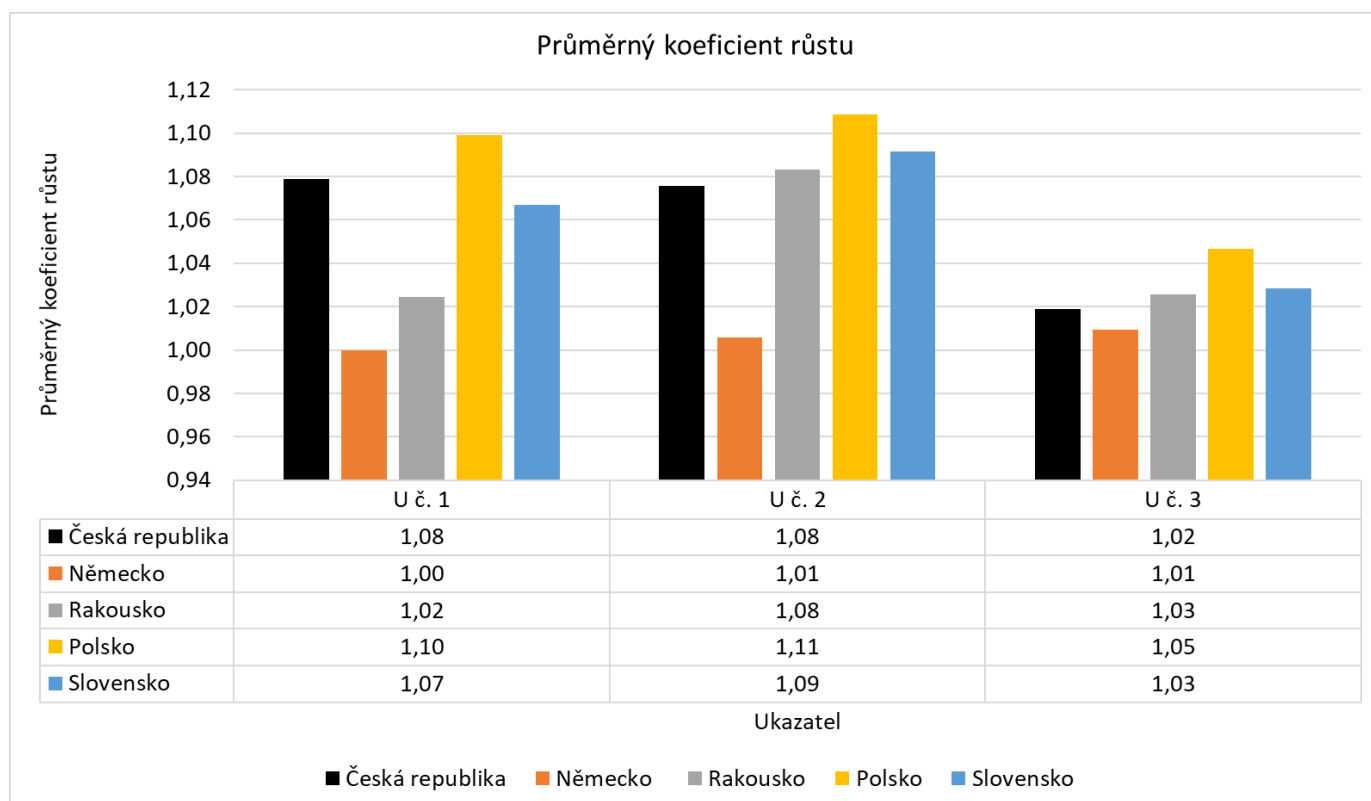
Zdroj: [29]

