

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Využití benchmarkingu ve vybraném podniku

Tereza Nosková

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Nosková**  
Osobní číslo: **E14377**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Využití benchmarkingu ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je provedení analýzy a aplikování vhodného typu benchmarkingu a na jeho základě formulování doporučení pro vybraný podnik.

Osnova:

- Charakteristika benchmarkingu.
- Představení vybrané společnosti.
- Zhodnocení situace společnosti prostřednictvím vybraných analýz strategického řízení.
- Shrnutí a uvedení doporučení získaných na základě benchmarkingu.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

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

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. 1. vyd. Příklad Ludmila Galeová. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

WATSON, Gregory H. Strategic benchmarking reloaded with six sigma: improve your company's performance using global best practice. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, c2007. ISBN 0470069082.

ZAIRI, Mohamed. Effective management of benchmarking projects: practical guidelines and examples of best practice. Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1998. ISBN 0750639873.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

ččkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 04. 2017

Tereza Nosková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D., za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnostem DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a IZOMAT stavebniny s.r.o., za možnost spolupráce.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce je zaměřena na používání metody benchmarkingu v podnikové praxi. Metoda benchmarkingu je aplikována ve společnosti DAREK-Daniel Přikryl s. r. o., která se zabývá komplexním prodejem stavebního materiálu. Podstatou benchmarkingu v této společnosti je zjištění nedostatků a možností případných zlepšení ve sledované společnosti v porovnání s konkurenční společností. Součástí práce je provedení benchmarkingové analýzy, její následné vyhodnocení a navrnutí možných zlepšení pro společnost.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*benchmarking, druhy benchmarkingu, analýzy strategického řízení, procesní diagramy*

## **ANNOTATION**

*The bachelor thesis is focused on using methods of benchmarking in business practice. The method of benchmarking is applied in the company DAREK-Daniel Přikryl s.r.o. which is engaged in selling structural materials. The main part of benchmarking in this company identifies the problems and possibilities or improvements in the company in comparison with the competitor's company. In this bachelor thesis, there is also presented a benchmark analysis, its subsequent evaluation and suggestion for possible improvements in the company.*

## **KEYWORDS**

*benchmarking, types of benchmarking, analysis of strategic management, process diagrams*

## **TITLE**

*The use of benchmarking in selected company*

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 BENCHMARKING .....</b>	<b>11</b>
1.1 VÝZNAM A PŘÍNOSY BENCHMARKINGU .....	12
1.2 PROBLÉMY PŘI ZAVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU .....	14
1.3 DRUHY BENCHMARKINGU .....	15
1.4 ETAPY BENCHMARKINGU .....	21
1.5 MODEL BENCHMARKINGU APQC .....	23
1.6 ETICKÝ KODEX BENCHMARKINGU .....	24
<b>2 ANALÝZY STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ .....</b>	<b>25</b>
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	25
2.1.1 Analýza makroprostředí .....	26
2.1.2 Analýza mikroprostředí .....	27
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	28
2.2.1 Ukazatele finanční analýzy .....	28
2.2.2 Ukazatel měření trhu .....	31
<b>3 DAREK – DANIEL PŘIKRYL S.R.O. ....</b>	<b>32</b>
3.1 ZHODNOCENÍ SITUACE V PODNIKU .....	33
<b>4 ANALÝZY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>35</b>
4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	35
4.1.1 Analýza makroprostředí .....	35
4.1.2 Analýza mikroprostředí .....	37
4.1.3 Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí .....	42
4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	43
4.2.1 Ukazatele finanční analýzy .....	44
<b>5 BENCHMARKING .....</b>	<b>47</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VYBRANÉ PRO BENCHMARKING .....	47
5.2 VÝKONOVÝ BENCHMARKING .....	49
5.3 PROCESNÍ BENCHMARKING .....	55
5.4 VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH INFORMACÍ A NÁVRH OPATŘENÍ .....	64
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>74</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Druhy benchmarkingu v pojetí více autorů .....	19
Tabulka 2: Etapy benchmarkingu v pojetí více autorů.....	22
Tabulka 3: Přehled ukazatelů finanční analýzy společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. ....	44
Tabulka 4: Cenové porovnání vybraných komodit .....	54
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.....	56
Tabulka 6: Přehled společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. ....	58
Tabulka 7: Přehled společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	58

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Druhy benchmarkingu podle Jaroslava Nenadála.....	15
Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corporation.....	21
Obrázek 3: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC .....	23
Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil .....	27
Obrázek 5: Výzkum a vývoj v krajích v roce 2014 .....	37
Obrázek 6: Stavebniny DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. v konkurenčním prostředí .....	38
Obrázek 7: Vývoj obchodní korporace IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	47
Obrázek 8: Současný proces propagace ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.....	60
Obrázek 9: Proces propagace ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	60
Obrázek 10: Návrh zlepšení procesu propagace ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.	61
Obrázek 11: Logo společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. ....	61
Obrázek 12: Logo společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	61
Obrázek 13: Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. ...	62
Obrázek 14: Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	62
Obrázek 15: Proces získání pracovníka se znalostmi marketingu.....	63

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj čistého zisku ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. ....	34
Graf 2: Altmanův index Z-score společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. ....	45
Graf 3: Index bonity společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.....	45
Graf 4: Vývoj likvidity ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.....	46
Graf 5: Vývoj čistého zisku ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	49
Graf 6: Celková zadluženost r. 2014 společnosti DAREK a konkurenčních firem .....	50
Graf 7: ROE a ROA r. 2014 společnosti DAREK a konkurenčních firem .....	51
Graf 8: Altmanův index společností .....	52
Graf 9: Index bonity společností .....	52
Graf 10: Statický etalon společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. ....	53
Graf 11: Statický etalon společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	54



## SEZNAM ZKRATEK

tj.	to je
apod.	a podobně
tzv.	takzvané
resp.	respektive
tzn.	to znamená
OMBI	Ontarijská benchmarkingová iniciativa měst
např.	například
EFQM	European Foundation for Quality Management
APQC	American Productivity and Quality center
HDP	hrubý domácí produkt
BCG	The Boston Consulting Group
ROA	Return on Assets / rentabilita aktiv
EAT	Earnings after Taxes / čistý zisk
ROE	Return on Equity / návratnost vlastního kapitálu
IB	index bonity
THP	technicko-hospodářský pracovník
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
CCI	Chambres de commerce et d'industrie
cca	přibližně
Kč	koruny české
BPMN	Business Process Model and Notation

## ÚVOD

V současné době, kdy se konkurenční síť stále více rozrůstá, lze považovat benchmarking, který je součástí strategického řízení, za velmi dobrou a úspěšnou metodu vhodnou zejména pro zlepšení konkurenční pozice vlastní společnosti. Současná tržní situace umožňuje jak podnikům, tak i veřejnosti široký výběr z nejrůznějších produktů či služeb. Tvorba podnikové strategie se tak stává velmi důležitou součástí činností podniku, a to nejen z hlediska udržení předstihu před konkurenční společností. Správně zvolená strategie umožňuje podniku být vždy o krok dále než konkurence a zároveň také umožňuje rychlejší, trvalejší a zdravější růst společnosti.

Tématem této bakalářské práce je Využití benchmarkingu ve vybraném podniku. Klíčovou společností této bakalářské práce je DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., jež se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, ve kterém provozuje svoji činnost dalších 9 prodejen stavebnin. Metoda benchmarkingu tak má za úkol pomoci vybrané společnosti k upevnění postavení na trhu, jež před konkurencí získala a zároveň také zefektivnit stávající procesy v podniku.

Cílem práce je zhodnocení současného stavu ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., porovnání s nejlepším konkurentem a následné vyhodnocení zjištěných informací a skutečností a poté navržení možných zlepšení ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Vhodná konkurenční společnost je vybrána na základě analýz strategického řízení, které jsou hodnoceny jak z pohledu makroekonomického, tak i mikroekonomického. Pro potvrzení správnosti výběru vhodné konkurenční společnosti, jež je vybrána pro benchmarking, jsou také vypracovány ukazatele finanční analýzy. Na základě těchto analýz je jako vhodný konkurent zvolena společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. Pro zjištění a možnosti poučení se z lepší praxe bude porovnání provedeno pomocí dvou druhů benchmarkingu, a to výkonového a procesního, které jsou vybrány jako jedny z nejpoužívanějších.

