

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Využívání benchmarkingu v podnikové praxi

Petr Kubla

Bakalářská práce

2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr KUBLA**
Osobní číslo: **E09482**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Využívání benchmarkingu v podnikové praxi**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

1. Stanovení cílů bakalářské práce
2. Určení manažerských nástrojů a jejich vývoj
3. Charakteristika benchmarkingu
4. Strukturalizace podniků v České republice
5. Hodnocení znalostí - benchmarking a jeho využívání v praxi českých podniků
6. Formulování 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. [s.l.] : Tylor and Francis, 2006. 299 s. ISBN 1563273527,9781563273520.

JIRÁSEK, Jaroslav A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David ; HALFAROVÁ, Petra. Benchmarking - mýty a skutečnost : Model efektivního učení se a zlepšování. Praha : Management Press, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

URBAN, CSC., Doc. PhDr. Ing. Jan. 10 nejdražší manažerských chyb : Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VEBER, Jaromír, et al. Management : Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. 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 1. července 2011

PROHLÁŠENÍ

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

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

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

V Pardubicích dne 30. 04. 2012

Kubla Petr

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Pavlu Duspivovi, CSc. za odbornou pomoc a možnost psát vlastní téma bakalářské práce, a konzultantce Ing. et Ing. Barboře Jetmarové za její cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat svým rodičům, kteří mne podporovali po dobu studia a při všech mých rozhodnutích.

OBSAH

Úvod.....	10
1 Management	11
1.1 Strategický management.....	11
1.2 Manažeři a jejich význam v podniku.....	12
1.3 Manažerské nástroje	14
2 Benchmarking.....	16
2.1 Historie a vývoj benchmarkingu.....	16
2.2 Přínosy benchmarkingu	17
2.3 Typy benchmarkingu.....	18
2.4 Etapy benchmarkingu	20
2.4.1 Iniciační fáze.....	22
2.4.2 Plánovací fáze.....	23
2.4.3 Analytická fáze	25
2.4.4 Integrační fáze	26
2.4.5 Realizační fáze.....	27
2.5 Etický rámec benchmarkingu	27
2.6 Odlišná pochopení a problémy realizace benchmarkingu.....	28
3 Vývoj benchmarkingu v posledních letech	30
3.1 Využívání benchmarkingu a ostatních nástrojů ve světě.....	30
3.2 Benchmarking a podnikání v České republice	32
4 Průzkum o využívání benchmarkingu v České republice	34
4.1 Cíl výzkumu	34
4.2 Způsob dotazování a komunikace	35
4.3 Výsledky dotazování	36
4.4 Rozsah využívání benchmarkingu v České republice.....	38
4.5 Konzultace ve vybraných podnicích.....	44
4.6 Shrnutí údajů získaných průzkumem	45
Závěr	48
Seznam literatury	49
Seznam příloh	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – 10 nejčastějších manažerských chyb.....	13
Tabulka 2 – Otázky manažerů při iniciační fázi benchmarkingu.....	23
Tabulka 3 – Milná tvrzení o benchmarkingu a jejich odůvodnění špatného pochopení.....	29
Tabulka 4 - Postavení benchmarkingu ve světě v posledních letech.....	30
Tabulka 5 – Přehled porovnání výsledků průzkumu v ČR a podle Bain & Company	37
Tabulka 6 – Volba týmu a partnera pro benchmarking mezi podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %).....	39
Tabulka 7 – Hlavní zájmem podnikání dotazovaných podniků v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %).....	43
Tabulka 8 – Shrnutí výsledků průzkumu na území ČR za období srpen 2011 až březen 2012	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Schéma rozdělení typů benchmarkingu	18
Obrázek 2 – Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corporation	21
Obrázek 3 – Dílčí kroky iniciační fáze benchmarkingu	22
Obrázek 4 – Dílčí kroky plánovací fáze benchmarkingu	24
Obrázek 5 – Dílčí kroky analytické fáze benchmarkingu	25
Obrázek 6 – Dílčí kroky realizační fáze benchmarkingu	27
Obrázek 7 – Graf o využívání benchmarkingu a spokojenosti podniků s benchmarkigem ve světě v letech 1993 - 2010	31
Obrázek 8 – Graf o využívání manažerských nástrojů podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012.....	36
Obrázek 9 – Graf o využívání benchmarkingu podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)	38
Obrázek 10 – Graf o typech využívaného benchmarkingu v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %).....	39
Obrázek 11 – Graf o důvodech nevyužití benchmarkingu podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)	40
Obrázek 12 – Graf o problémech při realizaci benchmarkingu u podniků využívající benchmarking v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)	41
Obrázek 13 – Graf o problémech při realizaci benchmarkingu u podniků nevyžívající benchmarking v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)	42

SEZNAM ZKRATEK

CRM	Řízení vztahu se zákazníky
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
EUR	měna Euro
TOEA	Texas Outdoor Education Association

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na manažerský nástroj benchmarking, který se v průběhu posledních let stal nejpoužívanějším nástrojem úspěšných podniků. Zaměřuje se na typ a rozsah využívání benchmarkingu mezi podniky v České republice. Následně práce komparuje výsledky průzkumu využívání manažerských nástrojů s informacemi poradenské společnosti Bain & Company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benchmarking; manažerské nástroje; manažer; strategický management

TITLE

Usage of benchmarking in business practise

ANNOTATION

Bachelor thesis is focused on management tool benchmarking, which has in recent years become the most widely used tool of successful companies. It focuses on type and extent use of benchmarking between enterprises in the Czech Republic. Subsequently the thesis compares results of survey of usage of management tools with information from consulting company Bain & Company.

KEYWORDS

Benchmarking; management tools; manager; strategic management

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá manažerským nástrojem benchmarkingem, jeho principy, rozdělením fází a popsáním jeho výhod. Dále je v práci popsána situace ve světě podle pravidelného průzkumu vypracovaného americkou poradenskou společností Bain & Company. Součástí práce je dotazníkové šetření mezi podniky na území České republiky, které analyzuje rozsah využívání benchmarkingu.

Benchmarking je kontinuální měření a porovnávání výkonů, výstupů podniku i jeho kultury s těmi nejlepšími na trhu. Jedná se tedy o neustálé učení se od nejlepších. Mnoho lidí i přesto stále chápe benchmarking pouze jako kopírování cizích zkušeností a jejich aplikování ve vlastním podniku. V dnešní době dynamických změn, nejen na trhu, je nezbytné, aby se podniky vzdělávaly a neustále zdokonalovaly.

Podle světových průzkumů je benchmarking nejpoužívanějším manažerským nástrojem. Hlavním cílem této bakalářské práce je proto, kromě definování podstaty benchmarkingu, zjistit rozsah využívání benchmarkingu na území České republiky. Dílčími cíli této práce jsou:

- vysvětlení přínosů a mylných pochopení benchmarkingu;
- charakterizování využívaných manažerských nástrojů ve světě;
- dotazníkový průzkum k získání potřebných informací o rozsahu aplikování benchmarkingu;
- analyzování výsledků průzkumu a vytvoření přehledného závěru shrnující rozsah využívání benchmarkingu.

Hlavního cíle bakalářské práce je dosaženo pomocí dotazníkového online průzkumu. Ten je zpracován jako anonymní, tedy bez zveřejnění názvů organizací a získaných kontaktů. Výsledky jsou analyzovány a interpretovány pomocí grafů a tabulek pro porovnání. Informace ohledně používání manažerských nástrojů jsou komparovány s výsledky průzkumu americké poradenské společnosti Bain & Company. Pro sepsání teoretických poznatků je využíváno české i zahraniční literatury a odborných internetových zdrojů.

1 MANAGEMENT

Management a jeho význam pochází z anglického slovesa „*to manage*“, které znamená řídit, vést, spravovat, ovládat, dosáhnout, překonat. Všechny definice lze shrnout podle přísloví, které pronesl Ch. Dickens: „*Vše co stojí za to vykonat, by mělo být provedeno dobře.*“ [13] V dnešní době existuje trojí vysvětlení:

- specifická aktivita – management je charakterizován jako činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí;
- skupina řídicích pracovníků - pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce;
- vědní disciplína - soubor přístupů (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení soustavy cílů organizace. [16]

Při zohlednění obsahu managementu lze následující definici podle Vodáčka a Vodáčkové brát jako základní:

„Management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností – manažerských funkcí, aby byly dosaženy cíle organizace včetně její prosperity.“ [20]

1.1 Strategický management

Úspěšný podnik nestagnuje, ale vyvíjí se s prostředím, ve kterém se nachází. Musí sledovat hrozby, které se na trhu nachází, ale i možnosti, kterých se musí ujmout. Strategický management je moderní a rychle se vyvíjející disciplína v podnikovém řízení. Pomocí strategického managementu může podnik sledovat aktuální i budoucí vývoj trhu a přizpůsobovat se. Úkolem je najít správné a efektivní východisko, tedy najít cestu, která vede ke stanovenému cíli.

„Strategický management je souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.“ [19]

„Strategický management je procesem systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využívání všech zdrojů podniku k dosažení stanovených podnikových cílů ve zvlášť závažných a životně důležitých oblastech.“ [11]

Neustálé pozorování, analýza, stanovení cílů, implementace a následná kontrola je nezbytnou součástí podnikové filosofie. Stanoví-li si podnik svůj hlavní cíl získat

v následujícím hospodářském roce o určité procento víc zákazníků s udržení si těch stávajících, musí naplánovat určité kroky, jak se k tomu přiblížit.

Strategie – podle moderního chápání je strategie „*připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku*“. [11]

1.2 Manažeři a jejich význam v podniku

Manažeři jsou řídicí složkou organizace. Jejich hlavním úkolem je přimět ostatní pracovníky k dosažení podnikových cílů. K tomu je mu za potřebí vytvořit kvalitní prostředí, mít určité znalosti a vrozené vlohy. Bez těchto manažerů by podnik pouze proplouval trhem a těžko se stal konkurenceschopným. Z daného předpokladu vyplývá následné vedení k jejímu krachu nebo se drží v rámci tradice, či s minimálním výnosem. Manažeři jsou odpovědní za rozhodnutí a budoucnost podniku.

Manažer

„*Především je to profese, jehož nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků.*“ [16] Ve své podstatě se dá definovat i jako osoba podniku, která operuje prostřednictvím jiných lidí. Manažer je vůdce, který dokáže na základě nedostatečných informací vytvořit smysluplné a realizovatelné zevšeobecnění. Úspěšný manažer musí být silná a všestranná osobnost s komplexním myšlením - znamená to mít vizi, uvědomovat si současnou realitu, myslet systémově a pozitivně, být dostatečně flexibilní, odolný, schopný pružně reagovat na měnící se podmínky. [14] [19]

Funkce manažera

„*Jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Jsou to činnosti podstatné, které musí manažer zvládnout.*“ [9]

Mezi základní funkce manažerů je brána následující pětice funkcí:

- *plánování* – stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout;
- *organizování* – zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských);
- *personalistika* – výběr a rozmístění pracovníků, tedy specifikace požadavků na pracovní místa;
- *vedení lidí* – vymezení odpovědnosti ve společnosti;
- *kontrola* – ověřování souladu plánu se skutečností a odpovědnost za výsledky. [16]

Pokud se management nesnaží k prosperitě podniku, podnik stagnuje, a tím se stává méně konkurenceschopný. Urban ve své knize „10 nejdražších manažerských chyb“ definoval deset skupin chyb, které následně vedou k demotivaci zaměstnanců, špatné pracovní morálce a tím i výsledkům podnikání. Příkladá největší chybu osobnostem manažerů, které nazval tzv. Jedovatí manažeři (manažerští narcisté, agresivní manažeři, přílišná snaha autorizace, diktátoři, apod.). Ti komplikují práci a ničí pracovní morálku. Následující Tabulka 1 shrne těchto deset skupin a ve zkratce definuje příčinu vzniklých chyb. [18]

Tabulka 1 – 10 nejčastějších manažerských chyb

Skupina chyb	Znaky dané chyby	Příklady
1.	Dobré úmysly projevené nevhodným způsobem	Přehlížení chyb, odklad rozhodnutí
2.	Nevhodný výběr spolupracovníků	Výběr spolupracovníků podle osobních zájmů
3.	Plýtvání pracovním časem a motivací zaměstnanců	Nevhodné zadávání úkolů
4.	Nevhodná kontrola zadaných úkolů	Nadměrná a demotivující kontrola – mikromanagement
5.	Neochota a neschopnost předat pravomoci	Pokles schopnosti organizace v inovacích a řešení problémů
6.	Manažerská (ne)důvěryhodnost a (ne)přesvědčivost	Nedůvěryhodnost brání rozvoji podniku a dosahování cílů
7.	Nemotivační teorie	Zanedbávání či přehlížení motivace zaměstnanců
8.	Nedostatečná informovanost a komunikace	Bez komunikace a informovanosti zaměstnanci nemohou vykonávat správně požadované úkony
9.	Špatné vytváření týmů	Přílišný individualismus zpomaluje podnik a snižuje kvalitu a pružnost
10.	Selhání managementu	Je-li podnik postaven před závažný problém a není schopen jej vyřešit

Zdroj: upraveno podle [18]

Dále ve své publikaci Urban přikládá největší vinu selhání podniku špatnému vzdělání managementu, o kterém se zmíní kapitola 4 této práce. Nedostatečné vzdělání a chybějící vlastnosti manažera vedou nutně k selhání manažerských aktivit a vedení jako takového. To následně způsobuje zpomalení všech procesů podnikání. Manažeři musí nejen řídit organizaci, ale i podporovat své zaměstnance, rozhodovat a vytvářet vhodné podnikové prostředí. Také jsou klíčovými postavami při rozhodování o benchmarkingu, protože bez podpory manažerů, umění se správně efektivně rozhodnout a plánovat, nelze zapojit nástroj do průběhu podnikání.

V knize Benchmarking – mýty a skutečnost, je popsáno novodobé myšlení manažerů a jejich vymezení základních kritických faktorů úspěšnosti:

- jakost – schopnost uspokojovat svými produkty požadavky všech zainteresovaných stran;
- čas – schopnost reagovat na změny co nejrychleji;
- náklady – schopnost plnit rychle požadavky zainteresovaných stran s co nejmenší spotřebou zdrojů;
- znalost zaměstnanců – motivace a znalost spokojeného zaměstnance popohání organizaci vpřed a umožňuje se vyrovnávat s ostatními interními faktory.

