

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

Využití benchmarkingu při řízení výkonnosti podniku

Michaela Kosová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KOSOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Využití benchmarkingu při řízení výkonnosti podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod (cíl práce, metody zpracování)

1. Historie benchmarkingu
2. Předmět a záměr benchmarkingu
3. Druhy benchmarkingu
4. Etapy benchmarkingu
5. Analýza kladů a záporů benchmarkingu

Závěr

Literatura

Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BARTOŠOVÁ, Z. Měření a benchmarking jako součást strategie CSR. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902965-6-4.
- [2] JIRÁSEK, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [3] PETRAŠOVÁ, I. Hodnocení pro excelenci: praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumání strategie sebehodnocení vaší organizace. 1.vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.
- [4] PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy - strategický obrat v podnikatelském chování. Praha: Ekopress s.r.o., 2001. 300 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [5] STÝBLO, J. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 17. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 2.5.2009

Michaela Kosová

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D., za cenné informace, připomínky, rady a odborné vedení při vzniku této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na teoretickou oblast a zabývá se problematikou benchmarkingu ve vztahu k řízení výkonnosti podniku. Pomocí literární rešerše je nastíněno, co je podstatou benchmarkingu, jaká je jeho historie, kategorie, jak se realizuje a jaké má silné a slabé stránky.

KLÍČOVÁ SLOVA

benchmarking, kategorie benchmarkingu, benchlearning, Model excellence EFQM

TITLE

Usage of benchmarking for running the efficiency of a company

ANNOTATION

The thesis presents mainly the theory dealing with the topic of benchmarking in relation to control efficiency of a company. By means of literary exploration of facts the principles of benchmarking, its history, categories and its strong and weak points are presented in this work.

KEYWORDS

benchmarking, categories of benchmarking, benchlearning, model excellence EFQM

OBSAH

ÚVOD	9
1 PODSTATA BENCHMARKINGU	10
1.1 Vymezení pojmu benchmarking.....	10
1.2 Benchmarking ve vztahu k organizaci.....	11
1.2.1 Předmět a záměr benchmarkingu	11
1.2.2 Zásady benchmarkingu.....	12
1.2.3 Postup benchmarkingu	13
1.2.4 Vliv benchmarkingu na organizace	14
1.2.5 Vztah benchmarkingu a výkonnosti	15
1.3 Přístupy k benchmarkingu	17
2 HISTORIE BENCHMARKINGU	20
2.1 Vznik benchmarkingu.....	20
2.2 Benchmarking v České republice	22
3 BENCHMARKING A JEHO KATEGORIE	26
3.1 Interní benchmarking.....	29
3.2 Externí benchmarking.....	30
3.3 Funkční (odvětvový) benchmarking.....	31
4 BENCHLEARNING	32
4.1 Etapy benchlearningu	32
4.2 Doporučení pro realizaci benchlearningu.....	34
5 MODEL EXCELENCE EFQM	36
6 REALIZACE BENCHMARKINGU	38
6.1 Cyklus benchmarkingu	38
6.2 Etapy benchmarkingu	40
7 ANALÝZA Kladů A ZÁPORŮ BENCHMARKINGU	46
7.1 Klady benchmarkingu.....	46
7.2 Zápory benchmarkingu.....	47
7.3 Diskuze k analýze kladů a záporů benchmarkingu	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM LITERATURY	52
SEZNAM PŘÍLOH	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývoj finančních ukazatelů výkonnosti podniků	15
Obrázek 2 Šablona procesu benchmarkingu (model se čtyřmi kvadranty)	18
Obrázek 3 Vývoj benchmarkingu ve světě.....	22
Obrázek 4 Etapy benchlearningu.....	34
Obrázek 5 Vztah benchmarkingu a benchlearningu.....	35
Obrázek 6 Model excelence EFQM	36
Obrázek 7 Benchmarkingový cyklus.....	39
Obrázek 8 Etapa 1 benchmarkingu.....	41
Obrázek 9 Etapa 2 benchmarkingu.....	42
Obrázek 10 Etapa 3 benchmarkingu.....	43
Obrázek 11 Etapa 4 benchmarkingu.....	43
Obrázek 12 Etapa 5 benchmarkingu.....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Zásady dosahování vysoké podnikatelské výkonnosti firmy	16
Tabulka 2 Výhody a nevýhody výkonového a procesního benchmarkingu.....	19
Tabulka 3 Výhody a nevýhody interního benchmarkingu	29
Tabulka 4 Výhody a nevýhody externího benchmarkingu.....	30
Tabulka 5 Výhody a nevýhody funkčního benchmarkingu.....	31
Tabulka 6 Přehled realizace benchmarkingu.....	45

SEZNAM ZKRATEK

aj	a jiné
atd.	a tak dále
BfA	Benchmarking for Automotive
BMI	BenchmarkIndex
CF	Cash Flow
CFROI	Ukazatel CF z investic
ČR	Česká republika
ČSJ	Česká společnost pro jakost
EBIT	Provozní zisk
EFQM	Evropský fond pro kvalitní management
EBITDA	Zisk před úhradou úroků, daní, odpisů
EPS	Ukazatel čistého zisku na jednu akcii
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GBN	Global benchmarking network
KFÚ	Kritické faktory úspěchu
MSSK	Moravskoslezský strojírenský klastr
MVA	Tržní přidaná hodnota
NPV	Čistá současná hodnota
např.	například
OMBI	Ontarijská benchmarkingová iniciativa měst
resp.	respektive
př.n.l.	před naším letopočtem
ROCE	Ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROE	Ukazatel rentability vlastního kapitálu
s.	strana
SWOT	Analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí, hrozeb
tj.	to je
TSR	Ukazatel tržní výnos akciového kapitálu
tzn.	to znamená
WACC	Vážený průměr nákladů na kapitál

ÚVOD

Benchmarking je součástí managementu jakosti a má své kořeny v průmyslu. V dnešní době se ovšem benchmarking začíná rozvíjet i v dalších oblastech a organizacích jako jsou např. vládní orgány, nemocnice, školy, doprava atd.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma benchmarking, neboť si myslím, že toto téma je velice zajímavé a v dnešní době stále více aktuální.

Podle mého názoru by jednotlivé organizace měly tuto metodu využívat nejen proto, že tak činí jiné organizace, aby zlepšily svoji kvalitu, zvýšily svůj podíl na trhu nebo jen kvůli tomu, že benchmarking je v dnešní době moderní metoda, ale také proto, aby daná organizace věděla, jaké má slabé a silné stránky, v čem se může zlepšit nebo v čem už je lepší než jiná.

Cílem této bakalářské práce je objasnit, co znamená pojem benchmarking, čím se zabývá, jaké možnosti organizacím přináší, jaké otázky si musí organizace položit, když s benchmarkingem začíná. Dále popisují, jaké jsou klady, zápory a přístupy k benchmarkingu a jaká pravidla chování je třeba při benchmarkingu dodržovat.

Dílním cílem této bakalářské práce je popsat, jak benchmarking využívají jednotlivé podniky v České republice a jaké projekty byly v České republice realizovány.

V této práci sleduji obecné záležitosti týkající se tématu. Pro dosažení cíle je provedena literární rešerše odborné literatury a vypracována analýza kladů a záporů benchmarkingu.

Vzhledem k návaznosti benchmarkingu a benchlearningu je v bakalářské práci popsána i problematika benchlearningu. Dále je charakterizován Model excelence EFQM, který se zabývá jakostí a kvalitou managementu.

Bakalářská práce vychází z předpokladu, že účelem benchmarkingu je pochopit, zjednodušit a zdokonalit procesy, produkty a praxe a že benchmarking poskytuje spolehlivé a potřebné informace.

1 PODSTATA BENCHMARKINGU

1.1 Vymezení pojmu benchmarking

Jak už to bývá, v angličtině se díky příponě – ing jeví vše snadnější. „Benchmark + ing = benchmarking“. Mezi slůvkem benchmark a procesem, který nazýváme benchmarking je rozdíl. Slovo benchmark pochází z oblasti geografického průzkumu a znamená „měření oproti referenčnímu bodu“. V oblasti zlepšování kvality je benchmark dosažení úrovně „nejlepší ve své kategorii“ (best-in-class). Dosažení takové úrovně se stává právě tím „referenčním bodem“ a normou excellence oproti podobným výkonům či procesům, které měříme a srovnáváme. Benchmark tedy můžeme považovat za jakési srovnávací kritérium.¹

Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonu ve vlastní organizaci.²

Na první pohled by se mohlo zdát, že benchmarking je v managementu pouze posledním výkřikem módy. Benchmarking ale není přechodnou módou a koníčkem vedoucích pracovníků, ale zachycuje nezvykle velký rozsah podstatných problémů. [4, s. 7]

Pojem benchmarking mohou jeho různí uživatelé vykládat různě. Pro některé je to jednoduše proces porovnávání nákladů, jiní o něm hovoří, když chtějí pojmenovat zlepšené služby. Jedna z definic popisuje benchmarking jako využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy.³

Dále se benchmarking může vysvětlovat jako soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. [4, s. 7]

¹ FRIEDEL, L. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: <http://www.bestpractices.cz/praktiky/benchmarking/benchmarking_teorie.doc>

² Základy benchmarkingu [online] [cit. 9. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

³ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

Benchmarking je také akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují, a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik a procesů v organizaci.⁴

Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností v oblasti benchmarkingu, definuje benchmarking lapidárně jako „...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“.⁵

Benchmarking je v konečném důsledku zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace a podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu (viz příloha A).⁶

Mně osobně se nejvíce líbí definice benchmarkingu, která definuje benchmarking jako postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že někdo jiný je v něčem lepší, a potom jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předstihnout.

Za benchmarking, ale nelze považovat porovnávání nákladů a výnosů, není to žádné špionážství, vyzvědačství, všelék, móda nebo zábava. Benchmarking není jednorázová záležitost ani proces přinášející jednoduché odpovědi. Musíme počítat i s tím, že benchmarking není snadný ani rychlý. Benchmarking také není žádná manažerská hra – z koho co dostane, nová zajímavá práce pro konzultanty, turistický zájezd organizovaný pro vedení společnosti ani jednorázová akce, která umožňuje dělat zázraky přes noc.

1.2 Benchmarking ve vztahu k organizaci

1.2.1 Předmět a záměr benchmarkingu

Podle mého názoru je základním záměrem benchmarkingu změnit proces organizace a to tak, že se organizace snaží pochopit problém, který povede ke zvýšení produktivity podniku. To znamená, že je důležité nejenom definovat kritéria, ale spíše by se mělo využít poučení získané z analýzy a srovnání vlastních pracovních postupů s pracovními postupy

⁴ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Glosář pojmů [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>>

⁵ FRIEDEL, L. O benchmarkingu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>

⁶ FRIEDEL, L. O benchmarkingu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>

jiných organizací. Díky tomu podnik dosáhne zlepšení vlastních procesů. Je také důležité, aby byl benchmarking podporován ze strany vrcholového vedení, a to zejména v komunikaci.

Předmětem benchmarkingu se může chápat organizace jako celek, ale také i její součásti, jako jsou například určitý výrobek, služba, metoda, proces, činnost nebo systém. Dále může být i předmětem benchmarkingu lidský faktor, jako je pracovník, u něhož se může sledovat jeho kvalifikace, dovednosti, úsilí, schopnosti, snaha řešit problémy.

Pro úspěch benchmarkingu souhlasím s tím, že je důležité zajistit následující:⁷

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

1.2.2 Zásady benchmarkingu

Pokud se chce podnik pustit do benchmarkingu, měl by být schopen odpovědět na následující otázky.

- Nač vlastně potřebuje něco srovnávat?
- Je připraven se podělit s ostatními účastníky o dosažené výsledky?

⁷ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9.listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

- Je si vědom toho, že benchmarking je proces časově náročný a nákladný jak finančně, tak personálně?
- Přijme závazek realizovat výstupy benchmarkingu? ⁸

V případě, že podnik na jednu z otázek odpoví „Ne“, měl by použití benchmarkingu ještě jednou zvážit.

1.2.3 Postup benchmarkingu

Nejobtížnější stránkou benchmarkingové studie je identifikace vhodných cílových společností nebo partnerů pro benchmarking. Podnik si musí položit zásadní otázku jak identifikovat společnost, které by v rámci benchmarkingu měl věnovat pozornost. To znamená, že musí zhodnotit svojí a její pozici na trhu, činnost a musí zhodnotit také sám sebe. Základním nástrojem k zodpovězení této otázky je sekundární výzkum. Je to proces, kdy pomocí průzkumu v novinách, časopisech, telefonického výzkumu a další literatuře a pomocí osobních kontaktů identifikuje společnosti, které realizují požadovaný proces výjimečně dobrými postupy a způsoby.

