

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

**Aplikace interního benchmarkingu v konkrétní  
společnosti**

**Radka Neškudlová**

**Bakalářská práce  
2012**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka Neškudlová**  
Osobní číslo: **E09499**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Aplikace interního benchmarkingu v konkrétní společnosti**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Definování benchmarkingu
3. Určení typů benchmarkingu a jejich vývoj
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Aplikace interního benchmarkingu ve vybrané společnosti
6. Zhodnocení dosažených výsledků
7. Formulace závěrů a doporučení

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CAMP, Robert C.; *Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee : Amer Society for Quality, 2006. 299 s. ISBN 1563273527.

JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha : Profess Consulting, s. r. o., 2007. 120 s. ISBN 8072590510.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.


NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking mýty a skutečnost : Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha : Management Press , 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. července 2011

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

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

V Pardubicích dne 27. 4. 2012

Radka Neškudlová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Pavlu Duspivovi CSc., a také Ing. et Ing. Barboře Jetmarové, za jejich odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Formplast Purkert, s.r.o., za možnost spolupráce a především vedoucí ekonomického oddělení., Ing. Pavle Špinlerové, za výbornou spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá aplikací jedné z manažerských metod, která napomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, benchmarkingem. Metoda interního benchmarkingu je aplikována ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o., zabývající se výrobou vstřikovacích nástrojů a technických vylisků. Podstatou benchmarkingového procesu je zjištění výkonnosti dvou podnikových útvarů, jejich vzájemná komparace, sestavení benchmarkingové analýzy a návrh opatření na zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Benchmarking, interní benchmarking, výkonnost podniku, produktivita, provozní ukazatele*

## **TITLE**

Application of internal benchmarking within the company.

## **ANNOTATION**

*Bachelor thesis deals with the application of one of the management methods, which helps to increase business competitiveness, the benchmarking. Internal benchmarking is applied in the company Formplast Purkert, which manufactures injection molding tools and technical moldings. The essence of benchmarking process is to determine the performances of two business units, their relative comparison, completing benchmarking analysis and preparation of draft measures for improvement.*

## **KEYWORDS**

*Benchmarking, internal benchmarking, performance company, productivity, operating Indicators*

# Obsah

ÚVOD .....	10
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU.....</b>	<b>11</b>
1.1 Měření podnikové výkonnosti .....	11
1.2 Finanční analýza.....	12
1.3 Ukazatele produktivity.....	13
<b>2 CHARAKTERISTIKA BENCHMARKINGU .....</b>	<b>16</b>
2.1 Definice benchmarkingu .....	16
2.2 Historie a současnost benchmarkingu .....	17
1.3 Podstata a smysl benchmarkingu .....	18
1.4 Důsledky a přínosy benchmarkingu .....	19
2.5 Etický kodex benchmarkingu.....	20
<b>3 TYPY BENCHMARKINGU .....</b>	<b>21</b>
3.1 Dělení benchmarkingu podle autorů .....	21
3.1.1 Výkonový benchmarking.....	23
3.1.2 Procesní benchmarking .....	23
3.2.1 Externí benchmarking.....	23
3.2.2 Interní benchmarking.....	24
3.2.3 Interní nebo externí benchmarking.....	28
3.2.4 Funkční benchmarking .....	29
3.3 Benchmarkingový cyklus.....	30
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>35</b>

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Výhody a nevýhody externího benchmarkingu .....	24
Tab. 2: Výhody a nevýhody interního benchmarkingu .....	27

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Míra využití benchmarkingu od roku 1993 do roku 2010 .....	18
Obr. 2: Typy benchmarkingu podle Jaroslava Nenadála .....	22
Obr. 3: Účinky interního benchmarkingu .....	26
Obr. 4: Rozhodovací diagram pro použití interního nebo externího benchmarkingu .....	29
Obr. 5: Model procesního benchmarkingu .....	31



## **SEZNAM ZKRATEK**

BCG	The Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation for Quality Management
GBN	Global Benchmarking Network
PEMS	Pověřenec vedení pro EMS (životní prostředí)
PVK	Pověřenec vedení pro kvalitu
ÚŘK	Útvar řízení kvality

## Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním světě a obzvláště v podnikatelském prostředí se výkonnost a efektivita stávají důležitým prvkem každého podniku. Konkurenceschopnost je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost. Sledováním a vyhodnocováním správných ukazatelů se podnik stává výkonnější a společně s implementací nových manažerských metod a technik i konkurenceschopnější. Jednou z těchto technik je i benchmarking.

Benchmarking je založen na komparativní analýze a nabízí široké možnosti uplatnění. Jedná se o neustálý proces měření postupů, produktů a různých jiných aktivit probíhajících uvnitř organizace vykonávaný za účelem porovnávání s konkurenčními organizacemi nebo uvnitř podniku mezi jeho divizemi. Metoda porovnání probíhá s nejlepšími podniky za účelem osvojení si nových, lepších praktik a postupů. Pokud se benchmarking aplikuje v rámci jedné organizace, jedná se o benchmarking interní. Při dodržení všech kroků, správné implementaci a opakování procesů je metoda benchmarkingu schopna zajistit prosperitu podniku. V České republice zatím benchmarking nedosáhl takové popularity jako ve světě. Hlavní překážkou je především nedůvěřivost firem ve sdílení citlivých informací s benchmarkingovými partnery.

Cílem bakalářské práce je pomocí vhodně zvolených ukazatelů zhodnotit výkonnost dvou lisoven společnosti Formplast Purkert, s.r.o., komparovat zjištěné výsledky vzájemně mezi těmito dvěma středisky, sestavit benchmarkingovou analýzu a navrhnout případná opatření na zlepšení. Jelikož se jedná o porovnání dvou pracovišť jedné společnosti, je v práci využita a aplikována metoda interního benchmarkingu.

Pro zpracování benchmarkingové analýzy je nutné zvolit objekt benchmarkingu a určit vhodný typ benchmarkingu pro konkrétní společnost. Záměrem práce je mimo jiné přehledně zpracovat teoretické poznatky z oblasti benchmarkingu, jelikož se jimi v hlubším kontextu nezabývá příliš mnoho českých autorů.

Informace pro zpracování jsou získávány především z výkazů společnosti a jiných interních dokumentů. Další potřebné informace pro vypracování jsou poskytovány manažery podniku.

# 1 Výkonnost podniku

Výkonnost je pojem běžně používaný v každodenní mluvě bez ohledu na odborné či zájmové zaměření. V současnosti se však stává předmětem diskuse definice výkonnosti podniku. V obecném pojetí výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob (resp. průběh), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. [30]

Výkonnost podniku lze chápat také jako jakousi snahu o co nejlepší zhodnocení kapitálu vloženého do podniku, popř. schopnost podniku „přežít“ v tržním prostředí a to jak nyní, tak i v budoucnu.

Jak popisuje Jirásek [7] ve své knize, konkurence dnes tlačí na každého. Vyznat se v ní a obstát, to je pravidlo přežití pro každého. V posledních desetiletích je vnímán zvyšující se tlak na všechny organizace, bez ohledu na odvětví jejich působení, z hlediska rozvoje, inovací, implementací nových informační technologií apod. Pokud má být podnik konkurenceschopný a stále zvyšovat svoji výkonnost, manažeři musí mít aktuální informace o jeho ekonomické situaci. Úspěšný podnik by měl uspokojovat nejen potřeby vlastníků, ale i manažerů, zaměstnanců, zákazníků, věřitelů, veřejnosti, státu apod. Pro efektivní řízení podnikové výkonnosti je nezbytně nutný systém, který ji umožní kvantifikovat.