1.3 Manažerské nástroje

„Manažerské nástroje se staly denní součástí životů manažerů. Ať už se snaží zlepšit inovace, pokroky, zdokonalit kvalitu, zvýšit efektivnost nebo plány pro budoucnost, k tomu manažeři potřebují své nástroje.“ [3]

„Úspěšnost používání tolika nástrojů vyžaduje porozumění slabých a silných stránek všech nástrojů, tak jako schopnost kreativně využít správný nástroj, správně a ve správný čas.“ [3]

Důležité je poznat, kdy a jak vybrat daný nástroj, a proč ho implementovat do podnikání. Dříve se využívaly manažerské nástroje především finančního charakteru. Postupně byly rozšířeny další druhy nástrojů jako stanovení mise a vize, uspokojování zákazníka a celkově nástroje, zaměřené na dosažení stanovených cílů a stavění mostů k těmto cílům. Postupně se Metody SWOT analýza a jiné se staly pouze informačními zdroji, které pomáhají shromáždit potřebné informace k realizaci nástrojů jiných, například inovačních.

Do popředí dnešní doby se dostaly nástroje nefinančního charakteru, které už jsou více zaměřeny na sledování i vlastního podniku, potřeb zákazníků i vlastní organizace, a nástroje konkurenčního boje. Například samotný benchmarking je již po deset let v top desítce manažerských nástrojů. Za poslední čtyři roky se udržuje mezi třemi nejpoužívanějšími

nástroji. Většina nástrojů, včetně benchmarkingu, strategického plánování, outsourcingu, mise a poslání organizace jsou záležitostmi strategického managementu. Podniky zjistily, že nestačí jen chtít dosáhnout zisku a uspokojit své zákazníky, musí se chtít i vzdělávat, inovovat nejen provoz, ale i své myšlení v podnikání. Chce-li se podnik posunout vpřed, musí znát své slabé a silné stránky. V dnešní době existuje velké množství manažerských nástrojů. Podle americké poradenské společnosti se za posledních 10 let nejvíce využívají tyto manažerské nástroje: benchmarking, strategické plánování (Strategic Planning), stanovení mise a vize (Mission and Vision Statements), řízení vztahu se zákazníky (Customer Relationship Management), outsourcing, systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (Balanced Scorecard), klíčové kompetence (Core Competencies), management programů změn (Change Management Programs), strategické aliance (Strategic Alliances), segmentace zákazníků (Customer Segmentation), reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering), komplexní řízení jakosti (Total Quality Management), měření spokojenosti zákazníka (Customer Satisfaction Measurement), řízení dodavatelského řetězce (Supply Chain Management) a další.

Jejich volba pro použití je v kompetenci podniku. Překlady nástrojů uvádějí různé zdroje jinak, proto je ve výčtu vždy v závorce zaznamenán anglický název. O jejich vývoji a využívání ve světě i v České republice píší kapitoly 3 a 4. [2] [3]

2 BENCHMARKING

„Kdo není schopen konkurovat, ať na trh ani nevstupuje.“ [10]

Do strategického managementu patří i benchmarking. Svou systematickou charakteristikou pomáhá analyzovat vlastní složky organizace, strukturu partnerské organizace a přiblížit se následně realizaci strategických cílů. Mezi základní cíle organizace patří získat podíl na trhu, zisk a zákazníky. Jestliže je na trhu velká konkurence, zákazník si vybere podle určitých aspektů: cena, kvalita, nadstandardní služby nebo tradice, a jiné. Pro zvyšování zisku je důležité snížit náklady a naopak zvýšit odbyt zboží nebo služeb. Dnešní doba a trh se dynamicky vyvíjí. Bez neustálého zlepšování, zdokonalování a učení se od nejlepších podniků zaostává.

2.1 Historie a vývoj benchmarkingu

Poprvé byl benchmarking využit organizací Xerox Corporation v roce 1979. Zjistili, že hlavní problém je v jejich skladovém hospodářství. Podle tehdejších výzkumů byla v popředí tohoto hospodářství společnost L.L. Bean. [4] Následně je požádali o hlubší srovnávací studii, což lze považovat za první kořeny benchmarkingového výzkumu. Tehdy se benchmarking zejména užíval k porovnání a měření dílčích procesů nebo činností. K dnešní době se vyvinul i do porovnání organizačních jednotek, kultury a podniků celkově.

První užití bylo označeno čistě jako konkurenční benchmarking. Do současnosti se rozdělení dále vyvinulo a typizovalo. Další vývoj se pak řídil zjištěním: *„podniky pochopily, že protivníka na trhu nelze spustit z očí“*. [10]

Generální ředitel Xerox Corporation, David T. Kearns, definoval benchmarking jako: *„nepřetržitý proces měření produktů, služeb a praxe oproti největším konkurentům nebo organizacím označených jako průmyslový lídři.“* [4]

Rozvětví-li se definice po částech, vychází hlubší pojetí, které definuje podstatu benchmarkingu:

- nepřetržitý proces – nemůže být proveden jednorázově. Jestliže chce podnik dosáhnout efektivity, musí se průběžně přizpůsobovat světovému průmyslu a trhu;
- měření – benchmarking není jen studie konkurence, ale i proces stanovení efektivity průmyslových lídrů pomocí měření jejich výstupů;
- produktů, služeb a praxe – benchmarking se může zaměřit na nejmenší produkty a služby v podniku nebo skutečnosti a fakta, která pomáhají podniku v chodu;

- oproti největším konkurentům – benchmarking by měl být směřován oproti těm organizacím, které jsou brány jako průmysloví lídři (vedoucí trhu) daného odvětví. Označit je lze jako nejlepší podniky na trhu. [4]

2.2 Přínosy benchmarkingu

Benchmarking se řídí příslovím, které vyřkl čínský generál:

„Jestliže poznáme slabé a silné stránky své a svého nepřítele, nemusíme se pak bát výsledků všech bitev.“ [4] Japonci mají pro benchmarking jednoslovné označení, které ve světě chybí, a to slovíčko „*dandotsu*“, které znamená být „*best of the best*“ – „nejlepší z nejlepších“. [4]

Jedná se o neustálé učení se od nejlepších. Benchmarking nemusí pomáhat jen k dosahování zlepšování chodu podniku a postavení na trhu. Pomůže odhalit skutečné náklady nejen ve výrobě, ale i v managementu, a jiné indikátory výkonnosti. Manažerský nástroj benchmarking pomáhá odpovídat na následujících pár otázek:

- jaké má podnik postavení na trhu;
- jaké má podnik postavení vůči konkurenci;
- jaké má podnik postavení vůči odvětví;
- jaká jsou místa ke zlepšení;
- existují-li podniky s podobnými problémy, a jaké ony mají řešení;
- zjištění mezer ve výkonnosti.

Získané informace závisí na použitém typu benchmarkingu. Přední výhodou je bezesporu zjištění (setkání se) se skutečnými požadavky klientů. Benchmarking samotný nestačí k tomu, aby podnik byl v předním postavení trhu nebo jen odvětví. Až následné využití a kombinace efektivních nástrojů pomůže podniku vést konkurenční boj. Existují různé důvody, proč světové podniky tento nástroj používají:

- *zvýšení výkonu* - benchmarking identifikuje metody zlepšování efektivnosti procesů;
- *pochopení relativních cen* - benchmarking odhaluje podnikové cenové postavení a přináší možnosti ke zlepšování;
- *dává strategické výhody* – také pomáhá organizacím zaměřit se na funkce potřebné k získání strategických výhod na trhu;
- *zvyšuje znalosti v organizaci* - benchmarking přináší nové myšlenky do podniku i dílčích procesů. [4]

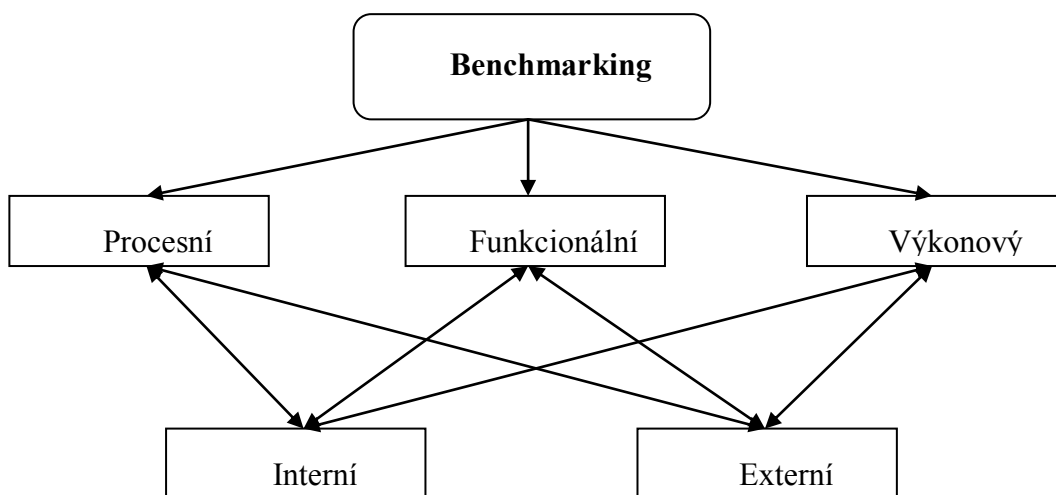
Mnohé organizace se domnívají, že když budou sledovat z povzdáli své konkurenty, tak to stačí k pochopení průběhu dění na trhu, stanovení cen, a schopnosti, jak konkurovat i větším subjektům. Důležité je pochopit čistý fakt, že velké společnosti i monopolního charakteru

mohou v benchmarkingu pomoci. Podnik se nemusí tedy srovnávat pouze se „sobě rovnými“. Podmínkou je, aby měl podnik co nabídnout svému partnerovi v projektu. [4] [13] [3]

V příloze A jsou vypsány kladné stránky situace s využitím benchmarkingu nebo bez něj. Jaké výhody a zkušenosti nabízí, a jak vypadá průběh trhu bez něj. Na zjištěná fakta v příloze A se musí pohlížet jako na hrozby, které mohou nastat. Benchmarking nepomáhá pouze zlepšit postavení na trhu a v konkurenceschopnosti, přináší také nové poznatky a zkušenosti do organizace, čímž přispívá k sebezdokonalování.

2.3 Typy benchmarkingu

Dělení benchmarkingu může mít různé podoby. Někteří manažeři a teoretikové popírají existenci jednoho či jiného typu nebo je srovnávají navzájem. Jestli se podnik zaměří na porovnání uvnitř podniku, v jeho okolí, či se podnik zaměří na přímou konkurenci nebo jiné odvětví trhu. Studuje-li vlastnosti výsledného produktu či služby, či daný proces výroby, popřípadě podnikové klima. Vždy zůstává důležitou otázkou, v čem se chce podnik zlepšit a od koho chce čerpat informace.



Obrázek 1 – Schéma rozdělení typů benchmarkingu

Zdroj: [13]

Typologie na Obrázku 1 jsou brány jako základní a jsou mezi sebou navzájem propojeny. Podle zvoleného objektu benchmarkingový tým¹ určí, kterým se řídit.

Výkonový benchmarking je orientován na přímé měření a porovnání. Zde se může zmínit například měření výkonu pracovníka, montážní linky, služeb, apod.

¹ **Benchmarkingový tým** – tým vybrán podnikem k vykonání analýzy, sběru informací a vedení procesu srovnávání a realizace

Funkcionální benchmarking porovnává jednu nebo více funkcí určitých organizací včetně služeb a neziskového sektoru. Zde lze uvést příkladem leteckou bezpečnost, podnikové vztahy s dodavateli a odběrateli nebo i se zákazníky.

Procesní benchmarking je občas označován i jako generický nebo zákaznický. Zde je centrem pozorování a porovnávání konkrétního procesu organizace (fakturace, audit, evidence záznamů a zákazníků, atd.). Záleží na typu procesu, kterým se podnik zabývá. [13]

Benchmarking se může užívat uvnitř organizace (interní) nebo v jeho okolí (externí). Benchmarking byl z počátku používán jen jako konkurenční, *externí benchmarking*. Ten reprezentuje soubor činností k porovnání s jinou společností. Společnost nemusí být striktně konkurentem z daného odvětví či trhu ze stejného ekonomického území. Jako partnera ke spolupráci si může podnik vybrat zahraničního partnera v jiném odvětví. Pokud je schopen nabídnout zlepšení třeba v motivování svých zákazníků, zvolí si pro tento podnik funkcionální benchmarking. Avšak i pozorování chování vlastního podniku mezi divizemi, částmi organizačních složek, může pomoci k sebezdokonalení se. Tento proces se nazývá *interní benchmarking* a jeho výhodou je, že se dají efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých úseků či organizačních jednotek. [13]

Rozdělení typů benchmarkingu podle Campa

Tento autor světoznámé knihy *Benchmarking, the search for industry best Practices that lead to superior performance*, definoval na základě zkušeností Xerox Corporation čtyři základní typy:

- *interní benchmarking* – existují mezinárodní podniky a multi-divizní společnosti, kde se dají porovnat podobné procesy v rozdílných výrobních jednotkách. Interní benchmarking může pomoci definovat cíl zaměření v externí studii;
- *konkurenční benchmarking* – nejčastější bývá měření s přímou konkurencí, neboť jakákoli benchmarkingová analýza by měla prokázat přímé výhody a nevýhody dvou konkurentů. Nemusí se ale vždy jednat o přímého konkurenta. Najít partnera nemusí být jednoduché, protože právě konkurence si bude chránit své výhody a tajné zbraně. Oba dva podniky by měly mít potřebu se zdokonalit od nejlepších, ať už v rámci zkušeností, inovací, poznatků či používané technologie;
- *funkcionální benchmarking* – pojetí je vysvětleno dříve;
- *generický benchmarking* – považuje Camp za klíčový k dosažení být nejlepší z nejlepších. Zaměřit se lze v podstatě na vše, výrobky, zboží, služby, fakturace, sběratelské funkce, skladování, zákaznický servis, a jiné. Výhodou je, že tyto poznatky lze získat i v naprosto odlišném firemním prostředí a odvětví průmyslu. [4]

Toto rozdělení mnoho podniků využívá jako základní. Je důležité jaký benchmark, tedy zkoumanou oblast, si podnik vybere.