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

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

- naplánování benchmarkingového projektu;
- shromažďování dat;
- analýza dat, identifikace výkonnostních mezí a hybných sil procesu;
- zlepšování (adaptace procesních hybných sil). ⁹

⁸ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9.listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

Výsledkem benchmarkingu jsou měřítka, která srovnávají výkonnost daného procesu, který chce podnik vylepšit, mezi více cílovými organizacemi. Dále benchmarking popisuje mezeru organizace ve výkonnosti tak, jak byl zjištěn srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti. Pomáhá také najít nejlepší praktiky a hybné síly, které vyvolávají takové výsledky, jež bylo možné sledovat během provádění studie.

Podnik tyto kroky neustále opakuje, ale není nikdy dostatečně spokojený s dosaženými cíli.

1.2.4 Vliv benchmarkingu na organizace

Benchmarking byl a je využíván organizacemi strategicky. Xerox využívá informace z benchmarkingu ke stanovení cílů s ohledem na zásadní měřítka své podnikatelské výkonnosti. Výsledkem aplikace benchmarkingu je dosažení podstatných úspor. Stejně tak ho využívají i další světové významné firmy. V zásadě je užitek získaný z benchmarkingu trojí:

- příprava na nejlepší praktiky pro výkonnost v určitém procesu;
- schopnost měřit excelenci pro cílové procesy;
- možnost využít výsledků pro zlepšení výkonnosti.¹⁰

Benchmarking umožňuje organizacím:

- neustále se zlepšovat;
- měřit výkon;
- porovnávat výkon své organizace s jinými;
- zvyšovat kvalitu služeb.¹¹

Smyslem benchmarkingu je poznat vlastní pozici na trhu a následně tuto pozici zlepšit na základě srovnání s konkurencí. Dále je smyslem benchmarkingu určit, jak podnik pracuje z hlediska vstupu, tj. zaměstnanců, financí a dalších zdrojů. Dále by měla organizace stanovit, jaká je úroveň služeb, které zajišťuje. Účelem tohoto postupu je zjistit rozdíly, které lze využít

⁹ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Časté otázky [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/faq.asp>>

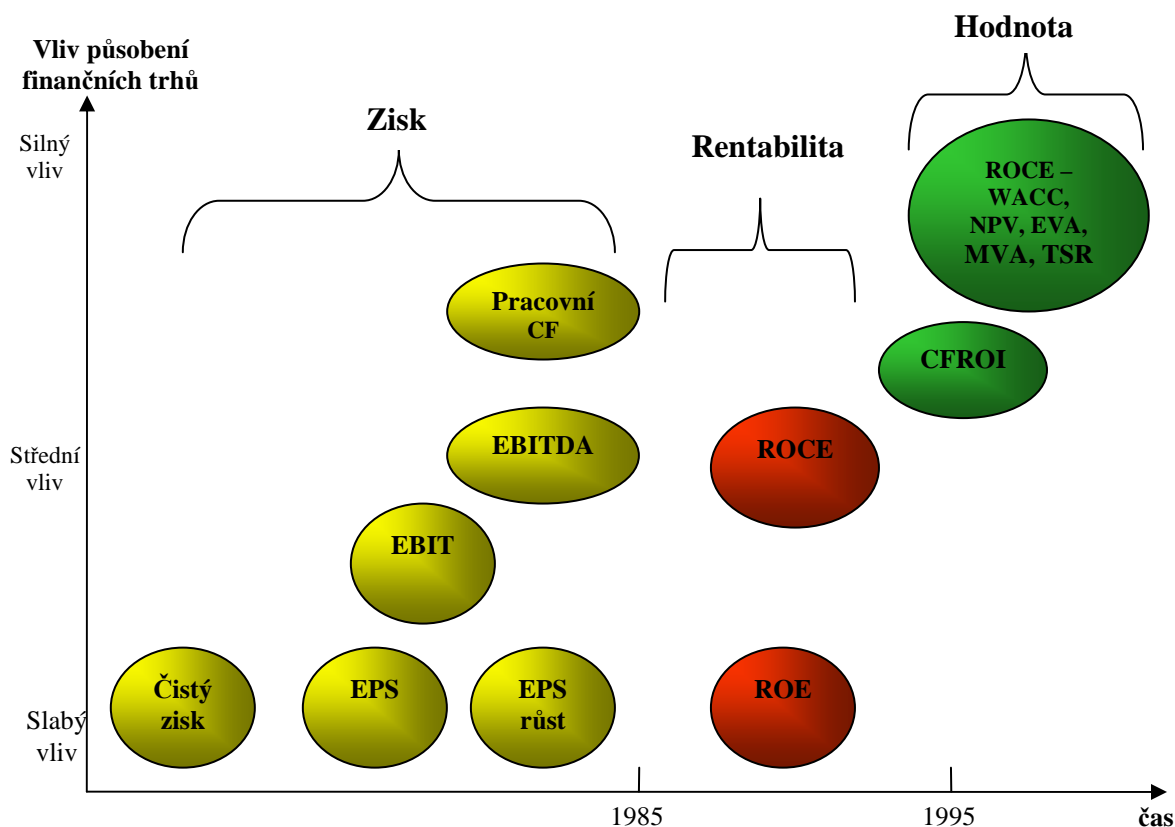
¹⁰ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Časté otázky [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/faq.asp>>

¹¹ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

k vymezení oblastí a tyto oblasti následně zlepšit. Instituce by měly klást větší důraz na zlepšení vlastních nedostatků a měly by umět využít svých předností a učit se od konkurence tam, kde je jejich konkurence lepší a dovednější.

1.2.5 Vztah benchmarkingu a výkonnosti

Jeden z hlavních cílů finančního řízení podniků lze obecně formulovat jako neustálé zvyšování výkonnosti organizací. V současné době ovlivňují podnikovou sféru a jeho chování globalizační trendy, zostřování konkurence, otvírání nových trhů, fúze a akvizice. Do popředí zájmu manažerů se dostává nutnost dlouhodobé orientace podniků na výkonnost. Benchmarking pomáhá zvyšovat a posuzovat výkonnost jiné organizace vůči druhým organizacím. Benchmarking poskytuje měřítka, která srovnávají výkonnost benchmarků mezi více organizacemi. Zejména v procesu hodnocení úspěšnosti podniků se stávají klíčovými pojmy výkonnost podniků, měření výkonnosti a řízení hodnoty organizace. Přístupy k měření výkonnosti se neustále vyvíjejí. Vývoj používaných ukazatelů v závislosti na čase je zobrazen na obrázku 1.



Obrázek 1 Vývoj finančních ukazatelů výkonnosti podniků

Zdroj: Vlastní zpracování podle [2, s. 16]

Je zřejmé, že se přechází od tradičních účetních ukazatelů k ukazatelům, u nichž je výkonnost měřena pomocí změny hodnoty určené pomocí cen generovaných na trzích. Ukazatelé měření výkonnosti lze podle síly vlivu působení finančních trhů a míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím rozdělit na 3 skupiny:

- účetní ukazatele;
- ekonomické ukazatele;
- tržní ukazatele. [2, s. 15]

Úspěšně se mohou rozvíjet jen ty organizace, které trvale sledují úroveň vlastní podnikatelské výkonnosti a výrazně investují do jejího zvyšování anebo alespoň udržení.

Zásady vedoucí k dosažení podnikatelské výkonnosti firmy jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Zásady dosahování vysoké podnikatelské výkonnosti firmy

Volba strategických cílů podnikatelských aktivit firmy	Management lidských zdrojů a styl vedení pracovníků
⇒ Reálně dosažitelné, ale současně náročné a mobilizující.	⇒ Posilování zodpovědnosti každého pracovníka za výslednou kvalitu jím zabezpečovaných podnikatelských aktivit.
⇒ Výchozím momentem volby musí být strategické myšlení všech představitelů managementu firmy.	⇒ Týmová spolupráce participativně vedených dílčích pracovních kolektivů.
⇒ Volba každého ze strategických cílů musí vždy respektovat hlavní orientaci jakýchkoliv podnikatelských aktivit firmy – orientaci na zákazníka.	⇒ Snaha o dosažení vysoké úrovně souladu osobních zájmů každého pracovníka s cíli podnikatelských aktivit firmy.
⇒ Cíle nesmí být neměnným dogmatem, musí být pravidelně upravovány podle výsledků kontroly a řízení strategických postupů firmy.	⇒ Permanentní učení se jednotlivců, pracovních kolektivů i firmy jako celku z dosažených výsledků, z neúspěchů, ale také z úspěchů předcházejícího podnikání.

Zdroj: [7, s. 17]

Benchmarking odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a k následné aplikaci a adaptaci těchto procesů v organizaci. Tedy benchmarking vede ke zvyšování výkonnosti podniku.

1.3 Přístupy k benchmarkingu

Existují dva rozdílné přístupy k benchmarkingu a to: výkonový benchmarking a procesní benchmarking.

Výkonový benchmarking

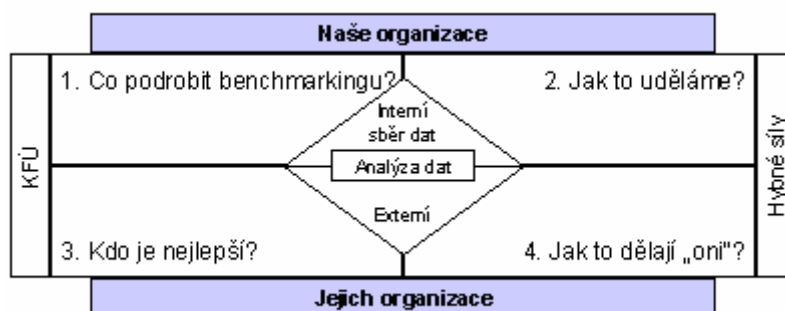
Výkonový benchmarking je benchmarking založený na datech. Srovnává relativní výkonnost oproti určitému počtu nebo souboru výkonnostních měřítek, a to často mezi konkurenty. Ve své podstatě tedy řeší otázku, ČEHO dosahuje organizace (např.: jaké výkonnosti, kolik má měrných jednotek aj.). K takovému benchmarkingu nejsou nutné žádné návštěvy, protože je často prováděn jako „konsorciální benchmarking“. To znamená, že ho provádí více organizací a to převážně za účasti třetí strany a tou bývá benchmarkingové centrum (např.: ČSJ, EFQM aj.).¹²

Procesní benchmarking

Procesní benchmarking lze považovat za „pravý“ přístup k benchmarkingu. Měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Měření probíhá vesměs oproti organizacím, které jsou v provádění konkrétních srovnávaných procesů nejlepšími. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Podmínkou však je, že předtím je nutné ověřit, zda tento proces provádí „referenční“ organizace opravdu na špičkové úrovni. Zatímco výkonový benchmarking odpovídá na otázku CO nebo KOLIK, procesní pojetí benchmarkingu hledá odpověď na otázku, JAK organizace dosahuje vynikající výkonnosti, kterou lze odhalit výkonovým benchmarkingem. Výkonový benchmarking měří a srovnává důsledky, procesní přístupy a pátrá po příčinách. Z toho plyne, že procesní benchmarking obvykle vyžaduje návštěvy partnerů na místě, řádnou přípravu a určitá pravidla.¹³

¹² FRIEDEL, L. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: < http://www.bestpractices.cz/praktiky/benchmarking/benchmarking_teorie.doc >

¹³ FRIEDEL, L. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: < http://www.bestpractices.cz/praktiky/benchmarking/benchmarking_teorie.doc >



Obrázek 2 Šablona procesu benchmarkingu (model se čtyřmi kvadranty)

Zdroj: [21]

Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Existuje řada přístupů s různým počtem kroků, proto je pro organizace obtížné mezi sebou komunikovat. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox) model se čtyřmi kvadranty (obrázek 2), který objasňuje o čem benchmarking je. Tato „šablona“ popisuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu. Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu, je možné zjistit nastolením otázek pro každý z těchto kvadrantů.¹⁴

V následující tabulce 2 jsou uvedeny klady a zápory výkonového a procesního benchmarkingu.

¹⁴ FRIEDEL, L. O benchmarkingu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>

Tabulka 2 Výhody a nevýhody výkonového a procesního benchmarkingu

Přístupy k benchmarkingu			
Výkonový benchmarking		Procesní benchmarking	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Identifikuje rozdíly ve výkonnosti mezi subjekty provádějícími benchmarking.	Neidentifikuje procesy nebo praktiky, které vedly k vynikající výkonnosti.	Pomáhá organizacím zjistit jak se zlepšit a jaká míra zlepšení je proveditelná.	Nelze využít, pokud management přesně neví, co srovnávat.
Výkonový benchmarking upozorňuje na oblasti, ve kterých se může organizace zlepšit.	Nedává organizaci žádný "návod" jak se zlepšit.	Snadněji a lépe se interpretují rozdíly mezi srovnávanými organizacemi.	Výběr nevhodného partnera pro benchmarking.
	Je zde obtížná interpretace výsledků.		