V grafu č. 10 je vyobrazen koeficient růstu ukazatele č. 3 (viz Příloha C). Z grafu č. 10 je patrné, že je neúplný. Vysvětlení je následující. Zkoumané hodnoty jsou dostupné pouze v letech 2010 až 2017. Vývoj výsledných hodnot u ukazatele (U č. 3) je v prvních obdobích kladný, a proto i samotný vývoj zkoumaných hodnot u ukazatele (U č. 3) je rychlejší. V následujících obdobích výsledné hodnoty klesají, proto klesá i rychlost růstu zkoumaných hodnot. ČR má výsledné hodnoty v rozmezí od 1,00 po 1,03. Tyto výsledné hodnoty nejsou extra vysoké, ale je důležité, že jsou všechny větší nebo rovny 1,00. To poukazuje na fakt, že ČR nemá v tomto ukazateli (U č. 3) žádný úbytek zkoumaných hodnot. Nejdříve jsou v ČR výsledné hodnoty vyšší, což značí rychlejší vývoj zkoumaných hodnot. Následně se výsledné hodnoty snižují a tím se snižuje i rychlost vývoje zkoumaných hodnot. Celkové výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí od 0,98 po 1,12. Nejnížší výslednou hodnotu zaznamenalo Slovensko v období 2015-2016. Nejvyšší výslednou hodnotu zaznamenalo také Slovensko, a to v období 2011-2012. Zajímavé výsledné hodnoty má Polsko, které nemá výslednou hodnotu nižší než 1,01. To poukazuje na fakt, že vývoj zkoumaných hodnot v ukazateli (U č. 3) je vždy kladný.

Průměrný koeficient růstu

Průměrný koeficient růstu, jindy nazývaný i jako průměrné tempo růstu, vyjadřuje průměrný násobek přírůstku mezi zkoumanými obdobími. Vypočítá se jako geometrický průměr jednotlivých koeficientů růstu [4]. Vzorec pro výpočet průměrného koeficientů růstu [11] je (4):

$$k = \sqrt[t-1]{\frac{y_2}{y_1} * \frac{y_3}{y_2} * \dots * \frac{y_t}{y_{t-1}}}$$



Graf č. 11: Průměrný koeficient růstu

Zdroj: [34;30;29]

V grafu č. 11 je vyobrazen průměrný koeficient růstu u jednotlivých států ve vybraných ukazatelích (U č. 1 – U č. 3). Na první pohled je jasné, že nejnižší výsledné hodnoty jsou v ukazateli č. 3 (U č. 3). Výsledné hodnoty ze všech ukazatelů se pohybují od 1,00 do 1,11. To poukazuje na fakt, že žádný v rámci stát vybraných ukazatelů nemá negativní rychlost růstu vývoje zkoumaných hodnot. Česká republika má výsledné hodnoty v rozmezí 1,02 až 1,08. V ukazateli č. 1 (U č. 1) a ukazateli č. 2 (U č. 2) má výsledné hodnoty 1,08. To poukazuje na celkem vysoký průměrný násobek vývoje ukazatele č. 1 (U č. 1) a ukazatele č. 2 (U č. 2). Nejlepší výsledné hodnoty v jednotlivých ukazatelích (U č. 1 – U č. 3) má Polsko. Jeho výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,05 po 1,11. Nejhorší vývoj vybraných ukazatelů

má stát Německo, které je na základě výsledných hodnot vždy nejhorší ve vývoji v jednotlivých ukazatelů (U č. 1 – U č. 3). Jeho výsledné hodnoty se pohybují v od 1,00 po 1,01.

4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Analýza byla provedena na základě tří vybraných ukazatelů ve vybraných pěti státech (Česká republika, Německo, Rakousko, Polsko a Slovensko). Tyto tři ukazatele byly vybrány na základě souvislostí mezi nimi, kde základem byl první ukazatel, který představuje procento tržeb, které byly přijaty pomocí počítačových sítí. Druhý ukazatel vyjadřuje procento podniků, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 %. Druhý ukazatel je spojený s prvním tak, že oba mají základ v tržbách přes počítačové sítě. Třetí ukazatel navazuje na předešlé ukazatele tím, že počítačové sítě a internetové obchody nemohou fungovat bez internetu. Na základě toho je vybrán třetí ukazatel, který vyjadřuje procento podniků, které využívají vysokorychlostní připojení k internetu.