Rozdělení typů benchmarkingu podle dalších autorů

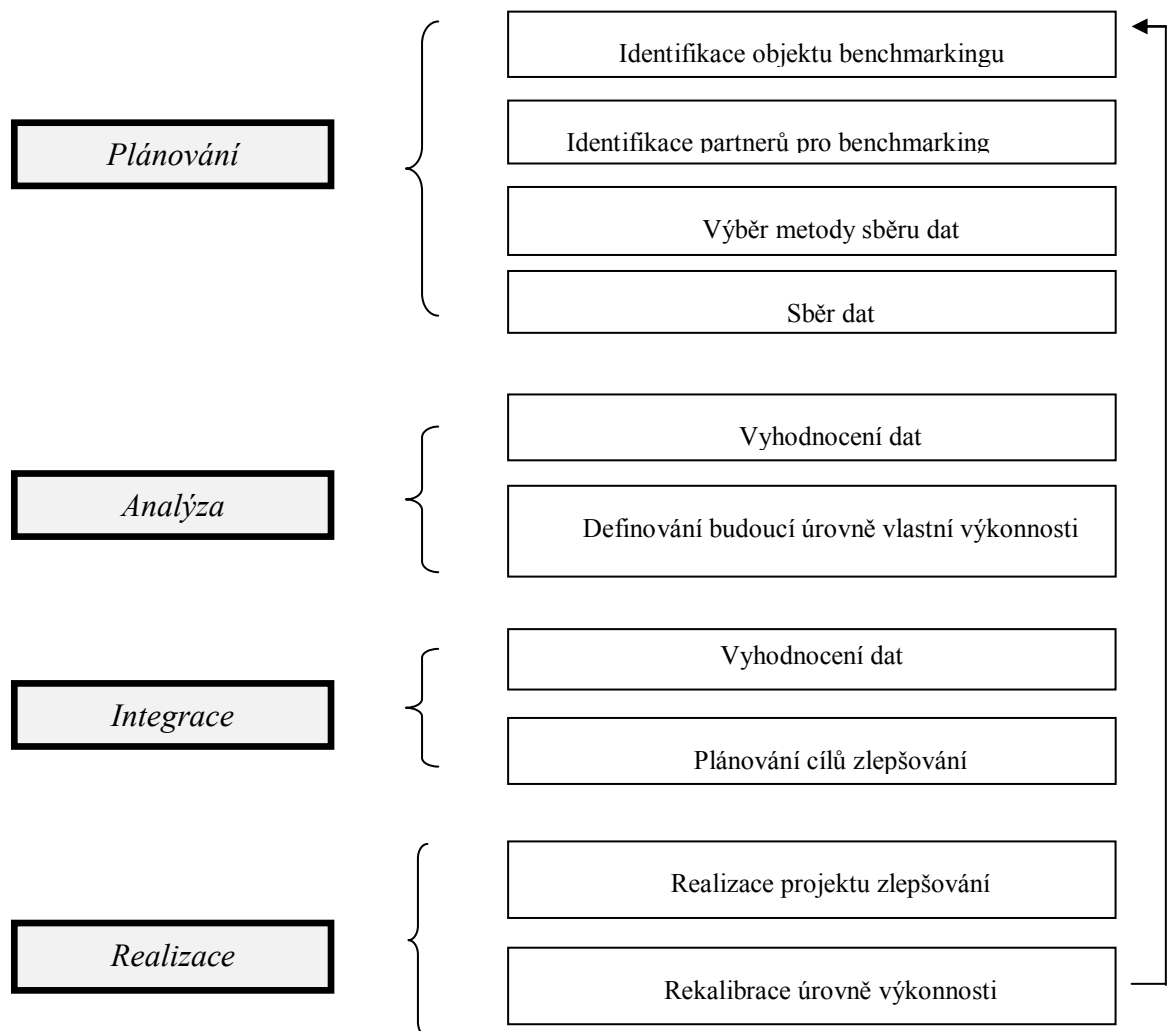
Na různých webových portálech a v literaturách si lze dohledat i další rozdělení. Jedná se však jen o detailní rozdělení podle specializace podniku. Jestliže, se podnik chce zaměřit vyloženě na vztah se zákazníkem, zvolí tzv. customer (zákaznický) benchmarking. [17] Ten můžeme ale zahrnout do procesního benchmarkingu. Dále také podnikový benchmarking jako nástroj podporující neustálé kontinuální zlepšování. Odvětvový benchmarking, kde benchmarking je aplikován na podniky stejného odvětví. Benchmarking rámcových podmínek je metoda zaměřena na klíčové faktory, ovlivňující konkurenceschopnost podniků i na úrovni národní či EU. [5] V neposlední řadě strategický benchmarking, mezinárodní benchmarking nebo benchmarking finanční. Jednotlivé rozdělení je již pak na vedení podniku, které si vybere. Všechny typy však spadají pod základní filozofii benchmarkingu: podnik se chce zlepšit v určitém směru od těch lepších, nejlepších, kteří na trhu jsou. S touto myšlenkou se tento nástroj využívá.

Neformální názor autora na typologii benchmarkingu

Autor této práce se přiklání k základnímu rozdělení zmíněného na Obrázku 1. Různá rozdělení jsou si podobná, autoři nahrazují jeden pojem jiným, obdobným. V tomto rozdělení je přehledné, jestliže si obrátíme pořadí vrstev na interní a externí a až pak na funkcionální, výkonový, procesní. Získá se tím snadné rozlišení, zda benchmarking bude prováděn v rámci podniku či v jeho okolí.

2.4 Etapy benchmarkingu

Když se rozdělí benchmarking detailněji, zpozorují se určité části. Každá etapa zahrnuje důležitá rozhodnutí a dílčí kroky. Model uvedený na Obrázku 2 shrnuje postup do čtyř základních etap **plánování, analýza, integrace a realizace**. Výhodou je propojení všech vrstev vlastního benchmarkingu s realizací aktivit zlepšování se. První kroky se týkají vrcholového vedení, to následně určí zaměření a složení benchmarkingového týmu. Přidá-li se iniciační fáze, vznikne pět fází benchmarkingového procesu



Obrázek 2 – Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corporation

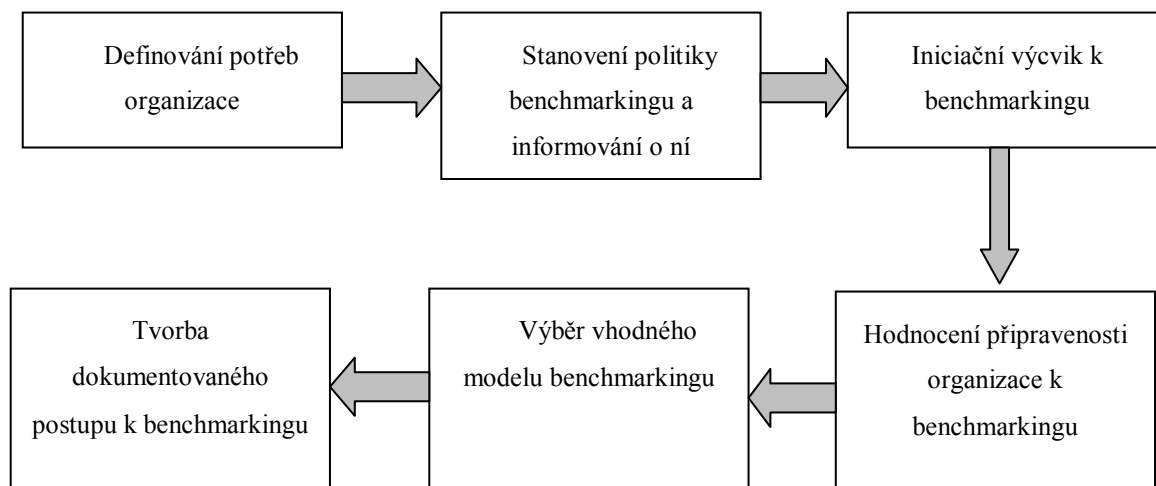
Zdroj:[4]

Pětifázový model benchmarkingu

Různí manažeři a společnosti zabývající se benchmarkingem nahrazují jisté fáze za jiné, jako například UK Consultant přidává fáze data collection (sbírání dat) a monitoring (sledování), a vyřazuje iniciační fázi a integrační. [17] Ať již se vezme v potaz jakýkoliv model, fáze nejsou vymazány, většinou jsou jednotlivé dílčí procesy pouze roztrženy jinak. Benchmarking je v první řadě veden vrcholovým vedením (managementem) podniku. Každý krok musí být pečlivě naplánován, rozhodnut a proveden. Většina fází je pod dohledem vedení podniku (top managementu) nebo vedoucího benchmarkingového týmu. Bez podpory ze strany vedení podniku se proces nedokončí nebo ani nezačne. Pokud si organizace nevytýčí své cíle, kterých chce dosáhnout a způsoby jak toho dosáhnout, těžko zvýší svou konkurenceschopnost. Následující podkapitoly popíší jednotlivé etapy tohoto pětifázového modelu.

2.4.1 Iniciační fáze

Iniciační fáze benchmarkingu je přípravná fáze pro zapojení tohoto manažerského nástroje do podnikání. Bez důkladné přípravy může proces být neefektivní nebo být předčasně ukončen. Vedení podniku by se mělo zaměřit na tyto dílčí procesy benchmarkingu uvedených na Obrázku 3.



Obrázek 3 – Dílčí kroky iniciační fáze benchmarkingu

Zdroj:[13]

Iniciační fáze slouží podniku ke stanovení a vyřešení primární otázky, zda se chce zlepšit, v čem, jak a kdo to provede, a jak bude zlepšení dokumentováno. Následným krokem již začíná benchmarking.

Následující Tabulka 2 shrne celé schéma i s případnou otázkou, kterou si musí manažeři klást v průběhu celé realizace benchmarkingu. V této fázi je důležité stanovit tým, který povede celou realizaci benchmarkingu. Vysvětlit, co to benchmarking vůbec je a jak proces správně vést. Chce-li podnik mít tým z vlastních specialistů a zaměstnanců, měl by tým proškolit, nebo zvolit outsourcing a tým využít organizace zabývající se provedením benchmarkingu pro jiné podniky. Avšak, nejdůležitějším krokem této fáze je zjištění, analýza vlastního podniku, jestli je organizace pro benchmarking připravena.

Tabulka 2 – Otázky manažerů při iniciační fázi benchmarkingu

Zájmeno	Příklady otázek
Co?	- Co je cílem benchmarkingu? - co je objektem benchmarkingu - co je naší slabinou?
Jak (ý,á,é)?	- jaká je naše současná výkonnost? - jaké informace budeme sbírat? - jak získáme partnera? - jaké metody a postupy zvolíme?
Kolik?	- kolik informací potřebujeme - kolik jsme schopni uvolnit zdrojů, času a nákladů
Které?	- které partnery oslovíme? - které oblasti u nás mají největší potenciál ke zlepšování - které oblasti u partnerů mají největší potenciál k analýze

Zdroj:[13]

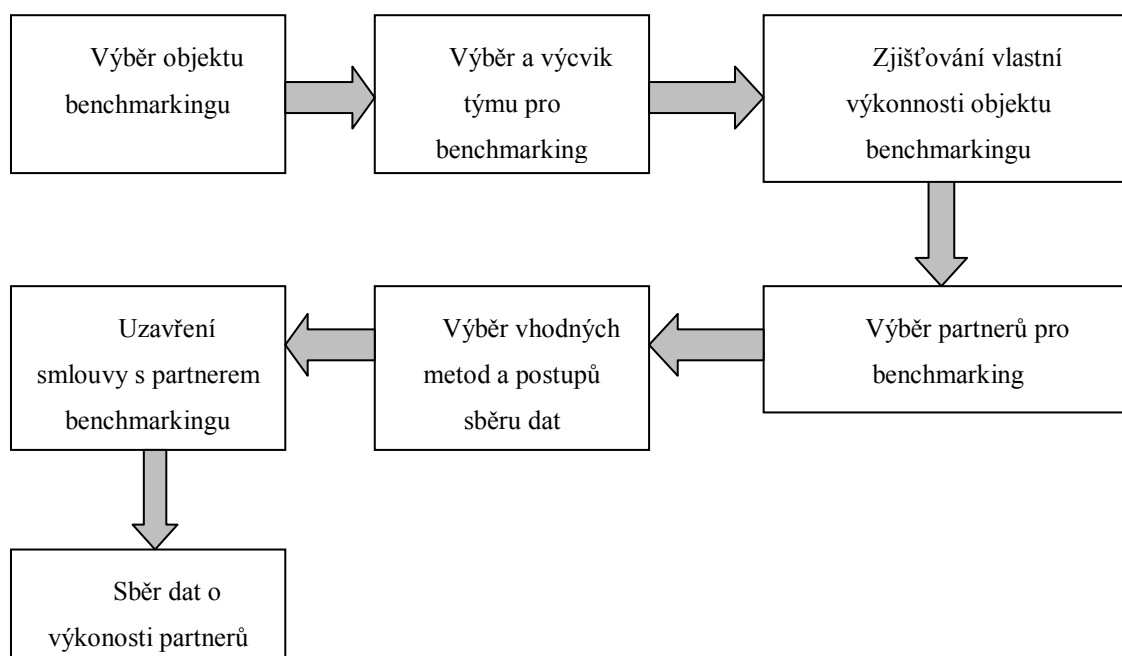
V neposlední řadě je důležité informovat důkladně zaměstnance ohledně procesů, modelu, kterých se využije, ale i informací, které partnerovi bude podnik poskytovat. A to jak přímé (ty, které benchmarking a jeho proces ovlivní), tak i nepřímé (řadové zaměstnance v provozu).

Mezi nejčastější problémy evokující špatný proces v iniciační fázi nebo až nedokončení procesu patří:

- špatné plánování zdrojů pro benchmarking;
- konflikty v rámci mezilidských vztahů;
- nedůvěra, nulová podpora ze strany vrcholového vedení podniku;
- zanedbání přípravy a plánovací fáze;
- nedostatečná znalost metod a technik benchmarkingu;
- nedůvěra v možnost dosáhnout pozitivních výsledků. [13]

2.4.2 Plánovací fáze

Tato fáze z mnohých zkušeností a popsaných praktik je nejdelší a zdrojově nejnáročnější. Je důležité neopomenout ani jeden jediný detail z dílčích procesů znázorněných na Obrázku 4.