Zdroj: Vlastní zpracování

2 HISTORIE BENCHMARKINGU

2.1 Vznik benchmarkingu

Benchmarking není mezi organizacemi novým pojmem ani názorem. Různé organizace porovnávají své relativní náklady a výkony už po mnoho let. Lidstvo dělalo od nepaměti takováto srovnávání a hodnocení. Můžeme uvést několik příkladů, které jsou: bojové strategie středověkých vojsk, počty a přírodní zdroje kolonizovaných zemí, ras a etnik, soutěže siláku a královen krásy atd.

Benchmarking je nástroj strategického managementu a vychází ze dvou zásad:

- první je zásada čínského generála Sun Tzu, který žil cca před 2 500 let př. n. l. Generál Sun Tzu pronáší: „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.“;
- druhá zásada říká: „Buď nejlepším z nejlepších.“

Benchmarking byl poprvé použit v praxi začátkem 20. století. Henry Ford studoval u příležitosti návštěvy obrovských jatek v Chicagu proces poražení prasat založený na dělbě práce, kde na sebe plynule navazovaly jednotlivé činnosti. Tento postup přenesl do výroby automobilů v roce 1916 a zavedl pásovou výrobu ve firmě Ford. To odpovídá klasickému postupu při benchmarkingu. [5, s. 206]

O vznik benchmarkingu se zasloužila také firma XEROX CORPORATION. Byla to první společnost, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace. Na konci 70. let 20. století totiž neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu. Důvodem bylo, že podíl Xeroxu na trhu kopírovacích strojů poklesl z 80 % v roce 1975 na pouhých 30 % v roce 1980 bez ohledu na to, že produktivita práce firmy rostla o 8 % ročně. Průzkumy prokázaly, že výrobní náklady firmy XEROX se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Manažeři firmy XEROXU porovnali činnosti a zjistili, že jedna z oblastí, v níž ztrácí, je skladové hospodářství. Když firma analyzovala činnosti konkurence, zjistila, že společnost L. L. BEAN má proces skladového hospodářství na světové špičce a začala s ní soutěžit.

Tento proces nazvaný benchmarking firmu úplně proměnil. Metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonu a její používání se rychle rozšířilo.¹⁵

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti a jeho základní myšlenky byly v 80. letech 20 století charakterizovány jako:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti;
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků;
- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti;
- implementace těchto plánů;
- monitorování a vyhodnocování výsledků.¹⁶

Pro orientační srovnání se používají dvě cesty: porovnání činností a porovnávání výsledků. Vzhledem k tomuto přístupu se rozlišuje:¹⁷

Mikro-benchmarking

V začátcích benchmarkingu, kdy byl používán pouze v soukromém sektoru, byl zaměřen především na porovnání činnosti či procesů. Jednalo se zejména o analýzu procesů a činností, při kterých dochází k přeměně firemních vstupů na firemní výstupy.

Makro-benchmarking

Tento přístup k benchmarkingu se rozvíjí později. Od mikro-benchmarkingu se liší tím, že srovnává přímo výsledky organizací.

Oba typy benchmarkingu velmi souvisí s měřením výkonnosti organizací a vždy v sobě v nějaké podobě tyto ukazatele obsahují. Mezi oběma způsoby existuje úzký vztah. Porovnávání výsledků je důležité k identifikaci činností, které potřebují zlepšení, a naopak porovnávání činností a procesů zkvalitňuje činnost a přispívá k lepším výsledkům.

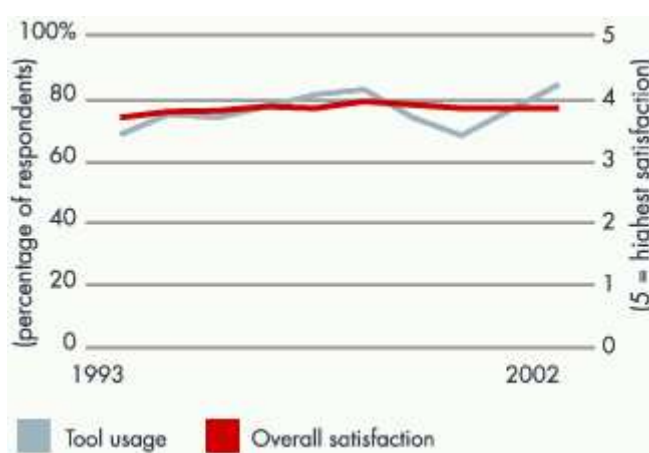
¹⁵ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9.listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

¹⁶ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9.listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

¹⁷ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9.listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

Během dalšího desetiletí se benchmarking dostal daleko za hranice průmyslových společností. A od 90 let 20. století je rozšířen do všech podnikatelských aktivit a sfér po celém světě. [9, s. 35]

Ve světě se benchmarking stal všeobecně akceptovanou a široce využívanou podnikatelskou praktikou. V pravidelných celosvětových průzkumech 25 různých „manažerských nástrojů“, který provádí společnost Bain & Company¹⁸ od roku 1993, si benchmarking vede velmi dobře. Následující obrázek 3 ukazuje míru jeho využití (šedá linka = Tool usage) a celkovou spokojenost uživatelů s tímto „nástrojem“ (červená linka = Overall satisfaction).



Obrázek 3 Vývoj benchmarkingu ve světě

Zdroj: [20]

2.2 Benchmarking v České republice

Díky České společnosti pro jakost je Česká republika od roku 2002 členem Global Benchmarking Network, mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. GBN byla založena, aby podporovala a rozšiřovala:

- sdílení zkušeností benchmarkingových center;
- pomoc s mezinárodním partnerstvím mezi jednotlivými organizacemi, které se podílejí na práci benchmarkingových center;
- poskytování marketingové podpory pro benchmarkingová centra;

¹⁸ FRIEDEL, L. Jak jsme na tom v benchmarkingu? [online] [cit. 5. listopadu 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/jak_jsme_na_tom.asp>

- výměnu vybraných publikací včetně zpravodajů a propagačních materiálů mezi členy;
- sdílení informací o nadcházejících mítincích, aktivitách a událostech, včetně národních a mezinárodních cen s dostatečným předstihem.¹⁹

Česká společnost pro jakost se chce stát všeobecně známým a uznávaným poskytovatelem benchmarkingových služeb, spojených s Modelem excellence EFQM, na něhož se budou obracet organizace zabývající se komplexními přístupy k řízení, orientovanými na trvalé zvyšování podnikatelské výkonnosti. Proto chce ČSJ poskytnout na českém trhu dosud chybějící podporu pro získávání a výměnu informací mezi organizacemi z podnikatelské i veřejné sféry. V této snaze plní ČSJ následující funkce:

- je vyhlášovatelem a organizačním garantem benchmarkingových studií a ostatních aktivit;
- je „dodavatelem“ odborníků pro jejich realizaci;
- vytvořila a udržuje databanku benchmarkingových informací;
- je centrem odborné pomoci pro zájemce a organizování benchmarkingových aktivit.²⁰

Myšlenka využít metodu vzájemného srovnávání, zvyšování výkonu, kvality a učení se jeden od druhého byla v České republice zřejmě poprvé realizována v rámci pilotního projektu „CENA A VÝNOS“ v letech 2000 až 2002. Díky podpoře British Know How Fund, Vzdělávacího centra pro veřejnou správu České republiky, o.p.s., Statutárního města Ostrava a lektorům se podařilo dokončit proces benchmarkingu v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech. Byly získány první zkušenosti s využitím benchmarkingu a bylo potvrzeno, že se jedná o metodu, kterou lze bez omezení a s úspěchem použít při zvyšování kvalit veřejných služeb v podmínkách veřejné správy České republiky.²¹

¹⁹ FRIEDEL, L. O benchmarkingu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>

²⁰ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Časté otázky [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/faq.asp>>

²¹ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

V letech 2003 až 2004 Česká republika využila zajímavých nabídek několika organizací týkajících se účasti v pilotních projektech aplikace benchmarkingu a Modelu excelence EFQM. Těmito projekty jsou například následující.

- BenchmarkIndex – projekt MSSK a Czechinvestu v roce 2003. Aplikace Modelu excelence EFQM – rozvoj malých a středních firem projektem Czechinvestu v roce 2003 – 1. fáze.
- Benchmarking for Automotive – projekt ČSJ 2004
- Twinningový program Czechinvestu na podporu rozvoje malých a středních firem – aktualizace firemní strategie v roce 2004/2005 – 2. fáze.

Pro tento projekt BMI byl sestaven dotazník (viz příloha B) tak, aby organizacím pomohl odhadnout jejich konkurenceschopnost. Tento dotazník byl zaměřen na celou řadu kritérií výkonnosti, zahrnujících jak finanční a provozní oblasti, tak i oblasti vůdcovství, strategie, politiky, výsledky pracovníků, partnerství, výsledky zákazníků atd. Přínosem projektu bylo na základě benchmarkingu vůči dalším evropským společnostem zjistit silné stránky naší společnosti a oblasti, které by se daly ještě vylepšit.

Dalším projektem je projekt BfA, který vznikl v roce 2004 ve spolupráci s Českou společností pro jakost. Cíle tohoto projektu jsou:

- nabídnout dodavatelskému řetězci automobilního průmyslu důvěryhodnou platformu pro porovnání výkonnosti jednotlivých organizací;
- poskytnout rámce pro smysluplné zlepšování výkonnosti;
- zlepšit komunikaci a partnerství v rámci organizace dodavatelského řetězce automobilového průmyslu;
- naplňovat požadavky pokročilých modelů systému managementu aplikovaných v organizacích dodavatelského řetězce automobilního průmyslu.²²

Projekt, který vznikl v letech 2004/2005, se jmenoval Twinningový program Czechinvestu. Tento projekt byl zaměřen na podporu rozvoje malých a středních podniků, konkrétně na strategii organizace a řídil se podle Modelu excelence EFQM a opakovaným benchmarkingem. Neboť strategie organizace byla vybrána jako jedna ze slabých stránek.

²² KREJČÍ, A. S využitím pilotních projektů v QMS – KOMAS, SPOL. S.R.O. [online] [cit. 5. listopadu 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/uplatneni_benchmarkingu.asp>

Podniková strategie byla oživena v oblastech: segmentace trhu dle produktu a trhů, analýzy trhu a prostředí, doplnění přehledu o konkurenci v oblasti auto-průmyslu, doplnění přehledu o konkurenci v oblasti elektro-průmyslu, analýzy SWOT atd. Vedly se semináře podle potřeb organizace a vytvářely se průběžné praktické dokumenty podnikové strategie. Nakonec bylo vedení podniku seznámeno s důležitými technikami a metodikami souvisejícími s podnikovou strategií. Tento projekt byl zaměřen na vyvolání diskuse pracovníků k danému problému v organizaci a to bylo jeho hlavním přínosem.

Jelikož jsem již několikrát v této bakalářské práci zmínila Model excellence EFQM, tak bych ráda vysvětlila, co tento model znamená a čím se zabývá. (viz kapitola 5)

Závěr této kapitoly představuje zhodnocení benchmarkingu v České republice. Benchmarking v České republice není příliš využíván. Existuje proto řada důvodů, a to především ten, že podniky nemají tolik znalostí a informací o benchmarkingu, aby poznaly jak tuto metodu využít. Dále existují pochyby, zdali metoda, která je uplatňovaná řadu let ve vyspělých zemích EU, bude vhodná v našem podnikatelském prostředí. V České republice chybí úspěšné příklady podniků, které benchmarking využívají a jeho aplikace se jim vyplatila. Vedoucí pracovníci podniků v České republice jsou nedůvěřiví k této metodě, ovšem doporučují vytvářet sítě partnerských vztahů mezi podniky a nabízet si vzájemně užitečné informace. Na druhé straně ale začínají jednotlivé organizace podnikající v České republice chápat benchmarking jako příležitost pro neustálé zlepšování svých postupů.

3 BENCHMARKING A JEHO KATEGORIE

Jelikož benchmarking popisují různí autoři, existuje v odborné literatuře hodně dělení a druhů.

Podle B. Karlöfa a S. Östbloma (1995) má benchmarking tři základní typy:

- interní (vnitřní) benchmarking – viz strana 20;
- externí (vnější) benchmarking – viz strana 21;
- funkční benchmarking – viz strana 22.