V ukazateli č. 1, který představuje procento tržeb z objednávek, které jsou přijaté prostřednictvím počítačových sítí, Česká republika měla nejlepší vývoj zkoumaných hodnot. Její průměrný absolutní přírůstek, který představuje průměrný procentuální přírůstek tržeb, má výslednou hodnotu 1,7 (viz Graf č. 7). Tato hodnota udává, že se v České republice průměrně zvýšily tržby prostřednictvím internetových obchodů o 1,7 % tržeb. Naopak nejrychlejší nárůst tržeb prostřednictvím počítačových sítí má Polsko, ve kterém průměrně meziročně vzrostly tržby o 10 % (viz Graf č. 11). Vývoj tržeb prostřednictvím počítačových sítí je v Německu nejhorší ze všech zkoumaných států. Za zkoumané období se v Německu průměrně vůbec nezvýšily tržby. Z výsledků ukazatele č. 1 jasně vyplývá, že nejlépe si vedla Česká republika a Polsko. Česká republika si nejlépe vedla v absolutním přírůstku tržeb a Polsko si nejlépe vedlo v rychlosti růstu tržeb prostřednictvím počítačových sítí za zkoumané období.

Ukazatel č. 2 uvádí procento podniků, jejich tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 % jejich obratu. Tento ukazatel vyjadřuje významnost provozování online obchodů pro podniky, které mají spolu s kamennými obchody i online obchody. Ve zkoumaném období přibylo nejvíce podniků, které fungují na internetu v České republice, a to průměrně o 1,5 % podniků. Nejhůře je na tom opět Německo, kde ve zkoumaném období přibylo průměrně pouze 0,10 % podniků (viz Graf č. 7). V ukazateli č. 2 má za zkoumané období nejrychlejší nárůst hodnot Polsko, kterému vzrostly hodnoty průměrně meziročně o 11 % (viz Graf č. 11).

Ukazatel č. 3 vyjadřuje procento podniků s vysokorychlostním připojením k internetu. Díky vysokorychlostnímu internetu mohou bezchybně fungovat internetové obchody. Ve zkoumaném období přibylo meziročně nejvíce podniků v Polsku, a to průměrně o 3,71 % podniků (viz Graf č. 7). Polsko má i nejrychlejší růst zkoumaných hodnot, a to průměrně meziročně o 5 % (viz Graf č. 11). Tato hodnota podtrhuje výsledky předešlých ukazatelů, že

v Polsku jsou internetové obchody a jejich využívání na rychlém vzestupu. Nejhůře je na tom Německo, kde průměrně za zkoumané období přibylo pouze 0,86 % podniků s vysokorychlostním připojením (viz Graf č. 7). Česká republika si v nárůstu podniků s vysokorychlostním připojením k internetu nevede nejlépe. Průměrně přibylo za zkoumané období v České republice 1,71 % podniků s vysokorychlostním připojením k internetu. Oproti Polsku je tento nárůst mizivý.

Výsledek této analýzy potvrdil zjištění, že zájem o internetové obchody v České republice stále více roste. [16] Z toho důvodu jsou nuceni majitelé internetových obchodů zlepšovat funkčnost těchto obchodů a rychlost, aby kvůli špatnému provozu neztráceli zákazníky. Původní předpoklad, že Německo je ve vývoji využívání internetových obchodů nejlepší, se nenaplnil. V Německu utratí průměrně jeden člověk za rok asi 19 051,- Kč. V České republice utratí jeden člověk za rok asi 14 761,- Kč. To poukazuje na fakt, že lidé v Německu využívají internetové obchody a nakupují z nich, ale na základě výsledku analýzy lze říci, že internetové obchody v Německu využívá maximum lidí (cca 89 % populace [16]), tudíž kladný vývoj zkoumaných hodnot nenastal. Z toho vyplývá, že ve vývoji vybraných ukazatelů je nejlepší Česká republika a Polsko z toho důvodu, že internetový obchod se teprve rozvíjí a dosahuje svého vrcholu. Německo se v těchto ukazatelích tolik nevyvíjí, protože se nemá už dál kam rozvíjet.

Růst hodnot potvrzuje i dnešní doba okolo nemoci COVID-19, kde lidé ještě více využívají internetové obchody z důvodu strachu z nemoci, a také z pohodlnosti. [27] Dá se předpokládat, že v následujících obdobích růst hodnot dále potrvá.