# 1 BENCHMARKING

Význam benchmarkingu, který je součástí strategického managementu, má základy ve Spojených státech amerických, a to konkrétně ve společnosti Xerox Corporation, kde byla tato metoda poprvé použita v roce 1979. Metoda pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku byla využita především v Japonsku, kde uplatňovali štíhlou výrobu [32], nicméně tato metoda zaznamenala velké úspěchy i ve Francii, kde dle CCI z 1000 firem využívá benchmarking cca 50 % firem a zároveň 80 % firem považuje benchmarking za velmi efektivní přístup umožňující změny v podniku. [4]

Pro pojem benchmarking existuje mnoho definic. Výstižně definoval benchmarking bývalý předseda představenstva Xerox Corporation, David Kearns: *„Benchmarking je nepřetržitý proces poměrování produktů, služeb a praktik s údaji nejvýznamnějších konkurentů nebo odvětvových lídrů.“* [60]

Jednou z definic, jež uvádí Jaroslav Nenadál, je, že benchmarking je systematický soubor aktivit vykonávaný za účelem měření, porovnávání a posouzení výrobků, služeb, procesů nebo výkonnosti s nejlepšími konkurenty, za účelem stanovení cílů vlastního zlepšování. [45]

Pod pojmem benchmarking si můžeme také představit vynikající způsob hledání a dosahování úspěchu na základě organického růstu, tj. růstu založeného na naší vlastní výkonnosti. [34] Je to metoda, která vede organizaci k úspěšné konkurenceschopnosti, která je jedním z důležitých pilířů společnosti.

Robert C. Camp, který byl jedním ze zakladatelů benchmarkingu, jej definuje jako „hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“. [11]

Dle Gregory H. Watsona benchmarking používá objektivní měření, vědecké metody a analýzy jako prostředek k identifikaci a objevení způsobů, které zvyšují hodnotu organizace, produkty, služby nebo procesy. Benchmarking rozděluje na tři hlavní složky. Za prvé měří výkon společnosti, za druhé určuje způsoby, jak dosáhnout co nejvyšší úrovně dané společnosti, a za třetí vybírá procesy v organizaci, které mohou být převedeny do jiných organizací (outsourcing) za účelem zlepšení jejich výkonnosti. [62]

Americká společnost pro jakost definovala benchmarking jako techniku, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou

špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací ke zlepšování své vlastní výkonnosti. [49]

Vaziri uvádí, že benchmarking je nepřetržitý proces porovnávání výkonu organizace s nejlepším konkurentem v daném průmyslovém odvětví, a to na základě kritických potřeb spotřebitelů. Na základě těchto zjištění by pak společnost měla určit, co je třeba zlepšit. [25]

Benchmarking lze také definovat jako metodu řízení kvality, metodu zlepšování učením se od druhých a způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci. [67]

Kozak rozebral jednotlivé definice benchmarkingu pomocí obsahové analýzy, ze které zjistil, že všechny definice jsou spojeny s procesy zlepšování výkonnosti a zhruba 75 % z nich akcentuje i to, že jde o nepřetržitý proces s cílem získání nových informací v rámci učení se. Pouze polovina z definic benchmarkingu tvrdí, že jde o srovnání a měření vzhledem k těm nejlepším konkurentům. [67]

Cílem benchmarkingu tedy není pouhé porovnání určitých ukazatelů s konkurencí, ale především vyhodnocení, interpretace výsledků a následná realizace změn, které budou sloužit ke zlepšení situace v podniku. [19]

Pro měření výkonnosti podniku existuje v České republice Český benchmarkingový index.

## **1.1 Význam a přínosy benchmarkingu**

Významem benchmarkingu je nalézat nové myšlenky a podněty, které by mohly ve společnosti přispět ke zvýšení výkonnosti a zkvalitnění procesů v organizaci. Hledání úspěšných praxí a postupů umožní podniku dostat se do vedoucího odvětví a stát se lepšími než konkurenti v daném odvětví. Benchmarking je celosvětově uznáván jako velmi efektivní a účinná forma učení se od lepších. [45] Benchmarking proto:

- slouží jako nástroj ke zvyšování kvality; [36]
- je jednou ze základních technik zjišťující a vyhodnocující informace o konkurenci; [36]
- umožňuje identifikaci strategických tržních příležitostí; [36]
- pomáhá k určení vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí; [66]
- posiluje pozice podniku a nastiňuje možnosti odlišení se od jiných subjektů, potenciál pro zlepšení společnosti; [66]

- poskytuje měřítko, která srovnávají výkonnost procesu společnosti mezi více organizacemi; [69]
- pomáhá najít nejlepší praktiky a způsoby; [69]
- podporuje spolupráci mezi organizacemi; [48]
- umožňuje stanovení náročnějších cílů, zvýšení spokojenost zákazníků, urychlení procesu změny, úspory nákladů a další. Benchmarking může být díky definování silných a slabých stránek pro mnohé podniky odrazovým můstkem pro nastavení podnikové strategie, výsledek benchmarkingu vede při jeho správné interpretaci k eliminaci zbytečných podnikových činností a zaměření se na priority. V konečném důsledku pak benchmarking může napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. [66]

A. V. Steiss vidí význam benchmarkingu především jako příležitost nalézt řešení za situace, kdy se podnik dostal do tzv. mrtvého bodu či profesionální strnulosti. Ta nastává, když je podnik příliš zaměstnán řešením určitého problému, a pak není schopen nalézt nové nebo nezvyklé řešení. [54]

Benchmarking lze vnímat také jako metodu, která může poskytnout měřítko, která srovnávají výkonnost procesu, který se podnik rozhodl podrobit benchmarkingu, mezi více organizacemi. Umožňuje popsat nedostatky ve výkonnosti tak, jak byly zjištěny srovnáním s úrovněmi výkonnosti konkurenčních společností a zároveň najít nejlepší praktiky a způsoby, které pomohou docílit takových výsledků, které jsou na stejné či lepší úrovni, než má konkurence. [69]

Benchmarking má silnou vzdělávací a motivační roli, neboť se společnost porovnává s lepší organizací, a to jí ukazuje určité mezery ve výkonnosti, které se společnost poté snaží minimalizovat. Srovnání s lepším konkurentem jí zároveň poskytne možnost vidět vlastní společnost i z jiného pohledu než z pohledu manažerů, kteří vnímají danou společnost jako nejlepší. Benchmarking zároveň také vytváří nový prostor pro nové přístupy a netradiční způsoby vykonávání činností, které již mohou být ve společnosti stereotypní.

Benchmarking je rovněž významnou součástí strategického řízení podniku, neboť pomáhá společnosti porozumět procesnímu chování, a také získat znalosti z nejrůznějších oblastí. Konečné důsledky správně provedeného benchmarkingu se pak mohou odrazit např. ve zvýšené spokojenosti zákazníků a zlepšení konkurenceschopnosti podniku. [28]

Společnost Rank Xerox uvádí jako přínosy benchmarkingu především:

Benchmarking přináší nové a inovativní způsoby, jak řídit provoz. Je efektivním nástrojem k budování spolupráce v kolektivu/týmu. Zvyšuje obecné povědomí o nákladech a výkonnosti výrobků a služeb ve vztahu ke konkurenčním organizacím. Je to mocná metodika pro rozvoj vítězné strategie a přesný způsob měření mezer ve výkonnosti podniku. Sdružuje všechny divize a pomáhá vytvořit společnou frontu pro čelení konkurenci. Zdůrazňuje význam zapojení zaměstnanců, a jako takový podporuje uznání jednotlivce/týmu úsilí, jako David Cairns, předchozí generální ředitel společnosti Xerox vysvětluje. [65]