Benchmarking můžeme dále dělit:

a) podle L. Friedla na:

- **výkonový** – viz kapitola 1.3;
- **procesní**
 - měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů a hledá nejlepší praktiky či postupy v provádění jednotlivých procesů – viz kapitola 1.3;

b) z hlediska času

- **taktický**
 - srovnává podnikatelský proces napříč odvětvími; [9, s. 35]
- **strategický**
 - měří organizační výkonnost ve srovnání s konkurenčními organizacemi;
 - je zaměřen na specifické strategie; ²³

c) s důrazem na inovace

- **generický**
 - srovnává pracovní praktiky, postupy nebo procesy, které jsou nezávislé na odvětví;
 - tato metoda nejvíce přispívá k inovacím;

²³ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Glosář pojmů [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>>

- příkladem je studie na aplikaci čárových kódů v širokém okruhu různých odvětví.²⁴

V posledních letech se benchmarking začal členit podle orientace na preferované oblasti.

Podle Langa (2007) dělíme benchmarking na:

- **benchmarking orientovaný na konkurenci**
 - porovnává vybrané parametry s přímou konkurencí na trhu nebo s podniky, které nabízejí podobné výrobky na jiných trzích;
 - zaměřuje se na bezchybnou výrobu, dostupnost montážních prvků, výrobků, disponibilitu pracovníků, bezchybné prodejní zakázky, bezproblémová expedice;
- **zákaznický**
 - porovnává to, co podnik nabízí s tím, co zákazník očekává;
 - hledá odpověď na otázku, jak obstojí podnik v očích zákazníka při srovnání s konkurencí;
 - vyznačuje se kvalitou výrobků, spolehlivostí dodávek, dobou uvedení na trh, dobou zpracování objednávky, dobou realizace zakázky, rychlostí a přesností informací podávaných zákazníkům;
- **finanční**
 - zjišťuje hlavní výkonnosti ukazatelů a jejich zařazení ve srovnání s konkurencí;
 - vyznačuje, které nástroje a prostředky obchodní činnosti přinášejí největší rentabilitu kapitálu;
 - např.: výši obratu zásob a stavy hotových výrobků;
- **best-practise-benchmarking**
 - určuje jaký proces je nejvhodnější, aby byly splněny požadavky vedení, aby byly zaceleny mezery ve výkonech a bylo dosaženo stanovených cílů;
 - vyznačuje se bezchybnou výrobou, minimálním procesem a náklady na odběr;
 - nevýhodou jsou vadné výrobky a náchylnost na chyby;

²⁴ FRIEDEL, L. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: < http://www.bestpractices.cz/praktiky/benchmarking/benchmarking_teorie.doc >

- **benchmarking dalších funkcí**

- porovnává určité podnikové funkce se stejnou funkcí v jiném podniku.

Pro tuto bakalářskou práci jsou podrobně zpracovány subkapitoly, které se týkají základního členění²⁵ benchmarkingu.

²⁵ B. Karlöfa, S. Östbloma (1995; s. 30)

3.1 Interní benchmarking

Interní benchmarking, také ho můžeme nazývat jako vnitřní benchmarking, se využívá v rámci jediné organizace. Srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace. Příkladem může být srovnání přístupů k plánování výroby, které využívají různých manažerských informačních systémů v mnoha výrobních závodech jedné organizace. Obvyklý je tento typ u přiměřeně velkých, často nadnárodních organizací, které mají své dceřiné společnosti, pobočky či provozovny. Organizace může uskutečňovat studie benchmarkingu tempem, které jí vyhovuje, a až se naučí tuto metodu používat, může se ještě výrazněji zaměřit na operativní obsah své činnosti. Díky studii vlastních operací může organizace nalézt možnosti dalšího zdokonalování. Jeho výhodou je snadné získání potřebných údajů a informací, neboť proces probíhá pouze ve vlastním podniku. Dalším výsledkem interního benchmarkingu je vyrovnávání rozdílů ve výkonnosti mezi jednotlivými pobočkami. Interní benchmarking tedy pomáhá zlepšovat výkonnost celé organizace, ale i snižovat rozdíly mezi srovnatelnými operacemi. V tabulce 3 jsou uvedeny výhody a nevýhody interního benchmarkingu.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody interního benchmarkingu

Výhody	Nevýhody
Snadný přístup a možnost spuštění benchmarkingu.	Má význam pouze v rámci velkých organizací.
Snadné zvolení srovnávací základny. ²⁶	Pro jednotky se slabší výkonností může být vnímán jako ohrožující pocit druhořadosti.
Identifikace rozdílů mezi sesterskými společnostmi.	Příležitosti pro zlepšení jsou omezeny na nejlepší praktiky v rámci sdružení.
Dobrá příprava na benchmarkingové aktivity vůči externím partnerům.	Mohou existovat interní předsudky.

Zdroj: Vlastní zpracování

²⁶ Srovnávací základna znamená: stav, od něhož se odráží srovnání, posuzují zlepšení nebo od něhož zlepšení začíná.

3.2 Externí benchmarking

Externí benchmarking nebo také vnější či konkurenční benchmarking znamená, že se porovnává určitá organizace s nějakou jinou, podobnou nebo stejnou organizací. Partnerem v benchmarkingu může být přímý konkurent nebo rovnocenná organizace pracující v jiných zemích. To znamená, že to může být tuzemský nebo zahraniční podnik. Benchmarking prováděný s přímými konkurenty je přirozeně podmíněn tím, nakolik je organizace schopna s nimi zahájit dialog. Charakteristickým znakem externího benchmarkingu je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi a funkcemi. Dále se provádějí konkurenční studie. Konkurenční studie jsou obvykle prováděny třetí, nezávislou stranou, aby byly lépe ošetřeny konkurenční informace. Konkurenční studie měří současnou úroveň výkonnosti. Riziko externího benchmarkingu mezi konkurenty spočívá v tom, že se spíše zaměřuje na konkurenční faktory místo na vyhledávání špičkové výkonnosti. Také záleží na tom, jestli jednotlivé podniky působí na jednom trhu nebo zda jsou sice ve stejném oboru ale na různých trzích. Podle toho se odvíjí provedení benchmarkingu. Příkladem může být srovnávající metody distribuce produktu využívajících služeb běžných distribučních kanálů. V tabulce 4 jsou uvedeny výhody a nevýhody externího benchmarkingu.

Tabulka 4 Výhody a nevýhody externího benchmarkingu

Výhody	Nevýhody
Pomáhá odkrýt výchozí zajímavou oblast.	Je těžké získat partnery k detailnímu a důvěryhodnému sdílení.
Prioritní oblasti pro zlepšení mohou být stanoveny vzhledem ke konkurenci.	Rozsah je omezen množstvím konkurentů.
Je možné jednoduché srovnání produktů (procesů).	Příležitosti pro zlepšení jsou omezeny na obvyklé či konkurenční praktiky.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Funkční (odvětvový) benchmarking

Funkční benchmarking někdy nazývaný jako generický benchmarking, porovnává výrobky, služby a pracovní postupy organizace s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, v němž fungují. Dále srovnává organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví. Jde spíše o benchmarking uplatňovaný pro jednotlivé části činností (např.: pracovních postupů), které vykazují logickou podobnost v odlišných oborech. Z tohoto důvodu neprovádíme celkový benchmarking. Tento typ benchmarkingu je výbornou příležitostí k dosažení vynikajících výsledků a umožňuje podstatné zlepšení výkonnosti. Jako příklad lze uvést hodnocení systému řízení dodavatelů v organizacích reprezentujících různá odvětví. V tabulce 5 jsou uvedeny výhody a nevýhody funkčního benchmarkingu.

Tabulka 5 Výhody a nevýhody funkčního benchmarkingu

Výhody	Nevýhody
Funkční benchmarking umožňuje vzestup na špičkovou úroveň.	Relativně těžká transformace na podniková hlediska.
Přináší nové pohledy a poznatky, které vedou k hlavním změnám operací organizace.	Časově nákladná analýza.
Představuje relativně vysoký potenciál k nalezení inovačních řešení.	Obtížná srovnatelnost produktů (procesů).

Zdroj: Vlastní zpracování

4 BENCHLEARNING

Ruku v ruce s benchmarkingem probíhá i benchlearning. Je to proces, v jehož průběhu dochází k osvojování nových poznatků díky realizaci benchmarkingu. [9, s. 35]

Hlavním cílem benchlearningu je snaha nalézt lepší způsoby realizace činností s cílem zlepšit celkovou výkonnost organizace. Metoda vychází z lepších výsledků dosažených jinými organizacemi. Při benchlearningu, na rozdíl od klasického benchmarkingu, není nutno vyhledávat srovnatelné organizace a používat jasné ukazatele pro přímá srovnání. Větší důraz není kladen na porovnání, ale na proces učení se od jiných. Cílem benchlearningu je poučit se ze silných stránek jiných organizací, učit se od nich to, co dělají dobře, hledat inspiraci a poučit se z chyb jiných a následně se jich vyvarovat. Jedná se o aktivní a neustálý proces, nikoli o porovnání benchmarků.²⁷

4.1 Etapy benchlearningu

Schématicky (obrázek 4) lze benchlearning znázornit jako proces o šesti etapách. Etapy jsou:

- proniknout do podstaty věci;
- zjistit, co a kdo o objektu benchmarkingu ví;
- získat informace a vstřebat poznatky;
- zkušenosti transformovat na vlastní poznatky a fixovat je;
- kodifikovat úspěšné chování a změnit pracovní postup;
- rozvíjet získané poznatky a dovednosti. [9, s. 35]

1. Proniknout do podstaty věci.

Tento krok znamená, že organizace potřebuje nějaký urychlovač, aby zahájila přehodnocení firemní kultury, které je nezbytné k tomu, aby se vedoucí pracovníci funkčních útvarů cítili úspěšní. Dále aby tyto pracovníci hledali ve světě objekty pro srovnání, prováděli a akceptovali dosažené výsledky. Vůle a stimulace musí být vštípeny vyšším vedoucím pracovníkům, kteří odpovídají za úspěch celé organizace.

²⁷ COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK. Společný hodnotící rámec CAF 2006 [online] [cit. 9. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.mepco.cz/data/caf2006cz.pdf>>

2. Zjistit, co a kdo o objektu benchmarkingu ví.

Další krok se zaměřuje na organizaci, která je přesvědčena, že chce získat nové poznatky a má odvahu dokázat světu i sobě, že patří mezi světovou špičkou. Tato organizace musí zjistit, kde hledat nové poznatky a zkušenosti.

3. Získat informace a vstřebat poznatky.

Zpracované informace se nazývají poznatky. Tyto poznatky se musí zpracovat a přehledně uspořádat a poté slouží organizaci, která je využije k zlepšení svých výsledků.

4. Zkušenosti transformovat na vlastní poznatky a fixovat je.

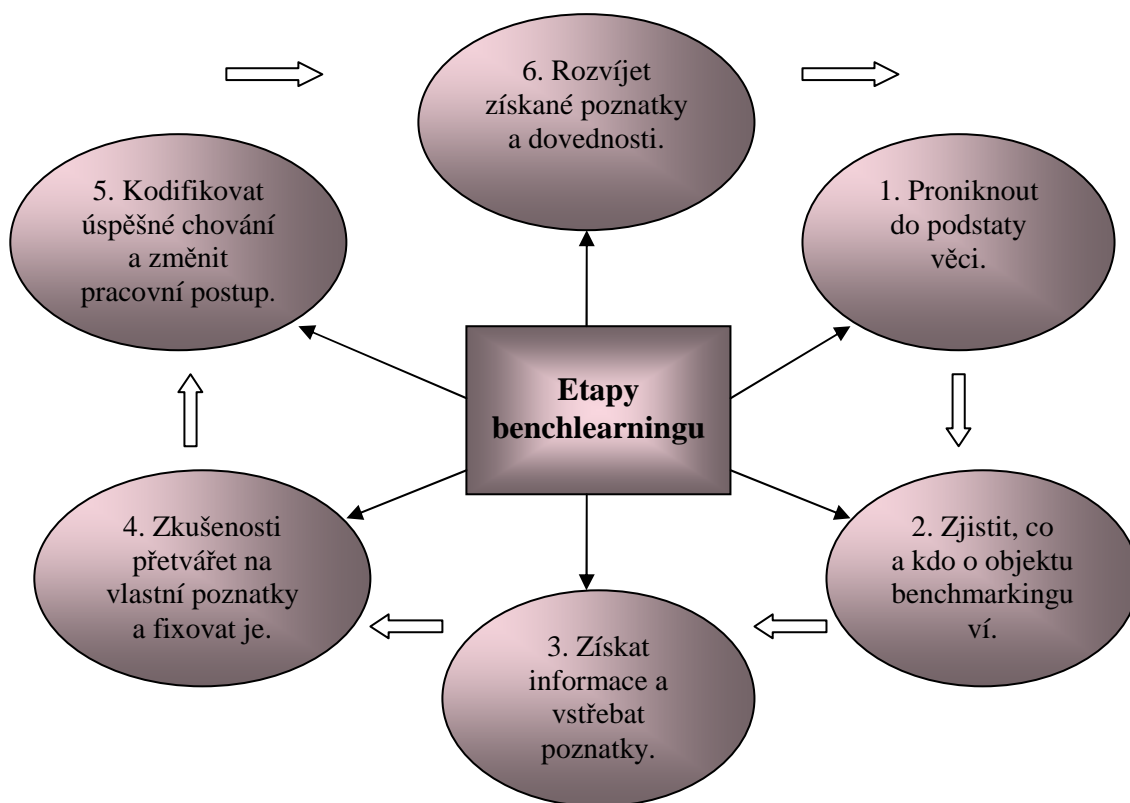
Tato etapa znamená, že organizace nové pohledy neustále opakovala a poté tyto pohledy uznala za přijatelný vzor chování. Dále je organizace přístupná novým poznatkům a klade si další otázky. Poznatky je třeba propracovat ve smyslu nalezení pracovní kvalifikace a dovednosti tak, aby je bylo možno uplatnit v pracovním postupu.