Obrázek 4 – Dílčí kroky plánovací fáze benchmarkingu

Zdroj:[13]

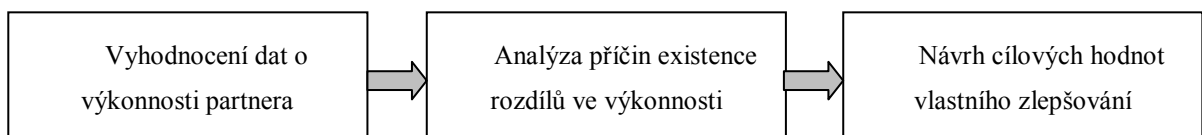
Výběr objektu benchmarkingu by se měl stahovat ke slabé stránce podniku. Může to být charakter, služba, funkce, výrobek, divize nebo celá organizace. Nejobtížnější je si vybrat vhodného partnera. Světové a velké podniky benchmarking prosazují, ale záleží i hodně na území, kde se organizace nachází. K nalezení by měl pomáhat z prvního pohledu nesrozumitelný pojem „**co-opetition**“. Jedná se o slovní hybrid dvou opozitních slov *competition* (konkurence) a *co-operationi* (neboli spolupráce). Myšlenka spolupráce i s přímými konkurenty k získání lepších zkušeností přinese prospěch obou stranám. To vychází z myšlenky, že oba podniky se musí chtít zdokonalit od lepších. Avšak záleží na tom, koho považují za lepšího. V dnešní době je tento pojem využíván například v automobilovém průmyslu. [13]

Tato fáze také zahrnuje nutnost vyškolení benchmarkingového týmu, aby členové věděli, jaké informace sbírat, kde a následně jak je uplatnit ve prospěch vlastní organizace. Také je důležité stanovit si s vybraným partnerem určité mantinely chování a škálu informací během sledování a učení se jeden od druhého. K tomu pomáhá etický kodex, který je popsán dále v kapitole 2.5. Důležitým krokem je rozhodnutí, jakého partnera vybereme, ale i způsob získání informací. Tato rozhodnutí ovlivňují různá hlediska, jako například vzdálenost partnerů, ochota partnerů zpřístupňovat data, znalosti a zkušenosti benchmarkingového týmu nebo i formy komunikace. Obvykle se využívá čtveřice metod sběru dat:

- Metoda dotazníků
 - je nejméně komplikovaná a nejméně zdrojově náročná;
 - lehká možnost přesně definovat otázky a data, která chceme získat;
 - nevýhodou může být chladný a neosobní přístup, či až nepravdivé vyplnění;
 - měla by být doplněn jinou metodou a hrozí riziko nepochopení otázek.
- Interview se zástupci partnera
 - komunikace alespoň jednoho ze zástupců obou partnerů;
 - možnost reagovat na odpovědi respondenta a navodit atmosféru vzájemné důvěry i pokládat spontánní otázky;
 - je tu ale i možnost ovlivnění odpovědí subjektivními pocity tazatele či neochota zodpovědět dotaz, či jej zbarvit.
- Pozorování na místě
 - důležité rozhodnout se, co bude podnik sledovat a klást důraz na čas sledování a případné jeho změny;
 - výhodou je zjištění a pochopení, jak cílený proces vypadá a je aplikován v praxi.
- Analýza záznamů
 - Vyžaduje velké schopnosti analytického myšlení;
 - Občas je obtížné dohledat potřebné záznamy. [13] [4]

2.4.3 Analytická fáze

Je důležité nashromážděná data analyzovat, roztrždit a porovnat. Benchmarkingový tým musí stále dbát na mantinely, které si vytyčil a hlídat si, aby získaná data opravdu souvisela s cílem benchmarkingového projektu. Základní otázkou této fáze je porovnání, o kolik je podnik na tom hůře nebo lépe než partneři v projektu. Následující Obrázek 5 znázorňuje dílčí kroky.



Obrázek 5 – Dílčí kroky analytické fáze benchmarkingu

Zdroj:[13]

Existují různá pojetí stanovení rozdílů ve výkonu vlastního podniku. Jedním z nich je tzv. **P-skóre**, které popisuje procentní vyjádření, jak se dosáhlo plánované hodnoty výkonnosti. Jde o jednoduchý výpočet

$$P - \text{skóre (\%)} = \frac{100 * (\text{aktuální hodnota} - \text{plánovaná hodnota})}{\text{aktuální hodnota}} \quad (1)$$

Je-li hodnota záporná, znamená to, že plánované hodnoty se nedosáhlo, a pokud je hodnota kladná, tak je naopak i překročena. Platí zde pravidlo: vyšší číslo – lepší číslo. Jedná se o jednu z mnoha metod. Mezi další patří *využití kvantilů, váhových koeficientů, sloupcovým grafem, Z-grafem*, apod.

Existují i příčiny proč je tu rozdíl ve výkonnosti. Každý podnik je jiný svou kulturou, zvyky, prostředím, zdroji a filosofií. Tyto příčiny jsou při zamyšlení více než zřejmé, jedná se povětšinou o:

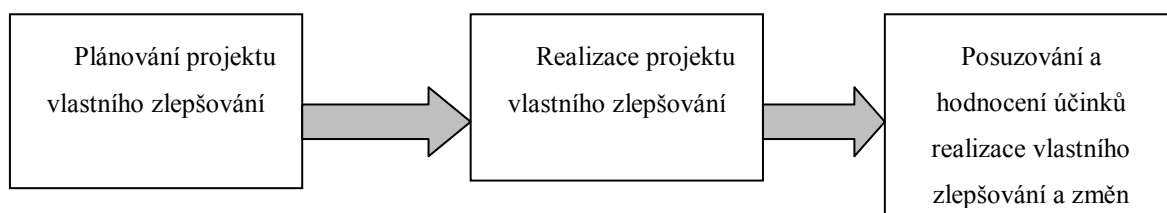
- uplatnění jiných metod a postupů;
- rozdílný objem zdrojů rozpuštěných do procesů organizace;
- odlišné legislativní základny.

[13]

2.4.4 Integrační fáze

Tuto fázi, nebo spíše mezifázi, lze pochopit jako etapu, kdy se analyzují všechny získané informace a vytvoří se předpoklady pro aplikování v podniku. Podnik si stanoví skutečný rozsah míry zlepšení. Také je potřeba informovat zaměstnance, že v nejbližší době bude provedena implementace nových zlepšování. Jedná se tedy o takovou přípravu pro fázi realizační, kdy se připraví podnik a její jednotky, zaměstnanci a vnitřní kultura, na příchod něčeho nového, co by mohlo ovlivnit změnu v podniku. Někdy jsou změny pouze malé, které neovlivní velký průběh. Na druhou stranu, občas se změny mohou dotknout celkového chování podniku, procesů nebo vnímání filosofie strategických cílů organizace. Proto i přesto, že tato fáze je méně rozsáhlá než ostatní, je tu pravděpodobnost neúspěchu. To především ze strany zaměstnanců, kteří se, jako lidé obecně, bojí něčeho nového (přijmout nové postupy, výsledky a podobně). Pro správnou komunikaci existují formy jako reporty; interní novinové články, informující o změně; sdělení pomocí oddílového vedoucího, a podobně. Je důležité šíření informací nejen řídit, ale i sledovat, v jakém rozsahu je zpráva přijímána. Nemusí se totiž vždy jednat jen o malou změnu. Pokud by bylo nutné určitě sekce výroby přeučit nebo přesměřovat, zaměstnanci by se měli důkladně dozvědět, co je čeká. [4] [13]

2.4.5 Realizační fáze



Obrázek 6 – Dílčí kroky realizační fáze benchmarkingu

Zdroj:[13]

Realizační fáze, sestavena z částí znázorněných na Obrázku 6, už je skutečné zapojování zjištěných faktů. Pokud možno co nejefektivněji přizpůsobených prostředí vlastního podniku. Velké množství metodiky zlepšování vychází z tzv. Demingova cyklu PDCA, který je doporučován i normou ČSN EN ISO 9004:2010. Jedná se o akronymy:

- **P – Plan** (plánovat);
- **D – Do** (konat/provést);
- **C – Check** (zkontrolovat);
- **A – Act** (reagovat). [1]

Jde o jednoduchou osnovu, které se drží i velké podniky, přesto, že vypadá jednoduše. Důležité je zhodnocení, zda se povedlo zlepšit výkon či sledovaný proces, a tedy jestli benchmarking pomohl k lepšímu chodu podniku. Podnik si nesmí zaměnit terminologii. Musí si uvědomit, zda pomohl benchmarking jako takový nebo až realizace. Benchmarkingový proces, tedy zjišťování, porovnávání a získávání informací, může být úspěšný, ale následná realizace se nemusí povést. Může se tak stát, pokud realizační tým špatně zavede nový systém nebo jsou nepochopeny výsledky benchmarkingové analýzy.

Celý proces pětifázového modelu se skládá z neustálého sebetázání se a hledání odpovědí na otázky ke zlepšení podniku, chodu a postavení v tvrdé konkurenci. Vývoj a postup benchmarkingu od inicializace až po realizaci by se měl řídit jistým pravidlem, či doporučením – není třeba vymýšlet to, co již bylo vymyšleno. To znamená, že existují určité postupy a metody pro benchmarking, která jsou již osvědčená. Otázky, na které by se měli manažeři a benchmarkingový tým zaměřit jsou popsány v Tabulce 2.

2.5 Etický rámec benchmarkingu

Aby benchmarking nebyl pouhý nástroj ke kopírování cizích zkušeností nebo konkurenční špionáži, existují principy, podle kterých se řídí celá realizace benchmarkingu. Počínaje přípravou, kontaktováním potenciálních partnerů, zahrnujíc vzájemné výměny

informací, konče využitím a zpracováním informací. Je samozřejmé, že je v benchmarkingových studiích popsáno i jak postupovat pokud se jedná o přímého konkurenta. Tyto kodexy musí být dodržovány smluvními stranami a partneři musí své rozhodnutí a dodržování pravidel schválit a zavázat se svým podpisem. Mimo jiné organizace, rozhodující se k realizaci a využití benchmarkingu, musí respektovat zvyklosti partnerské organizace, spolupracovat a jednat podle pravidel a udržovat dohodnutou komunikaci a kontakt. Obě smluvní strany by měly dopředu rozhodnout, v jakém rozsahu budou informace požadovat a definovat očekávání, aby se vyhnuly pozdějšímu nedorozumění.

Nezbytnou součástí je, aby jakákoli činnost a aktivita k vykonání i jednoho kroku benchmarkingu nebyla v rozporu s legislativou či zákony dané země, na území České republiky, ale i v zahraničí, jestliže partnerský subjekt není v ČR. Tuto fázi ukončuje následná kontrola, zpětná vazba, zda byla realizace uskutečněna a provedena podle původního plánu a stanoveného rozsahu. [4] [13]

2.6 Odlišná pochopení a problémy realizace benchmarkingu

Světové podniky benchmarking využívají, aby se udržely v drsném světě konkurence, zjistily a maximálně uspokojily potřeby zákazníků a stakeholderů. Existují i mylná vysvětlení o tomto nástroji. Nástroj je především založen na pozorování vlastních chyb, lepších zkušeností ostatních podniků na trhu, a následném implementování nasbíraných informací a zkušeností do vlastního prostředí podniku. Tato filosofie implementace zkušeností partnera, tedy přizpůsobení zkušeností vlastní podnikové kultuře, je klíčovým aspektem úspěšného dokončení benchmarkingového projektu. Špatným vysvětlením se pak dosáhne neúspěchu v procesu a následném zavržení této metody sebezdokonalování se. Následující Tabulka 3 uvádí příklady mylného tvrzení o benchmarkingu i s následným odůvodněním špatného pochopení.

Tabulka 3 – Mylná tvrzení o benchmarkingu a jejich odůvodnění špatného pochopení

Mylné tvrzení	Vyvrácení daného tvrzení
Průmyslová špionáž	Benchmarking se řídí určitými etickými zásadami, které se musí dodržovat.
Rychlým okamžitým krokem ke změně	Proces se skládá z určitých kroků, které potřebují čas a dostatek informací k realizaci.
Je založen jen na pozorování cizích zkušeností	To, že ostatní to dělají jinak, neznamená, že jsou lepší.
Všelékem na všechny neduhy a nedostatky určité organizace	Užití benchmarkingu může odhalit různé slabiny, ale záleží až na realizaci, zda se organizace těchto nedostatků zbaví.
Kopírovací technikou	Každý je specifický a tak nelze aplikovat cizí techniky a postupy bez prvotního analyzování vlastní podnikové kultury.

Zdroj: upraveno podle [17] [13]

Je to jen malý výčet, jak může být špatně pochopeno, čím se řídit a čeho dosáhnout. Dále je důležité podotknout, kde může proces nebo průběh ztroskotat, když už se pro využití podnik rozhodne. Níže uvedené důvody jsou jen výčtem z mnoha faktorů:

- nedostatek finanční opory ze strany podniku;
- obtížnost najít partnera, tedy druhý podnik, který by měl zájem o provedení benchmarkingu;
- nezájem účasti vrstev managementu, neúčast v podpoře a iniciování učící se organizace;
- strach z podávání interních informací jinému podniku;
- neschopnost benchmarkingového týmu využít získané informace a následně je realizovat ve svém prostředí.

V návaznosti na tyto problémy se čtvrtá kapitola na základě výzkumu zmiňuje o reálném strachu manažerů pro nevyužití benchmarkingu na území ČR, a na jakém místě předpokládají ztroskotání benchmarkingového projektu a procesu. [13] [4] [17]

3 VÝVOJ BENCHMARKINGU V POSLEDNÍCH LETECH

Kapitola popisuje vývoj manažerských nástrojů a postavení benchmarkingu ve světě. Benchmarking se vyvíjel stejně jako jiné nástroje. Manažeři si metodologii benchmarkingu přizpůsobovali pro získání potřebných informací, jak se stát lepšími než konkurence pomocí nejlepších na trhu. V návaznosti existuje předpoklad, že se manažeři a podnik samotný chce vzdělávat a zlepšovat. Benchmarking a jeho filosofie se dá shrnout do čtyř kroků. Prvně poznat sám sebe, následně si zjistit, kdo je nelepší, učit se od něj a stát se nejlepším. [4] Být nejlepším předpokládá kontinuální, nekončící, proces sebezdokonalování se oproti konkurenci, nikoliv jednorázovým projektem.

3.1 Využívání benchmarkingu a ostatních nástrojů ve světě

Hlavním cílem každého podnikání bývá nejčastěji zisk. To vyžaduje kontinuální zdokonalování a kontrolu pro udržení se na trhu. Podle americké poradenské společnosti **Bain & Company**, která každoročně publikuje na svém webu novinky a aktuality ve světě managementu, je benchmarking za posledních 10 let stále v popředí mezi top 10 manažerskými nástroji. Benchmarking není jediným nástrojem, který může pomoci ve vylepšení postavení na trhu, ale je jeden z mála, který pomůže zjistit užitečné informace o vlastním podniku, divizích, a slabých i silných stránkách.

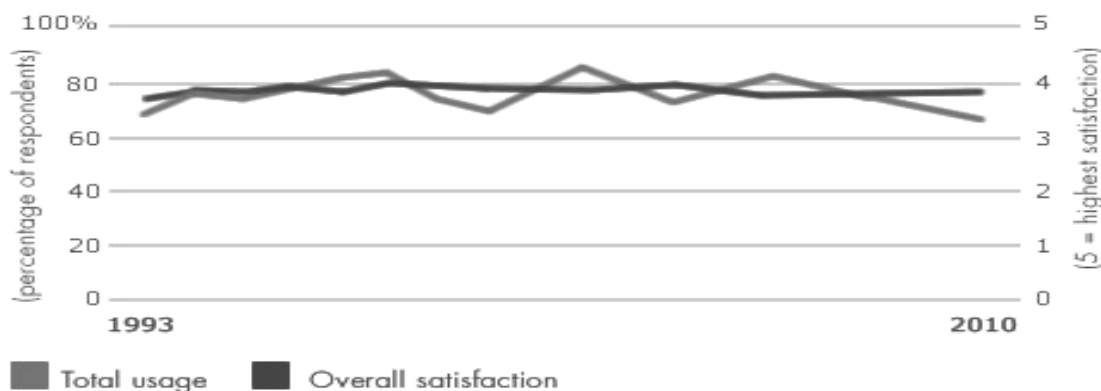
Tabulka 4 - Postavení benchmarkingu ve světě v posledních letech

Manažerský nástroj	Pořadí nástrojů v jednotlivých letech				
	1993	2000	2006	2008	2010
<i>Benchmarking</i>	5	3	4	1	1
Strategické plánování				2	2
Stanovení mise a vize	1	2	5	3	3
CRM			2	4	4
Outsourcing			7	5	5
Balanced Scorecard				6	6
Klíčové kompetence		10	6	9	7
Management programu změn					8
Strategické aliance	8	7			9
Segmentace zákazníků		9	3	7	10

Zdroj: upraveno podle [2]

Jak lze vyčíst z Tabulky 4, *outsourcing*, o kterém bylo zmíněno na začátku této publikace, se taktéž udržuje v desítce po několik posledních let. V dnešní době se již nejedná jen o využití úklidových služeb, ale často i o různé fáze výroby pomocí specializovaných podniků. Mezi další uznávané nástroje patří *stanovení mise a vize*. Tedy to, čeho chce podnik dosáhnout, jakým způsobem a jak to uvidí společnost okolo podniku. V dnešní době mnoho organizací na svých internetových stránkách své mise uvádí. Tím se snaží přesvědčit zákazníky o jejich přednosti a správné filosofii. CRM, řízení vztahu se zákazníky, se po několik let udržuje na čtvrté pozici. Zajímavý je vývoj nástroje tvoření strategických aliancí. V roce 1993 a 2000 se udržoval na osmém a sedmém místě. Následně až do roku 2010 nebyl využíván v takové míře, aby byl zanesen do tabulky.

Na dalším Obrázku 7 je znázorněn pokles ve využívání benchmarkingu. To je způsobeno ekonomickou krizí a tím nedostatkem financí, které jsou pro nástroj potřebné. Tmavším pruhem je znázorněna celková spokojenost a světle šedým pruhem pak celkové užití mezi společnostmi. I přes pokles uživatelů benchmarkingu a pilovitý průběh linky v grafu, je jeho spokojenost neměnná a stále poměrně vysoká.



Obrázek 7 – Graf o využívání benchmarkingu a spokojenosti podniků s benchmarkigem ve světě v letech 1993 - 2010

Zdroj: [3]

Bain & Company patří mezi uznávanou a často citovanou společnost. Existují další, které se zabývají problematikou managementu a manažerských nástrojů. Avšak, málokterá prokazuje výsledky průzkumu používání těchto nástrojů, metodologii managementu ve světových společnostech nebo přináší tak rozsáhlé aktuality z tohoto dynamicky se měnícího prostředí.

3.2 Benchmarking a podnikání v České republice

Značné množství manažerských pozic a jiných vedoucích v podnicích na území České republiky je obsazeno bývalými vedoucími provozu nebo obchodu, kteří ale nemají dostatečné znalosti z managementu nebo marketingu. V dnešním proměnlivém světě je důležitou součástí vzdělávání se v oboru a to nejen v rámci školení v zaměstnání, ale i tzv. selflearning (samostudium). Kromě pojmu jako takového, je novinkou na trhu i online selflearning.

„Selflearning je online nástroj, který pomáhá zvyšovat Vaši hodnotu v rámci organizace, kolektivu, rodiny i trhu práce. Umožňuje snadno a rychle sledovat nejnovější trendy v oblasti profesního i osobního rozvoje a stimuluje Vás k lepším výsledkům.“ [15]

Mimo rámec mezinárodních společností, které vyžadují průběžné vzdělávání, jsou manažeři ve snaze vyhnout se novým idejím a znalostem. Je to dáno právě historií českého území. Kombinace fašismu, komunismu i monarchistické vlády Josefa I, zapříčinila zbavování se odpovědnosti a snahu prosadit si svůj názor, neboť za něj byli lidé veřejně trestáni. Schopnost prosadit se, byla nahrazena schopností proplout a nechat za sebe rozhodovat ostatní. Pokud se chce podnik uplatnit v dnešním světě tvrdé konkurence, měl by top management podporovat a dbát na vzdělávání své i nižších vrstev managementu. Tím lze sledovat změny na trhu, možnosti dalšího vzdělávání a zdokonalování se. Jestli se nevzdělá manažer, nevzdělá se ani podnik. [15]

Na našem území je velké procento velkých podniků vlastněno zahraničními organizacemi. Ty vedou mezi sebou neúprosný boj o moc a tržní podíl. Malé podniky a mikropodniky jsou také velmi důležité pro fungování tržního systému. Rychleji se přizpůsobují změnám celého trhu i odvětví. Velký podnik je jako nákladní vůz, svou silou rozdrtí své soupeře, ale malý vůz se vejde všude a rychleji projíždí a přizpůsobuje se chování na silnici (trhu v tomto případě). Je potřeba mít malé, ale dobré a prosperující podniky. Bohužel, na území ČR jsou mikro podniky a malé podniky často vedeny pouze ze zájmu podnikat bez zkušeností a základních vědomostí o managementu. [7]

Například v roce 2010 bylo na českém území zaznamenáno přes 70 000 podniků ve vlastnictví zahraničních majitelů. Na prvních čtyřech místech žebříčku TOP 30 zemí podle majetkové účasti v českých firmách byly v roce 2010 Česká republika, Ruská federace, Spolková republika Německo a Ukrajina. [6] Přesto, že se benchmarking drží ve světě na špici mezi využívanými nástroji, u nás v porovnání zůstává víceméně stále neznámým pojmem.

I když existují české portály o benchmarkingu, jako je www.benchmarking.cz, znalost stránky, stejně tak nástroje, je oproti znalostem ve světě stále nedostatečná. Schází zde podobná společnost jako Bain & Company, která by prováděla detailnější průzkum v rámci managementu konkrétně na území České republiky. Následující kapitola bude tedy zaměřena na analýzu znalosti benchmarkingu. Zda ho organizace na území České republiky užívají, či se chystají zařadit mezi své nástroje, popřípadě, zda využívají jiné nástroje.

Neformální vstup autora

Autor této práce zastává názor nevzdělanosti manažerů a tím se i přiklání k výše zmiňovaným častým chybám managementu v podnicích. Uznání kontinuálního vzdělávání je nejen výhodou mezi manažery a tím organizacemi, ale přináší i osobní nadhled a schopnost orientovat se v dynamicky měnícím se prostředí trhu. Se změnami trhu se mění i potřeby zákazníků. Ti se rychle naučili orientovat se ve výrobcích a kvalitě. Mladší populace je díky internetu a jiným médiím schopna rychle se přizpůsobit změnám a novinkám na trhu. Manažeri by neměli dopustit, aby zákazník věděl o prodávaném zboží nebo organizaci víc než oni sami. Jestliže chce podnik prokázat svou kvalitu a konkurenční sílu, musí se vzdělávat a využívat nástroje, které vedou k sebezdokonalování a zároveň pomáhají uspokojovat požadavky spotřebitelů. Právě proto bylo cílem autora zjistit stav znalosti nástrojů a především pak benchmarkingu a jeho využívání.

4 PRŮZKUM O VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU V ČESKÉ REPUBLICCE

V rámci bakalářské práce je provedena analýza trhu o rozsahu využívání benchmarkingu, jeho znalosti a o plánovaném použití jej v podnicích na území České republiky. Dotazník byl zasílán elektronicky a je přislíbena maximální anonymita, z čehož vyplývá, že nejsou uveřejněny kontakty a jména oslovených podniků. Pro ověření platnosti odpovědí bylo podmínkou vyplnění jména, pozice a kontaktu na referenta, který dotazník vyplňoval. Tyto informace jsou přislíbena jako anonymní bez zveřejnění, pouze pro kontrolu relevantnosti dotazníků. Součástí analýzy jsou i konzultace ve vybraných podnicích ohledně dnešního manažerského dění a benchmarkingu. Celkem bylo rozesláno přes 240 dotazníků. Z toho byl dotazník otevřen pouze 146krát a vyplněn 57krát.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit rozsah používání benchmarkingu v podnicích na území České republiky. Dalším cílem je zjistit, které jiné manažerské nástroje jsou zahrnuty v jejich podnikání. Dotazník je určen především pro podniky využívající benchmarking. Pokud benchmarking podniky nevyužívají, bylo požádáno odpovídat na základě předpokladu. Například, o jaký typ benchmarkingu by měly zájem. Dotazník zahrnuje otázky ohledně finančních nákladů, typu využívaného benchmarkingu, vytvoření vlastního benchmarkingového týmu nebo využití outsourcingu, tedy specializovaných společností provádějící benchmarkingové procesy, či zda se zaměřují na partnery z ČR nebo zahraničí. Při otázce o využívání manažerských nástrojů, byl vložen odkaz na stránky společnosti Bain & Company s výčtem a definicemi nejpoužívanějších manažerských nástrojů. Otázek je dohromady 16. Jejich výčet je dostupný v Příloze B.

Na začátku byly podniky roztrženy na základě rozdělení podle zaměstnanců a obratu společnosti. Toto rozdělení vychází z nařízení č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií podle velikosti:

- mikro – do 10 zaměstnanců, roční rozvaha nebo obrat do <2 mil. EUR;
- malé – do 50 zaměstnanců, roční rozvaha nebo obrat do <10 mil. EUR;
- střední – do 250 zaměstnanců, roční rozvaha nebo obrat do <43 mil. EUR;
- velké – je podnik, který nespadá do výše definovaných kategorií.

Celkem z 51 odpovědí bylo 20 mikro, 9 malých, 12 středních a 10 velkých podniků. Dílčím cílem bylo zjistit, i jaké odvětví trhu benchmarking využívá. Možností výběru bylo mezi farmacií, medicínou, IT společnostmi, potravinářským průmyslem (včetně gastronomie,

pivovarnictví, atd.), textilním, strojírenským, stavebním průmyslem, sociologií a psychologií, pojišťovnictvím a bankovníctvím, fitness, umění, odvětví cestovního ruchu, automobilní průmysl, energetika, veřejná správa, telekomunikace, chemický průmysl a jiné. Ve výsledku se nezjistilo, v jakém odvětví se využívá benchmarking více, neboť pro každý směr podnikání bylo odpovězeno přiměřeně stejné množství odpovědí.

4.2 Způsob dotazování a komunikace

Celá komunikace a dotazování probíhala elektronicky za pomoci internetového dotazníku, který si zdarma může uživatel vytvořit na stránkách www.oursurvey.biz. Tento způsob šetření a sběru dat má své výhody i nevýhody. Mezi největší kladné stránky patří rychlost a snadnost komunikace. Tyto webové analytické stránky nabízí administrátorovi možnost prohlížet si vyplněné dotazníky, sledovat jejich počet a statistické veličiny, které software sestavuje z odpovědí. Následně lze jednotlivé dotazníky stáhnout – exportovat – do počítače a dále zpracovávat. Je zde i možnost nastavení přístupnosti dotazníku ,od‘ a ,do‘ doby podle uvážení administrátora, popřípadě přístup zamknout. Elektronický dotazník je pohodlnější než tištěný. Podniky byly kontaktovány pomocí emailových schránek. Tím se umožní komunikace i na velkou vzdálenost bez osobního setkání a nutnosti dojet si pro odpověď. Mezi největší záporné stránky patří neochota dotazník vyplnit, možnost zařazení automaticky emailovým softwarem do tzv. spamu, tedy jako nevyžádaná zpráva. Mnohé emailové schránky mají přednastavenou analýzu k rozpoznání spamu podle charakteru obsahu zprávy nebo zdroje, odkud byl vzkaz poslán. Přiznání neznalosti nástroje může vést ke strachu odpovědět a tím nevyplnit dotazník, ačkoliv bylo v úvodu vysvětleno, že se nejedná o test znalostí a výsledky se tak nebudou hodnotit. V neposlední řadě, k vyplnění dotazníku je zapotřebí počítače a připojení na internet. Dotazník byl zveřejněn koncem srpna 2011 a ukončen začátkem března 2012, tedy dostupný online byl kolem osmi měsíců. Pro kontakt s organizacemi byl na stránkách www.seznam.cz vytvořen email určen pro komunikaci – BP-benchmarking@email.cz.

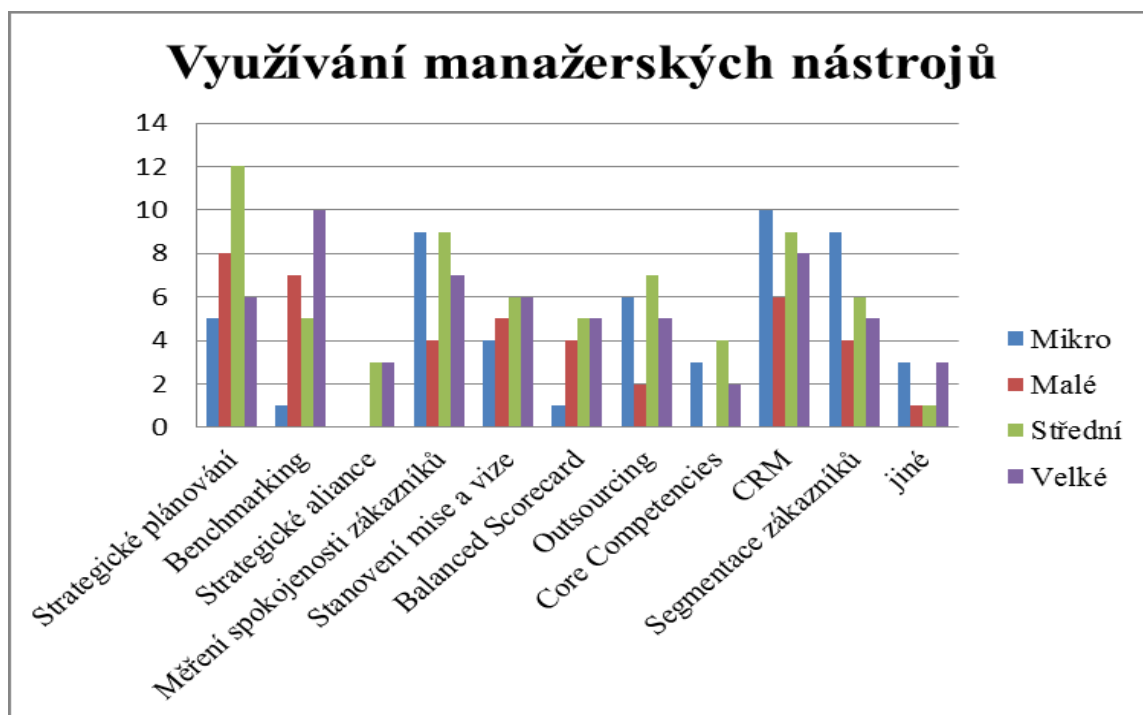
Proces dotazování a překážky v kontaktování společností

Dotazník byl rozeslán do různých krajů a okresů, následně jej pobočky přeposlaly na centrály, které ve velké většině sídlí v Praze. V průběhu komunikace nastalo hned několik nesnází. Prvním je, že podniky přestávají uvádět e-mailové kontakty na svých webových stránkách a odkazují na osobní telefonický hovor s jejich call-centrem. To odpovídá dnešní filosofii podnikání. Podniky se snaží čím dál více přiblížit se zákazníkům skrze osobní přístup. Dalším značným problémem je neochota odpovídat. Je samozřejmé, že podniky jsou

dotazovány různými společnostmi a studenty denně, a tím nastává nechuť a odpor zabývat se každým dotazníkem. Šetření bylo vedeno průběžně po dobu osmi měsíců s intervaly, kdy dotazování neprobíhalo. Jak je zmíněno na začátku kapitoly, celkem byl dotazník 240krát rozeslán. Konečný počet respondentů je 51. Dotazník byl otevřen 146krát a vyplněn celkově 57krát. 4 dotazníky byly vyřazeny na základě protikladných odpovědí a 2 kvůli nevyplnění osobního kontaktu pro zpětnou kontrolu. Ta byla provedena náhodně u 10 podniků. Kontakt byl proveden emailem nebo telefonicky. Některé podniky odřekly vyplnit dotazník, neboť vyplňují pouze svým zaměstnancům nebo lidem, kteří s nimi v minulosti spolupracovali. Mnoho podniků odpovědělo, že si dotazník interně přeposílají pověřeným osobám, které se měly následně dotazník vyplnit. Ty se však ne vždy již vyplněním dále zabývaly. Obecnou nevýhodou dotazníkového řešení je neschopnost určit relevantnost, zda opravdu podnik benchmarking využívá nebo si jen zlepšuje image podniku.