## 1.1 Měření podnikové výkonnosti

V současnosti existují 2 základní přístupy k měření podnikové výkonnosti. Jedná se o finanční a nefinanční, tzv. hodnotové ukazatele (BSC, EFQM, ...). V minulosti se výkonnost podniku měřila především finančními ukazateli, ty se však později ukázaly jako nedostatečné a to především z důvodu možnosti jejich vyčíslení až po skončení účetního období, orientace na krátkodobé cíle – opomíjejí dlouhodobé cíle, zobrazují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů (např. nevysvětlí, že stagnující tržby jsou důsledkem zastaralých výrobků), jsou neprůhledné a nespolehlivé (např. hrozba „zkrášlování“ účetních dat manažery). [26]

Nefinanční ukazatele mají doplňovat údaje finančních ukazatelů, ale mají i jisté nevýhody - nesou vysokou počáteční investici peněžních prostředků do informačních systémů, ty by mohly být vynaloženy jinde. Tyto ukazatele jsou vyjadřovány v různých jednotkách, a je potřeba dbát na to, aby měly příčinnou vazbu na cíle společnosti.

## 1.2 Finanční analýza

V současnosti nejpoužívanější nástroj pro měření finanční výkonnosti. Finanční analýza umožňuje pohled do minulosti a tím i hodnocení vývoje firmy až do současnosti, ale také pohled do budoucnosti, kde slouží jako podklad pro krátkodobé i strategické plánování.

Obvykle se rozlišují 2 přístupy k hodnocení ekonomických procesů [22]:

Fundamentální analýza = kvalitativní, zaměřuje se na hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Je založena na znalostech odborníků, jejich osobním názoru a odhadu. Nejvýznamnější nástroje fundamentální analýzy patří např. *SWOT analýza*, *PEST analýza*, *metoda kritických faktorů úspěšnosti*, *model „3C“*, *portfolio analýza*, *BCG matice*, *analýza hodnoty pro zákazníka*.

Technická analýza = kvantitativní, využívá matematické a matematicko-statistické metody. V odborné literatuře lze najít doporučené hodnoty pro jednotlivé ukazatele, není však dobré je bezhlavě využívat. Jejich hodnoty se odvíjí od oboru činnosti podniku, nabízeného sortimentu nebo odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Z hlediska hodnocení dosažené výše ukazatelů se nabízí možnost porovnání s ostatními podniky obdobného zaměření, neboli **benchmarking**. [9] Metoda spočívá v poznání a identifikování vlastní pozice a následné srovnání s nejlepším na trhu tzv. „best in class“. Tím metoda benchmarkingu však nekončí. Provedou se opatření, která zajistí přiblížení se, nebo dokonce překonání dosud nejlepší rozpoznané praxe. Vzhledem k tomu, že existuje několik typů benchmarkingu, neplatí toto tvrzení ve všech případech. Srovnání s nejlepším na trhu v konkrétním procesu či výkonu využívá výhradně externí benchmarking.

Vyšší metody finanční analýzy - Matematické a matematicko-statistické metody jsou závislé na hlubších znalostech matematické statistiky, ale i na hlubších ekonomických znalostech. K jejich aplikaci je třeba kvalitního softwarového vybavení, nejsou běžně používány ve firemní praxi.

Elementární metody finanční analýzy - založeny na základních matematických operacích (sčítání, odčítání, násobení, dělení, apod.). Pomocí těchto metod se přetvářejí vstupní data a dospívá se tak k hodnotám předem definovaných ukazatelů s určitou vypovídací schopností.

Elementární metody lze členit do několika podskupin, které jako celek znamenají komplexní finanční rozbor hospodaření podniku [18]:

1. *Absolutní (=stavové)* – založeny na posuzování hodnot jednotlivých ukazatelů přímo z účetních výkazů, patří mezi ně: *horizontální a vertikální analýza*.
2. *Rozdílové a tokové* – vypočítají se jako rozdíl určité položky aktiv a určité položky pasiv, řadí se k nim: *čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky*.
3. *Poměrové* – určují se podílem 2 položek ze základních účetních výkazů. Jsou nejpoužívanější a patří mezi ně: *analýzy ukazatelů: rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu, produktivity*.
4. *Analýza soustav ukazatelů*: z nichž jsou nejvýznamnější *pyramidové rozklady, bankrotní a bonitní modely*.

Ze SWOT analýzy podniku vyplývá, že jednou, i když ne hlavní, ze slabých stránek společnosti je nízká produktivita práce. Měření výkonnosti podniku je z tohoto důvodu prováděno analýzou ukazatelů produktivity, proto je o nich pojednáno podrobněji.

### **1.3 Ukazatele produktivity**

Mezi nejčastěji používané provozní, neboli výrobní ukazatele patří především nákladovost výkonů, materiálová náročnost výkonů, vázanost zásob na výkony, struktura nákladů (podíly jednotlivých druhů nákladů na celkových nákladech), produktivita z výkonů, produktivita z přidané hodnoty, mzdová produktivita a další.

Provozní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř podniku a uplatňují se ve vnitřním řízení. Patří mezi pomocné nástroje managementu a pomáhají sledovat a analyzovat základní aktivity podniku. Ukazatele se opírají o základní tokové veličiny, především o náklady. Řízení nákladů zvyšuje hospodárnost jejich vynakládání a tím přispívá k dosažení konečného efektu. [23]

Produktivitou neboli výkonností se rozumí poměr mezi výstupem a vstupem za určité časové období při požadované kvalitě.

Lze ji vyjádřit vzorcem:

$$\text{produktivita} = \frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}} \quad (27)$$

Ze vzorce je zřejmé, že produktivita poroste, pokud se zvýší výstupy při zachování vstupů, nebo se sníží vstupy a udrží se stejné výstupy, či navýšením výstupu a současně snížením vstupu, což má za následek nejpříznivější navýšení produktivity. Firmy používají několik druhů vstupů, jako práce, materiál, energie, kapitál, lze tedy produktivitu sledovat v několika oblastech.

V práci je využívaným ukazatelem produktivita práce. I na tu existuje několik pohledů: produktivita práce z výnosů, výkonů, tržeb, obratu či z přidané hodnoty.

**Produktivita práce z přidané hodnoty** sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Ukazatel se obvykle porovnává s **průměrnou mzdou** na jednoho pracovníka. Čím je větší produktivita práce na nižší průměrnou mzdu, tím plyne podniku větší efekt ze zaměstnanců.

$$\text{produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad (27)$$

Vztah pro výpočet průměrné mzdy na pracovníka

$$\text{průměrná mzda} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}} \quad (27)$$

**Produktivita práce z výkonů sleduje** výkony na jednoho pracovníka.

$$\text{produktivita práce z výkonů} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet pracovníků}} \quad (27)$$

V práci bude hodnocen ukazatel **osobní náklady k přidané hodnotě**, který vypovídá o tom, kolik odeberou náklady na zaměstnance z toho, co bylo vytvořeno v provozu výroby. Snaha podniku by měla směřovat k co nejnížší hodnotě tohoto poměru, jelikož čím menší tento poměr bude, tím je lepší výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům.