5. Kodifikovat úspěšné chování a změnit pracovní postup.

Tento krok souvisí s předchozími etapami. Předchozí etapy byly nezbytné k tomu, aby připravily organizaci na uplatnění nových poznatků ve své vlastní situaci. To znamená, že je čas přejít od myšlenky k činu. Organizace se v tomto kroku rozhodují, zda budou investovat peníze do zdokonalování pracovních dovedností a kvalifikace. Může se stát, že když organizace bude investovat peníze do svých vlastních zaměstnanců, vedoucích pracovníků, tak tito zaměstnanci, vedoucí pracovníci mohou odejít ze svého současného zaměstnání a začít pracovat pro někoho jiného, přičemž jejich nový zaměstnavatel sklízí užitek z investic, které financoval první zaměstnavatel v rámci zdokonalování pracovních dovedností a kvalifikace.

6. Rozvíjet získané poznatky a dovednosti.

Poslední krok hodnotí firemní kulturu organizace. Změny pracovních postupů, výcvik zaměstnanců a zdokonalování vedoucích pracovníků je dlouhodobá a drahá záležitost. Na druhou stranu je ale pro organizaci výhoda v tom, že když se jí podaří vytvořit model firemní kultury, který je zaměřen na učení, jsou investice organizace zabezpečené. Existuje zde ale riziko, že proces učení může vymizet poté, kdy kodifikace a učení dosáhly nové a vyšší úrovně.



Obrázek 4 Etapy benchlearningu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Doporučení pro realizaci benchlearningu

Organizacím hledajícím partnery pro benchlearning se doporučuje neomezovat pouze na svůj vlastní sektor. Některé procesy, například měření spokojenosti zákazníka nebo zaměstnanců, lze efektivně porovnávat u různých typů organizací. Jde o to zbavit se stereotypního uvažování.

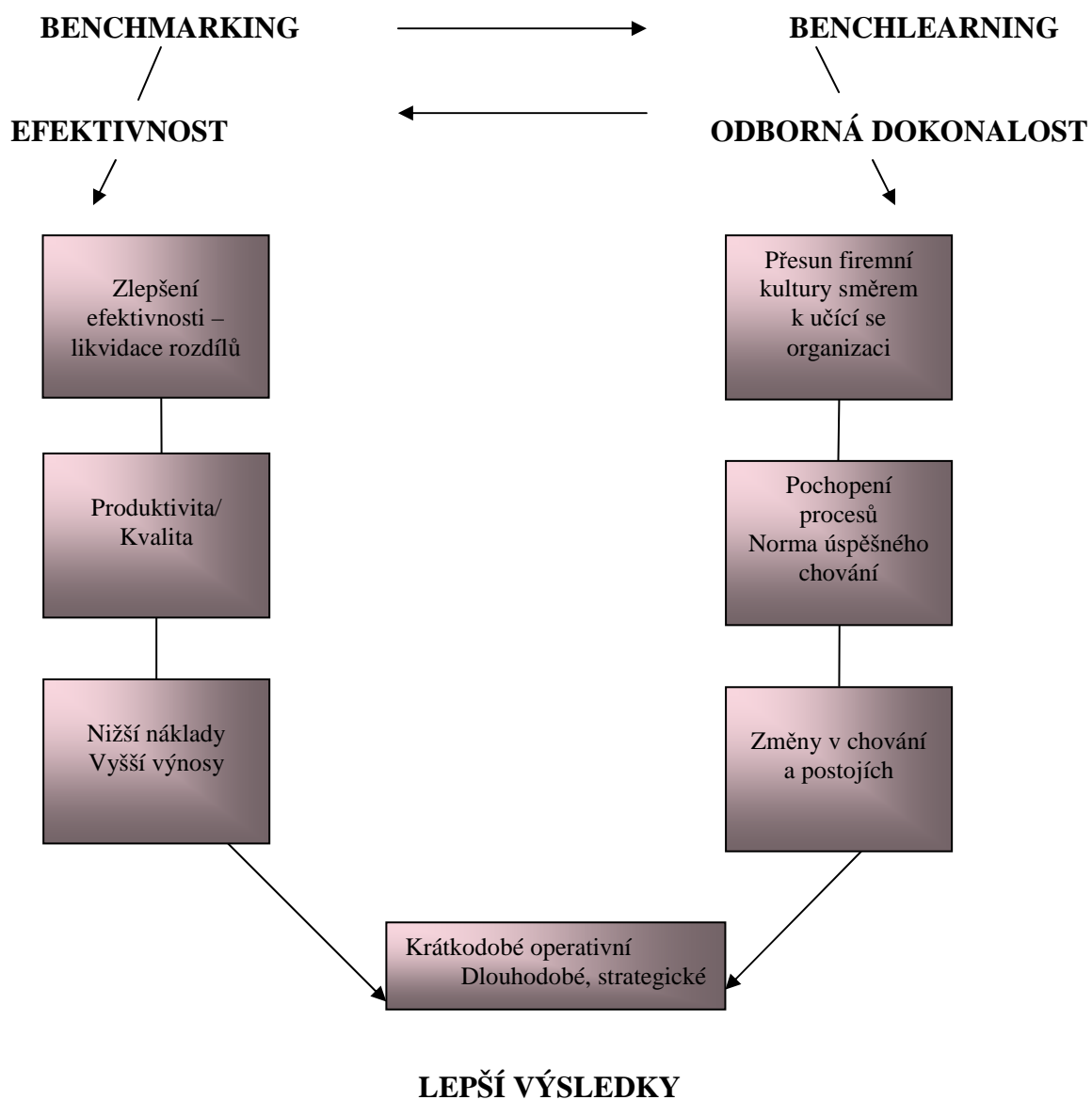
Dále se má klást důraz, jak na porovnávání výkonnosti, tak i na procesy a činnosti směřující k dobré praxi.

Organizace by se měla naučit optimálně rozložit zdroje na celý projekt, nevynakládat příliš mnoho času a finančních prostředků na jednu konkrétní fázi procesu a neočekávat, že benchlearning bude rychlý a snadný.

Kromě toho se doporučuje pro dokonalejší řízení a výcvik, tj. pro školení, instruktáže, spolupracovat s benchmarkingem. Díky tomu dojde ke vzájemnému posílení, které výrazně zefektivní proces výuky i jeho účinky. Zaměstnanci projevují větší zájem, když to, co se učí, je přímo spjata s jejich prací a získané dovednosti uplatňují rovnou na pracovišti. Řídící

pracovníci musí své podřízené informovat o všech prováděných změnách příslušně je motivovat k jejich realizaci.

Propojení benchmarkingu a benchlearningu můžeme znázornit následujícím obrázkem 5.



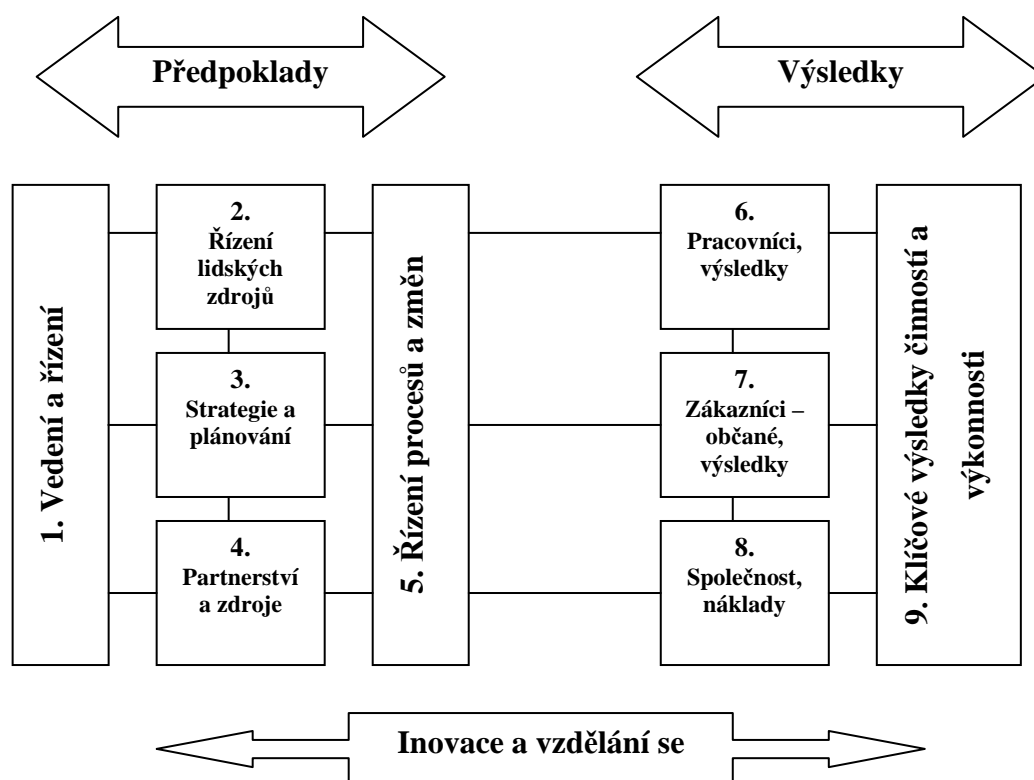
Obrázek 5 Vztah benchmarkingu a benchlearningu

Zdroj: [4, s. 132]

5 MODEL EXCELENCE EFQM

Model excellence EFQM je manažerský model, který vytvořila Evropská nadace pro management kvality, nezisková organizace založená v roce 1988 sdružující 700 firem a organizací z většiny odvětví.²⁸

Model excellence EFQM představuje soubor doporučení podnikatelskému i veřejnému sektoru, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a výsledkem jsou zlepšení, která se projeví jak v ekonomických parametrech, tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a společnostmi. Model je rámcem pro stanovení přístupů a metod, jak naplnit jeho jednotlivé prvky a charakteristiky.²⁹



Obrázek 6 Model excellence EFQM

Zdroj: [10, s. 25]

²⁸ EFQM EXCELLENCE MODEL. Model excellence EFQM ve vzdělání [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.nuov.cz/model-excelence-efqm-ve-vzdelavani>>

²⁹ CITELLUS. Model excellence EFQM [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.citellus.cz/sluzby/model-excelence-efqm/>>

Model excellence EFQM se skládá z devíti kritérií (obrázek 6). Pět z těchto kritérií – „Předpoklady“ pokrývá činnosti organizace a její úsilí (co dělá a jak to dělá). Zbývající čtyři kritéria „Výsledky“ pokrývají výstupy a dosažené výsledky. Existuje jakýsi symbiotický vztah: „Výsledky jsou způsobeny „Předpoklady“ a „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „Výsledků“. Model excellence vychází z předpokladu, že: excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, lidi a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí, partnerství a také procesů. Šipky inovace a vzdělávání, obtékající kolem Modelu, zdůrazňují jeho dynamický charakter. Znázorňují, že zlepšování „Předpokladů“ naopak povede ke zlepšeným „Výsledkům“. Cyklus vzdělávání v rámci Modelu bezvýhradně zahrnuje výzvu k benchmarkingu. [6, s. 5]

Jednotlivým organizacím se doporučuje, aby benchmarking začínal u kritérií výsledků, což jsou kritéria 6 až 9. Jde o provedení analýzy, zda organizace našla klíčové oblasti výsledků a následně se musí provést porovnání výsledků. Benchmarking je v tomto modelu uplatněný jak v rovině strategické, operativní, tak se může uplatnit i uvnitř organizace.