## 1.2 Problémy při zavádění benchmarkingu

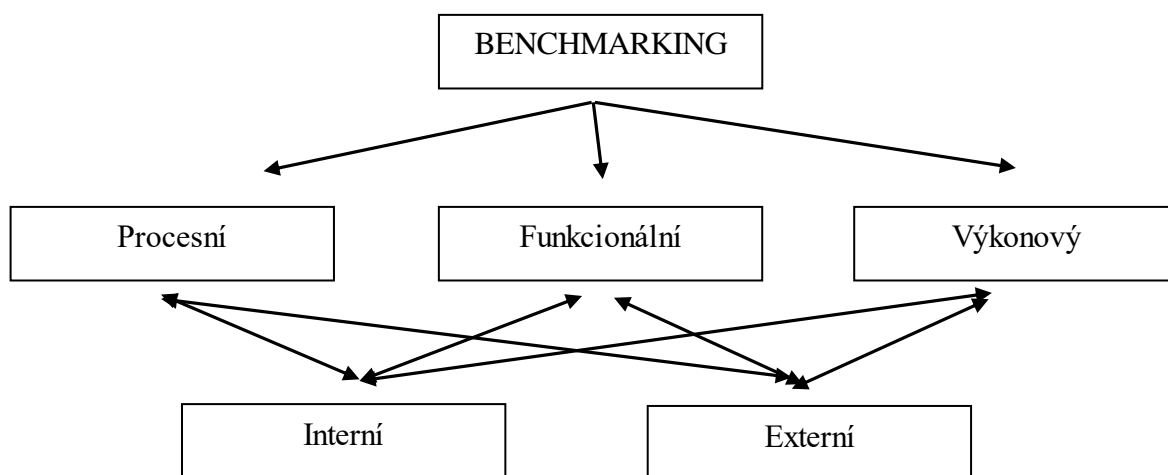
I přesto, že benchmarking přináší spoustu inovací do podniku a zlepšuje jeho celkový chod, nemusí být jeho zavedení snadné. V případě, že je benchmarking špatně zaveden, dochází v podniku k časovým ztrátám, zbytečnému vynakládání financí, které mohly být investovány do jiných metod nebo komodit a také k demotivaci manažerů a zaměstnanců firmy. Je proto důležité, brát ohled na problémy, které se mohou v průběhu zavádění benchmarkingu vyskytnout. Je to také jeden z důvodů, proč většina tuzemských firem nechce zavádět benchmarking, a tato metoda se proto stává výsadou spíše zahraničních společností.

Pro úspěšné zavedení benchmarkingu je proto důležité vyvarovat se zejména těchto problémů: Za prvé, existuje obecná tendence považovat vlastní výsledky za lepší než výsledky ostatních lidí. Navíc se projevuje pocit, že je nečestné napodobovat to, čeho dosáhli jiní, místo nalezení vlastních řešení. Tyto praktiky, kdy se podniky snaží napodobit výrobní postupy nebo celkový chod podniku jsou známé především ve východních zemích, zejména v Japonsku a Číně, kde je naprosto běžné kopírovat výrobky či postupy ostatních. V těchto zemích považují napodobování nejlepších konkurentů za způsob učení se. Velmi často se pak stává, že se činnost těchto podniků ocitne na hraně zákona. Prvotní charakteristikou organizace osvojující si nové poznatky je, že pozoruje a zaznamenává, studuje a zpracovává poznatky o úspěšném chování, čímž vytváří základ pro rozvíjení svých vlastních znalostí a kvalifikace. Za druhé, lidé se často domnívají, že jejich vlastní činnost je natolik jedinečná, že neexistuje žádné srovnání s jinou společností. A za třetí se může vyskytnout problém na straně managementu a to proto, že se na těchto pozicích nacházejí málo ambiciózní lidé, kteří nemají snahu o zdokonalení organizace a zavedení benchmarkingu považují za něco, co jim přidává práci. Jejich analýzy konkurentů i své vlastní situace v podniku se tak stávají neurčitými a bezcennými. [34] Podstatou pro úspěšné zavedení benchmarkingu je, aby tato metoda byla přijata a podpořena nejen vedením

organizace, ale také ze strany zaměstnanců, kteří musí přijmout zavedené změny za své, jinak hrozí, že se nepodaří zavést benchmarking již na provozní úrovni.

### 1.3 Druhy benchmarkingu

Benchmarkingem se zabývá celá řada autorů, proto existuje i mnoho variant, jak lze benchmarking členit. Jednou z nejznámějších je dělení benchmarkingu podle Jaroslava Nenadála. Ten rozděluje benchmarking podle objektu zkoumání na procesní, funkcionální a výkonový. Tyto druhy lze pak dále rozdělit podle toho, zda je benchmarking prováděn uvnitř jedné organizace – benchmarking interní nebo zda je pro benchmarking zvolena jiná organizace – benchmarking externí.



Obrázek 1: Druhy benchmarkingu podle Jaroslava Nenadála

*Zdroj: [45]*

V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:

- benchmarking výkonový;
- benchmarking funkcionální;
- benchmarking procesní.

#### **Benchmarking výkonový**

Výkonový benchmarking je založen především na datech. Zaměřuje se na přímé srovnávání a měření různých výkonových parametrů, např. výkon dělníka nebo výrobní linky. Tento typ se používá zejména na poznání vlastní relativní výkonnosti. Výsledkem výkonového benchmarkingu je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných produktů. [45] Hodnotí se především parametry související s kvalitou a produktivitou.

Výkonový benchmarking umožňuje srovnat libovolný počet subjektů. Pokud chceme mít výsledky výkonového benchmarkingu co nejpřesnější, je vhodné porovnávat subjekty, které jsou srovnatelné, tzn. organizace, které mají stejnou nebo podobnou činnost podnikání a přibližně stejnou velikost. Data použitá k výkonovému benchmarkingu je vhodné sledovat za delší časové období, neboť organizace, která se teď jeví jako vhodná pro benchmarking, může být silně podprůměrná v letech minulých. [57]

Velkou výhodou tohoto typu benchmarkingu je, že podniky nemusí pro benchmarking hledat partnery nebo jiné zdroje informací ke srovnání. Ve srovnání s procesním benchmarkingem je poměrně rychlý, nenáročný na personální a finanční zdroje. [14] Nevýhodou výkonového benchmarkingu je, že neidentifikuje přímo procesy, které vedly k lepší výkonnosti.[69]

### **Benchmarking funkcionální**

Je orientován na porovnávání několika nebo i jedné funkce určitých organizací. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Oproti výkonovému benchmarkingu se u tohoto typu zkoumání snáze najde alespoň jeden externí partner, který nám již nemusí přímo v určitém segmentu trhu konkurovat. Funkcionální benchmarking je však náročný po finanční stránce, neboť organizace proslulé úrovní svých funkcí a služeb se mohou začít cítit obtěžovány zájmem jiných organizací a mohou požadovat finanční kompenzace. [45]

Gregory H. Watson ve své knize o strategickém benchmarkingu definuje funkcionální benchmarking jako přístup k benchmarkingu, který vyhledává informace z konkrétní oblasti nebo průmyslu (např. benchmarking kupní funkce musí určit nejúspěšnější přístup k řízení dodavatelské základny). V tomto typu studie je informace srovnávána se stejným pracovním procesem nebo obchodní funkcí buď celého odvětví, nebo v rámci stejného odvětví, ale zaměřuje se vždy na funkční oblasti. [62]

### **Benchmarking procesní**

Procesní benchmarking bývá někdy označován také jako generický, a je souborem aktivit, kde se zkoumá konkrétní proces organizace. [15] Měří individuální výkonnost prováděného procesu a jeho funkčnost. [69] Porovnává procesy jiných relevantních organizací s cílem identifikovat možná zlepšení vlastních procesů. Podstatou procesního benchmarkingu je identifikace "správných praxí", poučení se z nich a přizpůsobení jejich prvků podmínkám vlastní organizace. Jde tedy o to, správnou praxi kreativním způsobem uplatnit a zlepšit stávající procesy organizace, nikoli ji pouze přijmout v podobě, v jaké je uplatňována jinou



organizací. [15] Porovnání a měření jsou zaměřena především na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které přeměňují hmotné nebo informační vstupy na výstupy a dále také na výkonnost porovnávaných procesů. Tato metoda také nejvíce přispívá k inovacím v organizaci. Podle Karlöfa může procesní benchmarking pomoci vyřešit až 90 % všech problémových míst v organizaci. [45] Výkonový benchmarking měří a srovnává důsledky, procesní přístup pátrá po příčinách. Procesní benchmarking je spíše využíván většími organizacemi. [14]

Jaroslav Nenadál definuje procesní benchmarking jako soubor aktivit, jejichž obsahem je porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. [45] Předpokladem tohoto typu benchmarkingu je podobnost vzájemně srovnávaných procesů, např. je možno srovnávat proces obdobných druhů výroby nebo služeb, měřit spokojenost zákazníků s procesem reklamací, rezervací ubytování, letenek apod. [19]

Benchmarking procesů je jedním z nejnáročnějších z hlediska získávání dat, ale zároveň patří mezi neúčinnější formu učení se a zlepšování se. Výsledky a zjištění mohou vést až k zásadním změnám procesů a činností v organizaci. [45]

Výhodou procesního benchmarkingu je, že organizace může zjistit, jak se může zlepšit a jaká míra zlepšení procesů je možná. Naopak nevýhodou procesního benchmarkingu je obtížné stanovení procesu, který daná organizace chce porovnávat s konkurentem. Často se totiž stává, že si organizace vybere nevhodného partnera pro benchmarking.

V závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván, se rozlišují dva typy benchmarkingu:

- benchmarking interní;
- benchmarking externí.

### **Benchmarking interní**

Je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (např. divizemi, provozními jednotkami obchodních řetězců apod.), jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem je určitá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Velkou výhodou při zavádění interního benchmarkingu je, že obvykle není problém při získání potřebných informací a doba jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší (v porovnání s externím benchmarkingem). Další výhodou je, že se účinně a efektivně sníží nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Nevýhodou je, že slabiny, jež se v podniku nacházejí, mohou být

nevědomě přehlíženy, neboť vrcholový management se domnívá, že jejich postupy jsou nejlepší a také, že tento typ benchmarkingu nelze využít v malých a středních firmách. Interní benchmarking vždy předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace. [45]

Gregory H. Watson definuje interní benchmarking jako takový přístup k benchmarkingu, kde se organizace učí od sesterské společnosti, divize, nebo operační jednotky, které jsou součástí téže skupiny nebo společnosti (např. divize vnitřního výzkumu a vývoje, které snižují čas vstupu nového výrobku na trh). [62]

### **Benchmarking externí**

Představuje soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace, která je společností vybraná jako nejlepší. Existuje mnoho přístupů, které lze využít při zavádění externího benchmarkingu, např. přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů, který je v praxi velmi rozšířený, neboť získání informací pro porovnání není až tak složité, dále např. přístup s využitím přímého porovnávání nebo přístup využívající testování, který spočívá v nakoupení konkurenčních výrobků a jejich následném detailním rozboru. [45] Výhodou externího benchmarkingu je, že umožňuje stanovit si i ten nejvyšší benchmark a poučit se opravdu od nejlepších, a zároveň je snadnější odhalit chyby ve vlastní společnosti. Nevýhodou tohoto typu benchmarkingu může být nalezení vhodného konkurenčního partnera, který bude ochoten poskytnout informace ze své společnosti a také přesnost těchto informací.

### **Další druhy benchmarkingu**

Druhů benchmarkingu existuje celá řada. Každý z autorů se snaží charakterizovat rozdělení benchmarkingu podle svého, a to má pak za následky mnohačetné členění, které se ovšem neliší významem nýbrž pouhým názvem. V tabulce 1 můžete vidět druhy benchmarkingu z pohledu různých autorů.

Tabulka 1: Druhy benchmarkingu v pojetí více autorů

Autor	Druhy
Steiss [54]	Benchmarking založený na učení se od nejlepší společnosti v oboru Benchmarking založený na skupinové spolupráci společností Benchmarking založený na soutěži mezi podniky
Popesko [48]	Benchmarking nákladový
Česká společnost pro jakost [15]	Benchmarking procesní Benchmarking výsledků
Mateides [42]	Vnitřní benchmarking Vnější benchmarking společností působících ve stejném odvětví Vnější benchmarking společností podnikajících v různých odvětvích
Lankford [30]	Konkurenční benchmarking Kooperativní benchmarking Kolaborativní benchmarking Interní benchmarking
Pavelková [47]	Benchmarking firem uvnitř klastru Benchmarking klastrů
Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) [6]	Benchmarking rámcových podmínek Benchmarking podnikový Benchmarking odvětvový
Wikipedie [5]	Benchmarking konkurenční Benchmarking procesní Benchmarking funkcionální Benchmarking taktický Benchmarking zákaznický
Spendolini [1]	Interní benchmarking Konkurenční benchmarking Funkční benchmarking
Codling [1]	Interní benchmarking Externí benchmarking Benchmarking nejlepších praktik
Inno support [1]	Strategický benchmarking Výkonnostní benchmarking Benchmarking nejlepší praxe Produktový benchmarking
Lema and Price (1995) and Jackson et al. [1]	Interní benchmarking Funkční benchmarking Konkurenční benchmarking Generický benchmarking
Karlof and Ostblom [1]	Interní benchmarking Funkční benchmarking Externí benchmarking
Shetty [1]	Strategický benchmarking Operační benchmarking Obchodní benchmarking
Singh and Evans [1]	Interní benchmarking Funkční benchmarking Konkurenční benchmarking Generický benchmarking Benchmarking založený na spolupráci

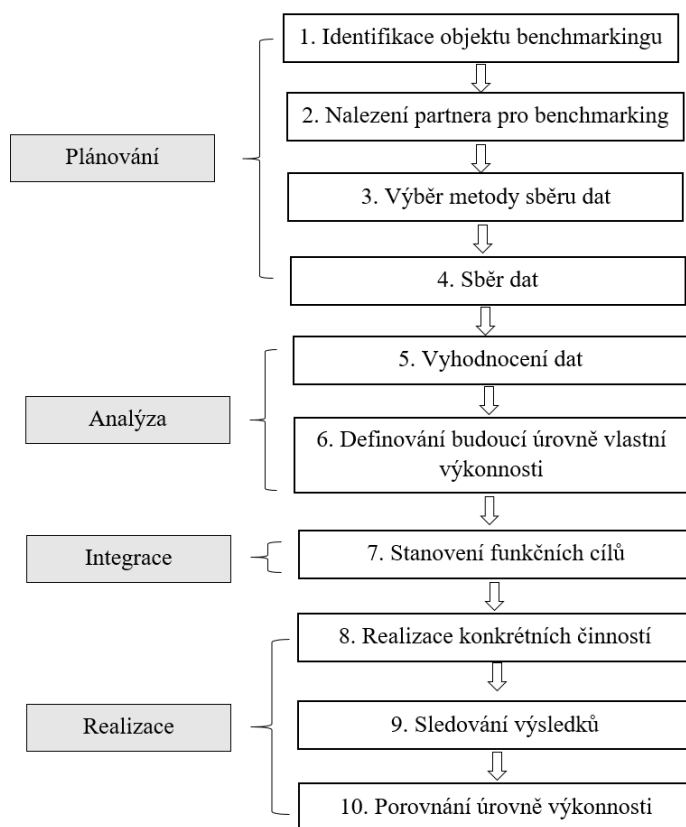
Le Vie [1]	Interní benchmarking Externě-konkurenční benchmarking Externě-průmyslový benchmarking Externě-interní benchmarking Kombinovaný interní a externí benchmarking
Malec [1]	Strategický benchmarking Obchodní benchmarking Benchmarking výsledků
Maas and Flake [1]	Uzavřený benchmarking Otevřený benchmarking
Ministerstvo vnitra ČR [1]	Benchmarking zaměřený na porovnávání strategií, porovnávání výkonů a porovnávání procesů Vnitřní, vnější a mezinárodní benchmarking
Nandi [1]	Benchmarking založený na organizaci vybrané pro benchmarking Interní benchmarking Konkurenční benchmarking Průmyslový benchmarking Benchmarking založený na učení se od nejlepších Partnerský benchmarking Benchmarking výsledků Výkonový benchmarking Benchmarking produktů Strategický benchmarking Procesní benchmarking Diagnostický benchmarking
HM Partners [1]	Výkonový benchmarking Procesní benchmarking Strategický benchmarking Neformální benchmarking

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že druhů benchmarkingu existuje opravdu celá řada, nicméně většina z těchto autorů považuje za základní benchmarking procesní a výkonový, které někteří autoři uvádí pod různými názvy, avšak se stejným významem. Tyto druhy benchmarkingu budou také použity pro posouzení konkrétní situace v námi sledovaných společnostech. Například Nandi uvádí zajímavé a velice podrobné členění benchmarkingu. Některé druhy z jeho členění lze však velmi snadno zaměnit či zahrnout i do jiného druhu. Například benchmarking založený na učení se od nejlepších, kdy samotný pojem benchmarking je definován jako metoda učení se od nejlepších nebo také partnerský benchmarking, kdy podstatou benchmarkingu je také jistá spolupráce s konkurenční společností.

## 1.4 Etapy benchmarkingu

Možností, jak provádět benchmarking, je celá řada. Jedním z obecně známých postupů, jež uvádí společnost Xerox Corporation, (ve které bylo slovo benchmarking poprvé použito), člení benchmarking na celkem 4 etapy, které dále podrobněji rozebírají postup provádění benchmarkingu. [65] Členění dle společnosti Xerox Corporation nejpodrobněji rozděluje čtyři základní etapy na deset základních kroků, které je potřeba při benchmarkingu provést.



Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corporation

*Zdroj: [65]*

Benchmarking lze rozdělit na 4 etapy, a to plánování, analýzu, integraci a realizaci. Každá z těchto etap zahrnuje určité činnosti, které musí organizace provést. Součástí plánování je tak identifikace objektu benchmarkingu, jehož podstatou je vybrat konkrétní činnost v podniku, u které si myslíme, že její efektivita nedosahuje svého maxima. Následuje vybrání vhodného partnera pro benchmarking, kterým může být organizace se stejným výrobním programem, společnost působící ve stejném odvětví nebo úplně odlišná společnost, která má ovšem stejné vnitropodnikové procesy. Dále se společnost rozhodne, jak bude získávat data, zda využije veřejně dostupné zdroje, speciální databáze, nebo zda využije vnitropodnikových informací (interní benchmarking). Samotný sběr dat je velice náročnou částí procesu benchmarkingu, neboť většina informací není volně dostupná, a tak je i tato část benchmarkingu

velmi časově i finančně náročná. V rámci sběru dat společnost zjišťuje mimo jiné, jak probíhají procesy na jednotlivých úrovních řízení konkurenční společnosti. Součástí druhé etapy, kterou je analýza, je vyhodnocení získaných dat, tato data však musí být kompletní a spolehlivá. Podnik se poté rozhodne, jakým směrem by chtěl směřovat svoji podnikovou činnost s cílem zvýšení efektivnosti a konkurenceschopnosti. Třetí etapa integrace zahrnuje stanovení takových cílů, kterých je reálně dosáhnout. Poslední etapa se zabývá realizací konkrétních činností a zjištěním přínosů benchmarkingu.

#### Etapy benchmarkingu v pojetí více autorů

Etapy benchmarkingu je rovněž více, nicméně v tabulce 2 budou uvedeny etapy dle nejznámějších autorů.

Tabulka 2: Etapy benchmarkingu v pojetí více autorů

Autor	Etapy
Organizace OMBI [63]	Výběr činností pro benchmarking, Vypracování profilu služeb, Sběr a analýza dat o výkonu, Stanovení pásma výkonu, Identifikace nejlepších postupů, Vypracování strategií pro porovnání, Vyhodnocení výsledků a procesu
B. Karlöf a S. Östblom [34]	Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu Určení partnerů pro benchmarking Shromáždění informací Analýza Realizace v zájmu účinku.
L. Friedel [24]	Příprava na benchmarking Provedení výzkumu Nalezení partnera Sběr a sdílení informací Analýza, adaptace a zlepšení
P. Brophy [7]	Plánování Hledání partnerů Sběr dat Analýza dat Aplikace změn
M. Grasseová [27]	Dosažení shody o potřebě provedení benchmarkingu Jmenování manažera realizačního týmu a jeho členů, školení týmu Zpracování plánu provedení benchmarkingu Stanovení objektu benchmarkingu Určení referenční organizace (partnera) pro porovnání Výběr metody sběru dat Sběr dat Vyhodnocení dat – stanovení mezer ve výkonnosti Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti – stanovení cílů zlepšování Komunikace výsledků benchmarkingu Plánování a realizace projektů zlepšování, vyhodnocení reálně dosaženého zlepšení

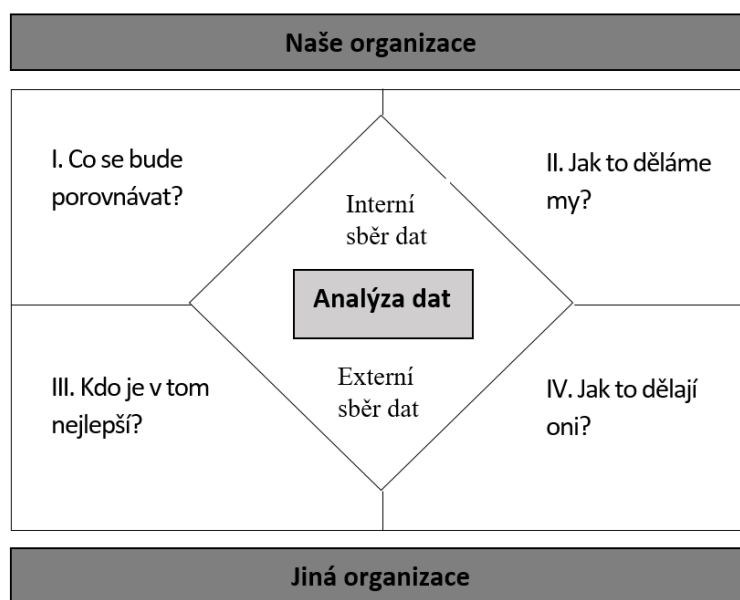
*Zdroj: [vlastní zpracování]*

I přes různorodá členění etap dle různých autorů je základem procesu benchmarkingu fáze plánování, výběr vhodného konkurenta pro benchmarking, sběr údajů a jejich analýza a následné zavedení získaných poznatků v podniku. Každou z těchto částí procesu uvádí každý z autorů, i když pomocí jiného slovního vyjádření. Společným rysem je také fakt, že efektivita procesu benchmarkingu je závislá na neustálém opakování, tzn., že všechny fáze musí probíhat v určitém cyklu.

## 1.5 Model benchmarkingu APQC

Pro snazší pochopení a úspěšné zavedení benchmarkingu v podniku je vhodnější, když si společnost vytvoří model. Model APQC vychází z etap benchmarkingu, které byly rozebrány v předchozí kapitole. Modelů benchmarkingu existuje spousta, nicméně v této kapitole bude blíže specifikován model APQC, neboť nepřehledněji znázorňuje jednotlivé kroky, které společnost nesmí při zavádění benchmarkingu opomenout. Jako další model lze uvést například model vytvořený Evropskou nadací pro management jakosti (tzv. model EFQM).

Schéma benchmarkingu vytvořené čtyřmi organizacemi znázorňuje čtyři kvadranty, které obsahují základní otázky, jež by neměly být při benchmarkingu opomenuty.



Obrázek 3: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Model APQC rozděluje otázky benchmarkingu z pohledu sledované organizace a konkurenční organizace, kdy u každé z nich zkoumáme různé metody. V rámci naší organizace musí podnik rozhodnout, jaký proces bude podroben benchmarkingu. Zároveň také organizace

musí určit, které faktory jsou pro organizaci klíčové. Dále se organizace musí zabývat otázkou: „Jak to děláme my?“, která zahrnuje detailní popis oblasti nebo procesu, který má být benchmarkingu podroben a následně musí vybrat vhodné ukazatele pro porovnání a měření. V rámci zkoumání okolí organizace musí tato najít nejvhodnějšího partnera pro benchmarking a dále zjistit, jaký je jejich proces, který je porovnáván s námi vybraným procesem. [45]

## **1.6 Etický kodex benchmarkingu**

Při využití benchmarkingu je vhodné, aby se partneři předem shodli na vzájemných vztazích a definovali základní pravidla komunikace, vztahů, poskytování a zacházení s informacemi do podoby etického kodexu. Vzorový etický kodex je zpracován na základě evropských zásad chování při provádění srovnávacích studií neboli benchmarkingu a vychází ze všeobecně uplatňovaných „Zásad chování“ prosazovaných Mezinárodním střediskem srovnávacích studií (International Benchmarking Clearinghouse). [56]

Etický kodex je definován pomocí šesti principů, které napomáhají rovnému přístupu obou podniků. Jedná se o princip přípravy, kontaktu, výměny, důvěrnosti, zákonnosti a splnění. Princip přípravy spočívá v určité připravenosti partnerů pro benchmarking v rámci poskytování informací konkurenční firmě. Princip kontaktu vychází z pochopení a respektování firemní kultury partnerské organizace. Ochota poskytovat stejný typ informací, které firma zavádějící metodu benchmarkingu vyžaduje po partnerské organizaci, je zahrnuta v principu výměny. Podstatou principu důvěrnosti je, že informace poskytnuté druhou stranou nebude podnik poskytovat třetím stranám bez předchozího souhlasu partnera zvoleného pro benchmarking. Princip zákonnosti zamezuje nelegálnímu získávání informací či podnikové špionáži. Poslední princip splnění zaručuje splnění veškerých závazků vůči svému partnerovi řádně a včas. [22]



## 2 ANALÝZY STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ

Pro úspěšné zvolení strategie podniku je důležité, aby firma znala současnou situaci na trhu a také záměry konkurentů. Jde především o záměry z oblasti vývoje nových produktů, expanze na nové trhy, způsoby propagace firmy a další. Metody získávání informací je potřeba zvolit s rozvahou, neboť původní záměr etického získání informací o konkurenční firmě se může snadno změnit v průmyslovou špionáž. [53]