V této práci byl využit výkonový benchmarking. Ten poukáže pouze na fakt, jaký vývoj mají zkoumané hodnoty, ale nepoukáže na fakt, jak a v čem se má Česká republika zlepšit. Jako další fáze by měl být využit procesní benchmarking, prostřednictvím kterého by se zjistilo, proč jednotlivé země dosahují takových hodnot. Z hlediska rozsahu bakalářské práce to není možné a není to jejím předmětem.

ZÁVĚR

Bechmarking je moderní metoda, která může být velmi prospěšná v mnoha českých společnostech. Současná doba nepřináší podnikům příliš mnoho přebytečného kapitálu, z tohoto důvodu je vhodné využívat tuto metodu. Na základě této metody jsou manažeři schopni ušetřit značné finanční prostředky, které mohou následně využít například k investování do nových technologií. Správné a efektivní provedení benchmarkingu může mít pro společnost nedocenitelnou hodnotu.

Teoretická část této bakalářské práce byla zaměřena na vysvětlení pojmu benchmarking, jeho průběh, členění a fáze. Na závěr teoretické části byly vypsány etické zásady benchmarkingu jako důležitá součást této metody.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu vybraných benchmarkingových ukazatelů na vybraném území pěti států prostřednictvím vybraných kvantitativních metod a jejich následné vyhodnocení. Na základě analýzy bylo zjištěno, jaké postavení zaobírá Česká republika vůči ostatním vybraným státům ve střední Evropě.

Analýza byla zaměřena na Českou republiku a její hodnoty v postavení vůči vybraným státům, jednalo se o Polsko, Slovensko, Rakousko a Německo. Provedená analýza se týkala tří vybraných ukazatelů. První ukazatel představoval procento tržeb z objednávek, které byly přijaté prostřednictvím počítačových sítí. V tomto ukazateli zaznamenala nejlepší průměrný přírůstek tržeb prostřednictvím internetových obchodů Česká republika a zároveň nejrychlejší přírůstek tržeb zaznamenalo Polsko. Nejhůře si v tomto ukazateli vedlo Německo.

Druhý ukazatel představoval procento podniků, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořilo více než 1 % jejich obratu. V České republice ve zkoumaném období přibýlo nejvíce podniků, u kterých se začaly využívat internetové obchody a nejrychlejší nárůst hodnot v tomto ukazateli zaznamenalo Polsko. Německo na tom bylo naopak nejhůře ze všech zkoumaných států.

Třetí ukazatel představoval procento podniků, které využívají vysokorychlostní připojení k internetu, díky kterému mohou bezchybně fungovat internetové obchody. Nárůst zkoumaných hodnot v České republice nebyl nejlepší. Nejvíce podniků za zkoumané období přibýlo v Polsku a zároveň mělo Polsko i nejrychlejší růst zkoumaných hodnot. Nejhůře si opět v tomto ukazateli vedlo Německo.

Provedená analýza poukázala na fakt, že vývoj České republiky byl v každém případě kladný. Ve dvou ze tří ukazatelů si Česká republika vedla velice dobře a celkové výsledné hodnoty byly kladné.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] Aleš, Z. - Legát, V. - Korčáková, R. Benchmarking jako účinný nástroj zlepšování managementu údržby [online]. Copyright © 2018 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/benchmarking-pro-zlepsovani-managementu-udrzby.htm>
- [2] Anand, G. - Kodali, R. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 2008, roč. 15, č. 3, s. 257-291. ISSN 1463-5771
- [3] Artl, J. - Artlová, M. - Rublíková, E. Analýza ekonomických řad s příklady [online]. Copyright © 2002 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://nb.vse.cz/~arltova/vyuka/crsbir02.pdf>
- [4] Codling, S. *Best Practice Benchmarking: A management guide*. Industrial Newsletters Ltd. 1992, 156 s. ISBN 0-566-07591-1
- [5] BOGETOFT, Peter. *Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance*. New York: Springer, 2012, 275 s. ISBN 14-899-9170-0
- [6] ČR dosahuje jen třetinové životní úrovně Německa či USA - Roklen24.cz. Roklen24.cz - Ekonomika, trhy, finance [online]. Copyright © 2016 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/iq5J/cr-dosahuje-jen-tretinove-zivotni-urovne-nemecka-ci-usa>
- [7] Dattakumar, R. - Jagadeesh, R. A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 2003, roč. 10, č. 3, s. 176-209. ISSN 1463-5771
- [8] Davis, H. J. - Chatterjee, S. R. - Heuer, M. *Management in India: Trends and Transition*. Response Books, 2006, 441 s. ISBN 0-7619-3363-8
- [9] Etické zásady benchmarkingu [online]. Copyright © 2009 QMprofi [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/eticke-zasady-benchmarkingu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GWOstk0IZdIQ/
- [10] E-commerce v Evropě [online]. Copyright © 2019 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2019/9/html5/index.html?&pn=31&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>
- [11] FD hlavní stránka | ČVUT v Praze Fakulta dopravní [online]. Copyright © [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.fd.cvut.cz/departament/k611/PEDAGOG/VSM/7_AnalyzaCasRad.pdf

- [12] Fong, S. W. - Cheng, E. W. L. - Ho, D. C. K. Benchmarking: A general reading for management practitioners. *Management Decision*, 1998, roč. 36, č. 6, s. 407-418. ISSN 0025-1747
- [13] Friedel, L. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online]. Copyright © Kosmas s.r.o Ostrava 2004. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>
- [14] Hashim, R. - Rushaimi, Z. Y. - Ruzinoor, Ch. M. Benchmarking Process and Its Relationship with Organizational Performance. ResearchGate | Find and share research [online]. Copyright © 2008 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235751557_Benchmarking_Process_and_Its_Relationship_with_Organizational_Performance
- [15] HENDL, Jan. Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál, 2004. 583 s. ISBN 80-7178-820-1
- [16] Honus, R. Co je to benchmarking. s. 10. In Sborník 1. české národní konference kvality ve veřejné správě ČR s mezinárodní účastí. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2005, 80 s. ISBN 80-239-4099-6
- [17] Karlöf, B., Östblom, B. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 8085865238
- [18] JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Con-sulting, 2007. Pro podnikatele a manažery. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3
- [19] JOHN, Lizy Kurian a Lieven EECKHOUT. Performance evaluation and benchmarking. Boca Raton: Taylor & Francis/CRC Press, 2006. 304 s. ISBN 13-518-2770-7
- [20] Kolektiv autorů. Benchmarking ve veřejné správě. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5
- [21] KOSMAS S. R. O. Databáze nejlepších praktik: Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online]. Copyright © Ostrava, 2004 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGx7jJwu7sAhWp4IUKHd8iDjoQFjABegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fbestpractices.cz%2Fwp->

content%2Fuploads%2F2013%2F09%2FVzd%25C4%259B1%25C3%25A1vac%25C3%25AD-modul3.ppt&usg=AOvVaw2VyeF5NAM03Y1fXM-Gd9B3

- [22] Lankford, W. Benchmarking: Understanding the basics. The Coastal Business Journal. [online] Copyright © 2004 [cit. 2020-09-07] Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.482.8364&rep=rep1&type=pdf>
- [23] Maas, M. - Flake, M. Environmental benchmark analysis of electr(on)ic products with components consisting of renewable raw materials. Proceedings Second International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing, 2001, 388-391 s. ISBN 0-7695-1266-6
- [24] Madsen, D. O. - Slatten, K. The emergence and evolution of benchmarking: a management fashion perspective. Benchmarking: An International Journal, 2017, ro. 24, č. 3, s. 775-805. ISSN 1463-5771
- [25] Nenadál, J. - Vykydal, D. - Halfarová, P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha, Management Press, 2011. 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6
- [26] Nenadál, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 320 s. ISBN 80-7261-110-0
- [27] Pandemie přinesla růst online nákupů. Češi jsou v Evropě premianti, více než polovinu objednávek uzavírají přes mobil – ihned.cz [online]. Copyright © 2020 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66759040-pandemie-prinesla-rust-on-line-nakupu-cesi-jsou-v-evrope-premianti-vice-nez-polovinu-objednavek-uzaviraji-pres-mobil>
- [28] Partovi, F. Y. Determining what to benchmark: an analytic hierarchy process approach. International Journal of Operations & Production Management, 1994, roč. 14, č. 6, s. 25-39. ISSN 0144-3577
- [29] Podniky s vysokorychlostním připojením k internetu [online]. Copyright © 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tin00090>
- [30] Podniky, jejichž tržby z objednávek přijatých přes počítačové sítě tvořily více než 1 % jejich obrátu [online]. Copyright © 2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tin00111>

- [31] Porovnávání se s konkurencí je dobré, ale není to bez rizika - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/porovnavani-se-s-konkurenci-je-dobre-ale-neni-to-bez-rizika/>
- [32] Rolstadas, A. Benchmarking – Theory and Practice. Springer Science+Business Media New York, 2005, 396 s. ISBN 1-4757-4595-5
- [33] El-Muhtaseb, H. The Implementation of Competitor Intelligence: Conceptual Foundations and Empirical Analyses, Rainer Hampp Verlag, 2018, 391 s. ISBN 3-95710-226-3
- [34] Tržby z objednávek přijatých prostřednictvím počítačových sítí [online]. Copyright © 2020 Databáze Eurostatu [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tin00110>
- [35] Veber, J. a kol. Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce: Legislativa, systémy, metody, praxe. 2. vyd. Praha, Management Press, s. r. o., 2010, 358 s. ISBN 8072611461
- [36] Xerox - Benchmarking . Share and Discover Knowledge on LinkedIn SlideShare [online]. Copyright © 2015 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.slideshare.net/VikashJais/xerox-benchmarking-54654048>

Příloha C – Procentuální vyjádření podniků s vysokorychlostním připojením k internetu [29]

Země / Období	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
geo : eu27_2020	85	89	92	92	94	95	94	96
EU (28 zemí)	85	89	92	93	94	95	94	96
geo : eu27_2007	85	89	92	93	94	95	95	96
Eurozóna	89	91	94	95	96	96	96	97
Eurozóna (19 zemí)	:	:	:	:	:	:	:	:
Belgie	90	87	94	95	96	98	97	98
Bulharsko	62	74	79	81	77	76	78	89
Česká republika	86	89	92	95	97	98	98	98
Dánsko	87	95	93	98	99	99	99	100
Německo	89	91	91	93	95	96	95	95
Estonsko	88	92	96	96	96	97	95	95
Irsko	87	91	90	95	95	97	98	96
Řecko	81	82	80	78	87	85	85	85
Španělsko	95	96	96	96	98	98	97	98
Francie	93	94	98	99	96	96	96	99
Chorvatsko	78	84	90	88	95	89	90	95
Itálie	84	88	94	95	95	94	94	96
Kypr	85	89	95	93	96	95	96	96
Lotyšsko	68	90	88	94	95	97	97	99
Litva	81	95	99	99	99	100	100	100
Lucembursko	87	93	96	97	97	97	97	97
Maďarsko	79	87	87	87	88	90	92	91
Malta	92	95	95	95	97	97	95	95
Nizozemsko	91	92	98	98	100	100	100	100
Rakousko	82	89	91	93	96	96	98	98
Polsko	69	77	82	83	90	92	93	95
Portugalsko	85	86	91	93	95	96	96	98
Rumunsko	52	57	(u)	67	82	85	80	82
Slovinsko	88	95	98	97	98	99	99	99
Slovensko	78	81	92	91	93	94	92	95
Finsko	96	99	100	100	100	100	100	100
Švédsko	91	95	97	97	97	97	97	97
Spojené království	88	93	93	95	95	96	94	95
Island	95	:	99	98	94	:	:	:
Lichtenštejnsko	:	:	:	:	:	:	:	:
Norsko	87	90	89	92	93	94	93	94
Švýcarsko	:	:	:	:	:	:	:	:
Černá Hora	:	:	:	:	:	:	93	97
Makedonie	77	76	87	91	93	93	94	:
Albánie	:	:	:	:	:	:	:	:
Srbsko	:	:	:	:	99	:	:	99
Turecko	89	:	:	:	:	92	93	95

(:) Neení k dispozici

(u) Nespolehlivé nebo nejisté údaje