Pomocí benchmarkingu jsou zjišťovány špičkové výkony. V centru pozornosti jsou nejlepší organizace, obory a jednotlivé podniky, jejichž postupy se aplikují na situaci daného podniku s cílem dosáhnout pokud možno ideálního řešení. Tento postup je cílově orientovaný, externě zaměřený, velmi informativní a objektivní. EFQM podporuje benchmarking vytvářením odborných diskuzí a pracovních skupin. [5, s. 235]

Hlavní cíle Modelu excellence EFQM jsou:

- větší schopnost reagovat na potřeby zákazníků nebo uživatelů služeb;
- důraz na výkonnost a management výstupů;
- zavádění standardů výkonnosti;
- větší sledování výsledků;
- převod odpovědností za finanční a personální management;
- privatizace státních podniků;
- aplikování metod managementu ve veřejném sektoru.³⁰

³⁰ Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností [online] [cit. 26. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://novy.smocr.cz/data/files/cinnost-regionalni-rozvoj/a3.pdf>>

6 REALIZACE BENCHMARKINGU

Postupem benchmarkingu se zabývalo a zabývá velmi mnoho autorů, z čehož vyplývají různé přístupy k tomuto tématu. V různé literatuře o benchmarkingu jsem se dočetla, že benchmarking lze realizovat v mnoha formách. Nejčastěji se vyskytovaly tyto dvě formy realizace benchmarkingu:

- etapa;
- cyklus.

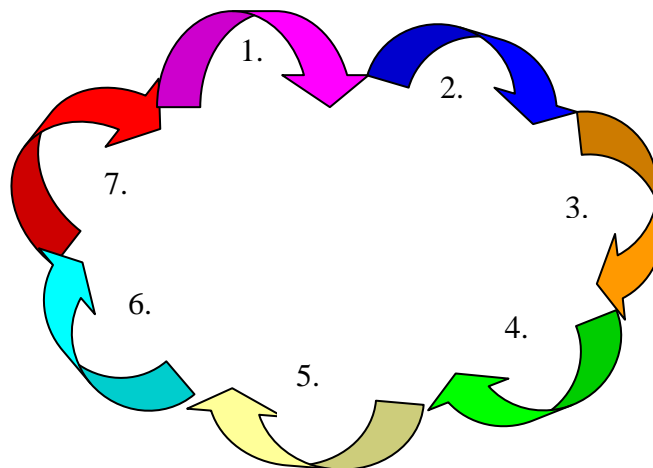
6.1 Cyklus benchmarkingu

Organizace OMBI realizuje benchmarking v benchmarkingovém cyklu, který popisuje tuto metodu v sedmi krocích.³¹ Těmito kroky jsou:

1. výběr činností/oblastí pro benchmarking;
2. vypracování profilů služeb;
3. sběr a analýza dat o výkonu;
4. stanovení pásma výkonu;
5. identifikace nejlepších postupů;
6. vypracování strategií pro porovnávání;
7. vyhodnocení výsledků a procesů.

Obrázek 7 znázorňuje metodiku benchmarkingu OMBI v sedmi krocích a ukazuje, jak tyto kroky a nezbytné činnosti, které zahrnují, vytvářejí plynulý cyklus výběru, měření, analýzy, implementace změn a kontroly vedoucí k vysoké kvalitě a vynikajícím službám.

³¹ Základy benchmarkingu [online] [cit. 9.listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>



Obrázek 7 Benchmarkingový cyklus

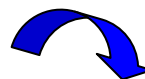
Zdroj: Vlastní zpracování

1. krok - Výběr činností/oblastí pro benchmarking



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

2. krok - Vypracování profilů služeb



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

3. krok - Sběr a analýza dat o výkonu



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

4. krok - Stanovení pásma výkonů



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

5. krok - Identifikace nejlepších postupů



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

6. krok - Vypracování strategií pro porovnávání



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

7. krok - Vyhodnocení výsledků a procesů



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

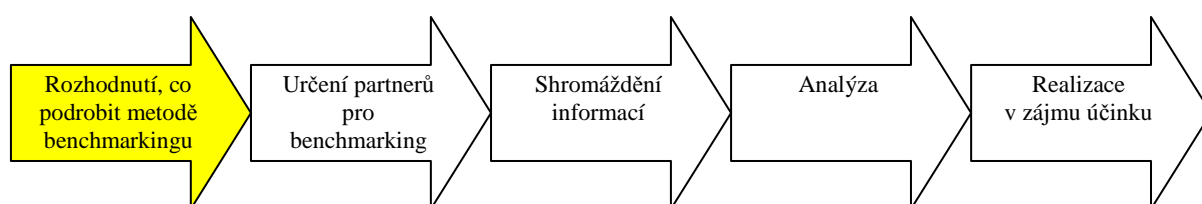
6.2 Etapy benchmarkingu

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

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

ETAPA 1 - Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Cílem první etapy (obrázek 8) je zjistit, co potřebuje být v organizaci podrobeno benchmarkingu, a to na základě analýzy a pochopení potřeb zákazníků i procesů odehrávajících se v organizaci a analýzy jejího provozního zaměření. Metodě benchmarkingu může být podroben jakýkoli aspekt chování a výkonnosti organizace: zboží, služby, provozní postupy, podpůrné systémy, zaměstnanci, náklady, kapitál, ocenění hodnoty zákazníkem atd. Také konečné cíle bývají velmi rozmanité: nové strategie, plánované snížení nákladů, výkonnostní orientace, nové myšlenky, zvýšení kvality atd.



Obrázek 8 Etapa 1 benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [4, s. 132]

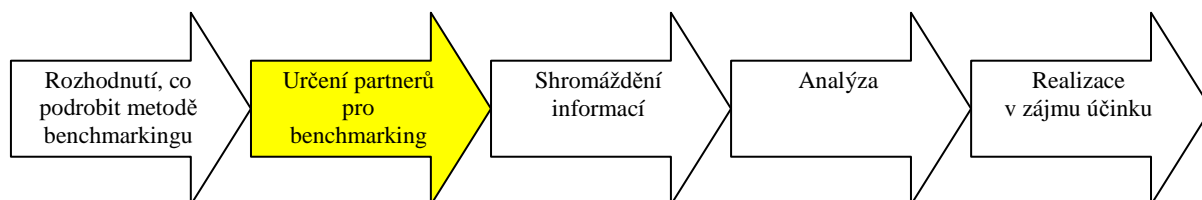
První etapa benchmarkingu, rozhodnutí, co se má této metodě podrobit, tedy zahrnuje tyto body:

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

ETAPA 2 - Určení partnerů pro benchmarking

Cílem druhé etapy (obrázek 9) je nalézt společnosti a organizace, které jsou uznávané za „světovou špičku“ v oblastech, v nichž se porovnává výkonnost, a navazují se s nimi vztahy. Tím, že se nazývají partnery v benchmarkingu, zdůrazňujeme, že vzájemné vztahy by

měly být vztahy otevřené výměně informací a neměly by být průmyslovou špionáží nebo něčím podobným. Naopak, se potřebují harmonické kontakty, které umožní vytvořit a rozvíjet v rámci benchmarkingu dlouhodobou spolupráci.



Obrázek 9 Etapa 2 benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [4. s. 132]

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

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

ETAPA 3 - Shromáždění informací

Cílem třetí etapy (obrázek 10), shromáždění informací, je shromáždit informace potřebné pro analýzu. Tato etapa začíná ve vlastní organizaci a zahrnuje nejen shromáždění významných kvalitativních a finančních údajů, ale také zjištění a dokumentaci provozního zaměření, postupů atd. Toto pomáhá objasnit a pochopit výkonnost organizace. Fáze shromáždění informací vyžaduje pečlivé, systematické úsilí s cílem stanovit spolehlivá a užitečná kritéria.



Obrázek 10 Etapa 3 benchmarkingu

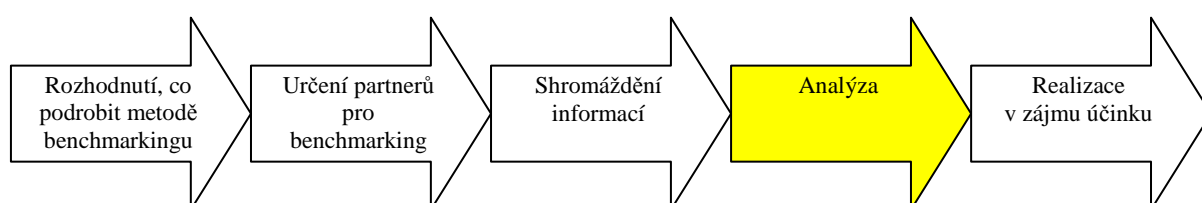
Zdroj: Vlastní zpracování podle [4, s. 132]

Třetí etapa, shromáždění informací, zahrnuje tyto hlavní kroky:

- sestavte dotazníky včetně definic a v případě potřeby i vysvětlivek;
- shromážděte informace a údaje o vlastní organizaci;
- shromážděte informace od partnera v benchmarkingu;
- shromážděte informace z jiných zdrojů;
- zdokumentujete informace;
- zkontrolujte a ověřte informace tak, aby byly plně schváleny a potvrzeny odpovědnými manažery jak ve vlastní organizaci, tak i u partnera v benchmarkingu.

ETAPA 4 - Analýza

Čtvrtá etapa (obrázek 11) z celého benchmarkingu klade nejvyšší nároky na tvůrčí myšlení a analytické schopnosti. Analýza znamená nejen určení podobností a rozdílů, ale také pochopení souvislostí v souladu se základní provozním zaměřením. Dále je nutné určit nesrovnatelné faktory a ty, které nelze ovlivnit, protože i tyto faktory budou působit na výsledky analýzy.



Obrázek 11 Etapa 4 benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [4, s. 132]

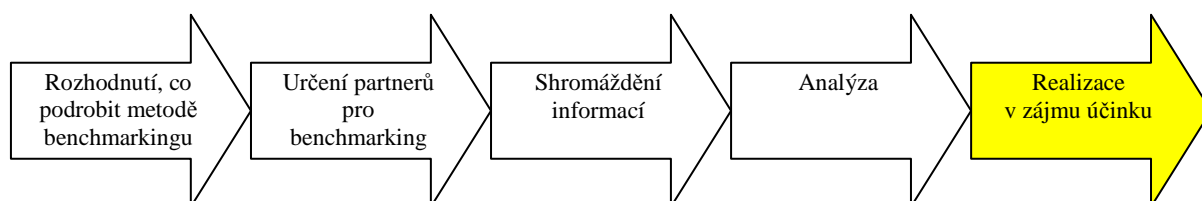
Na první pohled se může množství informací zdát jako nestrukturalizované a nesrozumitelné, proto nám tato etapa pomáhá dávat zmatené údaje do pořádku. Tato čtvrtá etapa zahrnuje systematické třídění, organizování informací a porovnání různých ukazatelů z hlediska zjištění rozdílů a pracovních postupů,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

Čtvrtá, analytická etapa benchmarkingu zahrnuje tyto kroky:

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

ETAPA 5 - Realizace v zájmu účinku

Pátá etapa (obrázek 12) zahrnuje nejen praktické zlepšování, ale také rozvíjení organizace a její přeorientování k výkonnostně záměrnému chování. Organizace si musí klást reálné cíle vycházející z možného zdokonalování určeného metodou benchmarkingu. Tyto cíle je nutno specifikovat, přizpůsobit tak, aby vyhovovaly běžné organizační struktuře a seznámit s nimi zainteresované osoby.



Obrázek 12 Etapa 5 benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [4, s. 132]

Organizace by si měla klást otázky typu: Bude výsledek zjištěný na základě benchmarkingu odpovídat běžnému firemnímu plánu? Bude nutné opětovné porovnávání a kontrola? Výsledky studie benchmarkingu je nutno formulovat jako nové cíle pro

organizaci. Tyto cíle pak musí být podle zvoleného modelu rozepsány, buď v rámci procesového přístupu, nebo v rámci běžné výkonné struktury organizace. Poté se musí sestavit realizační plán včetně specifických plánů pro jednotlivé části organizace, jichž se budou změny týkat.

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

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

Shrnutí přehledu realizace benchmarkingu je uvedeno v tabulce 6.

Tabulka 6 Přehled realizace benchmarkingu

Etapa	Cyklus
1. rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu	1. Výběr činností/oblastí pro benchmarking
2. určení partnerů pro benchmarking	2. Vypracování profilů služeb
3. shromáždění informací	3. Sběr a analýza dat o výkonu
4. analýzy	4. Stanovení pásma výkonů
5. realizace v zájmu účinku	5. Identifikace nejlepších postupů
	6. Vypracování strategií pro porovnávání
	7. Vyhodnocení výsledků a procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

7 ANALÝZA KLADŮ A ZÁPORŮ BENCHMARKINGU

Benchmarking přináší mnoho výhod i nevýhod. V minulých kapitolách jsem již některé klady a zápory benchmarkingu nastínila, v této kapitole jsem tyto výhody a nevýhody benchmarkingu zpracovala podrobněji. Východisky jsou řešerše odborné literatury, analýza jednotlivých přístupů autorů k tématu a následná syntéza.

7.1 Klady benchmarkingu

Podle Stýbla (2002) benchmarking přináší tyto výhody:

- **informovanost** – při porovnání se objeví nedostatky ve výkonnosti a získávají se užitečné informace pro řízení;
- **motivace** – porovnání ukazuje, jakých cílů a výkonů může být dosaženo, organizace jsou tak motivovány k dosažení změn i vyššímu výkonu;
- **inovace** – porovnáním stávajících procesů a výsledků je možno nalézt nové pracovní postupy a metody;
- **stanovení priorit** – porovnání několika procesů zpravidla vede ke stanovení konkrétních možností zlepšení.

Podle Langa (2007) vykazuje benchmarking řadu předností, v souladu s Campem jmenuje pět podstatných výhod benchmarkingu.

- Je možné lépe splnit přání zákazníků.
- Na základě stejného pohledu na externí podmínky mohou být v podniku lépe stanoveny cíle.
- V porovnání s konkurencí se dají stanovit skutečná měřítká produktivity a konkurenceschopnost podniku roste.
- Díky benchmarkingu můžeme sáhnout i po osvědčených řešeních z praxe a ušetřit si vleklé a nákladově náročné poradenství, vlastní pokusy a bolestné zkušenosti.
- Pomocí benchmarkingu se dostaneme bez oklik rychle k cíli, a to zlepšením podnikové strategie. Často ale nezůstává u pouhé imitace benchmarkingových podniků, ale hledají se a realizují možnosti kooperace, např.: formou licenčních smluv, know-how a franchise.

Velkou výhodou benchmarkingu je, že benchmarkingová centra sdílejí zkušenosti s benchmarkingem a poskytují se jim marketingové a promotion podpory. Dále benchmarkingová centra sdílejí společné informace o marketingových mítincích, aktivitách, událostech a národních i mezinárodních cen. Je jim umožněna výměna vybraných publikací, zpravodajů a propagačních materiálů mezi členy.

Podle CzechInvestu má benchmarking tyto výhody: ³²

- umožňuje podnikům lépe identifikovat současnou pozici na trhu;
- podává dobré informace o slabých a silných stránkách podniku;
- při opakovaném srovnání umožňuje trvalé dosahování lepších výsledků;
- podporuje inovační chování;
- může upozornit na měnící se potřeby zákazníků;
- testuje podnikovou strategii;
- podává včasné varování, pokud podnik ve svém oboru zaostává;
- pomáhá eliminovat či vyřadit zbytečné činnosti.

7.2 Zápory benchmarkingu

Nevýhodou benchmarkingu je, že ho nemůžeme provádět tehdy, pokud hodnotám výběrových kritérií neodpovídá alespoň deset dalších podniků. Dále může být jeho velkou nevýhodou i to, kolik benchmarking bude stát.

Na stránkách CzechInvestu ³³ jsem se dočetla, že podnik za provedení benchmarkingu zaplatí cca 10 tis. Kč za jeden poradenský den. Celkový rozsah služby předpokládá 2,5 poradenského dne. Doporučená cena by se tedy měla pohybovat kolem 25 tis. Kč. Konečná cena je dána dohodou mezi poradcem a podnikem, který si službu u poradce objedná.

Další chyby, které se v benchmarkingu dělají, jsou takové, že benchmarking skončí pouhou analýzou klíčových ukazatelů, aniž by začal s aktivním řešením problému. Projekty benchmarkingu bývají často zahajovány v přílišném spěchu a nejsou vždy dostatečně

³² CZECHINVEST. Benchmarkingový poradce [online] [cit. 1. března 2009] Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/benchmarking>>

³³ CZECHINVEST. Benchmarkingová studie [online] [cit 5. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.chtechinvest.org/pro-podniky>>

připraveny. Pokud někomu zadáme, aby náš projekt uskutečnil, a on ukončí tuto práci do konce následujícího měsíce, jde většinou o pouhé plýtvání úsilí a finančních prostředků.

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

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

7.3 Diskuze k analýze kladů a záporů benchmarkingu

Podle mého názoru je benchmarking pro organizace velmi důležitou metodou, protože podporuje inovační chování, umožňuje podniku zjistit jeho aktuální pozici vůči jiným podnikům podobné velikosti nebo odvětví. Jde o relativně rychlý proces, který podniku zvyšuje kvalitu služeb, spokojenost zákazníků, konkurenceschopnost atd.

Benchmarking je metoda managementu, která nepostrádá objektivitu a vychází z objektivních výsledků. Tato metoda podnikům šetří čas a peníze a to díky tomu, že pomáhá odstraňovat zbytečné aktivity a umožní podniku zaměřit se na ty oblasti, které podnik zatěžují.

Dále bych za klady benchmarkingu považovala to, že umožňuje měřit výkon, pomáhá stanovit náročnější cíle, porozumět výkonnosti na úrovni světové třídy. Podporuje organizace při lepším rozhodování, a to na základě kvalitních informací. Dále urychluje proces změny, porovnává výkonnost organizace s jinou organizací a v neposlední řadě se také snaží snižovat náklady.

Díky benchmarkingu si také organizace může vytvořit představu o dobrých praktických postupech v jiných organizacích a tyto postupy pak může aplikovat ve své organizaci, anebo je díky analýze benchmarkingu zlepšit.

Na druhé straně má benchmarking i svoje zápory. Podle mého názoru patří mezi jeho nevýhody to, že si některé organizace nestanoví priority, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zákazníků a k rychlejšímu návratu investic.

Pokud je benchmarking nesprávně aplikován, může dojít k tomu, že si vedoucí pracovníci nevěšimnou včasného varování, že podnik ve svém oboru zaostává. Eventuálně si organizace zvolí nedostatek přesných kritérii pro výběr partnerů.

Chybou, kterou také může organizace při benchmarkingu udělat, je, že dostatečně nezná vlastní organizaci, zaměstnance, odběratele, dodavatele, tedy nemá přehled o vnitřním a vnějším okolí podniku.

Mezi další nevýhody považují, že tato metoda:

- partnerovi neposkytuje užitečné informace, a proto ho benchmarking nezajímá;
- obsahuje velmi mnoho dat;
- nepřesvědčila vrcholové vedení a to kvůli nepřesným informacím nebo myšlenkám;
- nebyla převedena do konkrétních činností;
- byla použita na nevhodný výzkum;
- přinesla nedostatek zdrojů pro benchmarking a podpory vrcholového vedení.

Závěrem je ale nutné dodat, že i když má benchmarking nějaké zápory, je pro organizace jednoznačně přínosem. Myslím si, že by se měl v organizacích podporovat a rozvíjet a snažit se případné zápory odstraňovat. Vrcholové vedení by se mu mělo věnovat a to nejen proto, že testuje podnikovou strategii, identifikuje současnou pozici na trhu, sleduje silné a slabé stránky podniku, ale také proto, že je v současné době velmi vyhledávanou a využívanou metodou a pomáhá organizacím zlepšit jejich pozici na trhu.

Dále si myslím, že organizace v České republice by se ho neměly obávat používat, ale naopak mu dát šanci. Měly by se účastnit různých školení, která poskytují informace o benchmarkingu, o jeho praktikách, novinkách a použití v praxi. Měly by sledovat, jak je tato metoda využívána v zahraničních organizacích v EU a brát si z nich příklad a přebírat jejich zkušenosti a znalosti. Myslím si, že pak budou podniky z České republiky konkurenceschopnější vzhledem k těmto organizacím.

ZÁVĚR

Moje bakalářská práce byla zaměřena na teoretickou oblast, která se týkala metody benchmarkingu. Cílem bylo pomocí literární rešerše nastínit, co je podstatou benchmarkingu, jaká je jeho historie, kategorie, jak se realizuje a jaké má silné a slabé stránky.

V první kapitole byla popsána podstata benchmarkingu a důvody, proč ho jako jeden ze základních nástrojů managementu používat. Dále tu bylo uvedeno, jak postupovat při realizaci benchmarkingu a jaký vliv má na jednotlivé organizace. Byl zde také rozebrán vztah benchmarkingu a výkonnosti.

Podstatou benchmarkingu je poznat vlastní pozici, určit, jak podnik pracuje z hlediska vstupů, stanovit, jaká je úroveň služeb, které zajišťuje. Benchmarking pomáhá zvyšovat a posuzovat výkonnost jiné organizace vůči druhým organizacím a poskytuje měřítka, která srovnávají výkonnost benchmarků mezi více organizacemi. Jeho vliv na organizace je významný zejména v tom, že umožňuje organizacím se neustále zlepšovat, měřit výkon, zvyšovat kvalitu služeb atd.

Ve druhé kapitole jsem se zabývala historií benchmarkingu. Byl popsán vývoj benchmarkingu od jeho počátku až po jeho současnost. Seznámila jsem se také s projekty, které v rámci benchmarkingu probíhaly v České republice.

Benchmarking je využíván organizacemi již mnoho let. V současné době je chápán jako moderní metoda, která je důležitá pro vytváření partnerských vztahů mezi podniky a pro zlepšování podnikových postupů. V České republice probíhalo mnoho projektů, jako jeden z nejzajímavějších považuji projekt s názvem Twinningový program Czechinvestu na podporu rozvoje malých a středních firem.

Jelikož benchmarking popisují různí autoři a v odborné literatuře existuje hodně dělení a druhů, tak se další kapitola týkala benchmarkingu a jeho kategorií. Jednotlivé druhy zde byly popsány a některé podrobněji rozebrány.

Za základní členění benchmarkingu považuji interní, externí a funkční benchmarking.

Čtvrtá kapitola obsahovala informace o benchlearningu, který jde ruku v ruce s benchmarkingem, a proto se tyto metody vzájemně prolínají a doplňují.

Benchlearning je metoda, která se skládá ze sedmi etap a doporučuje organizacím neomezovat se pouze na svůj vlastní sektor. Jeho hlavním cílem je zlepšit celkovou výkonnost organizace.

Pátá kapitola popisovala Model excellence EFQM.

Model excellence EFQM se skládá z devíti kritérií. Pět z těchto kritérií se nazývají „Předpoklady“ a zbývající čtyři se nazývají „Výsledky“. Za hlavní cíle tohoto modelu se považují větší sledování výsledků, důraz na výkonnost, větší schopnost reagovat na potřeby zákazníků nebo uživatelů služeb, management vstupů atd.

V předposlední kapitole byla naznačena realizace benchmarkingu. Rozhodla jsem se popisovat pouze dvě formy, a to cyklus a etapy benchmarkingu.

Cyklus benchmarkingu se skládá podle organizace OMBI ze sedmi kroků a etapy benchmarkingu se skládají podle B. Karlöfa a S. Östbloma z pěti etap.

Poslední kapitola se týkala analýzy kladů a záporů benchmarkingu. Tato kapitola zahrnovala informace, jak výhody a nevýhody vymezují různí autoři a jak slabé a silné stránky benchmarkingu popisují já.

Podle mého názoru je benchmarking pro organizace velmi důležitou metodou, protože podporuje inovační chování, zvyšuje konkurenceschopnost, spokojenost zákazníků, snižuje náklady, nepostrádá objektivitu a vychází z objektivních výsledků. Za jeho velkou nevýhodu považují, že organizace dostatečně neposuzuje vlastní zaměstnance, odběratele, dodavatele, tedy její vnější a vnitřní okolí.

SEZNAM LITERATURY

Monografie

- [1] BARTOŠOVÁ, Z. Měření a benchmarking jako součást strategie CSR. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902965-6-4.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress, s.r.o. 2006. 191 s. ISBN: 80-86119-58-0.
- [3] JIRÁSEK, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [4] KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. Benchmarking: Jak napodobit úspěšné Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [5] LANG, H. Management: trendy a teorie. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [6] PETRAŠOVÁ, I. Hodnocení pro excelenci: praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumání strategie sebehodnocení vaší organizace. 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.
- [7] PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy – strategický obrat v podnikatelském chování. Praha: Ekopress s.r.o., 2001. 300 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [8] STÝBLO, J. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

Články v časopisech

- [9] HRŮZOVÁ, H. Benchmarkingové jiskření. Moderní řízení č. 8, ročník 1997. 34 – 37 s. ISSN 0026-8720.
- [10] VACÍK, E. Zvyšování výkonnosti ve veřejné správě nástroji strategického řízení. E+M Ekonomie a management č. 4, ročník č. X, 2007. 22 - 36 s. ISSN 1212-3609.