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}} \quad (27)$$

**Mzdová produktivita** udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Vztah pro výpočet:

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}} \quad (23)$$

**Nákladovost výnosů** zobrazuje zatížení výnosů celkovými náklady. Tento ukazatel je schopen stanovit poměrně přesné rozdíly mezi náklady a výnosy, a to na relativní bázi. Pokud bude podnik sledovat tento ukazatel, dá se předpokládat, že snadněji odhalí nedostatky v řízení nákladů. Vztah pro výpočet:

$$\text{nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}} \quad (23)$$

**Materiálová náročnost výnosů** zobrazuje zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi. Pro podnik je dobré, když ukazatel vykazuje klesající trend, jelikož tento stav svědčí o zvýšení hospodárnosti a vyšší ekonomičnosti. Vztah pro výpočet:

$$\text{materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}} \quad (23)$$

## 2 Charakteristika benchmarkingu

Následující kapitola se orientuje na definování benchmarkingu z pohledu nejvýznamnějších autorů, kteří se danou problematikou zabývají. Je popsán vznik benchmarkingu, jeho první použití a současné postavení v žebříčku četnosti využívání. V charakteristice tohoto manažerského nástroje nesmí chybět jeho podstata, smysl, důsledky a přínosy. Mimo výše uvedené je zde stručně popsán etický kodex benchmarkingu.

### 2.1 Definice benchmarkingu

V jednotlivých pramenech literatury jsou definice tohoto pojmu různé. Obecně by se dalo říci, že benchmarking je systematický proces (tzn., že je standardně zařazený mezi procesy celkového systému řízení organizace), který je vykonáván za účelem porovnávání souborů aktivit, výrobků, služeb, organizační struktury nebo výkonnosti naší organizace s jinými organizacemi, které jsou uznávány jako nejlepší v daném odvětví. Tento proces je uskutečňován plánovaně, za účelem stanovení cílů, ke kterým by se měla naše organizace přibližovat, případně oblastí, ve kterých má rezervy a měla by se v nich zlepšovat.

Dr. Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností, která stála u zrodu benchmarkingu ho definuje jako *„hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“*. [3]

Podle Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) je benchmarking *„proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost“*. [14]

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu definuje benchmarking jako *„využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy na principu učení se od druhých.“* [16]

Kotler a Keller ve své knize [10] definují benchmarking jako *„umění učit se od společností, které provádějí některé úkoly lépe než jiné společnosti“*. Cíl benchmarkingu spatřují v *„okopírování nelepších praktik“* buď v rámci odvětví, nebo napříč odvětvím.

Na benchmarking lze kromě toho nahlížet také jako na srovnávací analýzu dat, nákladů, údajů a jiných ekonomických výsledků nebo jako na řízenou výměnu zkušeností. [19]



Výraz „benchmarking“ pochází z angličtiny a je odvozen ze slova **benchmark**. Slovo benchmark se používá v manažerské i obecné mluvě a znamená měřítko. V oblasti zlepšování vyjadřuje benchmark dosažení úrovně „nejlepšího ve své kategorii“ (tzv. best-in-class). V praxi se hovoří v podstatě o nastavení pomyslné laťky, kterou bychom chtěli v různých oblastech (např. u nákladů, produktivity, průměrného času procesů apod.) překonat.

## 2.2 Historie a současnost benchmarkingu

Historie benchmarkingu jako manažerského nástroje sahá do konce 70. let minulého století. V roce 1979 ho jako první použila firma působící na trhu v oblasti výroby kopírovacích strojů, Xerox Corporation. Do této doby byla společnost považována za téměř výlučného dodavatele kopírovacích strojů. Nastalá, téměř monopolní situace však netrvala dlouho, společnost začala postupně ztrácet tržní podíl na reprografickém trhu. Manažeři firmy analyzovali příčiny vysokých nákladů a zjistili, že jedna z oblastí, ve které firma ztrácí je skladové hospodářství. Z různých dostupných zdrojů zjistili, že špičkou ve skladovém hospodářství je firma L.L. Bean a začali s ní spolupracovat. Po úspěchu benchmarkingu ve firmě Xerox Corporation se rozšířil a začaly ho aplikovat i jiné společnosti.

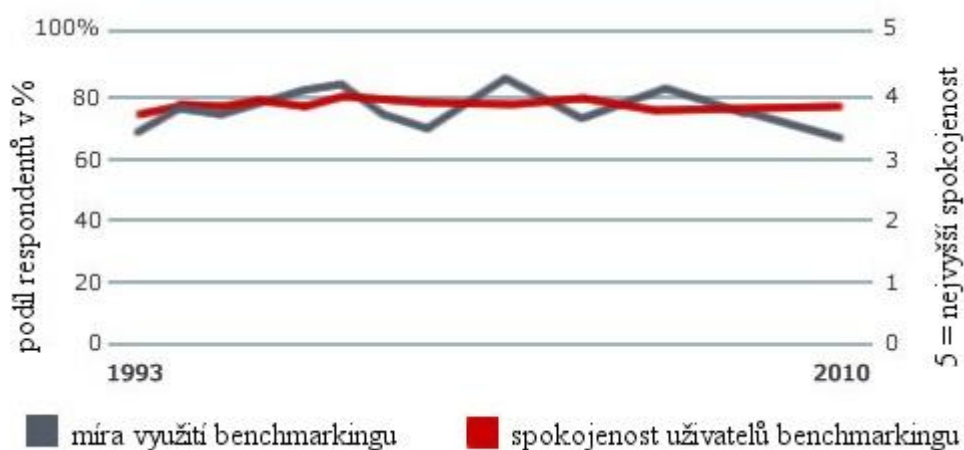
Benchmarking se stal součástí úspěchu mnohých firem oceňovaných v rámci Malcolm Baldrige National Quality Award (jedná se o Národní cenu Malcolma Baldrige, každoročně udělovanou prezidentem USA) a ujal se také v Evropě v rámci The European Quality Award (což je Evropská cena kvality), kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management (EFQM).

Česká republika se stala díky ČSJ (Česká společnost pro jakost) od roku 2002 členem GBN (Global Benchmarking Network), mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. Dalšími členy GBN jsou např. Dánsko, Finsko, Indie, Irsko, Itálie, Maďarsko, Německo, Švýcarsko, Velká Británie a mnoho jiných zemí. [5]

Hlavní úkoly GBN [2]:

- sdílení zkušeností jednotlivých benchmarkingových center,
- mezinárodní partnerství v rámci jednotlivých center,
- poskytování reklamní podpory pro centra,
- sdílení informací v rámci mezinárodních center vždy s dostatečným předstihem.

Hodnocením manažerských nástrojů se již od roku 1993 zabývá americká firma Bain & Company, která každoročně sestavuje žebříček Top 10 Management Tools (neboli 10 nejpoužívanějších manažerských nástrojů). S benchmarkingem zaznamenává již od počátku stabilní spokojenost a to na úrovni 4 z max. 5. V roce 2008 byl benchmarking dokonce vyhodnocen jako celosvětově nejpoužívanější manažerský nástroj. Velice prestižní příčku si udržel i v roce 2010. Obr. 1 znázorňuje využití benchmarkingu a celkovou spokojenost jeho uživatelů.



**Obr. 1:** Míra využití benchmarkingu od roku 1993 do roku 2010

*Zdroj:[12]*

### 1.3 Podstata a smysl benchmarkingu

Podstata benchmarkingu je založena na srovnávání, a to jak na srovnávání výkonů těch nejlepších, tak také postupů k vynikajícím výsledkům směřujícím.

Benchmarking je metodou strategického managementu. Je nezbytně nutné, aby byl podporován vrcholovým vedením organizace, která se hodlá zlepšovat. Bez aktivní účasti a trvalé podpory top managementu nemůže být úspěšný. [14]

Nutno podotknout, že smyslem benchmarkingu není zvítězit za každou cenu. Je důležité, aby to byl legální, systematický, veřejný a hlavně etický proces, pomocí kterého se stává zkoumaný podnik konkurenceschopnější. Z výše uvedeného vyplývá, že musí podléhat nějakým pravidlům. Ta jsou souhrnně označována jako „Etický kodex benchmarkingu“, který bude podrobně vysvětlen později.

Pokud se jedná o benchmarking ve smyslu měření, hovoříme o kvantifikaci zjištěných mezer v naší organizaci. Cílem benchmarkingu tedy není nedostatky pouze zjistit, ale umět je i změřit. Předmětem porovnávání může být cokoli. Jedná se např. o parametry konkrétního produktu, výkonnost vybraných procesů v organizaci, přístupy k zajišťování bezpečnosti informací, celková výkonnost organizace, zaměstnanci (např. jejich znalosti a praktické zkušenosti) apod. Předmět benchmarkingu musí být vždy zvolen podle rozpoznané slabé stránky organizace.

#### **Smyslem benchmarkingu je:**

- určit úroveň vstupů (náklady, počet zaměstnanců) v porovnání s ostatními,
- určit, jak organizace pracuje se svými vstupy a jaká je úroveň služeb, které poskytuje. Účelem je vytyčit rozdíly, které lze využít k určení oblastí se špatnými výsledky,
- zjistit nedostatky a využít přednosti,
- zvýšit výkonnost, konkurenceschopnost a dosáhnout lepších výkonů. [19]

### **1.4 Důsledky a přínosy benchmarkingu**

Aplikace benchmarkingu může mít na organizaci mimořádný dopad. Mění dosud zaběhnuté postupy, poskytuje modely směřující k excelenci. Záměrem je stanovit cíle tak, aby organizace mohla zavést proces zlepšování se, a aby porozuměla změnám, které jsou k tomuto zlepšení nutné. [21] Konečné důsledky se mohou odrazit:

- v účinném měření výkonu - co neumíme změřit, nemůžeme řídit,
- v lepším rozhodování – díky lepším informacím,
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené kvalitě výrobků/služeb,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- v urychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,
- ve zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice,
- při dlouhodobém provádění umožňuje analýzu časových řad a trendů, apod.

## **2.5 Etický kodex benchmarkingu**

Zásady slušného a spravlivého chování všech zúčastněných při provádění benchmarkingových aktivit upravují tzv. Etické kodexy benchmarkingu. Partneři benchmarkingových projektů se oficiálně zavazují k dodržování podpisem.

Historicky prvním dokumentem tohoto typu byl etický kodex zpracovaný Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APCQ). Všechny další kodexy se jím nechaly inspirovat.

[14] Vzor etického kodexu obsahuje příloha C.

### 3 Typy benchmarkingu

Následující kapitola pojednává o základních typech benchmarkingu a podrobně charakterizuje ty nejvýznamnější. Je třeba upozornit na to, že benchmarkingem se zabývá celá řada autorů, a proto není jeho dělení zcela jednoznačné. Typy benchmarkingu se prolínají, někteří autoři označují pod stejným názvem odlišný typ benchmarkingu než autoři jiní. Vždy je pro určení typu benchmarkingu rozhodující co porováváme a s kým porováváme.

#### 3.1 Dělení benchmarkingu podle autorů

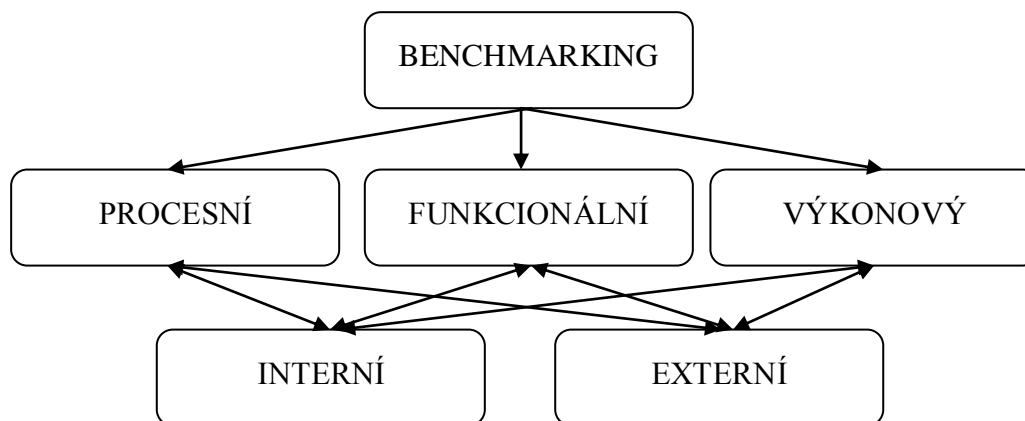
Metin Kozak ve své knize [11] zmiňuje hlavní členění benchmarkingu na benchmarking *interní, konkurenční a funkční*, přičemž konkurenční a funkční benchmarking spadají zároveň do kategorie *externí*.

Bjørn Andersen a Per-Gaute Pettersen své knize [29] uvádějí, že hlavní členění benchmarkingu závisí právě na tom, co porováváme a s kým porováváme. Z hlediska předmětu porovnání člení benchmarking na *výkonový, procesní a strategický*. Jestliže je porovnání uskutečňováno v rámci jedné organizace jedná se o *interní benchmarking*, pokud porováváme s přímými konkurenty, jedná se o *konkurenční benchmarking* a jestliže se porovnávají organizace bez ohledu na odvětví jejich působení, jedná se o *funkční benchmarking*.

Další členění pochází od autorů Bengta Karlöfa a Svanteho Östbloma. Podle nich je benchmarking rozdělen na 3 základní typy: *interní benchmarking, externí benchmarking, funkční (odvětvový) benchmarking*. Jejich členění používají v různých modifikacích i jiní autoři, a proto je obecně přijímáno za významné. O jednotlivých typech budou podrobně pojednávat následující kapitoly.

Libor Friedel, působící od roku 2001 v České společnosti pro jakost, uvádí 2 základní typy a to *výkonový a procesní*. Pokud chápeme benchmarking jako srovnávání výsledků těch nejlepších, hovoříme o benchmarkingu výkonovém, mimo jiné třeba i ve vztahu ke konkurenci, tak i procesů a postupů (nejlepších praktik), které k dosažení vynikajících výsledků vedou – procesní benchmarking. [21]

Pro snadnější orientaci mezi jednotlivými typy benchmarkingu popisuje Jaroslav Nenadál [14] schéma, na kterém jsou znázorněny vzájemné vazby. Z Obr. 2 vyplývá, že může být benchmarking procesní a zároveň interní nebo externí. Zrovna tak funkční i výkonový benchmarking může probíhat uvnitř podniku – interní benchmarking či vně – externí benchmarking.



**Obr. 2:** Typy benchmarkingu podle Jaroslava Nenadála

*Zdroj:[14]*

Další autoři, především Le Vie nebo Singh a Evans [1] zmiňují další typ benchmarkingu a to *konkurenční*, který je obvykle prováděn nezávislou stranou a zaměřuje se na specifické produkty, procesy nebo metody používané přímými konkurenty organizace [2]. Jako první ho použila firma Xerox, ale nyní je tento termín do jisté míry překonaný, jelikož v současnosti je nahlíženo na benchmarking jako na vzájemně vyváženou spolupráci s partnery.

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu [19] ve svých materiálech uvádí typ *mezinárodního* benchmarkingu, jehož podstatou pro srovnání je identifikace firem po celém světě. Využívá se především při nedostatku vhodných benchmarkingových partnerů v jednom státě.

Autor Shetty uvádí *strategický* benchmarking, pomocí kterého měří výkonnost ve srovnání s konkurenčními organizacemi a zaměřuje se především na specifické strategie.

Další autor zabývající se benchmarkingem, Nandí [1], interpretuje *zákaznický benchmarking*, kde je předmětem porovnání obvykle to, co podnik nabízí s tím, co zákazník očekává.

### **3.1.1 Výkonový benchmarking**

Specializuje se na přímé měření výsledků dosahovaných v rámci organizace a porovnávání výkonnostních rozdílů mezi zúčastněnými subjekty. Sledují se především výkonové parametry (např. výkon pracovníka či montážní linky, celkovou výkonnost organizace apod.). Výsledkem je zjištění oblastí, ve kterých se společnost potřebuje zlepšit. Pozor, nedává přímý návod, JAK by se společnost mohla zlepšit.

Provádí se zpravidla mezi konkurenty a díky tomu má organizace možnost poznat svoji relativní výkonnost. Pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jedná se zřejmě o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje značnou důvěru. Důvěra může být posílena intuitivním vyčleněním citlivých oblastí a tedy i informací, které si organizace nepřejí sdělovat. Vyňaté oblasti nebudou předmětem benchmarkingu. Výsledkem je nejčastěji srovnání ukazatelů výkonnosti či porovnání parametrů obdobných produktů. Obecně je doporučováno, aby bylo srovnávání prováděno externími poradenskými subjekty, které zajistí velkou pravděpodobnost odstranění neochoty sdílení citlivých informací. Za tuto službu jim náleží finanční odměna.

### **3.1.2 Procesní benchmarking**

Někdy označovaný také jako generický, měří funkčnost a výkonnost procesu oproti organizacím, které jsou v provádění porovnávaného procesu nejlepší. Hledá nejlepší praktiky (Best Practices) provádění konkrétních procesů – dává přímý návod JAK se zlepšit. [2]

Nutno podotknout, že tento přístup je účinnější a v současnosti velmi často používaný. Jeho nevýhodou je náročnost provádění - obzvláště z hlediska shromažďování informací (vyžaduje návštěvu přímo u partnera projektu, pečlivou přípravu a určitá pravidla).

### **3.2.1 Externí benchmarking**

Externí benchmarking, jinými slovy vnější, znamená porovnávání a měření činností, výrobků, apod. s jinou organizací. Obecně platí, že tato organizace by měla provádět obdobnou činnost ve srovnatelných podmínkách se srovnatelnými cíli. [30] Externí benchmarking je vhodné aplikovat i u malých a středních podniků.

Významnou překážkou tohoto typu benchmarkingu bývá obtížné a mnohdy i nákladné nalezení vhodného externího partnera, obzvláště v podnikatelské sféře. Je pravda, že určité veřejně dostupné informace, mohou být k dispozici, ale velmi pravděpodobně s časovým zpožděním oproti realitě. [30] Navíc je firmy mohou záměrně zkreslovat. K pravdivosti a aktuálnosti informací, které nejsou veřejně dostupné, a proto se musí získávat přímo od partnera projektu, se on sám zavazuje podpisem benchmarkingové smlouvy. Blíže popsáno v kapitole Etický kodex benchmarkingu.

Zásadní předností externího benchmarkingu je možnost stanovení si nejvyššího benchmarku a poučit se skutečně od těch nejlepších. Je tedy možné vymezit více projektů (podle toho, co bylo stanoveno jako vlastní slabá stránka) a zvolit si vhodného partnera pro porovnání. [14] Výhody a nevýhody externího benchmarkingu shrnuje Tab. 1.

**Tab. 1:** Výhody a nevýhody externího benchmarkingu

Výhody	Nevýhody
porovnávání s odvětvovou špičkou	obtížné nalezení vhodného partnera
získávání nových poznatků od konkurence, což vede k rozvoji	možnost získání nepřesných informací
poměrně snadné srovnávání produktů nebo procesů	rozsah je omezen množstvím konkurentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.2 Interní benchmarking

O'Dell a Grayson definovali interní benchmarking jako „*proces identifikace, sdílení a používání znalostí a postupů uvnitř vlastní organizace*“. [6]

Interní, někdy označovaný jako vnitřní, benchmarking je vždy prováděn v rámci jedné organizace, u které jednotlivé prvky organizační či ekonomické struktury (pobočky, divize, útvary, dceřiné společnosti, apod.) vykonávají srovnatelné činnosti. Nové přístupy, nástroje a řešení jsou hledány v útvarech, které daný problém zvládají lépe. Obecně by se dalo říci, že interní benchmarking je vhodnější pro větší, často i nadnárodní podniky, ve kterých lze činnosti jednotlivých útvarů lépe porovnávat a úspěšně mezi těmito útvary snižovat nežádoucí



rozdíly ve výkonnosti. [14] V naprosté většině případů jej nelze uskutečňovat v malých a středních organizacích, kde je pravděpodobnost vykonávání podobných procesů téměř mizivá.

### **Hlavní cíle interního benchmarkingu**

Hlavním cílem je zvýšení výkonnosti podniku jako celku a také zvýšení soutěživosti uvnitř organizace. Pokud bude interní benchmarking správně implementován, měl by vyvolat pozitivně motivující účinky na průběh činností, a to ve všech vzájemně srovnávaných organizačních jednotkách. Každá z nich je totiž blízkou a dobře známou referenční základnou pro ty ostatní. Velké problémy mohou nastat, pokud nadřizený management nevzešel z řad pracovníků a ti ho neberou jako spoluhráče, nýbrž jako nadřizenou autoritu. Jeho myšlenky ohledně porovnávání činností nemusí být dobře přijaty a situace může vést až ke vzniku neformálních koaličních dohod mezi pracovníky. Ti se obvykle dohodnou, že nikdo z nich nebude „vystupovat z řady“ s cílem zachovat stávající stav. [30] Další negativní situace, která by mohla nastat je, že některé organizační jednotky se budou snažit dosáhnout nejlepší pozice na úkor těch ostatních. Management je schopen překonat nastalou situaci pomocí zavedení opatření zaměřených na podporu strategických cílů organizace před cíli jednotlivých organizačních jednotek. [25] Je bezpodmínečně nutné, aby zlepšování výkonnosti jednoho útvaru nevedlo k diskriminaci těch ostatních. Tato situace by mohla vést až k rozpadu vztahů uvnitř organizace. [30]

Dalším významným cílem interního benchmarkingu bývá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. [14]

Z výše uvedeného je zřejmé, že adekvátní zavedení interního benchmarkingu je poměrně složitým manažerským úkolem. Při implementaci a plnění je vhodné respektovat základní doporučení eliminující nežádoucí účinky [30]:

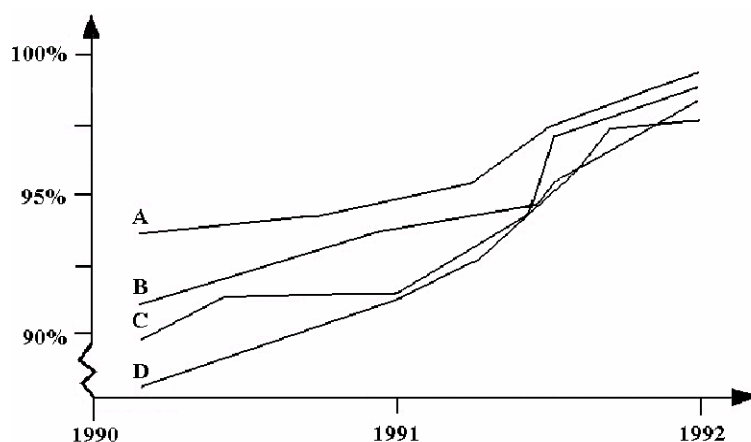
- srovnávání musí být chápáno jako výzva pro rozvoj všech, nikoli hrozba pro všechny,
- jasně a srozumitelně formulovat pravidla pro útvary, kde hrozí vzájemné poškozování,
- provádění důsledné kontroly a dodržování stanovených pravidel.

## Výhody a nevýhody interního benchmarkingu

Nespornou výhodou tohoto typu porovnávání je snazší získávání informací a to především díky existenci ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Díky tomu, že není potřeba komunikovat s externími partnery projektu, je doba provedení mnohem kratší v porovnání např. s externím benchmarkingem.

Podle autorů Peter B. Southard and Diane H. Parente má interní benchmarking potenciál nabídnout mnoho, ne-li více výhod s menšími problémy při provádění než externí benchmarking. Toto pravidlo platí především pro organizace, jejichž výrobní zařízení jsou geograficky více či méně rozptýlená. Výzkum prokázal, že v důsledku geografického rozptýlení byly duplicitní či podobné procesy sice identifikovány, avšak často nebyly sdíleny informace o jejich zdokonalování. Mnohdy cenné informace přitom mohly vést k vyšším ziskům a konkurenčním výhodám. Díky využití interního benchmarkingu lze lépe sdílet nové praktiky a tím posílit vlastní konkurenceschopnost. [25]

Další silnou stránkou interního benchmarkingu je účinné snižování nežádoucích rozdílů ve výkonnosti v jednotlivých organizačních jednotkách. [14] Tento fakt ilustruje Obr. 3, znázorňující čtyři národní pobočky velké evropské textilní společnosti. V průběhu dvou let došlo díky aplikaci interního benchmarkingu ke zlepšení individuální výkonnosti každé z poboček.



**Obr. 3:** Účinky interního benchmarkingu

*Zdroj: [8]*

Jednou ze slabin interního benchmarkingu je obtížnější nalezení „toho nejlepšího“ přímo ve „své“ firmě, kdy je nejvýraznějším problémem přílišné zahledění se do sebe. Pokud schází objektivní pohled na jednotlivé organizační jednotky jako na celek, ale nahlíží se na ně jako na diverzifikované oblasti, může se jednat o určitou bariéru k dosažení žádaného zlepšení. Dalšími bariérami interního benchmarkingu jsou podle [1]:

- *organizační bariéry* – lidé (nejsou ochotni něco měnit), kultura (špatná komunikace, nedostatek otevřenosti), kontext (nedostatečná odbornost),
- *bariéry řízení projektu benchmarkingu* – plánování a realizace projektu, projekt vedení (špatná podpora ze strany topmanagementu), obchodní tlaky,
- *bariéry srovnávání údajů* – přesnost dat apod.

Výhody a nevýhody interního benchmarkingu shrnuje Tab. 2.

**Tab. 2:** Výhody a nevýhody interního benchmarkingu

Výhody	Nevýhody
poměrně snadné získávání informací	nevhodný pro malé a střední organizace
dobry způsob učení se obecným pravidlům benchmarkingu	příležitosti pro zlepšení se lze hledat pouze uvnitř organizace
zvýšení soutěživosti uvnitř organizace	rivalita mezi jednotlivými složkami v organizaci
snižování výkonnostních rozdílů mezi interními jednotkami	méně zkušeností kvůli historicky nižšímu počtu aplikací

*Zdroj: vlastní zpracování*

Interní benchmarking je dobrý způsob, jak se naučit obecná pravidla a postupy benchmarkingu tak, aby byly efektivní a daly se využít později vůči cizím organizacím, např. formou externího benchmarkingu.

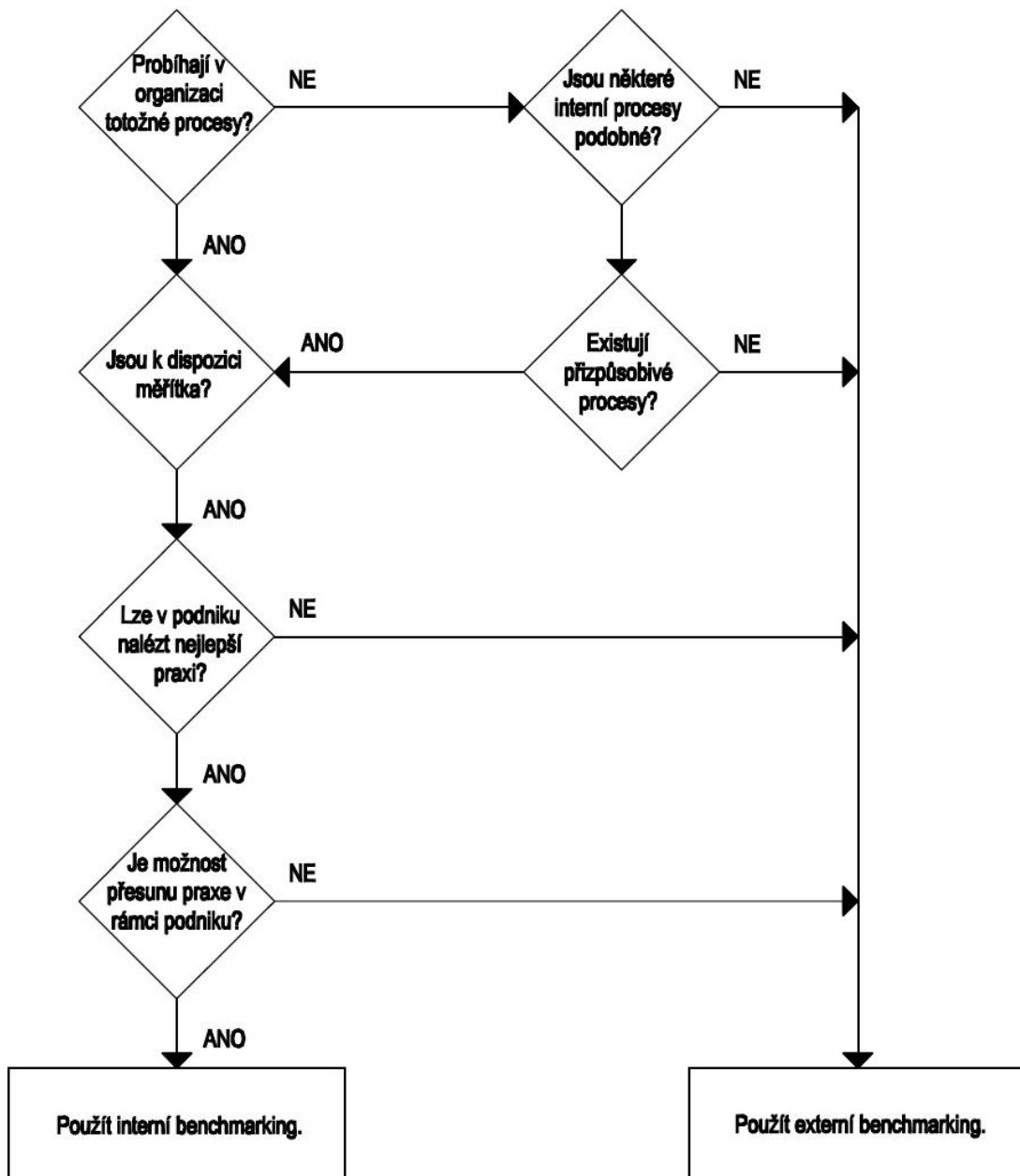
Používání interního benchmarkingu zaznamenává v posledních letech vzrůstající trend a to především v důsledku globalizace. Velké společnosti lokalizují své jednotky po celém světě a vedení cítí potřebu šířit a homogenizovat vnitřní ověřené postupy v rámci celé organizace po celém světě.

### 3.2.3 Interní nebo externí benchmarking

V posledních letech zaznamenávají organizace významné zlepšení procesů a úspor nákladů právě díky benchmarkingu. Většinu úspor zajišťoval externí benchmarking zaměřený na osvědčené postupy ostatních. Nicméně v tomto srovnávání jsou často zanedbávány myšlenky interních odborníků. Nové výzkumy prokázaly vzrůstající trend používání interního benchmarkingu. Nabízí se tedy otázka, jak vědět, kdy použít interní a kdy externí benchmarking. Jaká je nejefektivnější metoda pro naši organizaci?

Peter B. Southard and Diane H. Parente sestavili rozhodovací diagram skládající se ze souboru otázek, které dovedou uživatele k rozhodnutí, zda je pro konkrétní organizaci vhodnější interní nebo externí benchmarking. [24]

Diagram se skládá z několika rozhodovacích bodů. Vychází z předpokladu, že v organizaci existuje nějaký proces, který může nebo by měl být zlepšen. Nezbytné rozhodovací kroky jsou znázorněny na Obr. 4.



Obr. 4: Rozhodovací diagram pro použití interního nebo externího benchmarkingu

Zdroj: zpracováno podle [24]

### 3.2.4 Funkční benchmarking

Funkční benchmarking srovnává pracovní procesy, výrobky a služby organizace se špičkovými společnostmi bez ohledu na odvětví, ve kterém fungují. Dále také srovnává organizační výkonnost s výkonností nejlepší firmy v odvětví.

Vzhledem k tomu, že se neprovádí benchmarking ve stejném odvětví, jedná se spíše o porovnávání jednotlivých funkcí, které vykazují určitou podobnost a to i přes to, že působí v zcela odlišných oborech. Příkladem může být např. snaha zdravotnického zařízení o zlepšení komfortu pacientů při příjmu – nemocniční zařízení se zde může inspirovat hotely a penziony. [14] Z tohoto důvodu se nejedná o celkový benchmarking. Tento typ benchmarkingu často vede k dosažení vynikajících výsledků a zlepšuje výkonnost podniku. Funkční benchmarking se často používá ve spojení s interním nebo externím benchmarkingem, jelikož právě pomocí něj je organizace schopna dosáhnout rozsáhlého zlepšení se.

Podle [29] je funkční benchmarking založený na učení se od blízkých = zákazníci, dodavatelé, jiné společnosti z téhož odvětví apod. Výhodou je snadné kontaktování těchto společností. Naopak generický benchmarking je zaměřen na organizace bez ohledu na odvětví působení, s důrazem na podobné procesy, které vykonávají.

### **3.3 Benchmarkingový cyklus**

Benchmarking je všeobecně považovaný za stále se opakující proces učení se, řízení změn a tím i cestou k trvalému zlepšování se. Aby byl tento proces co nejefektivnější, musí být do firmy uveden „shora“. Neznamená to, že vrcholoví manažeři musí být zapojeni do všech benchmarkingových procesů, ale měli by uplatnit vůdčí roli v benchmarkingovém programu. Rozhodne-li se společnost, že chce, aby se benchmarking stal součástí jejího strategického plánování, je třeba nalézt způsob vhodné institucionalizace procesů spojených s benchmarkingem. [2]

Jelikož se o benchmarking zajímá velmi mnoho autorů, jsou i různé metodické postupy jeho provádění. Obecně platí, že metody benchmarkingu vycházejí z procesu hledání neustálého zlepšování. Nalezené příležitosti ke zlepšování by ale neměly význam, pokud by nebyly začleněny v konkrétních projektech zlepšování. Téměř všechny přístupy ke zlepšování jsou založeny na aplikaci Demingova PDCA cyklu. Pomocí tohoto cyklu lze řídit veškeré změny v organizaci. Proces je založen na opakování činností plánování, realizace, kontroly a zpracování připomínek či nápravných opatření, která v daném cyklu vznikla a to ještě před zahájením nového cyklu. [5]

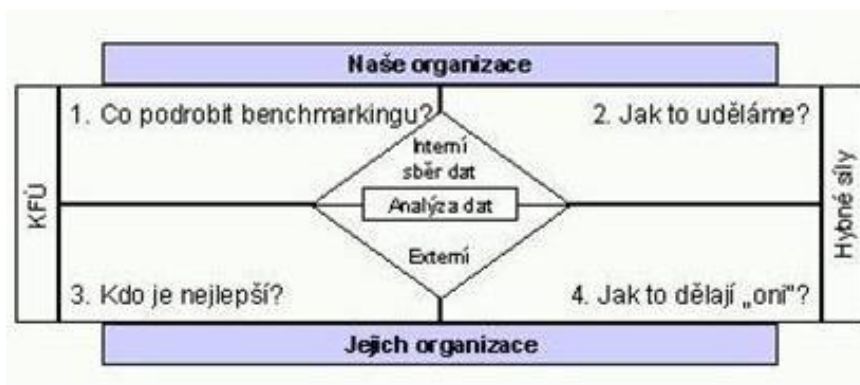
Jak již bylo zmíněno, je velmi obtížné nalézt jednotný rámeček a přesně stanovený postup realizace benchmarkingu. Počet jednotlivých kroků a klíčových aktivit je rozdílný.

[14] Průzkum společnosti APQC zjistil, že nejčastěji využívané způsoby komparativního procesu se skládají ze 4 až 33 kroků. Stejný výzkum dokládá, že nejpoužívanější cykly se skládají zpravidla ze 7 až 10 kroků. [15] Proto je tato práce zaměřena na charakteristiku modelu firmy Xerox o 10 krocích.

Karlöf a Östblom doporučují provést benchmarking *v pěti krocích*: rozhodnout, co bude předmětem benchmarkingu, určit parametry, shromáždit informace, provést analýzu a realizaci. [8]

Jelikož existuje celá řada přístupů s různým počtem kroků, byla často mezi organizacemi velmi obtížná komunikace. Pro usnadnění komunikace vyvinuly čtyři organizace (Boeing, Digita Equipment, Motorola a Xerox), které se benchmarkingem intenzivně zabývají, tzv. model se čtyřmi kvadranty, skládající se celkem z *deseti kroků*, rozdělených do čtyř základních fází: plánování, analýza, integrace a realizace.

Autorům se povedlo sjednotit modely benchmarkingu a stanovit univerzální souvislosti pro tvorbu benchmarkingového modelu. Model vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu. [2] Skládá ze 4 kvadrantů, spojených procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu lze zjistit položením specifických otázek.



**Obr. 5:** Model procesního benchmarkingu

*Zdroj:[2]*

První a třetí otázka je spojena s definováním tzv. kritických faktorů úspěšnosti (dále jen KFÚ), to jsou ty, které ovlivňují míru spokojenosti zapojených stran. Druhá a čtvrtá

otázka se týká používaných přístupů, metod a nástrojů, používaných v sledované a porovnávané organizaci. [14]

### **Plánování**

Plánování vykonává vrcholové vedení. Nejprve musí sestavit benchmarkingový tým, složený dle zaměření benchmarkingu. První úlohou týmu je stanovit, jaký produkt či proces bude podroben zkoumání. Předmětem musí být předem odhalená slabá stránka. Tu lze odhalit:

- *sebehodnocení* – systematický proces hodnocení silných a slabých stránek organizace,
- *interními a externími audity* v systémech managementu jakosti,
- *analýzou opakujících se problémů* (reklamací stížností zákazníků apod.), analýzou nákladů v procesech.

V této etapě je nezbytně nutné zaměřit se na volbu vhodných ukazatelů. [15]

Identifikace partnera pro srovnávání – mělo by se jednat o organizaci, o které jsou členové týmu přesvědčeni, že se lze u ní v něčem inspirovat. Informace lze získat mnoha etickými způsoby, existují např. clearingové domy, které se zabývají shromažďováním, tříděním a zprostředkováváním informací o podnikatelských subjektech.

Výběr metody sběru dat se volí s ohledem na charakter projektu. Pravidla jsou přesně definována ve smlouvě o benchmarkingu. Objektivnost informací závisí na způsobu jejich získávání [5]:

*dotazníky* – předem připravené otázky s možností krátkých esejevých odpovědí nebo s možností výběru odpovědi, výhodou je snadné získávání dat, nízké náklady i pracnost, rychlé zpracování odpovědí; nevýhodou je možnost nepochopení otázky, neosobní přístup a pravděpodobnost nízké návratnosti,

*interview se zástupci partnera* – využívá se pro získávání velmi podrobných informací, provádějí se formou individuálních nebo skupinových diskuzí se zaměstnanci,

*pozorování přímo na místě* – tedy v partnerské organizaci,

*analýzou záznamů* – využívané při posuzování ukazatelů orientujících se na výsledky konkrétní organizace.



Aktivity samotného sběru dat probíhají ve 3 fázích [15]:

*aktivity těsně před vlastním sběrem dat* – stanovení začátku a doby trvání sběru dat, potvrzení doby sběru partnerskou organizací, příprava dokumentace, předání oficiálního pověření všem členům týmu ze strany vrcholového managementu,

*aktivity při sběru dat* – navázání kontaktu s partnery, předání informací o vlastní firmě, aplikace zvolených metod při sběru dat, zaznamenávání skutečností,

*aktivity těsně po ukončení sběru dat* – předání výsledků partnerské organizaci, zaslání oficiálního děkovného dopisu, zpracování hodnotící zprávy a její předání partnerské organizaci.

### **Analýza**

Tento krok je charakteristický pro zpracování dat, na jeho konci musí být zřejmé, na jaké oblasti či cíle se v rámci sebezlepšování organizace zaměřit.

Ve fázi vyhodnocování dat je základem určení rozdílů mezi vlastní výkonností a výkonností partnera, obtížnost provedení se odvíjí od zvolených ukazatelů. Zjištěné rozdíly lze interpretovat formou tabulky či grafu. Výstup tohoto kroku je nutný pro budoucí definování vlastní úrovně výkonnosti. Benchmarkingový tým stanoví s použitím vhodných analytických nástrojů a matematických metod určitý benchmark, ten může být dále upraven vrcholovým vedením.

### **Integrace**

Tento krok se skládá z komunikace výsledků neboli vyhodnocení dat. Jeho podstata tkví ve zpracování dat do vhodné vizuální formy (např. grafu) v závěrečné hodnotící zprávě. Zde v podstatě končí práce benchmarkingového týmu, další komunikace výsledků a rozhodování je plně v rukou vrcholového vedení. [15]

Plánování cílů a zlepšování závisí na rozhodnutí vrcholového managementu. Ten si musí prostudovat zprávu benchmarkingového týmu, zjistit, co je příčinou současných mezer výkonnosti, odhadnout budoucí vývoj odvětví, rozhodnout, zda chtějí výkonnost konkurence předběhnout, vyrovnat, anebo se k ní pouze přiblížit, co je nutné pro získání konkurenční výhody, jaké náklady budou se změnami spjaty apod. [15]

## **Realizace**

Fáze realizace je spjata především s řídicími a kontrolními procesy, vykonávanými za účelem dodržování naplánovaných aktivit, sledováním a vyhodnocováním postupů se snahou dosáhnout stanovených cílů. Manažeři musí mít takové pravomoci, aby měli přístup k potřebným informacím a měli nástroje, kterými snáze dosáhnou očekávaných výsledků. [14]

Poslední fází je recalibrace úrovně výkonnosti, což vyjadřuje nutnost opakování benchmarkingového projektu. Věnování patřičné pozornosti právě fázi recalibrace zajistí, že benchmarkingový projekt nezůstane ojedinělou iniciativou. Příkladem recalibrace může být prosazení benchmarkingu mezi standardní procesy strategického řízení, systematicky opakované nastavování laťky vlastní výkonnosti apod. [14]

## Seznam použité literatury

- [1] ANAND, G. a Rambabu KODALI. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*. 2008, roč. 15, č. 3, s. 257-291. ISSN 1463-5771. DOI: 10.1108/14635770810876593. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14635770810876593>
- [2] *Benchmarking* [online]. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: [http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp).
- [3] CAMP, Robert C. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. [Nachdr.]. S.l.: Productivity Press, 1989. ISBN 15-632-7352-7.
- [4] *Formplast Purkert, s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: [http://www.formplast.cz/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.formplast.cz/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1).
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9 (Váz.).
- [6] *Handbook on knowledge management*. Editor Clyde W Holsapple. Berlin: Springer, 2004, 2 s. ISBN 3-540-20019-3 (VOL. 2).
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 8072590510.
- [8] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. New York: Wiley, 1993, 197 s. ISBN 04-719-4180-8.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management: the search for industry best practices that lead to superior performance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOZAK, M. *Destination benchmarking: concepts, practices, and operations*. Cambridge, MA: CABI Pub., c2004, 216 s. ISBN 08-519-9745-7.

- [12] Management Tools 2011. *Bain.com* [online]. 2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx>
- [13] *Metodický portál: RVP* [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>.
- [14] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking - Mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [15] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [16] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. první. Praha: GRAGA Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [17] Obchodní rejstřík a Sběrka listin. *Justice* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a134976&typ=full&klic=czgwxFpyVZbxW01aC9HBg%3d%3d>.
- [18] OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- [19] Podstata a smysl benchmarkingu. *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR: Benchmarkingová iniciativa* [online]. 2005 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: [http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=obench&hl\\_sloupec=benchmarking&detail=podstata](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=podstata).
- [20] PLISCHKOVÁ, Romana. Cs-projec: Systém řízení výkonnosti podniku. [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.cs-project.cz/prilohy/publikace/srvs.pdf>.
- [21] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9 (BROŽ.).
- [22] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. druhé. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

- [23] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
- [24] SONI, Gunjan a Rambabu KODALI. Internal benchmarking for assessment of supply chain performance: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*. 2010, roč. 17, č. 1, s. 44-76. ISSN 1463-5771. DOI: 10.1108/14635771011022316. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14635771011022316>
- [25] SOUTHARD, Peter B. a Diane H. PARENTE. A model for internal benchmarking: when and how?. *Benchmarking: An International Journal*. 2007, roč. 14, č. 2, s. 161-171. ISSN 1463-5771. DOI: 10.1108/14635770710740369. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14635770710740369>
- [26] SYNEK, Miloslav. *Ekonomika a management: Nová ekonomika - nové ukazatele*. [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html>.
- [27] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [28] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. páté. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [29] *The benchmarking handbook step-by-step instructions*. 1. English language ed. London [u.a.]: Chapman, 1996. ISBN 04-127-3520-2.
- [30] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.