Tvorba a následně volba strategie zajišťující podniku konkurenční výhodu je nepřetržitý proces, který vychází z výsledků analýz strategického rozhodování. Hlavním cílem strategických analýz je nalézt vztah mezi podnikem a jeho okolím. Výsledkem strategické analýzy je zjištění a zhodnocení všech faktorů, které mohou mít vliv na výběr strategie podniku. Strategická analýza se zároveň snaží nalézt vztah mezi jednotlivými faktory. [51]

Strategická analýza zahrnuje analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku (obsahujícím makroprostředí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty) a zdrojovým potenciálem podniku. Vychází z analýz mikrookolí, makrookolí podniku a interní analýzy podniku. [51]

V návaznosti na časové hledisko je pro strategickou analýzu zásadní:

- nutnost odhadů budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat;
- analýza existujících trendů;
- oddělení krátkodobých jevů od procesů dlouhodobé povahy. [51]

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku zahrnuje všechny složky, které mohou zasáhnout do činnosti podniku, aniž by to mohl podnik nějak ovlivnit. Vnější prostředí tak vytváří různá rizika ale i příležitosti, se kterými se podnik buď musí vyrovnat, nebo jich může i využít. Je proto důležité umět analyzovat, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje, co naopak zakazuje a od čeho odrazuje. Přestože okolí podniku určuje hranice, které mohou podnik částečně omezovat, existuje zde příležitost pro podniky částečně své okolí ovlivnit. Míra ovlivnění okolí je závislá na vzdálenosti okolí od podniku. Všeobecně platí, že čím více je vzdálené okolí od podniku, to znamená, čím méně má podnik příležitostí s tímto okolím komunikovat a provádět různé kompromisy, tím je okolí pro podnik hůře ovlivnitelné. Dále

také závisí na velikosti podniku, neboť podniky zabírající podstatné procento HDP mají větší dohadovací schopnosti na vyšších úrovních. Podle faktorů, které mohou ovlivnit činnost podniku, lze vnější prostředí ještě rozčlenit na makroprostředí a mikroprostředí. Při analýze okolí je třeba také brát ohled současně i na celosvětový politický, sociální, ekonomický, vědecko-technický, demografický, ekologický a právní vývoj. [51]

### **2.1.1 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí společnosti zahrnuje politický, sociální, ekonomický a technologický rámec. Jako analýzy makrookolí lze například uvést PEST analýzu a model „4 C“.

#### **PEST analýza**

Důležitým nástrojem strategického řízení je tzv. PEST analýza, jejíž název je zkratkou čtyř slov, a to analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Důležitost jednotlivých faktorů je pro každé odvětví, podnik nebo situaci odlišná. [9] Podstatou PEST analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat sledovaný podnik. Důvodem pro tvorbu PEST analýzy je zjištění a uvědomění si vazeb podniku s makrookolím. [21] Součástí analýzy politických faktorů je zjištění stability zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod. Existence právních zákonů, norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může také značně ovlivnit budoucí vývoj podniku. Ekonomické faktory jsou ovlivněny především ekonomickým rozvojem a stavem ekonomiky v dané zemi. Sociální faktory odrážejí zejména vlivy spojené s životní úrovní obyvatelstva a jeho strukturou. Součástí technologických faktorů jsou zejména inovace a technický rozvoj společnosti, který se může stát pro podnik velmi významným. [51]

#### **Model 4 C**

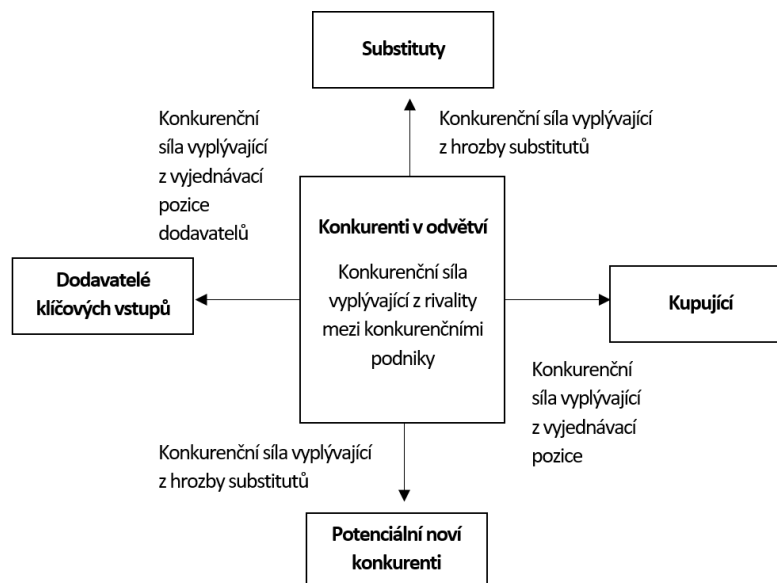
Metoda 4 C je zaměřena na analýzu faktorů globalizace a také navazuje na PEST analýzu, neboť podrobněji zkoumá jednotlivé dílčí faktory, kterými jsou zákazníci, národní specifika, náklady a konkurenti. Každý z těchto faktorů má určité zaměření. Faktor zákazníci je zaměřen především na požadavky zákazníků a na marketingovou strategii. Dalším faktorem jsou národní specifika, která se zabývají konkrétním prostředím, ve kterém se podnik nachází. V rámci tohoto prostředí zkoumá celní bariéry, ochrannou politiku, technické standardy a kulturní normy. U nákladů podnik zkoumá především náklady na vývoj a marketing. Posledním ze čtyř faktorů je faktor konkurentů, který se zaměřuje především na riziko hrozící od konkurence, s níž se setkává na mezinárodních trzích. [51]

## 2.1.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikrookolí se zabývá analýzou daného odvětví, ve kterém se firma nachází. Cílem analýzy mikroprostředí je nalézt síly a faktory, které činí dané odvětví atraktivním. Významnou součástí této analýzy je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví.[51] Součástí tohoto odvětví jsou pak dodavatelé, odběratelé a konkurenti. Pro analýzu mikrookolí se využívá především Porterův model pěti sil.

### Porterův model pěti sil

Porterův model konkurenčních sil pomáhá analyzovat odvětví a jeho rizika. Model pracuje s pěti prvky, kterými jsou substituty, kupující, potenciální noví konkurenti, dodavatelé klíčových vstupů a konkurenti v odvětví. Podstatou této metody je odhad vývoje konkurenční situace v daném odvětví na základě předpokladu chování těchto prvků, objektů působících na daném trhu a rizika hrozící podniku od těchto subjektů. [40]



Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil

*Zdroj: [33]*

Substitučními výrobky jsou takové výrobky, které mohou dané produkty nahradit. Hrozbou pro podnik může být i pouhé vědomí, že tyto produkty existují. Tato oblast je i jednou z oblastí, ve které podniky nejvíce chybují, neboť se domnívají, že pro zákazníka je příliš nákladné přejít na jiný produkt.

Oblast kupujících je závislá na vyjednávací síle kupujících. Vliv kupujících je ovlivněn mnoha aspekty, protože každý odběratel je jiný. Rozdílem je, zda nakupuje podnik či

jednotlivec, každý odběratel má také jiné potřeby a požaduje jinou kvalitu výrobků, ta se odvíjí především od úrovně spotřebitele.

Další oblastí jsou potenciální noví konkurenti, ti jsou ovlivněni především atraktivitou odvětví, ve kterém se podnik nachází a také vstupními bariérami, které můžeme nalézt na každém trhu. Mezi vstupní bariéry lze zařadit například regulace ze strany státu či monopol nacházející se na daném trhu.

Následující oblastí jsou dodavatelé klíčových vstupů, kteří mohou ovlivňovat ziskovost našeho podniku, a to zejména v situaci, kdy se na trhu vyskytuje malý počet dodavatelů a podnik tak nemá možnost širokého výběru. Tito dodavatelé si pak mohou snadněji určovat ceny na trhu. Hrozbu ze strany dodavatelů může podnik minimalizovat například diferenciací cen.