Www. zdroje

- [11] CITELLUS. Model excellence EFQM [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.citellus.cz/sluzby/model-excelence-efqm/>>
- [12] COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK. Společný hodnotící rámec CAF 2006 [online] [cit. 9. listopadu 2008] Dostupné z: <http://www.mepco.cz/data/caf2006cz.pdf>
- [13] CZECHINVEST. Benchmarkingová studie [online] [cit. 5. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.chtechinvest.org/pro-podniky>>
- [14] CZECHINVEST. Český benchmarkingový index [online] [cit. 1. března 2009] Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/benchmarking>>
- [15] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Časté otázky [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/faq.asp>
- [16] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Články a soubory ke stažení [online] [cit. 8. března 2009] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/download.asp>>
- [17] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Glossář pojmů [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>>
- [18] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Kodex vedení benchmarkingu [online] [cit. 16. března 2009] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/kodex.asp>>
- [19] EFQM EXCELLENCE MODEL. Model excellence EFQM ve vzdělání [online] [cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.nuov.cz/model-excelence-efqm-ve-vzdelavani>>
- [20] FRIEDEL, L. Jak jsme na tom v benchmarkingu? [online] [cit. 5. listopadu 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/jak_jsme_na_tom.asp>
- [21] FRIEDEL, L. O benchmarkingu [online] [cit. 8. října 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>

- [22] FRIEDEL, L. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online]
[cit. 17. listopadu 2008] Dostupné z: <http://www.bestpractices.cz/praktiky/benchmarking/benchmarking_theorie.doc>
- [23] Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností [online] [cit. 26. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://novy.smocr.cz/data/files/cinnost-regionalni-rozvoj/a3.pdf>>
- [24] KREJČÍ, A. S využitím pilotních projektů v QMS – KOMAS, SPOL. S.R.O. [online] [cit. 5. listopadu 2008] Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/uplatneni_benchmarkingu.asp>
- [25] Základy benchmarkingu [online] [cit. 9. listopadu 2008] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Etický kodex benchmarkingu ČSJ

Příloha B Dotazník k využití benchmarkingu v ČR

Příloha A

Etický kodex benchmarkingu

Tento dokument České společnosti pro jakost, občanského sdružení, se sídlem v Praze (dále jen ČSJ) navazuje na Kodex benchmarkingu EFQM a APQC. Kodex vedení benchmarkingu ČSJ má otevřené vlastnictví a může být volně vydáván a distribuován, aby se podporovaly záležitosti dobrého postupu benchmarkingu.

Tento Kodex není právně závazným dokumentem. Ačkoliv byl zpracován s náležitou pečlivostí, nenesou autoři a sponzoři odpovědnost za jakékoliv soudní nebo jiné řízení vyplývající přímo nebo nepřímo z dodržování tohoto Kodexu. Je to jenom návod a neznamená právní ochranu nebo imunitu.

Preambule

Benchmarking - proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích - je účinným nástrojem ve vyhledávání neustálého zlepšování a výrazně lepších výsledků. Autoři a sponzoři vytvořili Evropský kodex jednání (z něhož vychází tento kodex) s cílem usměrňovat úsilí o benchmarking a prosazovat profesionalitu a efektivnost benchmarkingu v Evropě. Znění bylo upraveno, aby přihlédlo k předpisům soutěžního práva Evropské unie. Návrh a prezentace byly modifikovány, aby poskytly více pozitivní chronologický přístup. Dodržování tohoto Kodexu přispěje k efektivnímu, účinnému a etickému benchmarkingu.

1. Zásady přípravy

- Prokazujte angažovanost v efektivnosti a účinnosti benchmarkingu tím, že budete připraveni před tím, než uskutečníte první benchmarkingový kontakt.
- Využijte co nejvíce čas strávený s benchmarkingovým partnerem tím, že se plně připravíte na každou výměnu.
- Pomozte vašim partnerům benchmarkingu v přípravě tím, že jim poskytnete dotazník a program jednání před návštěvou v rámci benchmarkingu.

- Před jakýmkoli kontaktem v rámci benchmarkingu, zejména před zasláním dotazníku, se poradte (s právníkem) ohledně legálnosti.

2. Zásady kontaktu

- Respektujte podnikovou kulturu partnerské organizace a pracujte v rámci vzájemně dohodnutých postupů.
- Využívejte kontaktních osob pro benchmarking určených partnerskou organizací, pokud je to postup, který preferuje.
- Dohodněte se s určenou kontaktní osobou pro benchmarking, jak se bude delegována komunikace nebo odpovědnost v průběhu uskutečňování benchmarkingu. Prověřte vzájemné pochopení.
- Získejte svolení jednotlivce, než poskytnete jeho/její jméno v odpovědi na žádost o kontaktní osobu.
- Vyhněte se sdělení jména kontaktní osoby na otevřeném fóru bez předchozího svolení této kontaktní osoby.

3. Zásady výměny

- Buďte ochotni poskytovat stejný druh a úroveň informací, které požadujete od partnera benchmarkingu za předpokladu, že je dodržena zásada zákonnosti.
- Komunikujte ve vzájemném vztahu v plném rozsahu a včas, s cílem objasnit očekávání, vyvarovat se nedorozumění a vzbudit vzájemný zájem na výměně v rámci benchmarkingu.
- Buďte čestní a plňte sliby.

4. Zásady důvěrnosti

- Udržujte zjištění z benchmarkingu pro zapojené jednotlivce a organizace jako důvěrné. Tyto informace nesmí být sděleny třetím stranám bez předchozího souhlasu partnera benchmarkingu, který sdílí informace. Když požadujete předchozí souhlas, ujistěte se, jaké informace se mají sdílet a s kým.
- Účast organizace na studii je důvěrná a neměla by být sdělována navenek bez jejího předchozího svolení.

5. Zásady používání

- Používejte informace získané pomocí benchmarkingu jen za účelem, který byl sdělen partnerovi benchmarkingu, a který s ním byl dohodnut.
- Používání nebo sdělování jména partnera benchmarkingu se získanými daty nebo zaznamenanými postupy si vyžaduje předchozí svolení tohoto partnera.
- Seznamy kontaktních osob nebo jiných informací o kontaktních osobách poskytnutých v sítích benchmarkingu v jakékoli formě se nesmí používat za jiným účelem než za účelem benchmarkingu.

6. Zásady zákonnosti

- Vyskytne-li se jakákoliv případná otázka týkající se zákonnosti nějaké činnosti, je třeba se poradit s právníkem.
- Vyvarujte se diskusí nebo činů, které by mohly vést nebo by mohly vyvolat zájem překážet obchodu, programům dotací trhu a/nebo zákazníkům, fixování cen, k manipulování s nabídkami, úplatkářství nebo jakýmkoli jiným konkurenčním praktikám. Nediskutujte o své cenové politice s konkurenty.
- Vyhněte se získávání informací jakýmkoli prostředky, které by se daly vysvětlovat jako nevhodné včetně porušení závazku nebo ovlivňování povinnosti zachovávat důvěrnost.
- Nezveřejňujte nebo nevyužívejte žádné důvěrné informace, které mohly být získány nevhodnými prostředky nebo které zveřejnil někdo jiný, jako porušení povinnosti zachovávat důvěrnost.
- Nepředávejte jako konzultant, klient nebo jinak výsledky benchmarkingu jiné organizaci, aniž byste předem dostali svolení partnera benchmarkingu a aniž byste se nejdříve přesvědčili, že data jsou náležitě "utajena" a anonymní tak, aby byla chráněna identita účastníků.

7. Zásady dokončení

- Dodržujte včas každý závazek, který jste dali benchmarkingovému partnerovi.
- Usilujte o to dokončit každou benchmarkingovou studii ke spokojenosti všech partnerů benchmarkingu tak, jak to bylo vzájemně dohodnuto.

8. Zásady porozumění a dohody

- Snažte se pochopit, jak si partner benchmarkingu přeje, aby se s ním zacházelo a takto s ním zacházejte.
- Dohodněte se, co Váš partner očekává v tom, jak budete využívat poskytnuté informace a nepoužívejte je žádným způsobem, který by tuto dohodu narušil.

9. Benchmarking s konkurenty

Následující pokyny uplatňujte jak vůči partnerům v souboji benchmarkingu s konkurenty, tak i vůči potenciálním konkurentům:

- V benchmarkingu s konkurenty zajistěte shodu s pravidly volné soutěže.
- Před benchmarkingem s konkurenty se vždy poradte s právníkem. (Poznámka: jsou-li náklady úzce spojeny s cenou, může se sdílení údajů o nákladech považovat za stejné jako sdílení ceny).
- Nevyžadujte od konkurentů citlivé údaje, ani nezavdejte důvod, aby měl partner benchmarkingu pocit, že tato data musí poskytnout, aby udržel proces v chodu.
- Nevyžadujte od konkurentů data mimo dohodnutého rozsahu studie.
- Zvažte využití zkušené a uznávané třetí strany za účelem sběru a "utajení" konkurenčních dat.
- S jakýmkoliv informacemi získanými od partnera benchmarkingu by se mělo zacházet tak, jak byste zacházeli s každým vnitřním důvěrným sdělením. Má-li se vyměnit "důvěrný" materiál nebo "vlastnický" materiál, měla by se vyhotovit zvláštní dohoda, aby se stanovil obsah materiálu, který musí být chráněn, dobu trvání ochrany, podmínky povolení přístupu k materiálu a specifické požadavky nutné pro zacházení s materiálem.

Zdroj: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Kodex vedení benchmarkingu [online] [cit. 16. března 2009] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/kodex.asp>>

Příloha B

Dotazník k využití benchmarkingu v organizacích v ČR

Název organizace:	
Kontaktní osoba:	Funkce:
Telefon:	E-mail:

Má Vaše organizace zájem o benchmarkingové aktivity?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Provádí / Prováděla již Vaše organizace benchmarking?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Pokud Vaše organizace již benchmarking prováděla, o jaký typ benchmarkingu se jednalo?	konkurenční <input type="checkbox"/> interní <input type="checkbox"/>	funkční <input type="checkbox"/> generický <input type="checkbox"/>
Pokud Vaše organizace již benchmarking prováděla, jsou Vaše zkušenosti s benchmarkingem?	vynikající <input type="checkbox"/> spíše špatné <input type="checkbox"/>	spíše dobré <input type="checkbox"/> velmi špatné <input type="checkbox"/>
Pokud Vaše organizace již benchmarking prováděla, kolikrát to bylo?	1-3x <input type="checkbox"/> 9-15x <input type="checkbox"/>	4-8x <input type="checkbox"/> více než 15x <input type="checkbox"/>
Pokud Vaše organizace benchmarking dosud neprováděla a má o něj zájem, o jaký typ benchmarkingu má zájem především?	konkurenční <input type="checkbox"/> interní <input type="checkbox"/>	funkční <input type="checkbox"/> generický <input type="checkbox"/>
V čem vidíte hlavní přínos benchmarkingu?		
V případě provádění benchmarkingu (bez ohledu na typ), jakého partnera/partnery by Vaše organizace preferovala?	domácího <input type="checkbox"/>	zahraničního <input type="checkbox"/>
Jakou částku ročně by Vaše organizace považovala za přiměřenou, pokud jde o investice do provádění benchmarkingu a zpracování studií benchmarkingu (bez ohledu na typ)?	do 50 000,- Kč <input type="checkbox"/>	50 - 100 000,- Kč <input type="checkbox"/>
	100 - 250 000,- Kč <input type="checkbox"/>	nad 250 000,- Kč <input type="checkbox"/>
Co by ze strany Vaší organizace mohlo být překážkou zapojení se do benchmarkingových aktivit? (Jestliže jste uvedli „jiný důvod“, jaký to je?)	neochota sdílet informace <input type="checkbox"/>	nedostatek lidských zdrojů <input type="checkbox"/>
	nedostatek finančních zdrojů <input type="checkbox"/>	strach ze zneužití informací <input type="checkbox"/>

.....	nedostatečná výkonnost <input type="checkbox"/>	jiný důvod <input type="checkbox"/>
Plánujete účast zástupců Vaší organizace na vzdělávání v oblasti benchmarkingu?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Navštívili jste již někdy Internetovou stránku www.benchmarking.cz ?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Pokud ano, vyplnili jste tam umístěné dotazníky?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Provádí Vaše organizace sebehodnocení podle EFQM Excellence Modelu?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Má Vaše organizace zájem zapojit se v nejbližších 3 letech do soutěže o Národní cenu ČR za jakost?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Má Vaše organizace zájem zapojit se v nejbližších 3 letech do soutěže o Evropskou cenu za jakost (European Quality Award)?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Jaký je počet zaměstnanců Vaší organizace?	do 25 <input checked="" type="checkbox"/>	26 – 250 <input type="checkbox"/>
	251 – 1 000 <input type="checkbox"/>	více než 1 000 <input type="checkbox"/>
Má Vaše organizace zájem zúčastnit se pilotní běhu benchmarkingu v rámci projektu „Benchmarking 2002“ (proběhne během prvních měsíců 2003)?	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Poznámky a vzkazy:		

Zdroj: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Články a soubory ke stažení [online] [cit. 8. března 2009] Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/download.asp> >