4.3 Výsledky dotazování

Inspirováno výzkumem o využívání manažerských nástrojů, od společnosti Bain & Company, uvedeno v Tabulce 4, byly i v České republice podniky dotázány na určení manažerských nástrojů, které využívají ve svém podnikání. Nabídka nástrojů, ze kterých byla možnost si vybrat, je znázorněna v Příloze B, otázka 2.



Obrázek 8 – Graf o využívání manažerských nástrojů podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012

Zdroj: vlastní zpracování

Z Obrázku 8 je patrné, že řízení vztahu se zákazníky (CRM) a strategické plánování jsou nejvyužívanější nástroje na území ČR. Mikro podniky využívají nejvíce nástroje ve vztahu se zákazníky, tedy CRM, měření spokojenosti zákazníků i segmentace zákazníků. Jejich živnosti a obory podnikání tomu většinou odpovídají. Mikro podniky spoléhají na dobré vztahy s okolím a svými klienty. Malé podniky se snaží nahlížet do budoucnosti a postupně své cíle dosahovat s konstantním zlepšováním. Nejvíce využívají strategické plánování a benchmarking. Naopak nejméně ze všech využívají outsourcingu. Střední podniky se z většiny zaměřují na strategické plánování a velké podniky především na benchmarking a řízení vztahů se zákazníky. Benchmarking využívají všechny velké podniky, které vyplnily dotazník. Nejméně využívají respondenti strategické aliance a klíčové kompetence (Core Competencies) a i outsourcing, ačkoliv je to dnes velmi uznávaný manažerský nástroj, který pomáhá snižovat náklady podniku.

Pokud porovnáme využívání nástrojů v České republice a ve světě pro prvních pět nástrojů, tak následující Tabulka 5 vypovídá o jasném rozdílu. Jak bylo již zmíněno, v České republice převládají nástroje zaměřeny na zákazníky, až poté se uplatňuje benchmarking. V České republice je benchmarking na pátém místě mezi nejčastějším výskytem odpovědí v průzkumu za období srpen 2011 až březen 2012. Strategické plánování vyšlo v ČR se stejným pořadím jak podle průzkumu ve světě. Na druhou stranu, na české území se stále využívá segmentace zákazníků, ta je podle světového průzkumu až na 10. místě. Benchmarking je tedy v ČR na stejném místě, jako byl v roce 1993 ve světě.

Tabulka 5 – Přehled porovnání výsledků průzkumu v ČR a podle Bain & Company

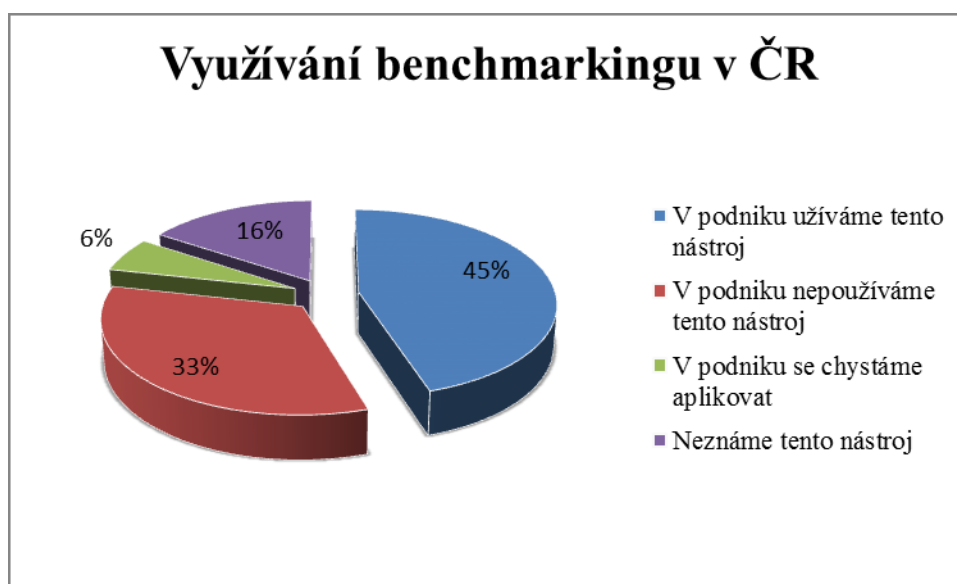
Manažerský nástroj	Bain & Company	Výsledky výzkumu v ČR
CRM	4	1
Strategické plánování	2	2
Měření spokojenosti zákazníků	<i>Neměřeno</i>	3
Segmentace zákazníků	10	4
Benchmarking	1	5

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Rozsah využívání benchmarkingu v České republice

Necelá polovina ze všech odpovědí zaznamenává využívání benchmarkingu v podnikání, a to ve všech čtyřech kategoriích podnikání. Následující graf na Obrázku 9 popisuje v procentech využívání benchmarkingu v rámci České republiky. 45 % podniků využívajících benchmarking je složeno z:

- 4 % mikro podniků (to je 5 % ze všech mikro podniků, které odpověděly);
- 30 % malých podniků (to je 78 % ze všech malých podniků, které odpověděly);
- 22 % středních podniků (to je 42 % ze všech středních podniků, které odpověděly);
- 44 % velkých podniků (to je 100 % ze všech velkých podniků, které odpověděly).



Obrázek 9 – Graf o využívání benchmarkingu podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)

Zdroj: vlastní zpracování

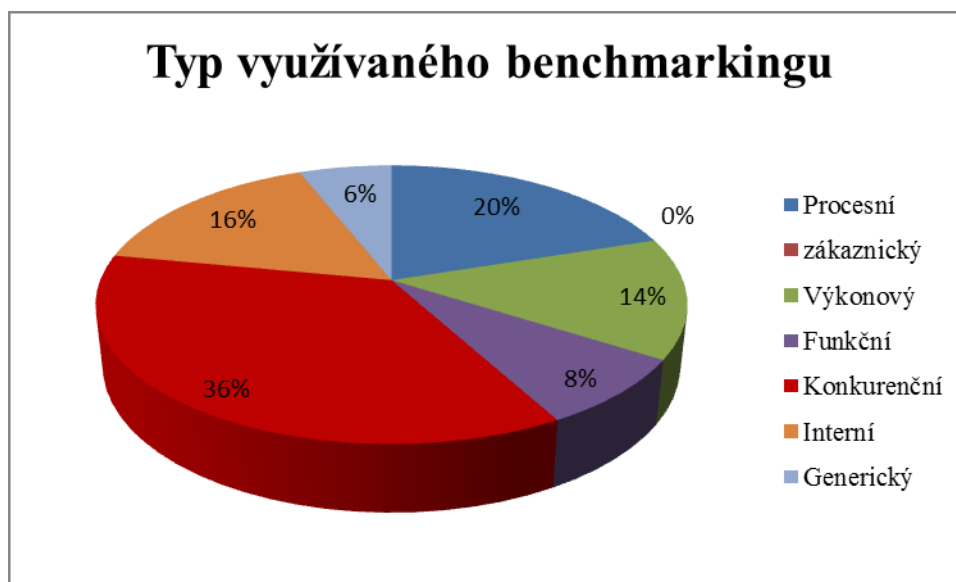
Ačkoliv se jedná o malé procento, 6 % respondentů uvedlo, že by měli zájem o zavedení benchmarkingu v podniku. Podniky, používající benchmarking jako nástroj ve svém podnikání, většinou uvedly, že jsou s tímto nástrojem spokojeny. Z možností odpovědí - vynikající, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné – bylo hodnocení *spíše dobré* nejčastější odpovědí. Žádný respondent neuvedl velmi špatné hodnocení.

Typ benchmarkingu, volba týmu a partnerů

Při dotazu na typ benchmarkingu se v průzkumu nejčastěji objevuje benchmarking konkurenční. Na Obrázku 10 si lze povšimnout hodnoty 36 % konkurenčního benchmarkingu

užívaného v České republice. Jako druhý se aplikuje procesní, s 20 % mezi dotázanými. Výsledek je dán silným konkurenčním bojem v České republice.

Podniky, které benchmarking nevyužívají, mají největší zájem o konkurenční benchmarking. Také výkonový a interní typ benchmarkingu uvedly jako možnost, pokud by benchmarking zařadily do podnikání. Z toho vyplývá, že podniky, ať užívající benchmarking nebo ne, se chtějí vzdělávat od těch lepších na trhu.



Obrázek 10 – Graf o typech využívaného benchmarkingu v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 6 jsou zaneseny v procentech výsledky dotazování, zda podniky využívají externích týmů (tedy outsourcing) nebo vlastního benchmarkingového týmu, a jaké volí partnery pro realizaci, buď na území České republiky, nebo ze zahraničí.

Tabulka 6 – Volba týmu a partnera pro benchmarking mezi podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)

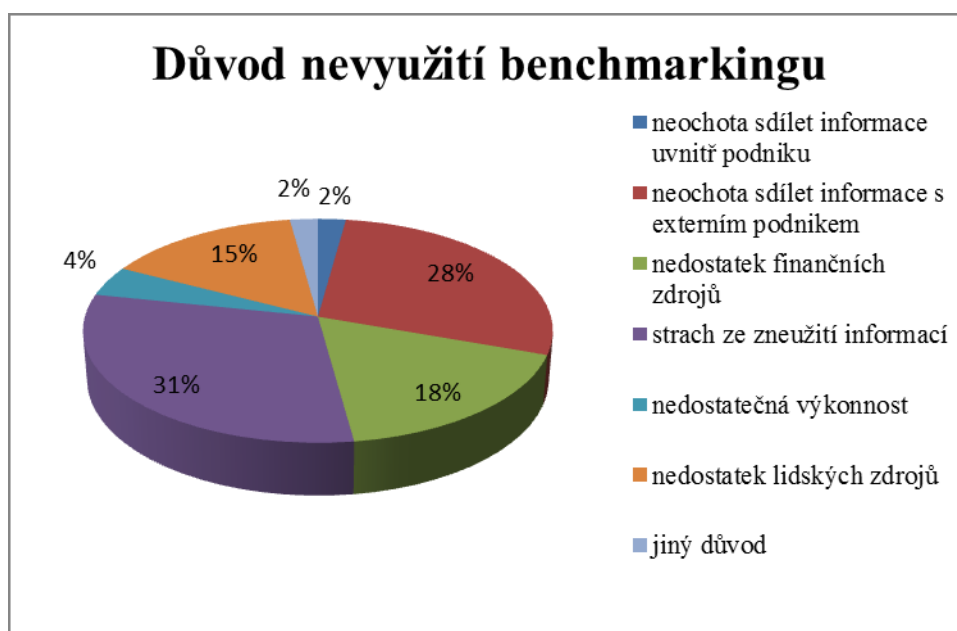
Benchmarkingový tým	Tým				Partner			
	mikro	malé	střední	velké	mikro	malé	střední	velké
Externí tým	0	9	4	13	25	4	7	0
Vlastní tým	4	22	17	30	43	4	18	0
Volba partnera	mikro	malé	střední	velké	mikro	malé	střední	velké
V ČR	4	17	22	17	54	4	18	0
V zahraničí	0	13	0	26	14	4	7	0

Zdroj: vlastní zpracování

Zelenou barvou jsou označeny podniky, které uvedly využívání benchmarkingu, a žlutou barvou podniky nepoužívající benchmarking. Bez ohledu na aplikování benchmarkingu, podniky spíše dají na vlastní složení týmu pro komunikaci s partnerem z území ČR. Velké podniky při volbě partnera se již přiklání ke zkušenostem a kontaktování zahraničních společností. Volba týmu je i určena financováním projektu. V dnešní době krize jsou finance důležitým aspektem podnikání. Společnosti rozmyšlí nad správnou alokací finančních zdrojů.

Při zjišťování nákladů benchmarkingového výzkumu měla největší četnost odpověď nákladů do 500.000,- Kč. Za touto četností byla částka do 100.000,- Kč. Rozdíl v četnostech je v poměru 2:1. Díky tomu se dá určit, že podniky používající benchmarking vynaloží v průměru od 100.000 do 500.000,- Kč. U společností nepoužívající tento nástroj se četnost odpovědí vztahovala do 100.000,-Kč. Na tuto skutečnost navazují i následující dva grafy důvodů nevyužití a problematika při realizaci benchmarkingu.

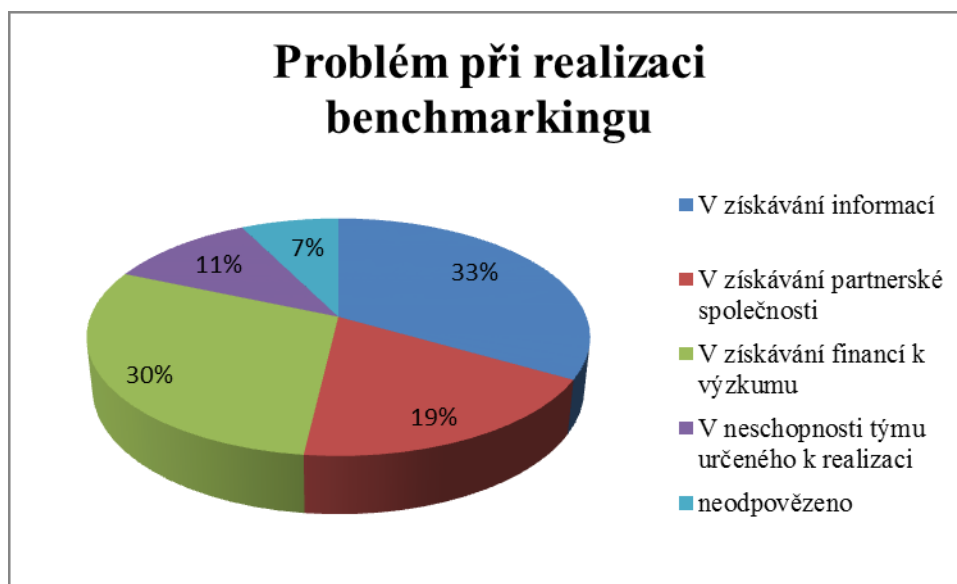
Největším strachem podniků je zneužití poskytovaných informací a neochota sdílet informace s externím podnikem. Nedostatek finančních zdrojů je podle četnosti odpovědí až na třetím místě. Strach ze zneužití je v konkurenčním prostředí pochopitelný. Podniky si drží v ruce eso podnikání. Jejich vlastní „tajná ingredience podnikání“ vytváří konkurenceschopnost. Naopak u společností nepoužívající benchmarking je problematika finančních zdrojů na prvním místě. Obrázek 11 poukazuje na výsledky průzkumu s důvody nevyužití benchmarkingu podniky, které již mají nějakou zkušenost s tímto nástrojem.



Obrázek 11 – Graf o důvodech nevyužití benchmarkingu podniky v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)

Zdroj: vlastní zpracování

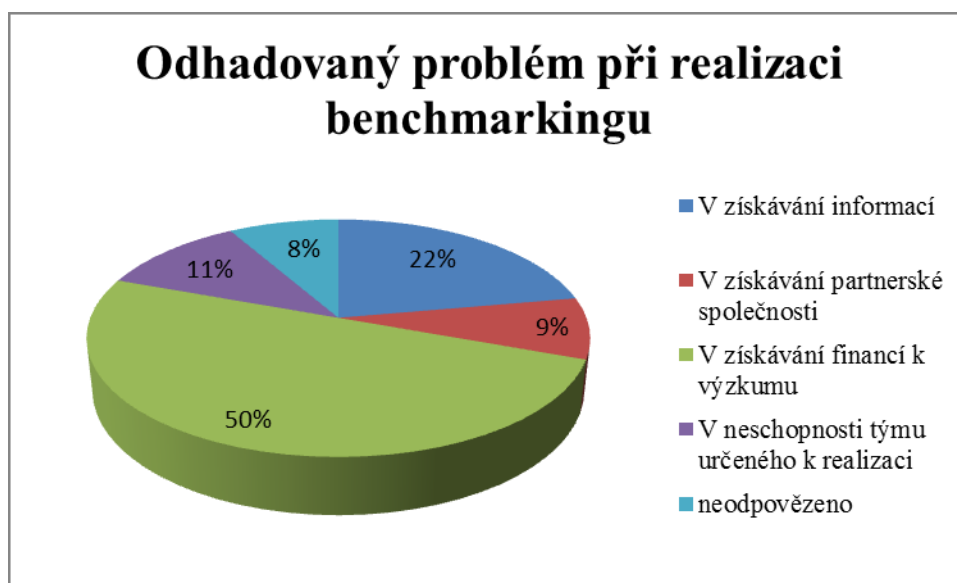
Malé procento podniků v průzkumu uvedlo, že důvod nevyužití benchmarkingu je neochota sdílet informace uvnitř podniku. Špatná interní komunikace se může státličovým nedostatkem při budování jistoty v podnikání. Na tuto problematiku navazuje další otázka, a to uvedení největšího problému ve vývoji benchmarkingu v daných podnicích. Opět byli respondenti rozděleni do skupin podle toho, zda s benchmarkingem mají zkušenosti, či nikoliv. První Obrázek 12 vykresluje graf s odpověďmi podniků, které již benchmarking v podniku využívají.



Obrázek 12 – Graf o problémech při realizaci benchmarkingu u podniků využívající benchmarking v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním problémem podle těchto podniků je získávání informací a následně financování projektu. Získávání partnera uvedly spíše podniky velikosti mikro a malého charakteru. Střední a velké společnosti hledají řešení spíše pro zmíněné financování a získávání informací. U společností bez benchmarkingových dřívějších zkušeností je jednoznačnou odpovědí financování projektu. Až následným problémem by mohlo být získávání informací. Obrázek 13 znázorňuje rozdělení odpovědí.



Obrázek 13 – Graf o problémech při realizaci benchmarkingu u podniků nevyužívající benchmarking v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)

Zdroj: vlastní zpracování

Benchmarking je především o sebehodnocení, kde by se podniky měly snažit najít slabé stránky, ty posílit a podpořit tím i ty stránky silné. I přes tento fakt, který by měly společnosti mít na paměti, polovina respondentů uvedla, že se začátkem benchmarkingové aktivity se zaměří rovnou na získané informace a ty aplikuje do svého prostředí. V předchozích kapitolách bylo vysvětleno, že benchmarking není kopírovací technikou, neboť každý podnik má svoji vlastní kulturu. Opomenutím této skutečnosti se podniky vystavují riziku neúspěšného dokončení realizace a neefektivnímu využití benchmarkingu. Druhá polovina uvedla jako odpověď prvotní zaměření na vlastní nedostatky a pak teprve porovnání s výsledky získanými z partnerských organizací. K tomu navazovala otázka na sebehodnocení podle EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Přesto, že byla Evropskou unií navržena nejdříve pro veřejnou zprávu, později se tato struktura sebehodnocení kvality ve společnosti rozšířila do všech oblastí. V Evropě a i mimo ni je model využíván přes 30.000 organizacemi. Model excelence „*napomáhá pochopit klíčové přednosti a potenciální mezery ve výkonu skrze 9 kritérií*“ [8]. Mezi kritéria patří:

- Vedení,
- Strategie,
- Lidé,
- vztahy a zdroje,
- procesy, produkty a služby. [8]
- zákaznické výsledky,
- výsledky – lidé,
- výsledky – společnost,
- klíčové výsledky,

I přes významnost EFQM modelu excelence se tímto modelem zaobírá slabých 16 % všech respondentů bez závislosti na benchmarking. Tento model excelence provádějí především pouze velké podniky. Ve skutečnosti podniky provádějí podobné analýzy a následné inovace, ale bez modelů a postupů EFQM, více v podkapitole 4.5 konzultace ve vybraných podnicích.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, znalost webových portálů je mizivá. Z 51 odpovědí, pouze osm společností uvedlo znalost stránek www.benchmarking.cz. Dále byly zařazeny možnosti jako www.benchmarking.vcvscr.cz/, tuto možnost uvedl pouze jeden respondent; www.bain.com, www.benchnet.com, které nezná podle odpovědi žádný z podniků.

Podniky v jednom z dotazů mohly jmenovat jiný nástroj, který používají ve svém podnikání. Měl by být na bázi zdokonalování vlastního podniku a zlepšování postavení na trhu, podobně jako benchmarking. Jeden z respondentů uvedl, že „*hlavní filosofií inovací je metoda Kaizen, benchmark je pouze jeden ze vstupů*“. Dále se objevily pojmy jako supervize, analýza rizik (Time management) nebo „*TOEA – systém trvalého zlepšování*“. Povětšinou tuto otázku vyplňovaly velké podniky.

Jednou z otázek dotazníky bylo, na co se společnosti zaměřují v rámci sebehodnocení ve svém podnikání. Tabulka 7 poukazuje na četnost odpovědí v procentech. Pro zpřehlednění tabulky jsou předdefinovány zkratky pro zaměření pomocí písmen abecedy:

- prvoplánově redukovat náklady společnosti = A;
- dosahování dlouhodobě nadprůměrných výsledků v hospodaření podniku oproti konkurenci = B;
- maximální spokojenost a loajalita externích zákazníků, vlastní zaměstnanců a zainteresovaných stran = C.

Tabulka 7 – Hlavní zájmem podnikání dotazovaných podniků v ČR za období srpen 2011 až březen 2012 (v %)

Zaměření	mikro	malé	střední	velké	celkem
A	13	6	12	7	37
B	2	7	10	13	31
C	31	14	10	13	68

Zdroj: vlastní zpracování

Podniky měly možnost vybrat jednu nebo kombinaci odpovědí, podle svého uvážení. Z toho vychází, že sloupec ‚celkem‘ nemá odpovídat po součtu hodnotě sta procent. Hodnoty jsou zaneseny pro podniky bez rozdílu znalostí a zkušeností s benchmarkingem. Největší četnost odpovědí má maximální spokojenost a loajalita externích zákazníků, vlastních

zaměstnanců a zainteresovaných stran. To navazuje na již popsany průzkum manažerských nástrojů podniků, uvedený na Obrázku 8. Podniky obecně mají prvotní zájem v dobrých vztazích s klienty. Střední podniky jsou naopak zainteresovány na prvoplánových redukcích nákladů. Tato odpověď zaujímá druhé postavení v četnostech odpovědí respondentů. Mikro podniky mají nejmenší snahu dosahovat dlouhodobě nadprůměrných výsledků oproti konkurenci, neboť jak již bylo zmíněno, proti větším obchodním řetězcům mají nevýhody a tak se zaměřují hlavně na loajalitu klientů. Velké podniky mají nejmenší zaměření v proplánovaném snižování nákladů.

4.5 Konzultace ve vybraných podnicích

Náhodným výběrem bylo konzultováno s různými podniky téma ohledně dnešního managementu a benchmarkingu v České republice. Mezi podniky byla i společnost LERROS Fashion CZ, s.r.o. Téma rozhovoru bylo směřováno především na management jako takový. Začátkem se zaměřilo vedení společnosti na absolventy vysokých škol manažerského charakteru. Bylo vysvětleno, že studenti mají silné teoretické znalosti, ale chybí jim přehled reality. Své rozsáhlé znalosti se snaží aplikovat, kde mohou a proces chodu podniku nebo jejich pozice je tím zpomalen. Absolventi také mají představy, že manažer vykonává pouze rozhodovací funkci. Samozřejmě závisí na velikosti podniku. Více či méně, všude si ale nově přijatý pracovník musí projít jednotlivé fáze chodu podniku, aby lépe pochopil procesy, o kterých má rozhodovat. To je největším zpomalením pro společnost, protože studenti odmítají přijmout tyto postupy, právě pro jejich představu o práci v kanceláři. Následně konverzace vedla k dnešnímu dění, kde se zmínilo špatné vzdělání nynějších manažerů. Tedy nedostatečná kvalifikace personálu. To potvrzuje i průzkum ACE Lean Services 2011 uveřejněný v magazínu Moderní Řízení. Zde uvádí, že zvýšený nedostatek kvalifikovaného personálu vede k nepřipravenosti podniků na nové výzvy. V procentech je zaznamenán nedostatek:

- 45 % u top managementu,
- 48 % u middle managementu,
- 52 % u odborníků. [12]

Společnost M+I Glass v Novém Boru uvedla, že princip podobný benchmarkingu užívají mnohé organizace. Nenazývají to tímto ani jiným označením. Malé a mikro podniky často vedou vlastníci, kteří se navzájem znají a jsou přáteli. Ti si mezi sebou pak vyměňují informace o chodu podniku, co zlepšit a jak. Dané informace si pak druhá strana převezme a pokusí se aplikovat ve svůj prospěch. Není to benchmarking jako takový, ale princip

zdokonalování, na základě komunikace a pozorování tam proběhnout může. V tomto případě lze říct, že se jedná o tzv. neformální benchmarking. Například tato společnost se zabývá výrobou, očištěním a úpravou skla a následných výrobků. Na severu Čech, v oblasti Nového Boru, existuje spousta sklářských podniků. Malé podniky si konkurují, ale zároveň často pomáhají. Mnohé společnosti provádějí různá opatření odstraňování závad, nedostatků, ale bez určitých modelů. Manažeři, víc než manažerské nástroje, používají tak zvaný „selský rozum“. Ten nemusí vždy stačit k udržení se s tempem dnešního dynamického vývoje.

4.6 Shrnutí údajů získaných průzkumem

Z velké míry se společnosti stále více zaměřují na udržení si zákazníků, loajalitu a získání nových spotřebitelů, než na samotné zdokonalování vlastních slabých stránek a podpoření těch silných. Výsledky průzkumu naznačují skutečný stav na území České republiky. Tabulka 8 shrnuje získané informace a výsledky průzkumu prováděného v období srpen 2011 až březen 2012.

Tabulka 8 – Shrnutí výsledků průzkumu na území ČR za období srpen 2011 až březen 2012

Problematika	Nejčastější odpověď organizací na území ČR
Benchmarking jako manažerský nástroj	5 místo v žebříčku používání
CRM jako manažerský nástroj	1 místo v žebříčku
Využívání benchmarkingu v ČR	45% z dopovězených dotazníků
Volba benchmarkingového týmu	Organizace volí spíše vlastní tým
Volba partnera pro benchmarkingový projekt	Organizace volí spíše společnosti na území ČR
Typ benchmarkingu používaný na území ČR	Konkurenční, procesní, interní
Důvod nevyužití benchmarkingu	Zneužití informací, nezískání financí
Problém při realizaci benchmarkingu	Špatné získávání informací, špatné financování
Náklady spojené s benchmarkingovým projektem	Ve škále mezi 100.000 a 500.000,- Kč
Zaměření podniků v rámci sebehodnocení	Maximální spokojenost externích zákazníků, vlastních zaměstnanců a zainteresovaných stran

Zdroj: vlastní zpracování

V České republice se benchmarking jako nástroj strategického managementu umístil z deseti manažerských nástrojů na pátém místě. Celkem jej využívá 45 % respondentů. Toto procentuální vyčíslení je složeno ze 4 % mikro podniků, 30 % malých podniků, 22 % středních podniků, 44 % velkých podniků. Využívání benchmarkingu ze všech respondentů dotazníkového šetření uvedlo 5 % všech mikro podniků, 78 % respondentů všech malých podniků a 42 % respondentů všech středních podniků. Všechny velké podniky, které odpověděly v dotazníkovém šetření, vybraly benchmarking jako jeden z používaných manažerských nástrojů.

Mezi manažerskými nástroji zaujalo první místo CRM. Na druhém místě respondenti uvedli strategické plánování, což je shodné s výsledky průzkumu americké poradenské společnosti Bain & Company. Třetí a čtvrté místo obsadily nástroje měření spokojenosti zákazníka a segmentace zákazníka. Podniky v průzkumu uvedly, že nejvíce využívají, nebo by měly zájem využívat, benchmarking konkurenční. Dalším zvoleným typem benchmarkingu pak byl benchmarking interní a benchmarking procesní. Nejčastěji při výběru týmu pro benchmarking podniky uvedly volbu sestavení vlastního týmu. Celkově podniky upřednostňují partnery z území České republiky. Pouze velké podniky jsou odhodlány se učit od lepších ze zahraničí. V průměru průzkum prokázal, že náklady na benchmarking jsou v rozmezí 100.000,- až 500.000,- Kč. Z daného rozmezí vyplývá častá odpověď, že právě finance jsou klíčovou překážkou k zapojení a při prvních fázích benchmarkingu. I přes velký konkurenční boj, podniky neuvedly, že by získávání partnera pro benchmarkingový projekt bylo překážkou. Podniky v České republice se zaměřují především na uspokojování zákazníků, vlastních zaměstnanců a vlastníků. Přesto, že by se benchmarking měl zaměřovat na prvotní analýzu vlastního podniku, z výsledků vyplývá, že podniky využívající benchmarking se snaží analyzovat a přímo aplikovat informace z partnerských podniků. Průzkumem se nepodařilo zjistit, v jakém odvětví trhu se benchmarking využívá nejvíce, neboť u všech odpovědí byla přiměřeně stejná četnost. Relevantnost závěru výzkumu je ovlivněna skutečností, že dotazník vyplnili zástupci podniků, kteří mohou chtít svými odpověďmi vylepšit image podniku.

V porovnání s americkou poradenskou společností Bain & Company je Česká republika v používání benchmarkingu stále pozadu. Ve světovém průzkumu využívání manažerských nástrojů se umístil benchmarking na prvním místě, na území České republiky na místě pátém. Daný stav může být především neznalostí managementu manažery. Na pozice tak zvaných manažerů se v dnešní době může dostat téměř kdokoli, kdo má kontakty do dané organizace, dobrá doporučení nebo jenom větší štěstí. Až z dané pozice se musí zaměstnanec snažit

proškolit, získat informace a znalosti potřebné k požadovanému výkonu ve společnosti. U absolventů na druhou stranu schází schopnost aplikování rozsáhlé teoretické základy v praxi. Postupně s vývojem pracovních pozic ve velkých společnostech se zvyšují i požadavky kladené na kandidáty. Protichůdná je i filosofie organizací, které by chtěly přijmout nové a kreativní zaměstnance s potřebnými znalostmi různých okruhů, ale požadují dlouholeté praxe. Inovativně se k tomu staví různé společnosti, které mají vlastní postgraduální program pro absolventy vysokých škol. Tedy přijímají kreativní mladé manažery a nedbají na dlouholeté praxe, která je absolventům touto formou nabídnuta.

Autor zastává názor, že v České republice, bez ohledu na okolní zahraničí trhy, je používání benchmarkingu na vzestupu. Stále více podniků si uvědomuje, že pouhá komunikace se zákazníky a sledování konkurence nestačí. Jestliže se podniky budou nadále zdokonalovat a vzdělávat ve všech aspektech svého podnikání, lze předpokládat, že za několik let znalost benchmarkingu a jeho využívání mnohem vyšší.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá manažerským nástrojem benchmarkingem a zjištěním rozsahu aplikace tohoto nástroje na území České republiky pomocí dotazníkového průzkumu.

Práce nejdříve popisuje několik nejpoužívanějších manažerských nástrojů a zdůrazňuje význam manažerů v podniku, především jejich nejčastějších a nejzávažnějších chyb, kterých se dopouštějí. Následuje popis principu benchmarkingu, jeho přínosů a vysvětlení mylných pochopení. V práci jsou dále zpracovány výsledky online dotazníkového průzkumu, který slouží ke zjištění rozsahu využívání benchmarkingu mezi podniky na území České republiky. Dotazník se zaměřuje na typ využívaného benchmarkingu, výši finančních nákladů, předpokládané a reálné problémy se zapojením benchmarkingu do podnikání, partnery a týmy, jaké si podniky volí pro benchmarkingový projekt.

Z výsledků průzkumu vychází, že benchmarking používá necelá polovina respondentů. V porovnání s informacemi zjištěnými společnostmi Bain & Company vyplývá, že rozsah využívání benchmarkingu je stále nedostatečný. Při interpretaci výsledků je nutné přihlídnout i k ekonomické krizi, ze které se ekonomika pomalu dostává. S krizí je spojena i obava podniků z nedostatků finančních zdrojů pro financování benchmarkingového projektu. Podniky pro benchmarking volí vlastní týmy a partnery z České republiky. Pouze velké společnosti si vybírají partnery ze zahraničí. Nejvíce využívaným typem benchmarkingu je benchmarking konkurenční. Na uvedené navazuje skutečnost, že projekty mohou ztroskotat na neochotě sdílet a získávat informace od externího podniku, i na následném zneužití informací. Několik respondentů projevilo zájem zařadit benchmarking do svého podnikání. Z čehož lze usuzovat možné zlepšení jeho postavení mezi manažerskými nástroji využívanými na území České republiky.

Práce může sloužit jako podklad pro další zpracování a výzkumy, nebo manažerům pro aplikování benchmarkingu ve vlastním podniku. Práce shrnuje teorii o benchmarkingu od různých autorů nejen českých, ale i zahraničních. Součástí práce je i přehledná struktura analyzovaných výsledků provedeného průzkumu.

Všech vytyčených cílů bakalářské práce, pospání manažerských chyb, kterých se vyvarovat, vysvětlení principů a mylných pochopení benchmarkingu, komparace manažerských nástrojů ve světě a v ČR, ale především získání výsledků průzkumu a jejich následné zpracování, se podařilo dosáhnout.

SEZNAM LITERATURY:

- [1] ASQ American Society for Quality: Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle. [online]. 1993 - 2012 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>
- [2] BAIN AND COMPANY, © 1996-2011. Management tools 2011: Top ten management tools [online]. 1996-2011. Dostupné z http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp
- [3] BAIN AND COMPANY, © 1996-2011. Publications: articles - management-tools-2011. Management Tools 2011 - Benchmarking: Bain [online]. 1996-2011. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx>
- [4] CAMP, Robert C. Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Tylor and Francis, 2006. 299 s. ISBN 1563273527.
- [5] CENTRE FOR COMPETITIVENESS, Dublin, UK a Ostrava, ČR MORAVSKOSLEZSKÝ STROJÍRENSKÝ KLASTR. K dokonalosti prostřednictvím benchmarkingu: Uživatelská příručka. [online]. 2003. vyd. Dostupné z: www.benchmarking.cz/pdf/uzivatelska_prirucka.doc
- [6] ČESKÁ KAPITÁLOVÁ INFORMAČNÍ AGENTURA. ČEKIA: Největšími zahraničními vlastníky v českých firmách jsou Nizozemci, Němci a Rakušané [online]. 2001-2011. Praha, 12.10.2010 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.cekia.cz/cz/archiv-tiskovych-zprav/125-tz101012>
- [7] DRÁBEK. Hospodářská komora České republiky: Hlavní zprávy. Počty malých a středních firem rostou hlavně v tržních službách: HKCR - Hospodářská komora České republiky [online]. © 2009. Dostupné z: http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_23005/pocty-malych-a-strednich-firem-rostou-hlavne-v-trznich-sluzbach.aspx
- [8] EFQM: Shares what works. The EFQM Excellence Model [online]. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>
- [9] HÁLEK, Vítězslav. 2009 [cit. 2011-08-12]. Základy managementu. Dostupné z WWW: <http://halek.info/www/management/cviceni>
- [10] JIRÁSEK, Jaroslav A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [11] MICHALKO, Milan. Strategický management. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2007, 111 s. ISBN 978-80-86764-60-3 (BROŽ.).

- [12] *Moderní Řízení: V čem nejsou firmy připraveny na nové výzvy*. ACE Lean Services 2011. Praha: Economica, a.s., 2012, 83 s. ISBN 0026-8720.
- [13] NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David ; HALFAROVÁ, Petra. Benchmarking - mýty a skutečnost : Model efektivního učení se a zlepšování. Praha : Management Press, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7261-224-6
- [14] PELOUŠEK, Zdeněk. 2009 [cit. 2011-08-12]. Koučink firem, Školení Brno. Dostupné z WWW: <http://www.koucinkfirem.eu/manazerske-dovednosti.html>
- [15] Selflearning.cz je virtuálním koučem, který pomáhá k úspěchu Vám i Vaším zaměstnancům. In: HRnews.cz [online]. 17.3.2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/manazer/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/selflearning-cz-je-virtualnim-koucem-ktery-pomaha-k-uspechu-id-1416263>
- [16] SIEGL, Milan a Miroslav BUCHTA. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. ISBN 80-7194-828-4.
- [17] UK CONSULTANT. PHS Management training: Benchmarking. Benchmarking Training and UK consultant [online]. Dostupné z: <http://www.training-management.info/benchmarking/>
- [18] URBAN, Jan. 10 nejdražší manažerských chyb : Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [19] VEBER, Jaromír, et al. Management : Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [20] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 4. Rozšířené vydání, 2005. 80-7261-041-47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Klíčové důvody pro využití benchmarkingu

Příloha B – Otázky dotazníku

Příloha A – Klíčové důvody pro využití benchmarkingu

Klíčové body podnikání	BEZ BENCHMARKINGU	S BENCHMARKINGEM
Zjištění zákaznických požadavků		
	Založeno na dřívějších znalostech nebo pocitech	Tržní realita
	Procentuálnost	Objektivní hodnocení
	Nepřesnost	Přesnější určení
Zajistit efektivní cíle a hranice		
	Schází vnější zaměření	Důvěryhodnost
	Přizpůsobivost	Aktivita
	Zaostávající průmysl	Vedení průmyslu
Rozvíjení pravých měřítek produktivity		
	Záběr pouze malých projektů	Řešení skutečných problémů
	Nepochopení silných a slabých stránek	Pochopení výstupů
	Cesta nejmenšího odporu	Založeno na nejlepší průmyslové praxi
Být konkurenceschopný		
	Interní zaměření	Konkrétní pochopení konkurence
	Evoluční změny	Nové myšlenky z potvrzených zkušeností a technologie
	Nízká angažovanost	Vysoká angažovanost
Průmyslové nejlepší zkušenosti		
	Nepozváno k účasti	Aktivní hledání změn
	Málo možností	Hodně možností
	Průměrné průmyslové zlepšení	Podnikové zkušenosti překročeny
	Zběsilé dohánění činnosti	Vynikající výkonost

Zdroje: upraveno podle [4]

Příloha B – Otázky dotazníku

Na začátku dotazníku proběhlo představení se a vysvětlení o jaký typ dotazníku se jedná a co bude zkoumat. Vyplnil se datum, na další stránce jméno, pozice a kontakt a samotný dotazník začal.

1) Vyberte pouze jednu z nabízených variant. Patříte mezi jakou kategorií podniků, dle nařízení č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti.

- Mikro (<10 zaměstnanců; roční obrat nebo roční rozvaha <2 mil. EUR)
- Malé (<50 zaměstnanců; roční obrat nebo roční rozvaha <10 mil. EUR)
- Střední (<250 zaměstnanců; roční obrat <50 mil. EUR nebo roční rozvaha <43 mil. EUR)
- Velké (podnik, který nespadá do výše definovaných kategorií)

2) Vyberte z následujících možností jednu nebo více variant! Které manažerské nástroje používáte ve Vašem podniku? Případné definice najdete na adrese

<http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>

- Strategické plánování
- Benchmarking
- Strategické aliance
- Měření spokojenosti zákazníků
- Stanovení mise a vize
- Balanced Scorecard (Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)
- Outsourcing
- Klíčové kompetence (Core competencies)
- Řízení vztahu se zákazníky (CRM)
- Segmentace zákazníků
- Jiný nástroj

3) Pokud používáte jiný manažerský nástroj, založený na podobném principu zdokonalování vlastního podniku a jeho postavení na trhu, jako je benchmarking, uveďte který:

4) Vyberte jednu z uvedených možností. Jaká je Vaše znalost benchmarkingu?

- V podniku užíváme tento nástroj
- V podniku se chystáme aplikovat
- V podniku nepoužíváme tento nástroj
- Neznáme tento nástroj

5) Vyberte jednu či více z nabízených možností. Jaký typ benchmarkingu využíváte.

Popřípadě o jaký typ byste měli zájem (uved'te pod otázku v poznámce)

- Procesní
- Výkonový
- Funkční
- Konkurenční
- Interní
- Generický

6) V případě využití benchmarkingu byste analýzu prováděli (popř. byste si vybrali):

- Externím podnikem
- Vlastním týmem v podniku

7) V případě využití benchmarkingu byste si jako partnerský podnik vybrali (popř. při zájmu o benchmarking):

- Tuzemský podnik
- Zahraniční podnik

8) Kolik Vás stál výzkum v případě, že jste ho již provedli? Pokud jste ještě benchmarkingový výzkum neprováděli, kolik si myslíte, že by mohly být finanční náklady?

< 25 000

< 75 000

< 500 000

< 50 000

< 100 000

< 500 000

9) Se začátkem benchmarkingové aktivity se Váš podnik zaměří nejdříve na (popř. by se zaměřil):

- Získáme informace z partnerské organizace a pokusíme tyto poznatky aplikovat v náš prospěch
- Vlastní nedostatky a až následně porovnáme výsledky se získanými informacemi z partnerské organizace

10) Jaký důvod ze strany Vaší organizace by mohl být k nezapojení benchmarkingu do Vašeho dalšího vzdělávání a zlepšování se?

- Neochota sdílet informace uvnitř podniku
- Neochota sdílet informace s externím podnikem
- Nedostatek finančních zdrojů
- Strach ze zneužití informací
- Nedostatečná výkonnost
- Nedostatek lidských zdrojů
- Jiný důvod

11) Provádí Vaše organizace sebehodnocení podle EFQM Excellence Modelu?

- ANO
- NE

12) Jaké jsou zkušenosti s benchmarkingem ze strany Vaší společnosti?

- Vynikající
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné
- Žádné

13) V rámci sebehodnocení se Vaše společnost zaměřuje na:

- Prvoplánově redukovat náklady společnosti
- Dosahování dlouhodobě nadprůměrných výsledků v hospodaření podniku oproti konkurenci
- Maximální spokojenost a loajalita externích zákazníků, vlastních zaměstnanců a zainteresovaných stran

14) Kde si myslíte, že by mohl být největší problém při vývoji benchmarkingu Vaší společnosti?

- V získávání informací
- V získávání partnerské společnosti
- V získávání financí k výzkumu
- V neschopnosti týmu určeného k realizaci

15) Znáte některé z nabízených internetových stránek?

- www.benchmarking.cz
- www.bain.com
- www.benchmarking.vcvscr.cz/
- www.benchnet.com/

16) Uveďte odvětví, ve kterém vaše společnost působí:

Farmacie, medicína, IT společnosti, potravinářský průmysl (včetně gastronomie, pivovarnictví, atd.), textilní průmysl, strojírenský průmysl, stavební průmysl, sociologie a psychologie, pojišťovnictví a bankovníctví, fitness, umění, odvětví cestovní ruch, automobilní průmysl, energetika, veřejná správa, telekomunikace, chemický průmysl a jiné.