Posledním prvkem jsou konkurenti v odvětví. Riziko působící na podnik od konkurentů ve stejném odvětví lze minimalizovat například, když je podnik schopen dodávat stejně kvalitní výrobek, avšak s nižšími náklady. [64]

## **2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Za analýzu vnitřního prostředí lze považovat analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, kterými se zabývá interní analýza. V rámci analýzy zdrojů podnik vytváří analýzy hmotných, finančních a lidských zdrojů, které slouží k dalšímu rozvoji podniku. Naopak analýza schopností zahrnuje finanční analýzu a analýzu portfolia tzv. BCG maticí. [27]

V rámci analýzy vnitřního prostředí podnik zpracovává především analýzy vycházející přímo z údajů firmy. V této kapitole však bude dále rozebrána pouze finanční analýza, která podrobněji zkoumá vnitřní prostředí podniku.

Propojením analýzy mikrookolí a analýzy zdrojů a schopností podniku může podnik vypracovat SWOT analýzu.

### **2.2.1 Ukazatele finanční analýzy**

V současnosti patří mezi nejpoužívanější nástroje pro zhodnocení finanční výkonnosti podniku. Pomocí těchto ukazatelů je možné porovnat i podniky, které jsou od sebe odlišné například velikostí nebo počtem zaměstnanců. Základní informace, které podnik potřebuje k sestavení finanční analýzy, čerpá především z účetních výkazů, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash-flow.

Výsledky finanční analýzy slouží pro vnitřní potřebu podniku, kdy podnik sleduje svoji likviditu nebo hodnotí splnění stanovených plánů, a také pro vnější potřebu ostatních subjektů, jako jsou například banky, investoři nebo dodavatelé. Ukazatelů pro finanční analýzu existuje celá řada, nicméně jako stěžejní byly vybrány tyto:

#### **Analýza platební schopnosti a likvidity podniku [44]**

Do této analýzy lze zahrnout všechny ukazatele, které souvisí se schopností podniku dostát svých závazků. Jedná se především o ukazatele likvidity. Likvidita je založena na porovnání hodnoty toho, čím může podnik hradit své závazky, s tím, co je podnik povinen zaplatit.

$$\text{celková (běžná) likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel nám říká, jak je podnik schopen krýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Ideální hodnota pro ukazatel celkové likvidity se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Jelikož tento ukazatel zahrnuje i zásoby podniku, které jsou málo likvidní. Uvedeme si proto další ukazatel, který vylučuje zásoby z oběžných aktiv.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ideální hodnotou pro tento ukazatel je rozmezí 1-1,5.

Posledním ukazatelem, který počítá likviditu podniku je tzv. okamžitá likvidita. Okamžitá likvidita udává, na kolik je podnik schopen dostát svých závazků pouze pomocí peněžních prostředků.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ideální hodnota pro tento ukazatel je v rozmezí 0,5 – 1.

#### **Analýza finanční stability a zadluženosti podniku [35]**

Jedním z ukazatelů na zjištění finanční stability podniku je ukazatel, který měří celkovou zadluženost podniku. Ukazatel zadluženosti podniku vyjadřuje, do jaké míry je nebo není podnik financován z cizích zdrojů. Nejčastěji používaným ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti.

$$\text{celková zadluženost podniku} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} * 100 \quad (v \%)$$

## Rentabilita podniku [37], [50]

Ukazatele rentability podniku nám dávají přehled o tom, jaké výnosnosti použitých aktiv nebo vlastního kapitálu byl podnik schopen dosáhnout svojí provozní činností. Pro ukazatele rentability jsou hojně využívány ukazatele rentability celkových aktiv (ROA) a ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu (ROE).

$$ROA = \frac{EAT}{A} * 100 \quad (v \%)$$

$$ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (v \%)$$

## Měření aktivity [55]

Ukazatel aktivity je vnímán jako ukazatel schopnosti podniku využívat své finanční prostředky, které investoval například do dlouhodobého majetku nebo zásob. Obrat celkových aktiv měří celkovou efektivnost využívání aktiv. Doporučená minimální hodnota je 1.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

## Altmanova formule bankrotu pro s.r.o. [23], [52]

Součástí finanční analýzy je rovněž Altmanova formule bankrotu pro s. r. o. neboli Altmanovo Z-score, které vychází z diskriminační analýzy a vyjadřuje finanční situaci podniku. Altmanův model dokáže predikovat případný bankrot společnosti v předstihu dvou let, i proto je hodně využíván bankami a velkými průmyslovými společnostmi. V době svého vzniku tento model vykazoval 72 % úspěšnost a pouze 6 % chybovost. Během následujících let, kdy došlo k dalšímu testování Altmanova modelu, jeho úspěšnost dosáhla hranice 80-90 % s chybovostí 15-20%

$$Z = 0,717 * X(1) + 0,847 * X(2) + 3,107 * X(3) + 0,42 * X(4) + 0,998 * X(5)$$

$$X(1) = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{suma aktiv}$$

$$X(2) = \text{nerozdělený zisk} / \text{suma aktiv}$$

$$X(3) = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{suma aktiv}$$

$$X(4) = \text{vlastní kapitál} / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{krátkodobé závazky} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})$$

$$X(5) = \text{tržby} / \text{suma aktiv}$$

Výsledný index se porovnává s následujícími hodnotami v tabulce:

Hodnota	Hodnocení situace podniku
$Z > 2,9$	podnik je v dobré situaci
$1,2 < Z < 2,9$	šedá zóna nevyhraněných výsledků
$Z < 1,2$	u podniku je velmi pravděpodobný bankrot

### Index bonity [23], [13]

Index bonity je výsledkem komplexního posouzení ekonomické situace podniku. Slouží k objektivnímu hodnocení míry rizika spolupráce s danou společností a pravděpodobnosti její platební neschopnosti. Výhodou tohoto modelu je jeho poměrně snadné sestavení z dostupných informací. Nevýhodou však může být jeho nižší přesnost.

$$IB = 1,5 * x_1 + 0,08 * x_2 + 10 * x_3 + 5 * x_4 + 0,3 * x_5 + 0,1 * x_6$$

$x_1$  = cash flow / cizí zdroje

$x_2$  = celková aktiva / cizí zdroje

$x_3$  = zisk před zdaněním / celková aktiva

$x_4$  = zisk před zdaněním / celkové výkony

$x_5$  = zásoby / celkové výkony

$x_6$  = celkové výkony / celková aktiva

Hodnota	Hodnocení situace podniku
$-3 < IB < -2$	extrémně špatná
$-2 < IB < -1$	velmi špatná
$-1 < IB < 0$	špatná
$0 < IB < 1$	určité problémy
$1 < IB < 2$	dobrá
$2 < IB < 3$	velmi dobrá
$3 < IB$	extrémně dobrá

### 2.2.2 Ukazatel měření trhu [33]

Dalším z ukazatelů, který je možné využít je relativní tržní podíl, který porovnává podniky z hlediska jeho objemu prodeje.

$$\text{relativní tržní podíl} = \frac{\text{objem prodeje podniku, ve kterém je prováděn benchmarking}}{\text{objem prodeje největšího konkurenta v odvětví}}$$

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANAND. G. a R. KODALI. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2008, 15(3) [cit. 2017-01-28]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14635770810876593>. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770810876593>
- [2] ARES-Ekonomické subjekty. ARES-Ekonomické subjekty: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=64616762&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=64616762&jazyk=cz&xml=1)
- [3] ARES-Ekonomické subjekty. ARES-Ekonomické subjekty: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=45242003&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=45242003&jazyk=cz&xml=1)
- [4] A Typology of best practices for processes improvement. *Benchmarking: An International Journal* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2005, 12(1), 45-60 [cit. 2017-02-05]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14635770510582907>. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <http://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-00486460/document>
- [5] Benchmarking: Druhy benchmarkingu. Wikipedie [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- [6] Benchmarking logistických procesů. SOŠ Jindřichův Hradec [online]. Jindřichův Hradec, 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://skola.sos-jh.cz/files/=1250/T%C3%A9ma%20%20Benchmarking%20END.pdf>
- [7] BROPHY, Peter. 2006. *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet, xxiii, 242 s. ISBN 18-560-4593-5 (str. 150-151)
- [8] Businesscenter.cz. Businesscenter.cz: Altmanovo Z-score [online]. 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1956-Altmanovo-Z-score.aspx>
- [9] BusinessVize. BusinessVize: Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. 2011 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>



- [10] BusinessVize. BusinessVize: Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. JoomlaArt.com, 2011 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [11] CAMP, Robert C. Business process benchmarking: finding and implementing best practices. Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press, c1995. ISBN 0873892968.
- [12] CEEC research: Analýzy stavebnictví. CEEC research: Analýzy stavebnictví [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.studiestavebnictvi.cz/research/filter-research-list?sCountry=CZ&sYear=2016>
- [13] Creditreform. Creditreform: Index bonity Creditreform [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.creditreform.cz/produkty-a-sluzby/hospodarske-informace/index-bonity-creditreform.html>
- [14] Český benchmarkingový index: Příručka pro podniky. CzechInvest [online]. 2007 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>
- [15] Česká společnost pro jakost: Benchmarking [online]. Omega Design, s.r.o., 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/benchmarking/>
- [16] Český statistický úřad. Český statistický úřad: Nejnovější údaje: Olomoucký kraj [online]. 2014 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/1-xm>
- [17] Český statistický úřad. Český statistický úřad: Stavebnictví, byty [online]. 2015 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
- [18] ČTK. Hospodářské noviny. Hospodářské noviny [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2017-01-28]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65149520-ceska-narodni-banka-korunu-s-uzdy-nepusti-na-urokovou-sazbu-se-rozhodla-nesahnout>
- [19] Daňáři online. Daňáři online: Portál daňových poradců a profesionálů [online]. Praha 3: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d43773v54978-benchmarking/?search\\_query=\\$index=1751](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d43773v54978-benchmarking/?search_query=$index=1751)

- [20] DAREK – Daniel Přikryl s.r.o. DAREK – Daniel Přikryl s.r.o.: O společnosti [online]. Šumperk: Netsimple Conspiracy s.r.o., 2013 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.stavebninydarek.eu/o-spolecnosti>
- [21] Edolo s.r.o. Edolo s.r.o.: PEST ANALÝZA [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [22] Etický kodex benchmarkingu v rámci Sekce veřejné správy. Český institut interních auditorů [online]. 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/download/verejna-sprava/eticky-kodex-benchmarkingu.pdf>
- [23] FinAnalysis. FinAnalysis: Použité bankrotní a bonitní modely [online]. Atlantis PC s.r.o., 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [24] FRIEDEL, L. (2004): Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část. Bestpractices, Seznam praktik, dostupné online na: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firne/teoreticka-cast/>
- [25] FUCHS, Matthias a Klaus WEIERMAIR. Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. Journal of Travel Research [online]. 2004, 42(3), 212-225 [cit. 2017-02-05]. DOI: 10.1177/0047287503258827. ISSN 00472875. Dostupné z: <http://jtr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0047287503258827>
- [26] Google.cz [online]. 2017 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/stavebniny+%C5%A1umperk/@49.972126,16.9602105,12.96z>
- [27] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [28] Hradecké ekonomické dny: mezinárodní vědecká konference: Hradec Králové: sborník příspěvků. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 80-704-1895-8.
- [29] IDatabáze: HL CZECH GROUP s.r.o. [online]. Praha: netpromotion group, 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.idatabaze.cz/firma/162613-hl-czech-group-sro/>
- [30] InnoSupport. InnoSupport: Supporting innovations in SME [online]. 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2187&L=8>

- [31] IZOMAT stavebniny s.r.o. IZOMAT stavebniny s.r.o.: O nás [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.izomat.cz/cs/o-nas/>
- [32] JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [33] KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing I: distanční opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-707-0.
- [34] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. Přeložil: Ludmila GALEOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.
- [35] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [36] KOZAK, M. Destination banchmarking: concepts, practices and operations. 1st ed. Oxon: CABI Publishing, 2004. 209 s. ISBN 0-85199-745-7
- [37] KŘÍKAČ, Karel. Náklady, ceny, rentabilita. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7082-669-X.
- [38] Kvalitativní studie českého stavebnictví 2012: Výzkum potenciálu stavebnictví v zemích střední a východní Evropy [online]. Copy General, 2012(1) [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2012/Kvalitativni-studie-ceskeho-stavebnictvi-2012.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2012/Kvalitativni-studie-ceskeho-stavebnictvi-2012.pdf)
- [39] Lidovky.cz: Kvůli sádrokartonu z Číny se přestaví tisíce domů, způsoboval krvácení. Lidovky.cz [online]. Praha: MAFRA, 2010 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/kvuli-sadrokartonu-z-ciny-se-prestavi-tisice-domu-zpusoboval-krvaceni-13q-/moje-penize.aspx?c=A100407\\_130952\\_moje-penize\\_nev](http://byznys.lidovky.cz/kvuli-sadrokartonu-z-ciny-se-prestavi-tisice-domu-zpusoboval-krvaceni-13q-/moje-penize.aspx?c=A100407_130952_moje-penize_nev)
- [40] ManagementMania. ManagementMania: Analýza pěti sil 5 F [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [41] MAŘÍK, Vladimír, MAREK, Jiří (ed.). Národní iniciativa: Průmysl 4.0. Praha, 2015, 41 s. Dostupné také z: <http://www.spcr.cz/images/priloha001-2.pdf>
- [42] MATEIDES, A. a kolektiv: Manažerstvo kvality. Bratislava, Ing.Miroslav Mračko, 2006, str. 751. ISBN 80-8057-656-4

- [43] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ministerstvo průmyslu a obchodu: Výsledky soutěže NEJLEPŠÍ VÝROBCE STAVEBNIN ROKU 2013 [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument153569.html>
- [44] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-7357-219-2.
- [45] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [46] NOVOTNÁ, Kristýna. „Čínských peněz není nikdy dost.“ Česká orientace na východ pokračuje. Echo24.cz [online]. Praha: Echo Media, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/wZrKA/cinskych-penez-neni-nikdy-dost-ceska-orientace-na-vychod-pokracuje>
- [47] PAVELKOVÁ, Drahomíra. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [48] POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [49] Quality Progress. Milwaukee: American Society for Quality. ISSN 0033-524x.
- [50] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [51] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, 2. přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1
- [52] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
- [53] SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [54] STEISS, A. V., 2003. Strategic management for public and nonprofit organizations. New York: Marcel Dekker, Inc., 2003. 438 s. ISBN 0-8247-0874-1.
- [55] STROUHAL, Jiří. Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza: kdy je investice výhodná]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. Finance (Computer Press). ISBN 80-251-0913-5.

- [56] ŠIMAN, J.; Petera, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2010. ISBN 978-80-7400-117-8
- [57] VOLDÁNOVÁ, Ing. Jana. *Deník veřejné správy. Deník veřejné správy: Benchmarking ve veřejné správě* [online]. 2013 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6624392>
- [58] VOTÝPKOVÁ, Dana. *Podnikatel.cz. Podnikatel.cz: Nejsou lidi, paninko*. [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., 2008 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/nejsou-lidi-paninko/>
- [59] VOX a.s.: *Kurzy, semináře, rekvalifikace* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/danove-a-ucetni-kurzy/kurz-ucetni-a-danove-doklady-vyuctovani-respektive-fakturace-dle-zmen-predpisu-v-roce-2017-0001.html>
- [60] VŠEM. VŠEM: *Výhody a omezení benchmarkingu jako nástroje k udržení konkurenční výhody* [online]. 2011 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://spacek.blog.vsem.cz/2011/03/06/vyhody-a-omezeni-benchmarkingu-jako-nastroje-k-udrzeni-konkurencni-vyhody/>
- [61] *Výzkum a vývoj v krajích v roce 2014. Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32249325/33013516k13.png/8f35fd9d-6bff-4614-891f-b63c16a3528b?version=1.0&t=1472558368367>
- [62] WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with six sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, c2007. ISBN 0470069082.
- [63] *WikiKnihovna.cz. WikiKnihovna.cz: Měření výkonu a kvality* [online]. 2012 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/M%C4%9B%C5%99en%C3%AD\\_v%C3%BDkonu\\_a\\_kvality](http://wiki.knihovna.cz/index.php/M%C4%9B%C5%99en%C3%AD_v%C3%BDkonu_a_kvality)
- [64] *Wikipedie: Porterova analýza pěti sil. Wikipedie: Porterova analýza pěti sil* [online]. 2013 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_anal%C3%BDza\\_p%C4%9Bti\\_sil](https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil)
- [65] ZAIRI, Mohamed. *Effective benchmarking: learning from the best*. London: Chapman & Hall, 1996. ISBN 0412714906.

- [66] ZAPLETALOVÁ, Šárka. Marketingové noviny. Marketingové noviny: Benchmarking má v marketingu své nezastupitelné místo[online]. 2003 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1680/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1680/)
- [67] Základy benchmarkingu. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR [online]. 2012 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>
- [68] Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Olomouckého kraje v roce 2015. Olomouc: Český statistický úřad, 2012-. Vícetematické informace.
- [69] Znalosti v partnerství podle HM Partners. Znalosti v partnerství podle HM Partners: Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část [online]. 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast>