



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Disertační práce

**Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti
podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách
klastrů**

**Proposed Model for Measuring and Managing Company
Performance by Benchmarking under Cluster Conditions**

Autor Ing. Petra Škodáková
Obor 6202V010 Finance
Školitel doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
Rok 2009

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala především své školitelce doc. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a náměty.

Upřímné poděkování patří všem manažerům firem, odborným pracovníkům a dalším konzultantům, kteří se podíleli na provádění výzkumu. Zejména oceňuji jejich vstřícné jednání, přínosné informace a ochotu při poskytování dat, bez nichž by nebylo možné disertační práci dokončit.

Poděkování patří rovněž Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která mi poskytla zázemí pro zpracování disertační práce, ale i kolegům z Ústavu financí a účetnictví, kteří mi byli ochotni pomoci radou či podnětnou připomínkou.

Zvláštní poděkování přísluší mému příteli, rodině a přátelům, kteří mi byli oporou v průběhu psaní disertační práce.

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniků. Jejím hlavním cílem je navrhnout efektivní model pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů. Důvodem pro řešení uvedeného tématu jsou možnosti pro hodnocení firemní výkonnosti s využitím benchmarkingu plynoucí ze zapojení firem do aktivit klastrů. Firmám by model, který respektuje tyto možnosti a potřeby, pomohl při řízení výkonnosti a hledání potenciálů konkurenceschopnosti na trhu.

Pro naplnění uvedeného cíle je zpracována kritická literární rešerše informačních zdrojů zabývajících se problematikou hodnocení výkonnosti, metodou benchmarkingu a zvyšováním výkonnosti firem zapojením do aktivit klastrů. Poté jsou stanoveny výzkumné hypotézy a metodika výzkumu, který je zaměřen na analýzu současné praxe měření a řízení výkonnosti firem včetně využití benchmarkingu. Pro sběr dat jsou v práci použity následující metody: analýza dostupných informačních zdrojů, strukturované rozhovory s manažery firem, konzultace s odborníky z praxe a dotazníkové šetření.

V další části práce je navržena metodika tvorby modelu pro hodnocení a srovnávání výkonnosti, která mj. zahrnuje identifikaci klíčových interních faktorů výkonnosti včetně kauzálních vazeb mezi nimi a návrh systému měření výkonnosti s využitím benchmarkingu. Následuje softwarové řešení navrženého nástroje a jeho verifikace na zvoleném vzorku firem včetně návodu pro praktickou aplikaci modelu.

Výsledkem práce je benchmarkingový model hodnocení výkonnosti, který využívá potenciálu spolupráce firem v klastrech. Na základě vytvořeného modelu dokáže management odhalit slabá místa výkonnosti firmy ve srovnání s ostatními a následně přijmout opatření vedoucí ke zlepšení její stávající výkonnosti a postavení na trhu.

ABSTRACT

The Doctoral thesis deals with company performance and its evaluation. The main objective of it is to propose an effective tool for measurement and management of company performance especially in conditions of operations in cluster. The reasons of dealing with this topic are benefits and opportunities for measurement of company performance resulting to any subject integrated into cluster or any virtual company activities. Model respecting these possibilities and special requirements would be of great benefit to any company and its search for excellence in performance and strong competitive advantage.

A critical literary background research of information sources related to performance measurement, benchmarking and improvement of company performance via integration into cluster or virtual firm activities is conducted to fulfil the objective. Further on research hypothesis followed by research methodology focused on analysis of current state of practical usage of measurement and management of company performance utilising benchmarking methods is set. For data gathering following methods were used: analysis of available information sources, structured interviews with company managers, consultations with experienced professionals and questionnaire survey.

Consequent part of thesis is dedicated to proposal of methodology of development of model for measurement and benchmarking of performance, which covers i.e. identification of key internal performance factors including causal links among them and proposal of benchmarking based system for performance measurement. Thesis is concluded by software solution of proposed model and its verification on chosen sample of companies including guideline for its implementation in practice.

Model of company performance measurement and evaluation which utilises potential of benchmarking application in conditions of cooperation within cluster is an overall outcome of the thesis. Through using this model company management is capable to identify weaknesses in company performance in comparison with others and take measures leading to improvement of performance and competitiveness.

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	3
ABSTRAKT	5
ABSTRACT	7
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
SEZNAM PŘÍLOH	15
1 ÚVOD	16
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	17
2.1 Pojetí výkonnosti	17
2.1.1 Výkonnost podniku	18
2.1.2 Vztah mezi výkonností a konkurenceschopností	20
2.2 Měření a řízení výkonnosti podniků	21
2.2.1 Výkonnostní měřítka	22
2.2.2 Přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku	26
2.2.3 Požadavky na účinně fungující strategický systém hodnocení výkonnosti podniku	37
2.2.4 Přehled konceptů měření a řízení výkonnosti podniku	41
2.3 Možnosti využití benchmarkingu pro měření a řízení výkonnosti podniku	47
2.3.1 Vymezení pojmu „benchmarking“	47
2.3.2 Historický vývoj benchmarkingu	49
2.3.3 Přístupy k benchmarkingu	50
2.3.4 Typy benchmarkingu	51
2.3.5 Benchmarking z hlediska jeho úrovně zaměření	53
2.3.6 Podstata benchmarkingu a jeho hranice	53
2.3.7 Procesní model benchmarkingu	56
2.3.8 Metody srovnávání organizací	58
2.3.9 Budoucnost benchmarkingu a jeho uplatnění v ČR	59
2.4 Zvýšení výkonnosti podniků prostřednictvím zapojení do aktivit klastru	61
2.4.1 Přínosy klastru z hlediska zapojených podniků	62
2.4.2 Aktivity klastru	63
2.4.3 Možnosti provádění benchmarkingu v rámci klastrů	64
3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	67
4 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	69
5 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	73
5.1 Analýza současné praxe měření a řízení výkonnosti firem a klastrů v ČR a zahraničí včetně využití metod a postupů benchmarkingu	74

5.1.1	<i>Řízení a měření výkonnosti podnikatelských subjektů v ČR a ve světě</i>	76
5.1.2	<i>Využití metod, postupů a nástrojů benchmarkingu v praxi společností</i>	93
5.1.3	<i>Hodnocení výkonnosti členů klastru a klastru jako celku včetně využití benchmarkingu</i>	123
5.2	Východiska pro tvorbu modelu hodnocení výkonnosti firem	127
5.3	Metodika tvorby benchmarkingového modelu	129
5.3.1	<i>Základní architektura modelu srovnávání výkonnosti firem</i>	129
5.3.2	<i>Hlavní oblasti interních faktorů výkonnosti</i>	131
5.3.3	<i>Kauzální vazby mezi definovanými oblastmi interních faktorů výkonnosti</i>	132
5.3.4	<i>Identifikace klíčových interních faktorů výkonnosti</i>	135
5.3.5	<i>Příčinně-důsledkové vztahy mezi klíčovými faktory výkonnosti</i>	136
5.3.6	<i>Návrh souboru ukazatelů pro hodnocení výkonnosti firem</i>	138
5.3.7	<i>Vstupní data benchmarkingového modelu</i>	140
5.3.8	<i>Srovnávání výkonnosti firem na základě souhrnného ukazatele</i>	141
5.3.9	<i>Srovnávací kritéria benchmarkingového modelu</i>	145
5.3.10	<i>Výstupní sestavy měření a srovnávání firem</i>	147
5.4	Softwarové řešení navrženého modelu hodnocení výkonnosti firem	148
5.4.1	<i>Systémové složky modelu</i>	149
5.4.2	<i>Architektura modelu</i>	150
5.5	Verifikace navrženého modelu na vybraném vzorku firem	153
5.6	Silné a slabé stránky měření a srovnávání výkonnosti dle navrženého modelu	165
5.7	Ověření hypotéz	167
6	PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI	169
6.1	Přínos práce pro teoretické poznání	169
6.2	Přínos práce pro praktické poznání	169
6.3	Přínos práce pro vzdělávací a výzkumnou činnost fakulty	171
7	NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE	172
8	ZÁVĚR	173
9	LITERATURA	174
10	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	184
11	CURRICULUM VITAE AUTORA	187
	PŘÍLOHY	189

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

Obr. 1 Finanční ukazatele výkonnosti dle vlivu působení finančních trhů.....	29
Obr. 2 Požadavky na optimální systém měření a řízení výkonnosti podniku.....	39
Obr. 3 Postup při vytváření systému měření výkonnosti podniku	40
Obr. 4 Strategická mapa znázorňující tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku ...	46
Obr. 5 Mezera ve výkonnosti vlastní firmy vůči benchmarku.....	53
Obr. 6 Procesní model benchmarkingu s deseti kroky	56
Obr. 7 Míra užití a spokojenosti s vybranými nástroji.....	80
Obr. 8 Množství využívaných nástrojů řízení	81
Obr. 9 Hodnocení úrovně měřítek systému výkonnosti	89
Obr. 10 Deset nejrozšířenějších nástrojů světa ve vybraných letech šetření	94
Obr. 11 Hlavní bariéry využití benchmarkingu v praxi	97
Obr. 12 Využití technik zlepšování v následujících třech letech	99
Obr. 13 „Dům Inovace“	105
Obr. 14 EFQM Excellence Model.....	107
Obr. 15 Životní cyklus vznikajícího podniku.....	109
Obr. 16 Přístup klastrů k analýze výkonnosti svých členů	125
Obr. 17 Přístup klastrů k analýze vlastní výkonnosti.....	125
Obr. 18 Využití benchmarkingu ze strany českých a zahraničních klastrů	126
Obr. 19 Srovnání filozofie konceptu BSC a benchmarkingového modelu.....	130
Obr. 20 Hlavní oblasti interních faktorů výkonnosti.....	132
Obr. 21 Kauzální vztahy mezi oblastmi klíčových faktorů výkonnosti.....	133
Obr. 22 Vzájemné vazby klíčových faktorů podnikové aktivity Marketing.....	137
Obr. 23 Scheffého metoda mnohonásobného porovnávání	144
Obr. 24 Postup hodnocení výkonnosti firem dle navrženého modelu	150
Obr. 25 Vstupní údaje Benchmark modelu – Sekce Nákup a prodej.....	154
Obr. 26 Formulář spokojenosti zákazníků	154
Obr. 27 Hodnocení finanční stability firmy	155
Obr. 28 Dělení účetní přidané hodnoty firmy ABC	156
Obr. 29 Postavení firmy z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky	157
Obr. 30 Pyramidový rozklad ukazatele EVA/T	157
Obr. 31 Hodnocení spokojenosti zákazníků firmy.....	159
Obr. 32 Hodnocení prodeje a marketingu firmy	160
Obr. 33 Hodnocení kvality pracovní síly firmy	161
Obr. 34 Výpočet UFV firmy	162
Obr. 35 Srovnání firmy s TOP firmou v klastru.....	163
Obr. 36 Mapa kauzálních vazeb oblastí výkonnosti firmy a benchmarku	164

Seznam tabulek:

Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	26
Tab. 2 Přístupy k hodnocení podnikové finanční výkonnosti	30
Tab. 3 Srovnání konceptů měření výkonnosti	43
Tab. 4 Hlavní výhody a nevýhody jednotlivých typů benchmarkingu.....	52
Tab. 5 SWOT analýza benchmarkingu	55
Tab. 6 Seznam strukturovaných rozhovorů	74
Tab. 7 Přehled použití jednotlivých technik řízení	82
Tab. 8 Intenzita využití dílčích měřítek výkonnosti	86
Tab. 9 Kritéria měření výkonnosti podniků.....	87
Tab. 10 Výhody plynoucí z benchmarkingu.....	98
Tab. 11 Srovnání benchmarkingových nástrojů z pohledu českých firem.....	112
Tab. 12 Přístup klastrů ke shromažďování údajů o výkonnosti svých členů ...	124
Tab. 13 Klíčové interní faktory výkonnosti dle definovaných oblastí	135
Tab. 14 Klíčové ukazatele výkonnosti Výrobního procesu.....	139
Tab. 15 Váhy klíčových faktorů výkonnosti dle zástupců firem.....	142
Tab. 16 Váhy oblastí klíčových faktorů výkonnosti dle zástupců firem.....	143
Tab. 17 Váhy aspektu Hodnota firmy pro vlastníky dle pozice	145

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ABC	Activity Based Costing; Kalkulace nákladů dle aktivit
APQC	American Productivity & Quality Center; Americké středisko pro produktivitu a jakost
BI	BenchmarkIndex
BLUES	Brain Logistics Start Up Evaluator; Nástroj společnosti Brain Logistics pro hodnocení začínajících podniků
BSC	Balanced Scorecard
CAEV	Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu
CEN	Comité Européen de Normalisation; Evropský výbor pro standardizaci
CF	Cash Flow; Peněžní tok
CFROI	Cash Flow Return on Investment; Provozní návratnost investice
CRM	Customer Relationship Management; Řízení vztahů se zákazníky
CROGA	Cash Return on Gross Assets; Hotovostní rentabilita hrubých aktiv
CSF	Critical Success Factor; Kritický faktor úspěchu
ČBI	Český benchmarkingový index
ČSJ	Česká společnost pro jakost, o. s.
ČSÚ	Český statistický úřad
DCF	Discounted Cash Flow; Diskontovaný peněžní tok
EAT	Earnings after Taxes; Zisk po zdanění
EBIT	Earnings before Interests and Taxes; Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization; Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Earnings before Taxes; Zisk před zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management; Evropská nadace pro řízení jakosti

EMS	Environmental Management System; Systém environmentálního managementu
EPS	Earnings per Share; Zisk na akcii
ERDF	European Regional Development Fund; Evropský regionální rozvojový fond
EVA	Economic Value Added; Ekonomická přidaná hodnota
FA	Finanční analýza
FCF	Free Cash-Flow; Volné hotovostní prostředky
FRVŠ	Fond Rozvoje Vysokých Škol
GA ČR	Grantová agentura České republiky
GBN	Global Benchmarking Network; Globální benchmarkingová síť
ICT	Information and Communication Technologies; Informační a komunikační technologie
ISO	International Organization for Standardization; Mezinárodní společnost pro standardizaci
IMP ³ rove	IMProving Innovation Management Performance of SMEs with Sustainable IMPact; Zlepšení výkonnosti inovačního managementu malých a středních firem s udržitelným dopadem
INFA	IN Finanční Analýza
IS	Information System; Informační systém
IT	Information Technology; Informační technologie
KPF	Key Performance Factor, Klíčový faktor výkonnosti
KPI	Key Performance Indicator; Klíčový ukazatel výkonnosti
KRI	Key Result Indicator; Klíčový ukazatel výsledku
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MSP	Malé a střední podniky
MVA	Market Value Added; Hodnota přidaná trhem
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes; Statistická klasifikace ekonomických činností Evropské unie
NPV	Net Present Value; Čistá současná hodnota

OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
PDCA	Plan-Do-Check-Act; Plánuj-Dělej-Kontroluj-Konej
PI	Performance Indicator; Ukazatel výkonnosti
r_e	Risk Equity; Náklady na vlastní kapitál
RADAR	Results-Approach-Deployment-Assessment-Review; Výsledky-Přístup-Rozmístění-Hodnocení-Přehled
RI	Result Indicator; Ukazatel výsledku
ROA	Return on Assets; Rentabilita aktiv
ROCE	Return on Capital Employed; Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Return on Equity; Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment; Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Return on Sales; Rentabilita tržeb
SAP	Systems-Applications-Products; Systémy- Aplikace- Produkty
SCM	Supply Chain Management; Řízení dodavatelského řetězce
SIC	Standard Industrial Classification; Standardní klasifikace průmyslu
SVA	Shareholder Value Added; Přidaná hodnota pro akcionáře
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats; Silné stránky -Slabé stránky-Příležitosti-Hrozby
t	Daň z příjmů právnických osob
T	Tržby
TOC	Theory of Constraints; Teorie omezení
TQM	Total Quality Management; Řízení kvality
TSR	Total Shareholder Return; Celková rentabilita pro akcionáře
UFV	Ukazatel firemní výkonnosti
WACC	Weighted Average Costs of Capital; Vážené průměrné náklady kapitálu
#	Hodnota bez měrné jednotky

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A – Podklad pro strukturované rozhovory
- Příloha B – Případové studie vybraných firem v ČR
- Příloha C – Seznam respondentů dotazníkového šetření
- Příloha D – Mapy kauzálních vztahů klíčových faktorů dle zvolených podnikových aktivit
- Příloha E – Klíčové ukazatele výkonnosti v rámci definovaných faktorů
- Příloha F – Vstupní data benchmarkingového modelu
- Příloha G – Indikátory syntetického ukazatele firemní výkonnosti
- Příloha H – Statistické vyhodnocení významnosti rozptylů vah
- Příloha I – Možnosti volby srovnávacích kritérií
- Příloha J – Dotazníky spokojenosti zákazníků a zaměstnanců
- Příloha K – Návod uživatele benchmarkingového modelu
- Příloha L – Vstupní data firmy ABC
- Příloha M – Výstupní sestava firmy ABC

Všechny přílohy jsou vzhledem ke svému rozsahu umístěny na CD, které je nedílnou součástí této disertační práce.

1 ÚVOD

*„If you know your enemy and know yourself,
you need not fear the result of a hundred battles.“*

Sun Tzu, čínský generál

Úspěch podnikové činnosti závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Zvláště v dnešní době, kdy dochází k neustálým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik nesmírně obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Světové trhy se v posledním desetiletí prudce globalizují a rozhodující úlohu na nich přebírají nadnárodní společnosti. V důsledku toho se stává jejich podnikatelské chování určující pro stanovení standardů podnikatelské výkonnosti všech firem. Úspěšně se tak mohou v nových podmínkách rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na změněné podmínky podnikání, měří a průběžně vyhodnocují úroveň podnikatelské výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.

Z tohoto důvodu jsou podniky nuceny brát v úvahu a v mnoha případech implementovat širokou škálu inovativních manažerských filozofií, přístupů, nástrojů a technik, které napomáhají zvyšovat podnikovou výkonnost a posilovat konkurenční výhodu. Jednou z možností, jak dosáhnout vynikajících výsledků, je využívání techniky porovnávání se s ostatními, tzv. benchmarking. Benchmarking představuje proces nepřetržitého srovnávání a měření se s jinými organizacemi kdekoliv na světě s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity vedoucí ke zlepšení vlastní výkonnosti.

Benchmarking je ve světě využíván v různých podobách a zájem o jeho využití stále roste zejména v souvislosti s fenoménem posledních let - s rozvojem klastrů. Měřením a řízením výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů se proto zabývá tato disertační práce.

Jejím hlavním cílem je identifikovat klíčové interní faktory, které ovlivňují výkonnost podniků, a na základě zvolených měřítek navrhnout efektivní benchmarkingový model pro hodnocení výkonnosti podniků v podmínkách klastrů. Důvodem pro řešení uvedeného tématu jsou možnosti plynoucí ze zapojení firem do aktivit klastrů pro hodnocení výkonnosti s využitím postupů benchmarkingu.

Pro naplnění cílů této disertační práce je nejprve zpracována literární rešerše týkající se podnikatelské výkonnosti, zapojování firem do klastrů a problematiky benchmarkingu včetně jeho metod a postupů. Poté jsou definována teoretická východiska pro výzkumnou část práce, stanoveny výzkumné hypotézy a metodika výzkumu. Výsledky výzkumu jsou verifikovány na vybraném klastru. V závěru práce jsou na základě realizace výzkumu ověřeny stanovené hypotézy.

2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

V této části disertační práce jsou shrnuty poznatky získané na základě kritické rešerše dostupných zdrojů týkajících se hodnocení výkonnosti podniků. Nejprve se práce zabývá objasněním pojmu výkonnost podniku a vztahem mezi výkonností a konkurenceschopností. Následně je řešena problematika měření a řízení výkonnosti podniku včetně finančních a nefinančních měřítek a konceptů hodnocení výkonnosti, především Balanced Scorecard. Vzhledem k tomu, že se disertační práce zabývá měřením výkonnosti s využitím benchmarkingu, je další část práce zaměřena na definici tohoto pojmu spolu s přístupy a typy benchmarkingu, postupem jeho implementace a potenciálními přínosy plynoucími z jeho realizace. V závěru kapitoly je zahrnuta část týkající se zapojování firem do klastrů, jako jedné z možností zvýšení jejich výkonnosti, včetně přínosů a aktivit klastrů.

Vzhledem k nedostatku české odborné literatury, zejména v oblasti využití benchmarkingu a vzniku a rozvoje klastrů, byly analyzovány především zahraniční odborné publikace, odborné studie a případové studie.

2.1 Pojetí výkonnosti

V běžném životě se s pojmem **výkonnost** setkáváme velmi často a to v mnoha oblastech lidské činnosti. Teorie se věnuje výkonnosti jednotlivce, výkonnosti strojů a zařízení, finančních investic nebo výkonnosti organizací a firem. Avšak jednoznačná a všeobecně akceptovaná definice výkonnosti nebyla přijata. Odborné slovníky¹ popisují výkonnost jako „měřítko výsledku dosaženého jednotlivcem, týmem, organizací nebo procesem“. Jiné definice (viz Stýblo, 2002; Drucker, Maciariello, 2005) dále porovnávají tuto schopnost subjektu dosáhnout určitého výkonu s cílem či standardem z hlediska přesnosti, dokončenosti, nákladů a rychlosti.

Vzhledem k zaměření disertační práce budou následující části věnovány měření a řízení výkonnosti podniků.

¹ *IT & ITIL based Glossary of Terms. The University of Melbourne [online]. 2009 [cit. 2009-04-03]. Dostupné z: <http://www.infodiv.unimelb.edu.au/knowledgebase/itservices/docs/IT_ITIL_Glossary.doc>.*

The Free Dictionary by Farlex [online]. 2009 [cit. 2009-04-08]. Dostupné z: <<http://www.thefreedictionary.com>>.

2.1.1 Výkonnost podniku

Výkonností podniku, jako jednoho ze základních předpokladů jeho dlouhodobé existence, se zabývalo a stále zabývá mnoho autorů. Jejich předmětem zájmu je však spíše hodnocení a řízení výkonnosti, než samotná definice **výkonnost podniku**. Její vymezení se jeví jako problematické a v odborných pramenech bývá uváděna jen velmi zřídka. Z těchto důvodů tak často dochází k použití stejného pojmu s rozdílným chápáním jeho obsahu, čímž může vznikat řada nedorozumění. Nejčastěji se využití pojmu výkonnost liší z hlediska stupně obecnosti pojetí.

Ze širší perspektivy se na výkonnost dívá P. F. Drucker (1992): „*Výkonnost je závěrečný test jakékoliv organizace.*“

Souček (2005) charakterizuje výkonnost firmy jako „*schopnost vyprodukovat za určité období souhrn statků a služeb*“.

V obecné podobě uvádějí firemní výkonnost také Fibírová a Šoljaková (2005), a to „*v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti*“.

Hindls, Holman a Hronová (2003) definují pojem výkonnost podniku jako „*schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál*“.

Tomuto v současnosti velmi aktuálnímu tématu se věnují také Pavelková a Knápková (2005), podle nichž „*výkonnost pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence*“.

Podnikatelskou výkonností se zabývá i Pitra (2001), který nahlíží na výkonnost firmy jako na „*výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů*“ a dále dodává: „*Podnikatelská výkonnost není pouze požadavkem ekonomickým, ale je to požadavek celospolečenský, a lidé, kteří o její úrovni rozhodují – zaměstnanci, manažeři a vlastníci, nesou za její plnění osobní odpovědnost.*“

Je nutné podotknout, že ne pro všechny subjekty spjaté s podnikem má pojem výkonnost stejný význam. Výkonnost je třeba hodnotit jak z hlediska majitelů, resp. zakladatelů firmy (shareholders), tak z hlediska dalších subjektů (stakeholders), z nichž nejdůležitější jsou zákazníci, zaměstnanci (především manažeři) a vlivné lobbystické skupiny. Jejich hlediska se totiž mohou značně lišit.

Na výkonnost podniku z pohledu různých cílových skupin se dívají např. Souček (2005) nebo Pavelková a Knápková (2005), podle kterých hodnotí vlastník výkonnost firmy na základě splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků vložených do podnikání; zákazník podle uspokojení svých měnících se požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek splacení apod.; manažeři podle technického vybavení firmy,

fungování informačního systému, vybudované distribuční cesty, pracovní morálky podřízených zaměstnanců atd.; ostatní pracovníci podle výše mezd a pracovních podmínek; dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky; stát podle schopnosti platit daně apod.

Výkonnost organizace je dána její schopností nebo potenciálem dosahovat stanovené cíle. Tyto cíle definují jak užitek pro zakladatele organizace, tak i klíčové parametry, které mají na míru užitku při jeho tvorbě zásadní vliv. Jenom organizace, která splňuje předem stanovené cíle definované v její strategii, může být považována z dlouhodobého hlediska za výkonnou. Pokud je strategie zvolena správně a jsou kvalitně nadefinovány strategické cíle, potom záleží jen na tom, jak je organizace schopná těchto cílů dosáhnout.

Pro účely disertační práce bude pro pojem výkonnost podniku využito následující definice: „*Výkonnost podniku je jeho schopnost zhodnocovat svou činností vložené zdroje, produkovat zisk, zvyšovat hodnotu podniku a současně také jeho schopnost zajistit si budoucí rozvoj.*“

Při bližším zkoumání pojmu výkonnost se lze v odborné literatuře (CIMA, 2003; Kovanicová, 2002; Král, 2002) setkat s dalšími úzce spjatými termíny jako je hospodárnost, ekonomická účinnost a ekonomická účelnost. **Hospodárnost** se může projevat ve dvou formách, a to ve formě *úspornosti*, tj. tvorba výstupů s minimální spotřebou zdrojů, či *výtěžnosti* jako maximální možná produkce vytvořená z daného množství vstupů. **Ekonomická účinnost (efektivita)** nastává tehdy, pokud je dosaženo maximálního výstupu s minimálními zdroji, tzn. posláním ukazovatele je: „dělat věci správně“. **Ekonomická účelnost (efektivnost)** pak vyjadřuje, do jaké míry byly dosaženy efekty odpovídající zadaným cílům, posláním ukazovatele je: „dělat správné věci“.

Výklad uvedených pojmů však není v odborné literatuře jednotný, např. Neely, Gregory a Platts (1995) vymezují efektivnost (effectiveness) jako rozsah, v jakém jsou splněny požadavky zákazníků, zatímco účinnost (efficiency) je podle nich měřítkem, jak hospodárně byly užity zdroje při poskytování dané úrovně produktu zákazníkovi. Dosahování efektivity tudíž není zárukou dosažení efektivnosti, pokud podnik není schopen realizovat své výrobky a služby na trhu. Z pohledu disertační práce jsou všechny pojmy považovány za podmnožinu termínu výkonnost podniku.

Současně s pojmem výkonnost podniku se v odborných zdrojích často objevuje širší pojem – konkurenceschopnost. Zajištění dlouhodobého užitku organizace je podmíněno dlouhodobým působením a posilováním své pozice na trhu, tj. posilováním své konkurenceschopnosti.

2.1.2 Vztah mezi výkonností a konkurenceschopností

Podnikatelské firmy byly a jsou vystaveny vlivům vnějšího ekonomického prostředí a přímé konfrontaci s ním. Pokud chtějí firmy v současném „znalostním věku“ přežít a prosperovat, musí odhalit nejen vnitřní, ale i vnější hodnototvorné hybné síly, které je povedou k dlouhodobé **konkurenceschopnosti** (konkurenční schopnosti). Jsou-li firmy výkonné, neznamená to, že jsou zároveň konkurenceschopné.

Na konkurenceschopnost lze nazírat jako na jednu z podob podnikatelského potenciálu. Jak uvádí Mikoláš (2005), *„konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak nemůžeme hovořit o konkurenceschopnosti“*. Být konkurenceschopnou organizací tak znamená vědět, co je dnes běžné, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru.

Konkurenceschopnost na firemní úrovni chápe Marinič (2008) jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti.

Souhrnný pohled na problematiku konkurenceschopnosti českých výrobců podávají závěry výzkumu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně². Řešitelský kolektiv zde označuje konkurenceschopnost jako *„schopnost podniku udržet si nebo zvýšit svůj podíl na domácím trhu a na vnějších trzích“*.

Časové hledisko do svého pojetí konkurenceschopnosti vnáší, jako jeden z mála autorů, Jirásek (2001). Ten vidí jako konkurenceschopný ten podnik, který *„se rozvíjí v kontextu náročných změn vyvolávající konkurenční střety“*. Výsledkem takového střetu je schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na té úrovni dosahovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu.

Obecně lze konkurenceschopnost charakterizovat jako vlastnost, která dovoluje podnikatelskému subjektu uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Dle Pitry (2001) zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou konkurenční výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu *„vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat jejich dnešní konkurenční výhody“*.

Konkurenční výhoda je něco, co umožňuje jít dále za charakteristiky obyčejné výhody na trhu. Dříve byla připisována výhodě velikosti firmy a podílu na trhu, který firma vlastní. Je to tak z důvodu, že tyto vlastnosti jsou důležitější než jiné pro některé části podnikání. Nicméně některé střední a malé

² TRNKA, F. a kol. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců – Souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999 – 2004*. Zlín: UTB FaME, 2004. ISBN 80-7318-219-X.

firmy předstihly v těchto měřítkách větší firmy v mnoha průmyslových odvětvích. I když jsou velikost firmy a podíl na trhu spojovány s lepší výkonností firmy, jsou často následkem jiné konkurenční výhody, nikoliv příčinou toho, že jsou firmy výkonnější.

Zatímco Veber (2000) chápe konkurenční výhodu jako využití takových faktorů ve fungování organizace, které jí umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci, Porter (1980) označuje za firmu s konkurenční výhodou tu, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability. Z toho vyplývá, že firma disponuje konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

Konkurenční výhoda organizace je základním kamenem její dlouhodobé vitality a souvisí jak s výkonností, tak i dalšími oblastmi fungování organizace. Výkonnost organizace se podle Portera (1985) pozitivně projevuje lepší schopností zabezpečit užitek, který organizace přináší sobě i jiným, vyšší účinností produkčních procesů i efektivitou při přeměně vstupních faktorů na výrobky či služby, které tento užitek zajišťují. Na druhou stranu se projevuje vyšší stabilitou organizace, její schopností učit se z vývoje a přizpůsobit se změně nebo přímo schopností vyvolávat a řídit tyto změny na trhu a vytvářet si vlastní trhy a pravidla jejich fungování.

Manažeři většiny firem vědí poměrně dobře, v čem se firma musí zlepšit, aby dosáhla vyšší konkurenceschopnosti – svých produktů, firmy jako celku a někdy také oboru, ve kterém působí. Nedostatečná úroveň znalostí teorie moderního managementu a nedostatky v systémovém myšlení jim však brání dokázat firmu odlišit od jejích rivalů.

Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jsou jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy. Pro posouzení firemní výkonnosti, pro porozumění, jakým směrem, z jakých příčin a jak stabilně se vyvíjí, potřebují nejen řídicí pracovníci, ale i další zaměstnanci a subjekty v okolí komplexní systém informací. Plánování a měření výkonnosti se proto stává klíčovým a nezastupitelným nástrojem řízení výkonnosti podniku.

2.2 Měření a řízení výkonnosti podniků

Pojmy jako měření výkonnosti a řízení výkonnosti spolu neodmyslitelně souvisejí, a proto se v literatuře (a také v této disertační práci) objevují ve vzájemném kontextu. Řízení výkonnosti vychází z předpokladu, že „řídít lze jen to, co lze měřit“, měření se tudíž stává primárním předpokladem pro řízení firemní výkonnosti.

Jak uvádí Neely, Gregory a Platts (1995), proces **měření výkonnosti** (Performance Measurement) zahrnuje vytváření měřitelných indikátorů a jejich

využívání ke kvantifikaci účinnosti a efektivnosti podnikové činnosti, resp. pro hodnocení dosahování operativních, taktických a strategických cílů podniku.

Kriticky se k pojmu měření výkonnosti staví Wagner (2005), který považuje za hlavní úkol výkonnostního měření informovat o tom, jak dnešní rozhodnutí a činy organizace přispívají k budoucímu prospěchu a jakým směrem se má podnik orientovat, resp. na jaké oblasti má soustředit své budoucí rozhodování a činy, nikoliv o tom, jak se dnes projevují důsledky rozhodnutí a činů, které zástupci organizace nebo jejich předchůdci uskutečnili v minulosti, přičemž, jak uvádí, druhá z uvedených možností ve firemní praxi převažuje.

Měření výkonnosti vytváří základ pro **řízení výkonnosti** (Performance Management). To představuje podle Příbyslavského (2006) „*soustavnou snahu podniku o zlepšování jeho výkonnosti prostřednictvím jeho jednotlivých částí. Těmito částmi se mohou rozumět: části podniku, úrovně řízení, lidé, procesy atd.*“ Smyslem řízení výkonnosti je dosažení stanovené vize neustálým zlepšováním všech klíčových charakteristik podniku, a tím zvyšování výkonnosti na všech úrovních řízení.

Jak uvádí Marr (2004), řízení výkonnosti zahrnuje metodologii, systémový rámec a ukazatele, jejichž účelem je pomáhat organizacím při formulování a posouzení strategie, motivovat pracovníky a komunikovat výkonnost podniku jeho externím subjektům.

Hlavním důvodem zavádění měření a řízení výkonnosti do běžného chodu firem je implementace a hodnocení stanovené strategie, kterou Sedláčková (2000) popisuje jako „*směr k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku, který povede k dosažení celkové výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy.*“ Díky tomu, že systémy řízení výkonnosti směřují k naplnění strategie firmy, často se v literatuře setkáváme s pojmem *strategický systém řízení výkonnosti* (Strategic Performance Management), který přepisuje firemní strategii do cílů a jejich klíčových výkonnostních měřítek. Dobře nastavený strategický systém řízení výkonnosti pak umožňuje managementu firmy sledovat průběh dosahování strategických cílů, včas odhalit příčiny jejich neplnění či dokonce hrozby a navrhnout vhodná nápravná opatření.

Z výše uvedeného vyplývá, že k tomu, aby byly jednotlivé firmy úspěšné, plnily stanovené cíle a kontinuálně zvyšovaly svou konkurenceschopnost, je nezbytné měřit a hodnotit jejich výkonnost pomocí systému vhodně zvolených měřítek výkonnosti.

2.2.1 Výkonnostní měřítka

Výkonnost není definovaná činností samotnou, ale výsledkem jejího posuzování a hodnocení. Jenom aktivita, která je opatřena měřítkem, může definovat výkonnost. Aby firma mohla správně nadefinovat svá měřítka výkonnosti, musí znát jejich význam a základní atributy.

Ukazatel (měřítko, indikátor) výkonnosti (Performance Indicator, PI) je vymezené hodnotící hledisko pro srovnávání či posuzování více jevů. Jak definují Nelly, Gregory a Platts (1995), „*jde o určovací nebo rozlišovací znak, který je používán k hodnocení úrovně výkonnosti konkrétní oblasti řízení podnikového výkonu nebo procesu*“.

Podle Učně (2008) k základním atributům měřítka patří zejména:

- název a identifikace,
- algoritmus (u tvrdých metrik) či definice (u měkkých metrik),
- dimenze (měrná jednotka, organizační jednotka, časové období atd.),
- výchozí a cílová hodnota,
- zdroj dat pro měření,
- měření (postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování),
- ověřování (postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování).

De Haas a Kleingeld (1999) se zmiňují o 8 kritériích ukazatelů výkonnosti:

- ovladatelnost,
- platnost,
- kompletnost,
- měřitelnost,
- specifická,
- závažnost,
- srozumitelnost,
- koherence.

Rozdílnost přístupů k vymezení obsahu kategorií výkonnost a měření výkonnosti se promítá i do rozdílných přístupů ke klasifikaci ukazatelů výkonnosti. V zásadě lze rozdělit ukazatele výkonnosti na:

- kvantitativní (tvrdé) a kvalitativní (měkké) ukazatele,
- finanční (hodnotové) a nefinanční (naturální) ukazatele,
- klasické (tradiční) a moderní ukazatele.

Kvantitativní (tvrdé) ukazatele výkonnosti jsou objektivní a snadno měřitelné, ve většině případů pro zástupce organizace dostupné z běžných interních informačních systémů. Patří sem např. produktivita práce, rentabilita vlastního kapitálu, počet zákazníků, čas prostoje aj.

Naopak **kvalitativní (měkké) ukazatele** nejsou běžně dostupné, jsou založeny na subjektivních názorech jedinců, vyžadují si průzkumy a často jsou interpretovány verbálně nebo prostřednictvím škály. Sem lze zařadit např. dobré jméno podniku, spokojenost a věrnost zákazníků, flexibilita podniku, kvalifikace pracovníků apod.

Finanční (hodnotové) ukazatele vycházejí z údajů vyjádřených v peněžních jednotkách jakékoliv měny, jejich nejčastějším zdrojem jsou účetní výkazy. Tato měřítka souvisejí s náklady, výnosy, ziskem, aktivy, závazky, příjmy a výdaji

podniku či hodnotou podniku (např. příspěvek na úhradu fixních nákladů, přidaná hodnota, zisk na zákazníka aj.).

Nefinanční (naturální) ukazatele lze změřit a kvantifikovat v jiných měrných jednotkách než v peněžních. Měří proces nebo výkon pomocí různých měrných jednotek - kusů, kilogramů, hodin, procent (např. množství polotovarů zařazených do výroby, procento zmetků, velikost odpadu aj.).

Klasické (tradiční) ukazatele měření výkonnosti jsou tradičně používané ve finančním účetnictví, manažerském účetnictví a controllingu, kde jsou zaměřeny na měření ziskových marží, růstu zisku, příspěvku na úhradu fixních nákladů a ukazatele z oblasti finanční analýzy.

Moderní ukazatele řízení, založené na tvorbě hodnoty pro vlastníky, preferují pro měření výkonnosti ukazatele hodnoty podniku. Lze sem zařadit ekonomickou přidanou hodnotu (Economic Value Added, EVA)³, hodnotu přidanou trhem (Market Value Added, MVA)⁴ apod.

Dále je nezbytné uvést členění ukazatelů, které poprvé použili a obsahově vymezili Kaplan a Norton (1996) v architektuře Balanced Scorecard (BSC), a to dělení na:

- **Ukazatele předstihu** neboli **hybné ukazatele** (Leading Indicators); předpovídají budoucnost, jsou rozhodující pro úspěšnost firmy, jejich vzájemná vazba i vazba na ostatní ukazatele je kauzální.
- **Ukazatele zpoždění** (Lagging Indicators); vyjadřují dosaženou skutečnost, tedy reflektují minulost a ve vztahu k hybným ukazatelům vyjadřují následek dějů a procesů.

Uvedené označení „zpoždění“ a „předstih“ však nepovažuje Parmenter (2008) z vlastních zkušeností za vhodný způsob definování měřítek výkonnosti a navrhuje dělení na ukazatele výkonnosti zaměřené na minulost, současnost a budoucnost. Za prioritní pro měření výkonnosti organizace přitom považuje měřítko orientovaná na současnost nebo na budoucnost.

Parmenter (2008) navíc přichází i s vlastním členěním výkonnostních ukazatelů z hlediska jejich zaměření:

- **Klíčové ukazatele výsledků** (Key Result Indicators, KRI); jsou výsledkem mnoha činností, poskytují jasný obraz o tom, zda se firma pohybuje správným směrem, nic však nevyovídají o tom, co musí udělat, aby zlepšila své výsledky. Obvykle pokrývají delší časový úsek, jsou přezkoumávány v měsíčních či čtvrtletních cyklech a poskytují informace optimální pro představenstvo, tj. pro ty, kteří nejsou zapojeni do každodenního managementu.

³ EVA® je registrovanou ochrannou známkou firmy Stern Stewart & Co.

⁴ MVA® je registrovanou ochrannou známkou firmy Stern Stewart & Co.

- **Ukazatele výkonnosti** (Performance Indicators, PI); odpovídají na otázku, jaká opatření je třeba přijmout pro zvýšení výkonnosti organizace, a zároveň zvyšují hodnoty klíčových ukazatelů výsledků.
- **Klíčové ukazatele výkonnosti** (Key Performance Indicators, KPI); zaměřují se na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nejkritičtějšími pro současný a budoucí úspěch organizace. Měly by být monitorovány denně, v některých případech týdně, a měly by vypovídat o tom, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti. Všechny správné klíčové ukazatele výkonnosti vedou ke změně a soustředí se na ně neustálá pozornost generálního ředitele.

K tomuto členění jeho autor dále dodává: „*Mnoho organizací pracuje se špatnými měřítky, které jsou nesprávně nazývány klíčovými ukazateli výkonnosti.*“ Důvodem je podle něj nedostatečný zájem ze strany organizací, jejich zástupců a odpovědných osob prozkoumat, co to klíčový ukazatel výkonnosti vlastně je. Jako reakci na tuto skutečnost definuje, na základě rozsáhlého rozboru a diskusí s představiteli organizací ve veřejném i soukromém sektoru, sedm charakteristik KPI:

- nefinanční ukazatel,
- indikátor, který je měřen opakovaně (např. denně),
- ukazatelem se zabývá generální ředitel a tým vrcholového vedení,
- pochopení tohoto ukazatele a opatření k nápravě u všech pracovníků,
- měřítko váže odpovědnost k jednotlivci nebo k týmu,
- měřítko má značný dopad (např. ovlivňuje většinu hlavních kritických faktorů úspěchu),
- indikátor má pozitivní dopad (např. pozitivním způsobem ovlivňuje všechna ostatní měřítká výkonnosti).

S výběrem vhodných měřítek výkonnosti souvisí otázka, jaký **počet ukazatelů** do systému měření zavést, aby organizace získala věrný obraz o své výkonnosti a nezahltěla se velkým množstvím nic nevypovídajících dat. Zatímco Kaplan a Norton (1996) doporučují nejvýše 20 klíčových ukazatelů, Hope a Fraser (2003) navrhují méně než 10 klíčových měřítek výkonnosti. Parmenter (2008) přichází s pravidlem 10/80/10, což znamená, že v organizaci by mělo existovat 10 klíčových ukazatelů výsledků, až 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových měřítek výkonnosti.

Pro zástupce organizací se uvedené počty ukazatelů mohou zdát na první pohled nedostačující. Ovšem mnozí si neuvědomují, že zaměstnanci pracují s různými variantami stejného ukazatele, a proto je na místě jejich normalizace.

Volba konceptu měření a řízení firmy z pohledu vhodných měřítek a jejich množství proto zůstává stěžejním tématem diskusí domácích i zahraničních odborníků reprezentovaných poradenskými společnostmi, akademickou sférou a manažery firem.

2.2.2 Přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku

Během mnoha předcházejících desetiletí byla vyvinuta široká škála kritérií vyjadřujících výkonnost podniku, z nichž některá jsou vyjádřením rozličných teoretických koncepcí zabývajících se podnikovým řízením a jeho finanční analýzou, jiná naopak vycházejí ze zvyklostí a pragmatických přístupů podnikové praxe.

V zásadě jsou přístupy k hodnocení výkonnosti podniků založené na:

- finančních ukazatelích,
- nefinančních ukazatelích.

Hodnocení výkonnosti podniku s využitím finančních ukazatelů

V současnosti nejvíce používaný přístup k měření a řízení výkonnosti podniku vychází z finančních měřítek, tj. ukazatelů vyjádřených v penězích a postihující finanční stránku hospodaření podniků. V literatuře se objevují různá pojetí hodnocení výkonnosti založená na finančních indikátorech.

A) Z historického pohledu nazírají na měření výkonnosti pomocí finančních ukazatelů Pavelková a Knápková (2005). Následující tabulka (Tab. 1) ukazuje vývoj jednotlivých generací tohoto měření a pojmání výkonnosti, a to od měření ziskových marží a růstu zisku, k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům, založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky, a hodnotovému řízení.

Tab. 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku
Zdroj: Pavelková a Knápková (2005)

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Invest. kapitál	EVA, CFROI, FCF aj.

Podle vztahu k hodnotě firmy člení Pavelková a Knápková (2005) měřítka finanční výkonnosti na měřítka orientovaná na ziskovost, tzv. klasické (tradiční) ukazatele, a měřítka orientovaná na růst hodnoty firmy, tj. moderní ukazatele.

• Klasické (tradiční) ukazatele výkonnosti

Tradiční měřítka výkonnosti se používají od poloviny 80. let 20. století a vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání. Mezi klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku patří především ukazatele:

- *absolutní hodnoty zisku* (výsledku hospodaření) – čistý zisk (EAT), zisk před zdaněním (EBT), zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA);

- *hotovostních toků* – provozní cash-flow, celkové cash-flow, volné cash-flow (FCF);
- *rentability* – rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita investovaného kapitálu (ROI), zisk na akcii (EPS).

Především díky tomu, že tato měřítka nezohledňují inflaci, nezabývají se časovou hodnotou peněz, neberou v úvahu pojem rizika, neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětovanými příležitostmi a vycházejí z účetních údajů, jsou častým terčem kritiky nejen odborníků, ale i běžných uživatelů.

Kritické námitky se dotýkají i rozdílných účetních politik (odpisové politiky, technik oceňování majetku, tvorby rezerv a opravných položek, časového rozlišení atd.) jednotlivých podniků, které ovlivňují výsledek hospodaření.

Dalším nedostatkem tradičních ukazatelů je obsahové vymezení výsledku hospodaření a kapitálu (aktiv), které je třeba upravit o skutečnosti související s využíváním majetku, jenž není ve vlastnictví podniku, ale slouží k podnikání (např. majetek financovaný formou leasingu, majetek v osobním vlastnictví), a naopak majetku, který je zahrnut v aktivech bez ohledu na to, zda je využíván v hlavní činnosti (např. pronájem budovy jiným subjektům). Organizace rovněž v mnohých případech nezahrnují do rozvahy nehmotná aktiva (např. kvalifikovanou pracovní sílu), neboť jejich přínos je obtížně kvantifikovatelný.

Kritiku tradičních ziskových veličin a na nich postavených ukazatelů výkonnosti shrnuje Dluhošová (2007) do následujících bodů: nízká korelace k vývoji hodnoty na kapitálovém trhu, chybějící zohlednění nákladů na kapitál, orientace na minulost, chybějící zachycení nehmotného majetku a zanedbání ekonomických účinků po skončení sledovaného období.

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají a v podnikové praxi postupně zdomácňují nové přístupy k měření výkonnosti podniků.

- **Moderní ukazatele výkonnosti**

Současné vývojové tendence v oblasti přístupů k řízení a měření výkonnosti směřují k analýze výkonnosti podniku přes tvorbu hodnoty pro akcionáře (shareholder value). Přístup, jehož cílem je sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionářů, je označován jako *řízení orientované na hodnotu* (Value Based Management).

Tento nový přístup vznikl zvláště díky silnějšímu vlivu kapitálového trhu v 80. letech minulého století v USA. Jak uvádí Martin a Petty (2000), působení kapitálového trhu v globalizované ekonomice vyžaduje při hodnocení současné a budoucí výkonnosti podniku respektovat časovou hodnotu peněz a míru podstupovaného podnikatelského rizika prostřednictvím nákladů na kapitál.

Maximalizace tržní hodnoty, na níž je tento přístup založen, znamená, že podnik musí usilovat o co největší přínos pro akcionáře (vlastníka), a to jednak v podobě dividend a jednak formou zisků plynoucích z růstu cen akcií. Snaha o maximalizaci akcionářské hodnoty přináší podle Maříka a Maříkové (2005) výhody i pro podnik a jeho vedení. Vyšší akcionářská hodnota totiž umožňuje snížit náklady na nově získávaný kapitál prostřednictvím kapitálových trhů a zároveň snižuje i pravděpodobnost nepřátelského převzetí podniku.

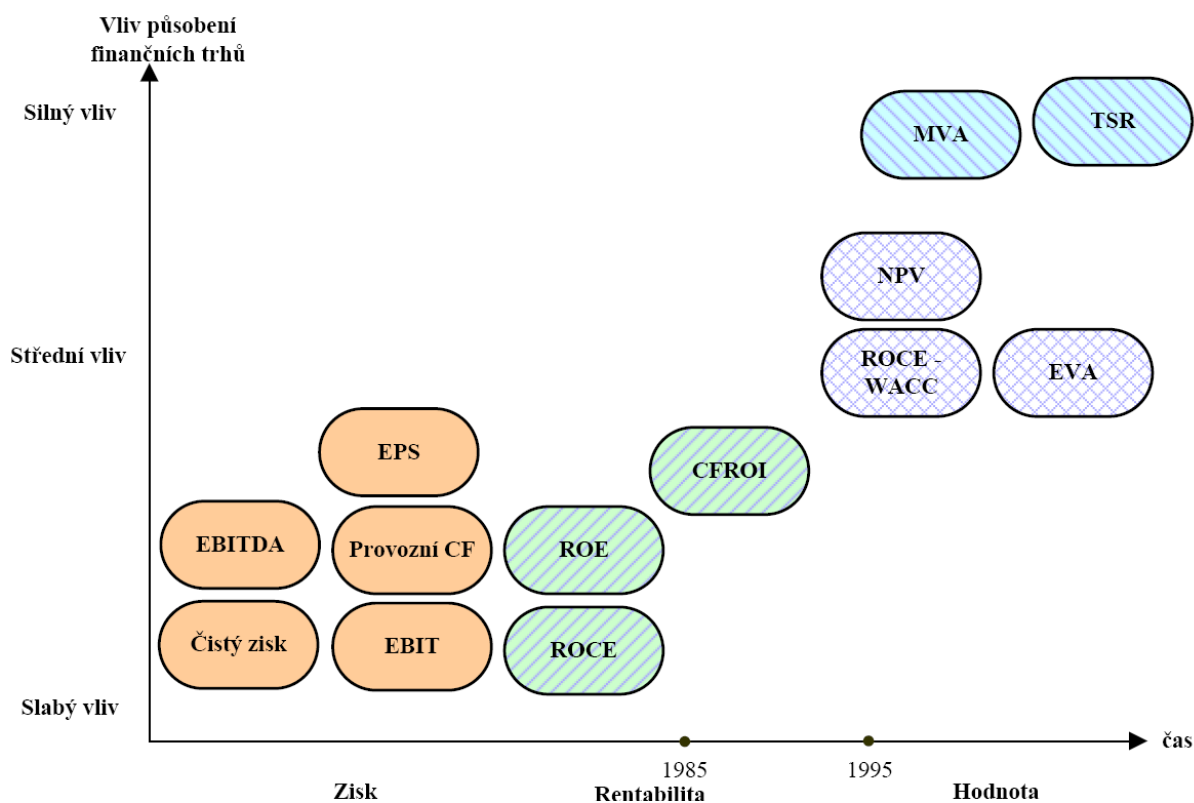
Proč se ze všech subjektů, které se podílejí na chodu podniku, preferují v moderních konceptech řízení a měření výkonnosti právě vlastníci? Odpověď, podloženou zkušenostmi z USA, přináší autoři Young a O'Byrne (2001), kteří uvádějí: „*Údaje ukazují, že pouze firmy, které tvoří hodnotu pro vlastníky, dodávají hodnotu pro ostatní zainteresované strany.*“ Také Neumaierová a Neumaier (2002) dospěli ke závěru, že teorie shareholder value je správná: „*Je důležité preferovat koncepci shareholder value, neboť je to současně jediná cesta zvyšování stakeholder value.*“ Rozhodujícími „stakeholdery“ jsou totiž „shareholdeři“, kteří přinesli do podnikání svou myšlenku, vložili peníze a nesou tudíž největší riziko podnikání. Čím větší riziko vlastník podstupuje, tím vyšší výnos požaduje. V případě, že se mu dlouhodobě požadovaný výnos nedostává, může své zdroje přesunout do jiné investice a ohrozit tak existenci podniku.

Maximalizace hodnoty pro vlastníky je předpokladem pro zvyšování hodnoty pro všechny „stakeholdery“. Právě soulad v zájmech obou skupin může přinést dlouhodobou výnosnost pro vlastníka. Neumaierová a kol. (2005) dodává, „*jedině firma, která splňuje nároky vlastníků, může dlouhodobě existovat a přinášet prospěch všem zúčastněným*“.

Typickými koncepty hodnotového řízení je ekonomická přidaná hodnota (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA), diskontované cash-flow (DCF), přidaná hodnota pro akcionáře (SVA), celková rentabilita pro akcionáře (TSR), provozní návratnost investice (CFROI), hotovostní rentabilita hrubých aktiv (CROGA) aj.

Přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností podniku a lidí účastnících se podnikových procesů, a to jedním zastřešujícím kritériem - zvýšením hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku.

B) Podle síly vlivu působení finančních trhů rozlišuje přístupy k měření finanční výkonnosti podniku Dluhošová (2007). Ta zdůrazňuje rostoucí význam hodnotových kritérií, která jsou postavena na tzv. ekonomickém zisku, jenž zahrnuje veškeré náklady na vložený kapitál, a vlivu finančních trhů. Vývoj používaných ukazatelů v závislosti na čase je zobrazen na následující obrázku (Obr. 1). Je zřejmé, že se přechází od tradičních účetních ukazatelů k ukazatelům, u nichž je výkonnost měřena pomocí změny hodnoty určené cenami generovanými na kapitálových trzích.



Obr. 1 Finanční ukazatele výkonnosti dle vlivu působení finančních trhů
Zdroj: Dluhošová (2007)

Ukazatele měření výkonnosti lze podle síly vlivu působení finančních trhů a míry přechodu od účetních k tržním hodnotovým kategoriím rozdělit na tři skupiny:

- *účetní ukazatele* – díky tomu, že vychází z účetní definice zisku, která jen zřídka vyjadřuje schopnost podniku generovat hotovostní toky, přináší problémy, představiteli této skupiny jsou ukazatele výsledku hospodaření, hotovostních toků a rentability;
- *ekonomické ukazatele* – zohledňují náklady na investovaný kapitál, v jejich výpočtu je promítnut faktor rizika a časový horizont, mezi nejvýznamnější patří čistá současná hodnota (NPV), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a provozní návratnost investice (CFROI);
- *tržní ukazatele* – jsou vysoce citlivé na vývoj akciového trhu, přičemž zohledňují ceny akcií, které odrážejí budoucí očekávání, jako příklad lze jmenovat hodnotu přidanou trhem (MVA) nebo celkovou rentabilitu pro akcionáře (TSR).

Jako nejvhodnější se s ohledem na dostupnost a kvalitu vstupních údajů jeví ekonomická měřítko, která jsou jakýmsi kompromisem dvou krajních pojetí a zahrnují pozitiva obou. Jsou tedy částečně konstruována na bázi tržních hodnot, mají vztah k hodnotě firmy a na druhé straně jsou relativně stabilní.

C) Z pohledu ukazatelových soustav pohlížejí na přístupy k hodnocení finanční výkonnosti Neumaierová a Neumaier (2002), kteří rozlišují následující koncepční pojety:

- *paralelní soustavy ukazatelů* – v praxi nejpoužívanější přístup ve formě paralelně hodnocených dílčích aspektů podnikového zdraví, které jsou považovány za rovnocenné a jsou shrnovány do skupin, tj. ukazatele výnosnosti, aktivity, zadluženosti, likvidity a tržní hodnoty;
- *pyramidové soustavy ukazatelů* – logicko-deduktivní ukazatelové systémy, které vychází z vrcholového ukazatele a rozkládají ho na ukazatele stojící v pozici příčinných faktorů, čímž vysvětlují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli finanční analýzy, za nejznámější je považován rozklad Du Pont;
- *bonitní a bankrotní indikátory* – slouží pro rychlou orientaci především investorů a věřitelů, kteří chtějí rozlišit firmy podle jejich kvality, tj. podle výkonnosti a důvěryhodnosti (ratingové hodnocení). Jako příklad lze uvést Rychlý test (Quick Test) P. Kralicka, Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre), Beermanovu diskriminační funkci, Taflerův bankrotní model nebo indexy IN manželů Neumaierových.

Následující tabulka (Tab. 2) shrnuje hlavní přednosti a nedostatky současných přístupů k analýze podnikové finanční výkonnosti z hlediska soustav ukazatelů.

Tab. 2 Přístupy k hodnocení podnikové finanční výkonnosti
Zdroj: Neumaierová a Neumaier (2008), upraveno

Kritérium	Paralelní soustava ukazatelů	Pyramidová soustava ukazatelů	Bonitní a bankrotní indexy
Použitelnost	jednoduchá	složitější, nutno znát logiku rozkladu	jednoduchá
Formulace komplexních závěrů	velmi složitá, nutno znát významnost a váhy ukazatelů	jednoznačná, pokud vrcholový ukazatel komplexní závěr umožňuje	jednoznačná s určitou pravděpodobností
Existence vrcholových kritérií	více vrcholových kritérií	jedno vrcholové kritérium	jedno vrcholové kritérium
Nahraditelnost při absenci dat	jednoduché nahrazení chybějícího ukazatele jiným	žádná	žádná
Přizpůsobení dle potřeb	jednoduché přidávání a ubírání ukazatelů	předpokládá zásah do pyramidového rozkladu	nelze
Dostupnost informací o přístupu	velká, především v literatuře a ve výuce	prakticky není, spíše okrajová záležitost	vyšší než u pyramidy, doplněk k paralelní soustavě
Matematická průprava	žádná	částečná	žádná
Použitelnost pro hodnocení vývoje v čase	jednoduchá	složitější	jednoduchá
Použitelnost pro srovnání s benchmarkem	jednoduchá, ale každý ukazatel je srovnáván izolovaně	složitější, ale možnost vysvětlení rozdílu oproti benchmarku	jednoduchá, benchmark má zabudován v sobě
Schopnost komplexního pohledu	žádná	dle konstrukce pyramidy	dle konstrukce indexu
SW podpora	velká, SW si lze i jednoduše vytvořit v MS Excel	malá, vlastní tvorba je složitější	velká, SW si lze i jednoduše vytvořit v MS Excel
Účel použití	flexibilní	pohled je dán logikou pyramidy	pohled je dán druhem indexu

Hodnotí-li společnost jednotlivé oblasti hospodaření pomocí **paralelní ukazatelové soustavy** a nechce-li se spokojit s izolovaným hodnocením úrovně jednotlivých ukazatelů (v rámci dané oblasti a celkově), které je velmi zavádějící, musí se nutně zabývat vztahy mezi ukazateli. Důležité jsou nejen vztahy ukazatelů v rámci skupiny pro zhodnocení dané oblasti, ale i vztahy mezi oblastmi pro zhodnocení celkového finančního stavu firmy. Jak uvádí Neumaierová a Neumaier (2002), „*pokud se organizace nezabývá vztahy mezi ukazateli, nemůže učinit správný závěr o finanční situaci firmy (tzn. určit diagnózu), neboť není schopna postihnout příčiny jejího stavu a vývoje*“.

Také **bonitní a bankrotní indikátory**, které patří spolu s paralelními ukazatelovými soustavami díky zdánlivé jednoduchosti použití a jednoznačnosti výsledků k nejvíce využívaným přístupům, naráží v praxi na kritiku odborné i laické veřejnosti. Důvodem je především jejich základní orientační charakter, který je dán jejich vystavěním na jedné agregované charakteristice finanční situace firmy. To způsobuje, že bonitní a bankrotní indexy nejsou schopny nahradit podrobnou analýzu jednotlivých firemních oblastí.

Pyramidovou soustavu indikátorů finanční výkonnosti používá v praxi pro zdánlivou složitost, pracnost a nesrozumitelnost jen málokdo. Rovněž literatura věnuje tomuto přístupu jen okrajovou pozornost, a to většinou v podobě rozkladu Du Pont. Přesto je právě koncepce pyramidy nejvíce kompatibilní s novým charakterem prostředí, protože postihuje souvislosti jednotlivých ukazatelů. Pomocí vhodně zkonstruované pyramidové soustavy je možné systematicky posoudit minulou, současnou i budoucí úroveň výkonnosti firmy.

Pyramidové soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů vedou k rozpoznání logických a ekonomických vazeb mezi analytickými ukazateli. Souvislosti a vazby mezi ukazateli v pyramidové analýze mohou být dle Synka (2003) založeny na:

- *aditivních (součtových/rozdílových) vazbách*, kde při součtu (rozdílu) dílčích ukazatelů se relativní přírůstek syntetického ukazatele rozkládá v poměru absolutních přírůstků dílčích ukazatelů, nebo
- *multiplikatивních (součinových/podílových) vazbách*, kde se nabízí několik metod k zachycení vlivu dílčích ukazatelů. Těmito metodami se zabývá Knapová (2006), která podrobněji vymezuje tyto metody:
 - *Metodu řetězového dosazování*, která předpokládá postupnou změnu analytických ukazatelů vůči vrcholovému ukazateli, zatímco ostatní analytické ukazatele zůstávají nezměněny. Výhodou této metody je její jednoduchost, na druhou stranu posuzování touto metodou, závislou na pořadí ukazatelů při jejich kvantifikaci, lze získat více řešení, přičemž pouze jedno odpovídá ekonomické realitě.

- *Logaritmickou metodu*, jež eliminuje podhodnocení a nadhodnocení analytických ukazatelů typické pro metodu řetězového dosazování, avšak je použitelná pouze pro kladné indexy ukazatelů.
- *Metodu funkcionální*, jejíž využití je možné i u záporných indexů a navíc není citlivá na pořadí analytických ukazatelů. Její nevýhodou jsou rozsáhlé matematické výrazy při větším počtu dílčích ukazatelů.

Důraz výuky a (ne)popularita v literatuře dává základy k využití jednotlivých přístupů hodnocení finanční výkonnosti podniku. V současné době převládá pojmání finanční analýzy jako výpočtu ukazatelů. Tento postoj komentují Neumaierová a Neumaier (2008) slovy: „*Věříme, že každý, kdo dokáže překonat v současnosti zažitý mentální obraz hodnocení podnikové výkonnosti v podobě izolovaných částí podniku, docení užitečnost pyramidových soustav ukazatelů, jež mají schopnost vnímání podnikového systému jako celku včetně souvislostí mezi jednotlivými subsystémy, v podobě konkurenční výhody pro svůj podnik.*“

Členění přístupů k hodnocení výkonnosti podniku na základě finančních ukazatelů existuje celá řada. Zde byla uvedena některá z nich včetně jejich hlavních silných a slabých stránek.

I přes široké spektrum aplikace finančních ukazatelů sahající od řízení výkonnosti přes investiční rozhodování až po stanovení bonity či oceňování podniku je nutno vidět **omezení finančních ukazatelů** limitující jejich možnosti.

Synek (2007) považuje za hlavní problémy, spojené s použitím finančních měřítek jako hodnotících indikátorů výkonnosti podniku, tyto skutečnosti:

- jsou spojovány s krátkodobými cíli podniku a opomíjí cíle dlouhodobé, čímž postrádají zjevnou spojitost s podnikovou strategií,
- mají historický charakter (Lagging Indicators), neboť většinu absolutních i relativních ukazatelů lze vyčíslit až po skončení účetního období,
- existuje nebezpečí ovlivňování ukazatelů, především na základě rozdílných účetních metod a postupů a manipulace s výsledkem hospodaření,
- ukazují důsledky, nikoliv příčiny jednotlivých jevů, některé aspekty činnosti podniku nepostihují vůbec (vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka, intelektuální kapitál apod.),
- jsou často neprůhledné a nespolehlivé.

Fibírová (2007) spatřuje hlavní omezení vypovídací schopnosti hodnotových ukazatelů paradoxně v jejich základních přednostech, v jejich objektivnosti (jsou

ověřena trhem) a syntetickém vyjádření (umožňují měřit konečný výsledek za podnik jako celek), a to v zásadě ze dvou důvodů:

- Zisk a z něj odvozená kritéria jsou výstupními měřítky, které je nutno doplnit o další měřítko, která umožní posoudit a vyjádřit tzv. hybné síly budoucího vývoje podniku (Leading Indicators).
- Druhým problémem je vztah syntetických finančních kritérií, která měří výsledek činnosti podniku jako celku ke kritériím, která měří přínos vnitropodnikových struktur. Důležitou otázkou řízení výkonnosti podniku je proto způsob transformace vrcholových hodnotových kritérií měření výkonnosti v systém kritérií měření výkonnosti vnitropodnikových úrovní řízení, přínosů konkrétních činností a řídicích pracovníků.

Na další nedostatky finančních měřítek upozorňuje Marinič (2008), především na samotnou konstrukci ukazatelů, příp. systémů na nich založených, jež z hlediska složitosti reality podnikové praxe spočívá ve velmi jednoduchém matematickém aparátu, který není schopen tuto realitu popsat algoritmem.

Higgins (1997) varuje před mechanickou aplikací výstupů finanční analýzy a tato čísla vnímá spíše jako „stavební prvky“ věcné analýzy, neboť i sebelépe konstruovaný ukazatel musí být věcně vysvětlen. Dalším problémem je značná subjektivita interpretace, které nelze úplně zabránit.

Řízení společnosti na bázi finančních ukazatelů, které informují převážně o minulých výsledcích a nevypovídají o tom, co má vedení podniku a jeho zaměstnanci dělat pro zlepšení firemní výkonnosti, kritizuje také Hammer (2002), který přirovnává tento přístup k „*řízení automobilu s pohledem upřeným do zpětného zrcátka*“.

Je zřejmé, že vypovídací schopnost finančních ukazatelů je podmíněna vypovídací schopností dat, ze kterých vycházejí. Těžištěm většiny finančních indikátorů je finanční účetnictví (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích) a manažerské účetnictví.

Základní funkce **finančního účetnictví**, poskytovat uživatelům informace umožňující posouzení výkonnosti podniku, bývá v posledních desetiletích často zpochybňována. Účetní metody a postupy ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost a díky tomu, že nepracují s odhady, nejsou schopny zachytit mnohé skutečnosti, např.:

- hodnotu intelektuálního kapitálu;
- náklady vlastního kapitálu;
- průběžné změny v hodnotě aktiv, např. procesem odpisování historických cen a účtováním zásob v pořizovacích cenách dochází

k navýšení vykazovaného zisku podhodnocením odpisů a zásob v důsledku inflace;

- ekonomický příjem, přírůstek tržní hodnoty aktiv není účetně pojímán jako příjem, nedošlo-li k jeho realizaci při prodeji aktiv.

Přesto, jak komentují Neumaierová a Neumaier (2002), poskytují finanční výkazy „nejlepší informace, jež máme k dispozici“. Pokud si organizace uvědomí všechna úskalí spojená s použitím účetních dat, vezme v úvahu jejich omezení a využije data způsobem odpovídajícím koncepci řízení hodnoty, mohou být užitečným východiskem pro analýzu její výkonnosti.

Na příčiny kritických námitek dotýkajících se vypovídací schopnosti účetních informací pro měření výkonnosti reaguje také Wagner (2005), který poukazuje na jejich potenciál i hranice. Jako hlavní příčiny nevyužití potenciálu finančního účetnictví označuje:

- *rozpor mezi požadavky externích a interních uživatelů* – účetnictví bývá externími subjekty chápáno pouze jako opora podnikatele či podklad pro vyměření daní, tedy nástroj minulých jevů, nikoliv jako zdroj informací pro posouzení výkonnosti;
- *rozpor mezi požadavky uživatelů a jejich zohledněním účetními* – rozpor může být způsoben časovým zpožděním při uskutečňování požadavků uživatelů či rezistencí účetních k realizaci změn;
- *rozpor mezi zájmy poskytovatelů kapitálu a zájmy poradenských a analytických firem* – k rozporu dochází v případě, kdy poradenské firmy nabízí organizacím (investorům) své produkty – účetní nástroje s pozitivní přidanou hodnotou ve srovnání s jinými.

Autor dochází k závěru, že finanční účetnictví bude v budoucnu, v důsledku zachování tradičních principů účetnictví a znaků účetní informace, plnit funkci subsystému v rámci komplexního systému informací pro měření výkonnosti.

Odlišná tendence se projevuje u **manažerského účetnictví**, jehož primárním cílem je analyzovat, interpretovat a prezentovat informace o všech rozměrech rozhodovacího procesu. Představuje tak nástroj, který obsahuje potenciál umožňující komplexní zajištění informační podpory měření výkonnosti.

Přesto, že se odborná literatura věnuje ve velké míře kritice finančních měřítek, lze ukazatele tohoto typu hodnotit také pozitivně. Mezi nesporné **výhody finančních ukazatelů** lze zařadit především jejich rychlé a finančně nenáročné shromažďování a zpracování, což je dáno dostupností zdrojů (zveřejněná rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích, výroční zpráva atd.). Další výhodou je skutečnost, že jejich konstrukce vychází z účetních standardů, což umožňuje snadné porovnání s identickými ukazateli v minulosti v rámci firmy či mezipodnikové, resp. mezinárodní srovnání.

V podnikové praxi je k dispozici mnoho cenných údajů a informací, které nelze měřit klasickými finančními nástroji, ale bez nichž by obraz o výkonnosti firmy nebyl úplný a pravdivý. Některé jevy, které nelze vyjádřit finančními ukazateli, předcházejí a ovlivňují konečné finanční výsledky hospodaření (např. kvalita pracovní síly). Správná analýza proto musí brát v úvahu i tyto informace, musí je vhodně zpracovat a posléze aplikovat do celkového hodnocení a závěrů podle účelu, kterému slouží. Z tohoto důvodu je nutné do systému měření a řízení výkonnosti firmy zaimplementovat také ukazatele nefinanční.

Hodnocení výkonnosti podniku s využitím nefinančních ukazatelů

Základním motivem pro zavádění nefinančních indikátorů do systému měření a řízení firmy bylo zjištění, že spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele může omezit potenciál podniku v budoucnosti. Finanční model by měl být přinejlepším obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou např. vysoce kvalitní výrobky a služby, motivovaní a zkušení zaměstnanci, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci. Zatím je však holou skutečností, že tyto zmíněné položky aktiv jsou v účetní rozvaze takřka nezjistitelné.

Nefinanční ukazatele nejsou na rozdíl od ukazatelů finančních založeny na účetních standardech. Účetními standardy není možné postihnout a charakterizovat nefinanční aspekty firemní reality, které jsou vyjádřeny v cílech a strategii firmy ve všech detailech a jsou rozepsány dovnitř firmy (výroba a produkce, marketing a prodej, personální zabezpečení, výzkum a vývoj atd.).

Již v polovině osmdesátých let minulého století zdůrazňoval japonský specialista na kontrolu kvality, Kaoru Ishikawa (1985), důležitost využití nefinančních ukazatelů, které eliminují nedostatky ukazatelů finančních. V žádném případě to však neznamená, že by z praxe podniků měla vymizet finanční měřítka typu rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv nebo absolutní ukazatele typu účetního zisku apod.

Nefinanční ukazatele jsou pro definici strategie a úkolů často daleko vhodnější než ukazatele finanční. Jak zmiňuje Koller (1994), nefinanční cíle a z nich odvozené ukazatele mají chránit firmu před jednostranným rizikem finančních ukazatelů. Výhodou je i skutečnost, že charakter nefinančních ukazatelů umožňuje použití vyšší analýzy, čímž je předurčuje k tomu, aby rozšířily stávající možnosti řídicího aparátu firemního managementu.

Jak uvádí Kislingerová (2007) výrazný průlom do používání nefinančních ukazatelů pro hodnocení jejich výkonnosti přináší i BASEL II; tato pravidla začala platit s účinností od 1. 1. 2007 a jednotlivé bankovní domy implementují nová pravidla do svých vnitřních systémů pro řízení rizik. Každá z bank pracuje na svých vlastních systémech, které obsahují desítky kritérií pro hodnocení bonity podniků přicházejících žádat o úvěr; je třeba konstatovat, že jen malá část

je určena poměrovým ukazatelům, se kterými firmy převážně pracují. Lze tedy očekávat, že podniková sféra se bude muset s těmito novými pohledy na výkonnost seznámit a osvojit si je tak, aby v konečné instanci podnik nejen získal případně potřebný úvěr, ale rovněž s přiměřenými náklady kapitálu.

Mezi hlavní **přednosti nefinančních ukazatelů** řadí Marinič (2008) zejména:

- jejich orientaci na dlouhodobou strategii a dlouhodobé cíle a s tím související schopnost definovat a predikovat faktory ovlivňující celkovou úspěšnost organizace,
- schopnost vyjádřit podíl duševního vlastnictví (nehmotných aktiv) na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty firmy,
- možnost charakterizovat základní aspekty hodnotového řetězce firmy a jejich orientace do budoucna,
- reakce nefinančních ukazatelů na vnější změny, které jsou citlivější a při správné a rychlé aplikaci pomáhají zefektivňovat manažerské řízení,
- jevy podchycené nefinančními indikátory předcházejí následkům a důsledkům, které jsou měřené ve většině případů exaktními finančními ukazateli.

Na druhou stranu z hlediska zachování objektivity je nutné zmínit i hlavní **nedostatky při aplikaci nefinančních ukazatelů**. Lze konstatovat, že nefinanční ukazatele mají své slabé stránky právě v těch aspektech, ve kterých finanční měřítka „dominují“. Hlavním problémem je faktor nákladů a faktor času. Tvorba a využití systému nefinančních ukazatelů, jejich sběr a vyhodnocování je proces finančně i časově náročný. Dalším nedostatkem je skutečnost, že na rozdíl od finančních ukazatelů založených na účetních standardech jsou nefinanční ukazatele, získané různými způsoby a za nesourodých výchozích podmínek (čas, množství apod.), jen těžko využitelné pro mezifiremní srovnání.

Shrnutí přístupů k hodnocení výkonnosti firem

Z uvedeného vyplývá, že jak finanční, tak nefinanční ukazatele mají své silné a slabé stránky. Odborníci jako je Kaplan a Norton (1996) nebo Aken a Coleman (2002) proto vyzývají k tvorbě takových systémů měření výkonnosti, které obsahují nefinanční indikátory vhodně doplňující indikátory finanční, a to zejména s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů.

Ani kombinace těchto měřítek však nezaručuje úspěšný systém měření výkonnosti. V literatuře se objevuje výčet hlavních nedostatků přístupů k měření a řízení výkonnosti podniku. Autoři jako Hammer (2002) či Kaplan a Norton (1996) shrnují tyto nedostatky následovně:

- Systémy měření, které zahrnují také nefinanční měřítka, jsou roztržštěné a postrádají logickou provázanost. Měřítka jsou vytvářena, aniž by jejich tvůrci brali v úvahu vzájemné souvislosti mezi měřítky, směřující k naplňování strategie a dlouhodobých cílů podniku.
- Systémy měření nejsou chápány jako součást řízení podniku, ale pouze jako součást firemního účetnictví a výkaznictví.
- Nevyváženost přístupů může vést k přílišnému soustředění pouze na vybrané ukazatele na úkor jiných, mnohdy důležitějších.
- Systémy měření poskytují řadu prakticky bezcenných údajů, na jejichž získání je vynaložena spousta prostředků a času bez ohledu na to, že tyto informace poté nikdo nevyužije.
- Měření často podléhá jen to, co je snadno měřitelné, nikoliv to, co je pro podnik skutečně stěžejní.
- Systémy měření jsou zaměstnanci často využívány bez znalosti účelu hodnocení výkonnosti, bez povědomí, čeho má být měřením dosaženo.

Výše uvedené kritické argumenty přístupů k hodnocení výkonnosti vedly řadu odborníků k sestavení předpokladů účinně fungujícího strategického systému měření a řízení výkonnosti.

2.2.3 Požadavky na účinně fungující strategický systém hodnocení výkonnosti podniku

Při pohledu na vývojové trendy v přístupech a metodách měření a řízení výkonnosti v posledních dvaceti letech charakterizuje Wagner (2005) tento vývoj dvěma základními tendencemi:

- Těžiště významu informací o výkonnosti podniku spočívá stále více v jejich využití jako informačního podkladu pro rozhodování o variantách budoucího vývoje než jako nástroje zpětného posouzení již uskutečněných událostí.
- Rostoucí konkurence v odvětvích, ve kterých dříve podniky využívaly výhod plynoucích z výsadního tržního postavení v určitém odvětví či regionu, vyvolává potřebu detailních informací, které umožňují posoudit možnosti podniku vytvořit a využít konkurenční výhodu.

Ve vazbě na tyto tendence vyvstává otázka, jak má vypadat a jaké požadavky má splňovat optimální systém pro hodnocení a řízení výkonnosti organizace.

Odborníci se shodují (Cokins, 2006; Mirinič, 2008; Parmenter, 2008), že při tvorbě každého systému měření a hodnocení výkonnosti firmy je klíčová volba vhodných ukazatelů. Vlastnosti zvolených metrik jsou určující pro vlastnosti celého systému měření výkonnosti.

Nenadál (2004) identifikuje vlastnosti ukazatelů výkonnosti a zároveň úspěšného systému měření následovně:

- validita, tj. obecná akceptovatelnost výsledků,
- úplnost, tedy komplexní postihnutí všech aspektů,
- dostatečná podrobnost,
- předpoklad odhalení mezer ve výkonnosti,
- dostatečná četnost měření,
- správné načasování měření tak, aby se data získala „právě včas“,
- požadovaná přesnost a efektivita měření,
- stálost v čase a možnost převodu získaných dat na srovnatelnou základnu,
- snadná interpretace a srozumitelnost výsledků,
- odpovědnost za výsledky měření.

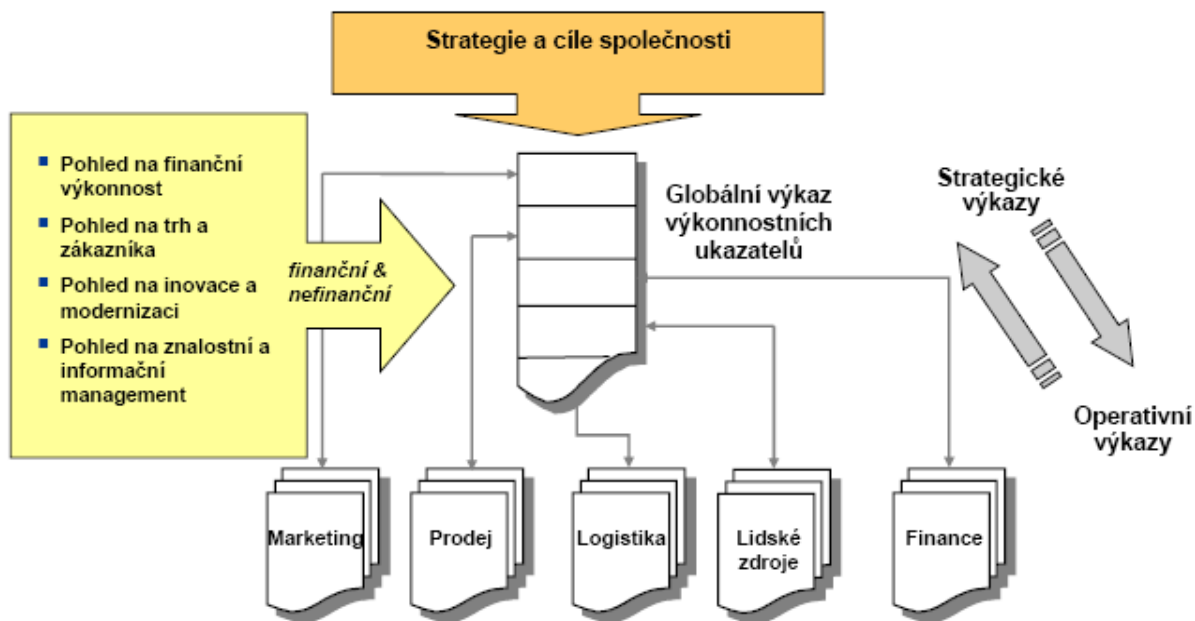
Častorál (2007) dodává další požadavky na měření výkonnosti podniku:

- objektivně odrážet zkoumaný objekt včetně tendencí jeho vývoje,
- sladit zájmy osobností, kolektivu a společnosti,
- mít vlastnost objektivní srovnatelnosti (v územních oblastech, profilech činnosti a časových periodách),
- vyhotovovat analýzy vhodné pro kvantitativní zpracování.

Také Wagner (2005, 2006) poukazuje na předpoklady, které by měl účinně fungující systém měření a řízení výkonnosti respektovat:

- Vyjasnění strategických cílů podniku ve vazbě na podnikovou strategii a vizi, přičemž proces stanovení strategických cílů a navržení systému měřítek výkonnosti by měl být obsahově, personálně i metodicky propojen.
- Provázání dílčích měřítek výkonnosti na nižších úrovních pomocí vztahů příčin a důsledků a jejich napojení až na vrcholová měřítka na celopodnikové úrovni.
- Využití měřítek výkonnosti pro stanovení úkolů a hodnocení pracovníků vycházející z respektování principu ovlivnitelnosti faktorů determinujících jejich úroveň těmito pracovníky.

Žádoucí atributy systému měření a řízení výkonnosti nejlépe shrnují Aken a Coleman (2002), podle nichž je takovýto optimální systém vhodnou kombinací finančních a nefinančních měřítek výkonnosti, které vycházejí ze strategie a strategických cílů společnosti a zároveň vytvářejí skutečný prostor pro řízení výkonnosti prostřednictvím propojení operativního (krátkodobého), taktického (střednědobého) až strategického (dlouhodobého, na budoucnost zaměřeného) pohledu na výkonnost. Jedině takto koncipovaná měřítka (viz Obr. 2) mohou přispět ke zvýšení výkonnosti podniku.



Obr. 2 Požadavky na optimální systém měření a řízení výkonnosti podniku
Zdroj: Business Consulting Group (2006)

Najít a vybrat vhodné ukazatele systému měření výkonnosti podniku, které by splňovaly výše uvedené podmínky, není snadnou záležitostí. Jedná se o dlouhodobý proces, kterého se účastní větší skupina pracovníků. Měřítka výkonnosti by měla být v každém případě kvantitativním vyjádřením vize podniku. Je tedy nutné nejprve určit vizi a strategii podniku, nejlépe v psané formě, které budou známy nejen vlastníkům, ale všem zainteresovaným osobám ovlivňujícím výkonnost podniku. Poté je třeba stanovit strategické cíle a jejich hodnoty, kterých je třeba pro naplnění strategie a vize dosáhnout.

Úspěšnost při dosahování strategických cílů podniku ovlivňuje řada externích a interních faktorů. Je na samotné organizaci, aby tyto faktory identifikovala a určila ty, které rozhodují o jejím blahu a dynamičnosti, tzv. **klíčové faktory výkonnosti** (Key Performance Factors, KPF), často také označované jako **kritické faktory úspěchu** (Critical Success Factors, CSF). Jak uvádí ČSJ (2002a), „jedná se o charakteristiky, podmínky nebo proměnné, které tvoří základ pro přetrvávající spokojenost zákazníka, a proto také přímo ovlivňují úspěch celkového podnikání“. Kritické faktory úspěchu reprezentuje několik oblastí, v nichž je uspokojivá výkonnost zcela zásadní pro to, aby podnikání bylo úspěšné a vzkvétalo. Parmenter (2008) se zmiňuje až o třiceti oblastech, o nichž lze polemizovat, zda jsou pro neustálé blaho organizace kritické (rozhodující).

Jakmile jsou určeny kritické faktory úspěchu, je zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti mnohem snazší, neboť vycházejí právě z těchto kritických faktorů úspěchu. Tato měřítka a jejich hodnoty jasně kvantifikovaně deklarují, kdy je strategie naplněna. Uvedený postup znázorňuje následující obrázek (Obr. 3).



Obr. 3 Postup při vytváření systému měření výkonnosti podniku
Zdroj: Business Consulting Group (2006)

Samotné klíčové ukazatele výkonnosti sice napoví, na co v případě potřeby zaměřit, ale jak dodává Cokins (2006), „neřeknou nic o změně nebo důsledcích, které plynou z naměřených hodnot pro společnost“. Z tohoto důvodu je nutné pohlížet na KPI v kontextu příčinně-důsledkových vazeb, např. formou strategické mapy.

Častorál (2007) vybízí, aby společnosti při vyvíjení optimálního systému měření a řízení výkonnosti braly v úvahu i další skutečnosti a na jejich základě vytvořený systém přizpůsobovaly měnícím se podmínkám:

- Strategie výkonnosti musí umožnit pracovníkům ve společnosti aktivně pracovat a dlouhodobě prosperovat.
- Pohled na hodnocení výkonnosti je modifikován novými podmínkami podnikání.
- Prostředí, ve kterém společnosti usilují o dosažení stanovené výkonnosti, je nestálé a dochází v něm k dynamickým a nepředvídatelným změnám.

Jak uvádí Kaplan a Norton (1996), neexistují žádná univerzální měřítka výkonnosti, ani univerzální systémy měření výkonnosti, které by byly vhodné pro každý podnik. Vždy je zapotřebí přizpůsobit systém měření a řízení výkonnosti specifickým podmínkám organizace.

Přestože měření a řízení výkonnosti (alespoň v omezené míře) patří dnes již ke každodenním činnostem podnikatelského subjektu, objevují se v praxi mnohé **bariéry**, které brání plnému využití potenciálu systémů hodnocení výkonnosti. Přibyslavský (2006) tyto negativní faktory člení na:

- *objektivní*, kam patří např.:
 - Management je zavalen operativní činností a nemá čas, vůli ani možnosti systematicky zlepšovat podnikovou výkonnost.
 - Management nemá představu o vývoji firmy (vize, mise, strategie).
 - Organizace stále neúspěšně bojují se zkvalitněním základních controllingových procesů reportingu, plánu a analýz.
- *subjektivní*, mezi které lze zařadit:
 - Nezáměr managementu na aktivní podpoře nových konceptů řízení.
 - Obava pracovníků ze změny.
 - Nízká vazba výkonnostních systémů na odměňování.
 - Firemní kultura, která nesměřuje ke zlepšování výkonnosti.

Do dnešního dne byla vyvinuta řada přístupů, metodik, konceptů, nástrojů, modelů a praktik pro měření a řízení výkonnosti organizací, z nichž některé jsou jmenovány v následující části. Z důvodu omezeného rozsahu této práce však nejsou jednotlivé koncepty blíže charakterizovány.

2.2.4 Přehled konceptů měření a řízení výkonnosti podniku

Polovinu 90. let 20. století lze označit za období rozkvětu systémů podporujících hodnocení výkonnosti. V této době byla představena řada nástrojů, které měly pomoci nejen vrcholovému vedení odhalit výkonnost firem a nasměrovat k lepším výsledkům a vyšší konkurenceschopnosti na trhu.

Na druhou stranu je nutné upozornit, že tyto nástroje mají i své slabé stránky, které spočívají spíše v jejich implementaci a uplatnění v podnikové praxi, než v samotných systémech měření a řízení. Zavedení vybraného konceptu či přístupu nemusí nutně zaručit úspěch podniku.

Je velmi obtížné nalézt zdroj, který by poskytoval ucelený přehled konceptů a nástrojů pro měření a řízení výkonnosti firmy. Zřejmě nejkomplexnější pohled na tyto nástroje podává internetový portál „Value Based Management“⁵ poskytující informace o strategii, výkonnosti, financích, řízení, hodnocení atd.

Při upuštění od jednotlivých ukazatelů, obecných metod a postupů měření výkonnosti lze za všechny **koncepty a modely měření výkonnosti**, které tento portál přibližuje, jmenovat:

⁵ Value Based Management, dostupné z: <<http://www.valuebasedmanagement.net>>.

- Activity Based Costing (ABC),
- Balanced Scorecard (BSC),
- Baldrige Categories of Performance,
- EFQM Excellence Model,
- Inclusive Value Measurement,
- Performance Prism,
- Value Reporting Framework.

Nepochybně největší popularitu z uvedených nástrojů získaly mezi akademiky, poradenskými společnostmi a především podnikatelskými subjekty koncepty BSC a EFQM Excellence Model, které byly vyvinuty v polovině 90. let 20. století. Od té doby se objevilo mnoho dalších systémů, z nichž největší úspěch zaznamenal Performance Prism, explicitně se zaměřující na všechny zainteresované subjekty společnosti. Performance Prism bere v úvahu nejen spokojenost uživatele, ale i jeho užitek pro organizaci, v čemž je patrně jeho největší přínos v oblasti měření výkonnosti.

Podrobný přehled **nástrojů řízení** přináší také studie „*Management Tools and Trends 2009*“⁶, která se zaměřuje na „25 nejpobulárnějších nástrojů řízení“. S výjimkou uvedeného BSC mezi nejpobulárnější nástroje řadí např.:

- Benchmarking,
- Business Process Reengineering,
- Customer Relationship Management (CRM),
- Knowledge Management,
- Lean Six Sigma,
- Outsourcing,
- Supply Chain Management (SCM),
- Total Quality Management (TQM).

Seznam nejpobulárnějších nástrojů řízení je jeho autorem pravidelně aktualizován a podroben dotazníkovému šetření. Kompletní přehled vybraných nástrojů dle Rigbyho (2009a a 2009b) je uveden v kapitole 5.1.1.

Nástroje měření výkonnosti se pokoušejí shrnout při svém výzkumu rovněž čeští autoři, Matýska a Šiška (2007), kteří při výběru nástrojů měření výkonnosti respektují následující kritéria:

- nástrojům je věnována pozornost dostupné odborné literatury,
- nástroje vykazují co nejmenší vzájemný překryv oblastí, na druhou stranu jsou pokryty všechny významné oblasti činnosti podniku,
- skupina nástrojů obsahuje všechny druhy měřítek, tj. finanční i nefinanční, předstižné i následné, pro operativní i strategické řízení.

⁶ RIGBY, D. K. *Management Tools and Trends 2009 [online]. 2009a [cit. 2009-07-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.*

Mezi celkem deset vybraných nástrojů měření výkonnosti autoři řadí:

- manažerské účetnictví založené na plných nákladech,
- manažerské účetnictví založené na neúplných (variabilních) nákladech,
- procesní manažerské účetnictví (ABC),
- Controlling,
- BSC a metody z něj vycházející,
- EVA a s ní spojené koncepty (MVA, Value Based Management),
- řízení kvality (TQM),
- teorie omezení (TOC),
- Business Process Reengineering,
- Lean Management.

Podrobněji než předchozí autoři přistoupil ke **konceptům měření výkonnosti** Gleich (2002), který porovnává deset konceptů měření výkonnosti vyvíjených vědou či poradenskou praxí a čtyři koncepty z podnikové praxe (viz Tab. 3).

*Tab. 3 Srovnání konceptů měření výkonnosti
Zdroj: Gleich (2002)*

Koncept / Kritérium	Propojení s vizí a strategií	Zahrnutí cílů rozdílných stakeholderů	Zohlednění více úrovní výkonnosti (podnik středisko proces pracovník)	Pravidla pro řízení s měřítky (implementace, údržba)	Způsoby měření (periodičita, místa)	Návod na posouzení výkonu a analýzu odchylek	Zahrnutí odměňování a pobídek	Integrace reportingu	Institucionální rámec (průběh, účastníci)	Šíře palety nástrojů užitých v měření výkonnosti	Integrace neustálého zlepšování
Data Envelopment Analysis											
PM in Service Business											
Balanced Scorecard											
Tableau de Bord											
ProMES											
PM Model											
Performance Pyramid											
Quantum Performance Meas.											
Koncept Ernst & Young											
Business Managem. Window											
J.I. Case											
Caterpillar											
Honeywell											
Hewlett-Packard											

Legenda:

V koncepci plně obsaženo	V konceptu zohledněno	V konceptu omezeně zohledněno	V konceptu nezohledněno	Posouzení není možné (pro chybějící informace)
--------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------	--

Záhlaví sloupců tabulky obsahuje kritéria, která charakterizují hlavní prvky systémů měření výkonnosti. Pole vystihují, zda dané kritérium je obsaženo ve veřejně dostupných materiálech k danému konceptu a v jaké míře (viz legenda).

Jak vyplývá z tabulky, posoudit všechna kritéria bylo možné pouze u pěti konceptů. Jedná se zejména o takové koncepty, které byly buď rozsáhle popsány (např. BSC nebo Performance Pyramid) nebo které mají jednoznačně (matematicky) stanovenou funkčnost (Data Envelopment Analysis). Srovnání naznačuje, že z uvedených konceptů vynikají především BSC, Performance Pyramid a Quantum Performance Measurement.

V konceptu Kaplana a Nortona *Balanced Scorecard* je zohledněno celkem sedm kritérií z jedenácti. Slabé stránky má především v omezeném zahrnutí cílů rozdílných stakeholderů, neboť koncept je orientován převážně na vlastníky organizace, a v omezeném zohlednění více výkonnostních úrovní, kdy BSC zůstává především nástrojem pro řízení podniku. Další slabiny jsou pak v pravidlech pro implementaci a údržbu měřítek a ve způsobu a periodicitě měření. Naopak silnou stránkou konceptu je jeho propojení s vizí a strategií a zároveň zahrnutí odměňování a pobídek.

Koncept *Quantum Performance Measurement* zohledňuje celkem šest kritérií. Jeho nevýhodou je zejména v oblasti managementu ukazatelů, způsobu měření, posouzení výkonu a provádění analýzy odchylek, omezeném zohlednění odměňování a pobídek a množství užitých nástrojů. Naopak plně obsahuje propojení s vizí a strategií a zohledňuje více výkonnostních úrovní.

Třetím nejlépe hodnoceným konceptem je *Performance Pyramid*, který zohledňuje stejná kritéria jako koncept předchozí. Na druhou stranu nezahrnuje odměňování a pobídky.

Závěrem lze uvést, že se zejména v souvislosti s rozsáhlými změnami podnikatelského prostředí rozšířila prostřednictvím akademiků, poradenských společností a podnikatelských organizací řada nových metod, postupů, nástrojů, modelů a praktik zaměřených na měření a řízení výkonnosti podniků včetně metod doplňkových, které se snaží řešit nedostatky stávajících systémů měření výkonnosti. Mnohé z nich však nejsou v ČR známy, a proto ani využívány.

Jako jeden z nejpoblárnějších nástrojů, který nevynechává žádný z uvedených autorů zabývající se koncepty měření a řízení výkonnosti firem, lze označit *Balanced Scorecard*. Jak uvádí Gleich (2002), jde o nástroj, který nejpřesvědčivěji plní kritéria kladená na efektivní koncept měření výkonnosti. Jeho přesvědčivost, pružný design a obecnou platnost ocenila podniková praxe velkou poptávkou po tomto konceptu.

Silné stránky nástroje *Balanced Scorecard* budou využity rovněž pro naplnění hlavního cíle disertační práce. Z tohoto důvodu následuje stručné představení tohoto konceptu.

Balanced Scorecard jako koncept měření a řízení výkonnosti podniků

Jedním ze strategických systémů měření a řízení výkonnosti podniku, který doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti, je koncept **Balanced Scorecard** představený Kaplanem a Nortonem v roce 1992⁷. BSC slouží pro převedení strategie do propojeného souboru měřítek, který definuje dlouhodobé strategické cíle a mechanismy k jejich dosažení.

Cíle a jejich měřítka, vycházející z vize a strategie podniku, sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv:

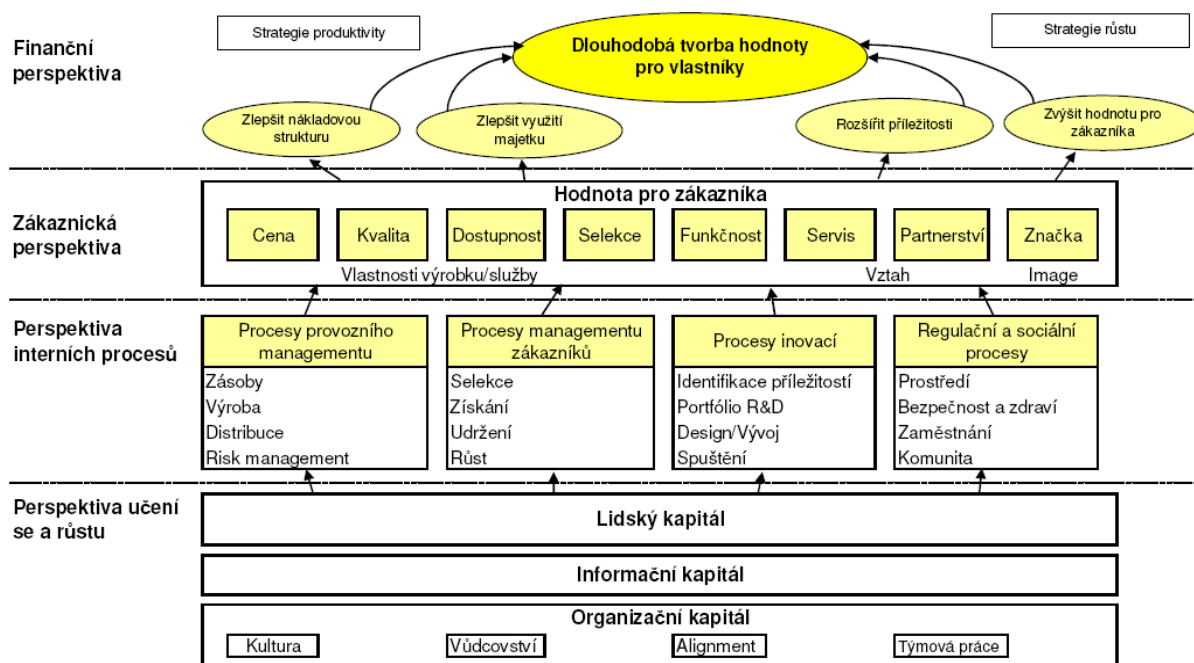
- *Finanční perspektiva* – dosažením finančních cílů je měřena míra naplnění strategie, neboť až naplnění finančních aspektů lze označit za úspěch. Díky tomu, že mezi jednotlivými cíli je kauzální vztah, tzn. splnění jednoho cíle vede k dosažení druhého cíle, vyjadřuje propojení až k finančním cílům, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojení vlastníků.
- *Zákaznická perspektiva* – soustředí se na oblasti, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik zde identifikuje cíle, kterých chce u zákazníků dosáhnout a které vyúsťují v růstu podílu na trhu a příslibu zisku.
- *Perspektiva interních procesů* – zabývá se procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení zákaznických a finančních cílů. Interní procesy netvoří pouze výrobní činnosti, jak se občas mnozí domnívají, ale zahrnují veškeré procesy, které umožňují uspokojovat potřeby zákazníka a vytvářet hodnotu pro vlastníka.
- *Perspektiva učení se a růstu* – cíle v této perspektivě vytvářejí infrastrukturu (zaměstnanci, systémy a procedury) pro dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Tyto potenciály vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu podniku.

Zatímco průlomová práce Kaplana a Nortona (1996) doporučuje uvedené čtyři perspektivy, jejich další práce věnovaná strategickému mapování⁸ se zmiňuje o dalších dvou, a to o významu *spokojenosti zaměstnanců* a o hlediscích *životního prostředí*. Perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi finančními a nefinančními ukazateli. Ve středu BSC stojí vize a strategie podniku.

⁷ KAPLAN, R., NORTON, D. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, January – February 1992.

⁸ KAPLAN, R., NORTON, D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1-59139-134-2.

Jak naznačuje následující obrázek (Obr. 4), každý strategický cíl je součástí řetězce příčin a následků a vzájemné propojení těchto cílů tvoří tzv. *strategickou mapu*. Strategická mapa ukazuje cestu naplnění strategie, kterou tak zná každý zaměstnanec firmy.



Obr. 4 Strategická mapa znázorňující tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku
Zdroj: Kaplan a Norton (2004)

Letité zkušenosti autorů konceptu BSC ukázaly, že firmy, které adoptovaly BSC a začaly jej využívat, dokázaly nejen změřit svou výkonnost, ale také implementovat svou strategii. Zrodil se tedy nový koncept, který Kaplan a Norton (2001) nazvali *organizace zaměřená na strategii*. Díky němu mohou manažeři sladit své podnikatelské jednotky, týmy i jednotlivce kolem celkových cílů organizace.

BSC, stejně jako žádný jiný koncept hodnocení výkonnosti, není dokonalý a podléhá kritice. Např. Mintzberg et al. (1998) a Otley (1999) tvrdí, že jde o statický a staromódní pohled na formulaci strategie, který nezahrnuje výsledky výzkumu posledních let. De Haas a Kleingeld (1999) kritizují sekvenční a lineární pohled na proces formulování strategie, který vidí spíše jako proces učení se. Ke kritikům se přidává i Norreklit (2000), který namítá, že vztahy příčin a následků, na nichž je BSC vystavěn, neplatí.

I přes výše uvedenou kritiku skrývá koncept BSC velký potenciál pro měření a řízení výkonnosti podniku v podobě převedení strategie na všechny organizační stupně podniku s cílem maximalizovat hodnotu pro vlastníky.

Ať už se podnik zaměří na finanční či nefinanční měřítka a využije k měření a řízení výkonnosti libovolný systém, samotné vypočtené hodnoty ani v jednom případě nedokáží odhalit, zda je zjištěná výkonnost podniku dobrá či špatná. Z tohoto důvodu je nezbytným předpokladem pro měření a zároveň řízení výkonnosti podniku následné srovnání dosažené hodnoty s určitým standardem, tzv. *benchmarkem*.

Na nutnost srovnání upozorňují také Neely, Gregory a Platts (1995), kteří svůj rámec měření výkonnosti, zahrnující úroveň jednotlivých měřítek včetně otázek s nimi spojených a rovinu celého systému, rozšiřují o třetí rovinu – *prostředí*, tedy srovnávání vlastních výkonů či dílčích procesů s praxí konkurentů. Do popředí se tak dostává metoda s názvem *benchmarking*.

2.3 Možnosti využití benchmarkingu pro měření a řízení výkonnosti podniku

Lidstvo odedávna hodnotilo a srovnávalo bojové síly a strategie středověkých vojsk, množství přírodních zdrojů kolonizovaných zemí, rasy a etniky, výkony sportovců aj. Také v řadě podniků se dnes můžeme setkat s podobným, více či méně intuitivním srovnáváním např. výrobků, způsobu reklamy, práce se zákazníky, informačního systému, systému vzdělávání zaměstnanců, dosažené výkonnosti apod.

2.3.1 Vymezení pojmu „benchmarking“

Základ pojmu benchmarking tvoří anglické slovo „**benchmark**“, které původně pochází z oblasti geografického průzkumu a v překladu označuje výškovou značku, orientační bod, standard či měřítko. V oblasti zlepšování kvality benchmark znamená dosažení úrovně „nejlepší ve své kategorii“ (best-in-class). Dosažení takové úrovně se stává tím referenčním bodem a normou excellence oproti podobným výkonům či procesům, které měříme a srovnáváme.

Zatímco benchmark je srovnávací měřítko, pojem „**benchmarking**“ označuje proces měření a srovnávání vůči benchmarku. V literatuře můžeme nalézt řadu různých definic benchmarkingu.

Jak uvádí Česká společnost pro jakost (2002a), zřejmě nejznámější definice pochází od Davida T. Kearse, bývalého výkonného ředitele společnosti Xerox, která stála u zrodu systematického nasazení benchmarkingu. Ten uvádí benchmarking jako „*neustálý, systematický proces hodnocení společností, které jsou považovány za vůdčí v podnikání, s cílem určit podnikatelské a pracovní procesy, které prezentují nejlepší praktiky, a na jejich základě stanovit racionální cíle výkonnosti*“.

Neméně proslulá je definice jedné z vůdčích osob v oblasti benchmarkingu, Roberta C. Campa (1989), podle nějž je tento proces založen na „hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“.

Pojem benchmarking vymezila také International Benchmarking Clearinghouse při American Productivity and Quality Center (APQC, 1993) jako „proces nepřetržitého srovnávání a měření se s vůdčími organizacemi kdekoliv na světě s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti“.

Centre for Competitiveness (2003) v Dublinu uvádí: „Benchmarking je proces určený ke zvyšování výkonnosti prostřednictvím čerpání poznatků z nejlepších praktik a porozumění procesům, kterými toho lze dosáhnout. Benchmarking je především praktický přístup umožňující odhalení, ve kterých oblastech lze rychle zvýšit výkonnost.“

Procesem srovnávání s jinými subjekty se zabývali i švédští konzultanti Karlöf a Östblom (1995), kteří označují benchmarking jako „soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. Benchmarking představuje vynikající způsob hledání a dosahování úspěchu na základě organického růstu, tj. růstu založeného na vlastní výkonnosti.“

Velmi obecně vymezuje benchmarking Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI, 2001), kde je za benchmarking považován „postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný lepší, a pak jsme tak chytrí, že zjistíme, jak se jim můžeme vyrovnat, nebo je dokonce předejít“.

V České republice je s podporou benchmarkingu spojována především Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest (2007), jejíž definice zní: „Benchmarking je neustálý a systematický proces, v němž podniky hodnotí vlastní výkony a porovnávají je s výkony jiných podniků podobné velikosti nebo podobného zaměření. Podniky tak prostřednictvím benchmarkingu mohou porozumět svým silným a slabým stránkám a stanovit cíle a strategie, které povedou ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.“

Na rozšíření povědomí o benchmarkingu měla rovněž zásluhu Česká společnost pro jakost (2002b), jež vidí benchmarking jako „akci, která odhaluje specifické praktiky a procesy vedoucí k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují, a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik a procesů v organizaci“.

Prof. J. Nenadál (2004) popisuje benchmarking následovně: „Benchmarking lze chápat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“

Ze všech uvedených definic vyplývá, že s benchmarkingem je spojená nutnost rozhlížet se kolem sebe (mimo vlastní organizaci, odvětví, region nebo zemi) s cílem hledat **nejlepší praktiky**, které Watson (2007) definuje jako „*metody, přístupy či aktivity vedoucí k výjimečné výkonnosti*“. Následně je pak zapotřebí odhalit, jakým způsobem dosahují subjekty těchto nejlepších praktik a implementovat tyto procesy ve své organizaci. Jsou-li poznatky získané pomocí benchmarkingu aplikovány správně, lze v rámci organizace snadněji dosáhnout vyšší výkonnosti.

Pro naplnění stanoveného cíle disertační práce nejlépe vyhovuje definice agentury CzechInvest, která v rámci benchmarkingu hodnotí výkony organizací, přičemž zohledňuje velikost a zaměření srovnávaných podniků.

2.3.2 Historický vývoj benchmarkingu

Kořeny benchmarkingu leží v Asii, o podnětu jeho vzniku jsou však dodnes vedeny spory. Jak uvádí Camp (1989), první náznaky vedoucí k benchmarkingu jsou 2,5 tis. let staré a jejich původcem je čínský generál Sun Tzu, který kladl důraz na neustálé pozorování nejen sebe samých, ale celého okolí. Řešení běžných obchodních problémů, vedení manažerských bitev či přežití na trhu jsou tak spojovány s různými formami války, které jsou vedeny podle stejných pravidel.

V mnoha případech je vznik benchmarkingu spojován s japonským slovem „*dantotsu*“ neznámého časového určení, které vyjadřuje snahu být nejlepší z nejlepších a získat konkurenční výhodu. Japonci si začali uvědomovat, že tradiční metody založené na stanovených cílech, které využívají především američtí manažeři, selhávají a zaslepují je vůči zahraniční konkurenci. Zaměřují se tedy na nejlepší možné praktiky v průmyslu, které jsou rozhodující součástí úspěchu každého podnikání.

Watson (2007) dokonce rozlišuje 5 generací rozvoje benchmarkingu, z nichž některé rovněž časově ohraničuje:

- *1. generace* – analýza jedinečných produktů konkurence a využití jejich silných stránek v praxi s cílem stát se nejlepším na trhu ve svém oboru,
- *2. generace* – neformální benchmarking během konferencí, dnů otevřených dveří aj., který by však neměl být zaměňován za správně provedený benchmarking,
- *3. generace* (1976 – současnost) – benchmarking konkurence a hledání jejich specifických aktivit vedoucích k získání konkurenční výhody,
- *4. generace* (1992 – současnost) – benchmarking procesů charakteristický snahou najít a zařadit do svého hodnotového řetězce optimální hlavní, řídicí či podpůrné procesy.

- 5. generace (1996 – současnost) – globální benchmarking, který rozšiřuje geografické hranice srovnávání a sahá až k e-Benchmarkingu využívající Internet k nalezení partnerů a sdílení výsledků studií.

Do dnešního dne se tak ve firemní praxi vyvinula řada přístupů, typů a úrovní zaměření benchmarkingu.

2.3.3 Přístupy k benchmarkingu

Jak již bylo uvedeno, srovnávat lze prakticky cokoli, a to i v každodenním chodu organizací. Podle toho, co je předmětem srovnávání, rozlišuje APQC (1993) dva základní přístupy k benchmarkingu: výkonový a procesní.

Výkonový benchmarking

Uvedený přístup srovnává relativní výkonnost mezi konkurenty či jednotlivými firemními útvary. Ve své podstatě řeší otázku: „*Čeho organizace dosahuje, jaké výkonnosti?*“ K takovému benchmarkingu nejsou nutné žádné návštěvy, často je prováděn jako tzv. „*konsorciální benchmarking*“, kdy benchmarking provádí více organizací, ve většině případů za účasti třetí strany – benchmarkingového zprostředkovatele či centra.

Mezi hlavní *výhody* tohoto typu benchmarkingu patří to, že jde o užitečný způsob identifikování rozdílů ve výkonnosti mezi subjekty provádějícími benchmarking, a také to, že výkonový benchmarking ukazuje, kde se organizace potřebuje nejvíce zlepšit.

Nevýhodou výkonového benchmarkingu je, že obvykle neidentifikuje procesy nebo praktiky, které vedly k vynikající výkonnosti, a tudíž nedává „návod“ pro organizaci, jak se zlepšit. Obtížná může být také interpretace výsledků.

Procesní benchmarking

Procesní benchmarking měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Měření a srovnání probíhá vesměs oproti organizacím, které jsou v provádění konkrétních srovnávaných procesů vůdčími (nejlepšími). Zatímco výkonový benchmarking odpovídá na otázku: „*Jaké výkonnosti organizace dosahuje?*“, procesní pojetí benchmarkingu hledá odpověď na otázku: „*Jak organizace dosahuje vynikající výkonnosti?*“ Z toho plyne, že procesní benchmarking obvykle vyžaduje návštěvy partnerů na místě, řádnou přípravu a určitá pravidla.

Výhodou procesního benchmarkingu je zjištění, jak se zlepšit a jaká míra zlepšení je možná. Lze také snadněji a lépe interpretovat rozdíly mezi srovnávanými organizacemi (proč mají organizace rozdílnou výkonnost).

Nebezpečí benchmarkingu procesů se může projevit, neví-li organizace, co chce srovnávat, nebo si vybere pro benchmarking nevhodného partnera.

Reálný užitek benchmarkingu pochází z porozumění praktikám, které jsou hybnými silami výkonnosti, a z přiměřené míry přenesení těchto praktik do organizace. Z tohoto hlediska zařazuje Camp (1995) k benchmarkingu měřítek výkonnosti a podnikatelských procesů dále **benchmarking produktů a služeb**. Ten umožňuje určit vlastnosti a funkce produktů, které očekávají, požadují a chtějí zákazníci. Těchto informací lze využít při plánování produktů, v rámci návrhu designu a při vývoji. Často jde o praktiky v oblasti tzv. produktových cílů a návrhu technologie.

Benchmarking může být zaměřen na měření a srovnávání různých aspektů v organizaci, které si podle rozhodnutí vedení zaslouhují pozornost. S výjimkou výše uvedeného jde o identifikaci rozdílů oproti benchmarku např. ve způsobilosti zaměstnanců, systému managementu, systému motivace atd.

2.3.4 Typy benchmarkingu

Jedním z důležitých rozhodnutí před zahájením benchmarkingu je volba vhodného partnera pro porovnání. Z hlediska potenciálních partnerů rozlišují Karlöf a Östblom (1995) tři typy benchmarkingu: interní, externí a funkční.

Interní (vnitřní) benchmarking

Tento typ benchmarkingu zahrnuje detailní studium vlastní organizace. Jde o analýzu a srovnání vybraných činností, postupů či výkonů v jednotlivých dílnách, odděleních, pobočkách nebo sesterských firmách provádějících obdobné aktivity s cílem definovat nejlepší z nich.

Externí (vnější) benchmarking

Podstatou vnějšího benchmarkingu je srovnávání se s jinou organizací, a to s konkurencí na vlastním trhu či ekvivalentní organizací zásobující jiné trhy. Boxwell (1994) dále člení tento typ benchmarkingu na:

- *Konkurenční benchmarking*, jehož cílem je měření výkonnosti, produktů či služeb vůči přímým nebo nepřímým konkurentům ve stejném oboru. Jeho provádění je z důvodu neshodného získání dat ze všech typů externího benchmarkingu nejobtížnější a vyžaduje si rozsáhlý výzkum.
- „*Cooperative*“ *benchmarking*, jehož podstatou je setkání nejlepších firem ve své třídě (nejedná se však o přímé konkurenty) s benchmarkingovým týmem dané organizace. Cílem je sdílení znalostí, přičemž informační toky plynou jedním směrem a to od vybraných firem směrem k benchmarkingovému týmu organizace.
- „*Collaborative*“ *benchmarking*, při jehož provádění plynou informace mnoha směry, jedná se o sdílení informací formou brainstormingu mezi skupinami firem. Nejedná se však o pouhé sdělování dosažených výsledků, ale zaměřuje se na procesy jednotlivých společností.

Funkční benchmarking

Jedná se o srovnání podobných funkcí a metod s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, v němž fungují. Slouží-li jako benchmarky jiné obory, nelze provádět srovnání na zcela souhrnné úrovni, ale jde spíše o benchmarking jednotlivých částí činností (např. pracovní postupy), které vykazují logickou podobnost i v odlišných oborech. Příkladem může být hodnocení systému dodavatelů v organizacích různého oborového zaměření.

Autoři jako je Camp (1989 a 1995), Bogan a English (1994) nebo Watson (2007) přidávají ke třem zmíněným typům benchmarkingu typ čtvrtý, a to **generický benchmarking**. Jeho podstatou je srovnání praktik či procesů s inovativními až vzorovými procesy jiných organizací. Tato metoda může vést ke změně paradigmat a reengineeringu specifických činností. Jako příklad lze uvést studie na aplikaci čárových kódů v širokém okruhu různých odvětví.

Všechny typy benchmarkingu mají pochopitelně své výhody a nevýhody. Nejdůležitější z nich shrnuje následující tabulka (Tab. 4).

*Tab. 4 Hlavní výhody a nevýhody jednotlivých typů benchmarkingu
Zdroj: Watson (2007), upraveno*

Typ benchmarkingu	Výhody	Nevýhody
Interní	<ul style="list-style-type: none">- snadný přístup k informacím,- vysoký stupeň podrobnosti,- snadná volba srovnávací základny,- dobrá příprava na externí benchmarking.	<ul style="list-style-type: none">- hledání nejlepších praktik pouze v rámci organizace,- vyvolání pocitu druhořadosti u méně výkonných jednotek,- má význam jen v kontextu velkých organizací.
Externí	<ul style="list-style-type: none">- poskytuje strategický pohled na trh konkurentů,- iniciuje k akci,- pomáhá odkrýt výchozí zájmovou oblast.	<ul style="list-style-type: none">- otázky spojené s legálním sdílením dat mezi konkurenty,- rozsah je omezen množstvím konkurentů,- obtížné získání partnerů k detailnímu srovnávání.
Funkční	<ul style="list-style-type: none">- umožňuje podstatné zvýšení výkonnosti,- využívá sítě a klastrů k získání vhodných partnerů,	<ul style="list-style-type: none">- nevyvrací model funkčního myšlení
Generický	<ul style="list-style-type: none">- poskytuje největší potenciál pro zdokonalení v procesech,- dostupnost důvěryhodných a podrobných informací,- pobízí k strategickým změnám.	<ul style="list-style-type: none">- obtížná definice analogií mezi rozdílnými oblastmi podnikání,- obtížná identifikace organizací pro srovnání,- obtížné navázání vhodných kontaktů pro srovnání.

Jako další typ lze uvést **benchmarking vnímání**, o němž se zmiňuje Watson (2007) a který srovnává pocity a postoje příjemců výstupů organizace.

Výběr partnera pro srovnávání je jednou z klíčových etap benchmarkingu, neboť na volbě partnera závisí objektivita a kvalita získaných dat.

2.3.5 Benchmarking z hlediska jeho úrovně zaměření

Z hlediska úrovně zaměření rozlišují Watson (1993) a Camp (1995) benchmarking strategický a operativní.

Strategický benchmarking

Tento benchmarking se zaměřuje na otázky z pohledu dlouhodobého působení firmy na trhu, např. budování klíčových kompetencí pro udržení konkurenční výhody, vývoj strategicky úspěšných produktů a služeb, definování nových trhů, rozvoj technologií atd. Jeho výsledkem je revize poslání, vize a strategie, jak dlouhodobě udržet a dále rozvíjet svou pozici na trhu.

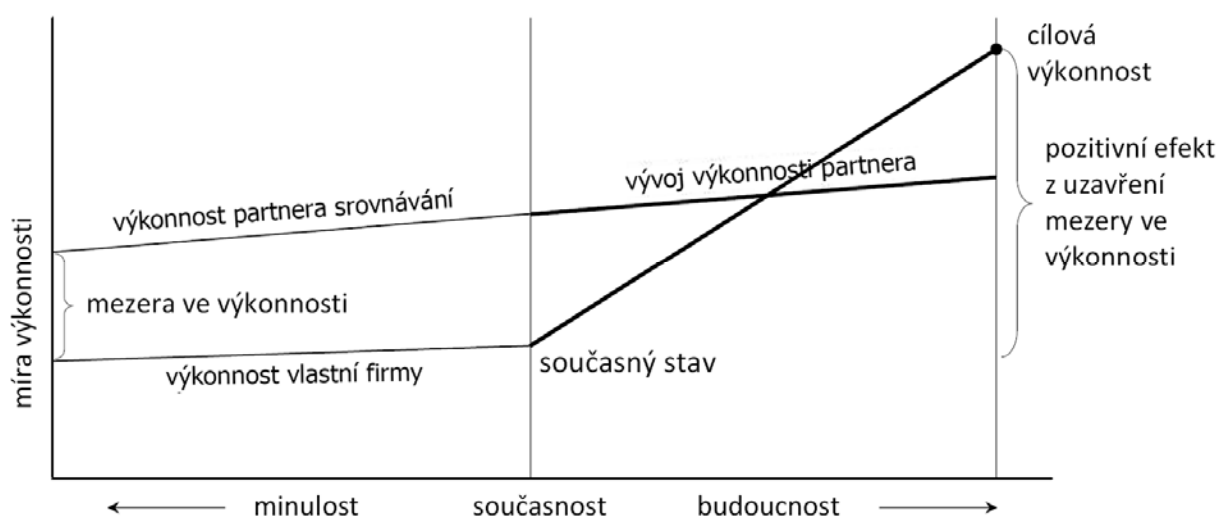
Operativní benchmarking

Operativní benchmarking je zaměřen na pochopení specifických požadavků zákazníků, získání a uplatnění nejlepších praktik k jejich uspokojení prostřednictvím zdokonalování interních procesů a tím i zvyšování klíčových faktorů výkonnosti firmy.

Z hlediska kontinuálního zvyšování výkonnosti organizace je vhodné propojení obou přístupů.

2.3.6 Podstata benchmarkingu a jeho hranice

Benchmarking je proces využívaný soukromým sektorem, a v průběhu několika posledních let i veřejnou správou, který podporuje řízenou změnu prostřednictvím objektivního zhodnocení vlastní výkonnosti. Jak znázorňuje následující obrázek (Obr. 5), jde o nalezení mezer mezi vlastní výkonností a výkonností benchmarku, které by měly vyvolat pocit nespokojenosti s dosavadním způsobem fungování organizace a potřebu změny.



Obr. 5 Mezera ve výkonnosti vlastní firmy vůči benchmarku
Zdroj: Watson (2007)

Podle Watsona (2007) přínosy benchmarkingu vycházejí ze tří specifických akcí:

- mezera mezi externími a interními praktikami vytváří potřebu změny,
- pochopení nejlepších praktik poukazuje na to, co má být změněno,
- nejlepší praktiky poskytují obraz o možném výsledku po změně.

Benchmarking, je-li proveden pečlivě a s ochotou učit se novým věcem, odpovídá na otázky, které trápí každou organizaci. Jsou to otázky spojené s faktem, že výkony a efektivita organizací jsou nesnadno měřitelné a zpravidla není dostupná norma nebo standard, které by výkony zařadily někam na stupnici od nevyhovujícího ke skvělému, jedinečnému. Benchmarking umožňuje porovnat vlastní výkony, kvalitu, náklady aj. s ostatními organizacemi, které poskytují srovnatelné výrobky či služby. Umožňuje identifikovat tzv. nejlepší praxi, čili procesy, které vedou k nejlepším výsledkům.

Camp (1989, 1995), APQC (1993), Karlöf a Östblom (1995), Andersen a Pettersen (1996), OMBI (2001) a Watson (1993, 2007) shrnují **přínosy benchmarkingu**, které vyúsťují v růst výkonnosti a posilování konkurenceschopnosti firem, následovně:

- umožňuje podnikům lépe identifikovat současnou pozici na trhu,
- podává včasné varování, pokud podnik ve svém oboru zaostává,
- podává dobré informace o slabých a silných stránkách podniku,
- vede ke stanovení náročnějších cílů,
- při opakovaném srovnávání umožňuje trvalé dosahování lepších výsledků,
- pomáhá společně zaměřit se na vybudování strategické výhody,
- pomáhá eliminovat či vyřadit zbytečné činnosti, čímž vede k úspoře nákladů,
- vede k lepšímu a rychlejšímu rozhodování založenému na lepších informacích,
- může upozornit na měnící se potřeby zákazníků,
- testuje podnikovou strategii,
- přináší nové myšlenky do společnosti a usnadňuje sdílení zkušeností,
- přispívá k rozvoji lidského potenciálu směrem k vyšší samostatnosti, ochotě učit se a měnit věci, stává se motivačním prvkem.

Předpokladem úspěchu této metody je otevřená podpora ze strany vrcholového vedení. Pracovníci na vedoucích pozicích musí být připraveni přijmout kritiku současné výkonnosti a prostřednictvím své funkce zajistit neustálé zlepšování.

Pro správné pochopení procesu benchmarkingu se Škodáková a Pavelková (2007) zmiňují, co **benchmarking** v žádném případě **není**:

- analýza a kopírování konkurence či dokonce průmyslová špionáž (benchmarking znamená pochopit, ne kopírovat),
- kuchařka či univerzální lék na řešení problémů,
- módní hit v managementu,
- jednoduché porovnávání statistických údajů,
- subjektivní názor nebo teoretický přístup,
- nová zajímavá práce pro konzultanty.

Benchmarking je soustavný proces zaměřený na hledání dokonalosti v rámci své organizace či v okolním světě s cílem získat poznatky a přijmout opatření tak, aby bylo možné pozvednout vlastní organizaci na prvotřídní úroveň.

Je však nutné mít na paměti, že benchmarking, tak jako jiné manažerské nástroje, má kromě svých silných stránek také slabé stránky. Zároveň by měl být uživatel benchmarkingu informován o nejrůznějších příležitostech a hrozbách, které mohou v průběhu realizace benchmarkingu nastat. Všechny čtyři jmenované aspekty benchmarkingu shrnuje následující tabulka (Tab. 5).

*Tab. 5 SWOT analýza benchmarkingu
Zdroj: Empress (2009), upraveno*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - univerzální manažerský nástroj zaměřený na strategickou i operativní výkonnost, - technicky dobře zvládnutelný nástroj, - veřejný, etický a důvěryhodný nástroj. 	<ul style="list-style-type: none"> - reaktivní nástroj (stimuluje reakci na dobrou praxi, která již jinde existuje), - není schopen indikovat inovační potenciál.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - růst výkonnosti a posilování konkurenceschopnosti, - šíření dobré praxe z podniků, - využití benchmarkingu pro interní i externí reporting, - stimulace učení se a hledání možností optimalizace procesů, - může napomáhat potřebné změně na všech úrovních pyramidy řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> - nekvalitní data používaná jako vstup pro benchmarking, - nesprávná volba partnera pro srovnání, - zahlcení přemírou informací, - nesoulad benchmarkingu se strategií, - vynakládání značného množství peněz a pracovních sil tam, kde je malý prostor pro zlepšení.

Záměrem benchmarkingu je tedy stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Z racionálního hlediska je teorie této metody jednoduchá, nesmí se však podceňovat energie, náročná práce a tvůrčí myšlení, které projekt benchmarkingu vyžaduje.

Uplatnění benchmarkingu v praxi, hlavní efekty z jeho realizace, překážky při jeho implementaci a mnohé další jsou předmětem kapitoly 5.1.2.

2.3.7 Procesní model benchmarkingu

Kroky, které je třeba realizovat v rámci benchmarkingového projektu, shrnuje tzv. **procesní model benchmarkingu**. Množství etap, které doporučuje odborná literatura, je různorodé. Velké rozdíly lze objevit i ve firemní praxi.

Karlöf a Östblom (1995) doporučují realizaci benchmarkingu v *pěti krocích*: rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu, určení partnerů, shromáždění informací, analýza a realizace v zájmu účinku. K pětikrokovému modelu s obdobnými etapami se přiklání rovněž Andersen a Pettersen (1996). Model s pěti kroky využívá např. Motorola a IBM.

O *sedmi krocích* v rámci realizace benchmarkingu se zmiňuje Watson (2007), jehož model zahrnuje: výběr benchmarku, identifikaci partnera včetně plánu sběru dat, sběr informací, analýzu dat, srovnání výkonnosti, specifikace zlepšení a realizace zlepšení. Podobný postup podporuje rovněž OMBI (2001). Sedmikrokový model je typický např. pro společnost Florida Power & Light.

Camp (1989) zahrnuje do procesního modelu benchmarkingu celkem *deset kroků*, které znázorňuje následující obrázek (Obr. 6). Tento postup využívá např. společnost Xerox, která jej, jak se zmiňuje Camp (1995), v průběhu kontinuálního srovnání obohatila o tzv. „*krok nula*“. Ten zahrnuje pověření, vyškolení a sladění pracovníků benchmarkingového týmu.



Obr. 6 Procesní model benchmarkingu s deseti kroky
Zdroj: Camp (1989)

Velké rozpětí v počtu kroků benchmarkingového procesního modelu dokládá rovněž šetření společnosti APQC (1993), jehož výsledek, který byl získán na základě odpovědí 42 společností, poukazuje na rozmezí v počtu kroků od 4 do 33. Nejvíce společností (19 %) využívá sedmikrokový či desetikrokový model.

Jak uvádí APQC (1993), počet kroků není tak důležitý jako samotné využití integrovaného, systematického a měřitelného přístupu k benchmarkingu. Na základě toho uvádí APQC všeobecně použitelný procesní model se *čtyřmi fázemi*: plánování, sběr dat, analýza a zlepšování.

- **Plánování.** Cílem této fáze je učinění rozhodnutí, co podrobit benchmarkingu, tzn. přezkoumání potřeb vlastní organizace, přičemž objektem benchmarkingu by měla být předem odhalená vlastní slabá stránka. Následuje výběr vhodného partnera (partnerů) pro srovnání.
- **Sběr dat.** Tato etapa začíná vždy ve vlastní organizaci a jejím cílem je shromáždit informace potřebné pro analýzu, tj. sestavit dotazníky, shromáždit data o své i partnerově organizaci, sesbírat data z jiných zdrojů a všechny je zkontrolovat, ověřit a zdokumentovat.
- **Analýza.** Zahrnuje systematické třídění informací včetně porovnávání ukazatelů z hlediska zjištěných rozdílů a následně prozkoumání, jak společnosti s nejlepší prokázanou praxí dosahují špičkové výkonnosti.
- **Zlepšování.** Poslední fáze spočívá v definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti, určení a realizace způsobu jejího dosažení a následném pečlivém monitorování ukazatelů výkonnosti.

Mnozí z uvedených autorů se přiklání k této myšlence všeobecně využitelných fází benchmarkingového cyklu a začleňují detailní kroky svých procesních modelů v rámci agregovaných fází. Zatímco Camp (1989) zavádí celkem pět vlastních fází: plánování, analýza, integrace, akce a zralost, Watson (2007) se přiklání k fázím vytvořeným APQC, které přirovnává k cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Ať už firma zvolí jakýkoliv počet kroků či fází, vždy by si měla uvědomit, že benchmarking není jednorázovou aktivitou. Svého plného účinku může dosáhnout pouze soustavným opakováním, tzn. že po skončení cyklu začíná cyklus nový, během kterého lze benchmarking uplatnit nejen pro další oblast, ale především pro porovnání ukazatelů vlastní organizace s údaji za minulé období. Lze si tak ověřit, zda došlo po uplatnění změn ke zlepšení. Aby byl benchmarking účinný, musí se stát nedílnou součástí průběžného procesu zlepšování s cílem držet krok s nejlepšími praktikami.

2.3.8 Metody srovnávání organizací

Ve srovnávání výkonnosti organizací se nelze obejít bez analýzy ukazatelů, k čemuž slouží široká škála matematicko-statistických metod, a to jak jednorozměrných, tak vícerozměrných.

Jednorozměrné (jednokriteriální) metody

Jednorozměrné metody představují jednoduché srovnávání, kdy se subjekty porovnávají podle jednoho kritéria, čímž se získává uspořádaná řada subjektů. Jak uvádí Knapová (2005), tyto metody postačují pouze v některých případech a umožňují získat jen základní představu o vzájemném postavení subjektů.

Vícerozměrné (vícekriteriální) metody

Tyto metody jsou využívány častěji díky tomu, že vytváří pořadí organizací dle více kritérií současně. Cílem je jejich syntetizace do jednoho integrálního ukazatele, který komplexně vyjadřuje úroveň jednotlivých firem. Případné váhy ukazatelů zohledňují význam každého ukazatele v analýze. Vícerozměrných metod existuje celá řada, Sedláček (2001) a Knapová (2005) řadí mezi nejpoužívanější následující:

- *Metoda jednoduchého (resp. váženého) součtu pořadí.* Její podstatou je seřazení firem dle každého ukazatele tak, že subjekt s nejlepší hodnotou dostane poslední pořadí, s nejhorší hodnotou pořadí 1. Nejlepší je ta firma, jejíž integrální ukazatel je maximální. Výhodou této metody je její jednoduchost a použití i pro kvalitativní znaky. Na druhou stranu metoda nekvantifikuje rozdíl mezi jednotlivými subjekty.
- *Metoda jednoduchého (resp. váženého) podílu.* Metoda používá střední hodnotu ukazatelů, kterou se podělí hodnota každého ukazatele v modelu, přičemž nejvyšší integrální ukazatel značí nejlepší firmu. Na rozdíl od předchozí metody zvažuje odchylky hodnot ukazatelů.
- *Metoda bodovací.* Tato metoda přiděluje subjektu s nejlepší hodnotou 100 bodů, ostatním subjektům přiděluje body dle dalších kritérií. I tato metoda do jisté míry kvantifikuje velikosti rozdílů ukazatelů, nereaguje však na variabilitu uvnitř souboru srovnávaných subjektů.
- *Metoda normované proměnné.* Její podstatou je transformace původní hodnoty ukazatelů na tvar normované proměnné. Tato metoda již neignoruje variabilitu údajů uvnitř souboru firem.
- *Metoda vzdálenosti od fiktivního subjektu.* Tato metoda je považována za nejpřesnější, kdy je do výběrového souboru zavedena tzv. „fiktivní firma“. Tu dostaneme tak, že u každého ukazatele najdeme firmu s nejlepší hodnotou, fiktivní firma má pak ve všech ukazatelích nejlepší hodnoty. Tato fiktivní firma slouží jako norma a pro každý subjekt je zjišťována vzdálenost od této normy.

Všechny metody porovnávání organizací pracují se stejnými vstupními údaji, často však přinášejí částečně rozdílné výsledky, které je nutno racionálním způsobem vnímat a interpretovat.

Vzájemné srovnávání však může narazit na neochotu benchmarkingových partnerů poskytnout požadovaná data, a to z důvodu obav z nečestných obchodních praktik, porušení antimonopolního práva, konfliktů zájmu apod.

Z těchto důvodů vypracovalo APQC pro provádění benchmarkingu **Kodex vedení benchmarkingu** (Code of Conduct), který ustanovuje základní právní, morální a etické konvence pro účast v benchmarkingovém projektu, zejména pak při srovnávání s konkurenty. Hlavní části Kodexu, tak jak je uvádí APQC (1993), lze shrnout následovně:

- Zachovávejte legálnost
- Buďte ochotni dát to, co jste dostali
- Respektujte důvěrnost
- Informace udržujte jako interní
- Využívejte kontaktních osob pro benchmarking
- Neodkazujte se bez předchozího svolení
- Buďte připraveni již od počátku
- Snažte se porozumět očekáváním
- Jednejte v souladu s očekáváním
- Buďte čestní
- Dodržujte závazky

Lze se domnívat, že pochopení a osvojení si těchto principů by výrazně pomohlo zlomit v myslích mnohých manažerů vžitá stereotypy a názory, které z benchmarkingu činí aktivitu tajuplnou, obávanou či dokonce neetickou.

2.3.9 Budoucnost benchmarkingu a jeho uplatnění v ČR

Benchmarking se díky svým neocenitelným přínosům postupně rozšířil do celého světa. Jirásek (2007) se dokonce zmiňuje o jeho rozšíření z omezených začátků do „světového hnutí“.

Velkou měrou k rozšíření benchmarkingu do mezinárodního rozměru přispělo vytvoření sítě benchmarkingových center Global Benchmarking Network⁹ (GBN), kterou založili v listopadu 1994 představitelé center v Německu, Itálii, Švédsku, Anglii a USA. Síť je tvořena benchmarkingovými centry v 19 zemích včetně ČR, kterou reprezentuje od roku 2002 Česká společnost pro jakost (ČSJ).

Hlavním cílem této sítě je sdílet zkušenosti benchmarkingových center, podporovat mezinárodní partnerství mezi jednotlivými organizacemi,

⁹ Global Benchmarking Network, dostupné z: < <http://www.globalbenchmarking.org/>>.

poskytovat centrům marketingovou podporu, podporovat vzájemnou výměnu publikací mezi členy včetně propagačních materiálů atd.

V České republice se benchmarking doposud neujal v takové míře jako ve světě. Trčka (2005), bývalý zástupce ČSJ, to vysvětluje tím, že české podniky nemají dostatek znalostí o tomto nástroji, zejména díky omezenému množství české literatury na toto téma, aby poznaly, jak jej efektivně využít. Dále existují pochyby, zda metoda uplatňovaná ve světě řadu let, bude „fungovat“ i v našem podnikatelském prostředí. Rovněž nám chybí úspěšné příklady využití zejména procesního benchmarkingu v českých firmách a manažeři v prostředí českého trhu jsou nedůvěřiví k metodě, která uvažuje o vytváření sítí partnerských vztahů mezi podniky a jejich vzájemné výměně užitečných informací.

Dosud byl benchmarking implementován spíše ve velkých společnostech, neboť malé a střední podniky naráží na jisté obtíže jako je délka trvání projektu (6 - 12 měsíců), vysoké náklady, dostupnost dat, nutnost zapojení zaměstnanců, kteří se v té době nemohou věnovat běžným pracovním záležitostem, nákladné hledání partnerů a neexistence benchmarkingového know-how.

Menší firmy naopak ve srovnání s většími skrývají značný potenciál pro efektivní využití této techniky. To, že jsou tyto firmy více flexibilní a jejich procesy jsou více transparentní (jednodušší), obvykle vede k rychlejšímu zavedení nejlepších postupů.

S cílem usnadnit nejen českým společnostem provádění benchmarkingu, přichází organizace zabývající se hodnocením výkonnosti s řadou konceptů a nástrojů, na jejichž základě se mohou společnosti srovnávat. Více o těchto nástrojích je uvedeno v kapitole 5.1.2.

Vzhledem ke své prokázané schopnosti zlepšovat podnikové výsledky, nabyl benchmarking nejlepších praktik na významu a stal se neocenitelným nástrojem řízení organizací. Ze stejného důvodu má velký potenciál být uplatňován i budoucnu, neboť „vždy je co zlepšovat“. K dosažení plné „zralosti“ tohoto nástroje Camp (1995) navrhuje sjednotit terminologii benchmarkingu formou lexikonu, vytvořit klasifikační systém procesů, který by pomáhal odstranit duplicity benchmarkingového úsilí a poskytl identifikaci a jednoznačné vymezení jednotlivých procesů, a vytvořit jednotný procesní model benchmarkingu v podobě široce uplatnitelné šablony.

Systematický benchmarking jistě najde své uplatnění i v budoucnu, neboť může být nástrojem, který pomůže firmě dosáhnout špičkové výkonnosti. Bez benchmarkingu nebudeme skutečně vědět, jakou úroveň mají naše podnikatelské aktivity, jakou úroveň by mohly mít a jakým způsobem toho dosáhnout.

I přes použití některého z řady dostupných přístupů, konceptů a nástrojů pro měření a řízení výkonnosti podniků může v procesu globalizace mnoho,

zejména malých a středních firem, v soutěži s velkými (často nadnárodními) firmami z hlediska výkonnosti a konkurenceschopnosti zaostávat. Důvodem je zejména nedostatek finančních prostředků v počátcích podnikání, často i v jeho průběhu (a s tím související konkurenční nevýhody jako např. vysoké úrokové míry), nedostatek či zastaralost výrobních kapacit, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, omezené možnosti v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců, nedostatečný marketing a propagace, ale i nedostatečná vyjednávací síla, riziko lobbyingu ze strany velkých podniků, nízký potenciál pro získávání zahraničních investic, nízká vlastní inovační aktivita, nedostatečná podpora výzkumu a vývoje aj.

Z tohoto důvodu může být pro ně, za jistých okolností, výhodné se spojit s jinými malými a středními firmami nebo firmami velkými, se vzdělávacími či vědecko-výzkumnými institucemi apod. V této souvislosti se často mluví o klastrech jako možnosti zvýšení výkonnosti firem.

2.4 Zvýšení výkonnosti podniků prostřednictvím zapojení do aktivit klastru

Pojem klastr vychází z anglického slova „*cluster*“, který je znám z technické angličtiny a překládá se jako svazek, shluk, trs, stromeček. V literatuře můžeme nalézt řadu různých definic pojmu klastr (průmyslový klastr, regionální klastr, inovační klastr).

Nejnámější definice zřejmě pochází od Michaela E. Portera (1990), podle něhož představuje klastr „*geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují*“.

Vedle pojmu klastr se často objevuje pojem „*klastrová iniciativa*“. Oba pojmy se často vzájemně zaměňují. Výzkumem klastrových iniciativ se zabývají autoři „Zelené knihy klastrových iniciativ“¹⁰ (2003, dále jen „Zelená kniha“), kteří uvádí tuto definici: „*Klastrová iniciativa je organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastru v regionu za účasti klastrových firem, vlády a/nebo výzkumné komunity.*“ Podle této definice může být za klastrovou iniciativu považována jen iniciativa, které se současně účastní firmy a alespoň jedna další strana z „trojitě šroubovice“, tedy vláda nebo univerzita.

Klastr představuje efektivní prostředek pro rozvoj spolupráce všech zapojených subjektů, kterým je schopen přinášet různé přínosy a efekty. Přínosy jsou značně ovlivněny strategií a jednotlivými cíli klastru.

¹⁰ SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, C. *The Cluster Initiative Greenbook*. Ivory Tower AB, 2003. ISBN 91-974783-1-8.

2.4.1 Přínosy klastru z hlediska zapojených podniků

Jak uvádí např. „Bílá kniha klastrových politik“¹¹ (2004), Průvodce klastrem¹² (2005), Ketels (2003), Evropská komise¹³ (2005) či Cluster Navigators¹⁴ (2001), klastry umožňují zapojeným podnikům dosahovat vyšší výkonnosti a zlepšovat tak jejich konkurenceschopnost, a to především třemi způsoby:

- zvyšováním produktivity prostřednictvím lepšího přístupu ke specializovaným dodavatelům, technologiím a informacím,
- vyšším inovačním potenciálem spolupracujících firem, který je zapříčiněn přeléváním znalostí uvnitř klastru, generováním nových myšlenek a vyšším tlakem na inovace,
- rozrůstáním klastru a odštěpováním nových podniků (spin-offs).

Firmy sdružené v klastru jsou často schopny předvídat potřeby zákazníků, vývoj nových technologií a dodavatelských možností – jsou tedy schopné rychlejší reakce. Firmy mohou dosahovat vyšších příjmů nebo úspor nákladů prostřednictvím: sdíleného financování výzkumu a vývoje nových produktů nebo jejich vlastností, zajištění kvalifikované pracovní síly, sdílení marketingových a propagačních aktivit, společného přístupu k informacím, sdružených výhodnějších nákupů od dodavatelů, budování logistických center atd. Spolupracující podniky mohou také zlepšit svoji pozici při získávání dotací ze strany vlády či evropských fondů nebo zvýšit zájem zahraničních investorů.

Pro dosažení potenciálních přínosů pro zapojené subjekty a úspěšný rozvoj klastru je nutné definovat *vizi klastru*, která by měla ukazovat směr, kudy se má klastr ubírat. Poté, co si klastr stanoví vizi, je nutné definovat *základní a dílčí cíle*, které vedou k naplnění vize, a *strategii* dosažení stanovených cílů. Klastr má většinou více než jeden cíl a některé cíle se navzájem prolínají. Strategie a cíle klastru musí vycházet z dohody všech zúčastněných členů.

Klastr si tedy postupně stanoví na základě své vize dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle a následné kroky v podobě aktivit potřebných k jejich dosažení.

¹¹ ANDERSON, T., SCHWAAG-SERGER, A., SÖRVIK, J., HANNSON, E. *The Cluster Policies Whitebook*. IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Sweden, 2004. ISBN 91-85281-03-4.

¹² CzechInvest. *Průvodce klastrem* [online]. 2005 [cit. 2009-04-07]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>.

¹³ European Commission. *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks* [online]. 2005 [cit. 2008-10-02]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/map_project.htm>

¹⁴ Cluster Navigators Ltd. *Cluster Building: A Toolkit – A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand* [online]. 2001 [cit. 2009-02-10]. Dostupné z: <<http://www.nzte.govt.nz/common/files/cluster-builders-toolkit.pdf>>.

2.4.2 Aktivity klastru

Společnými aktivitami klastru rozumíme činnosti společně realizované skupinou účastníků uvnitř klastru. Za aktivity klastru můžeme také považovat ty aktivity (služby), které řídicí skupina (klastrová iniciativa, klastrová organizace) poskytuje členům klastru. Tyto aktivity mají podpořit společné projekty členů klastru, umožnit dosažení daných cílů a tak zvýšit jejich konkurenceschopnost.

Dle dostupné literatury (např. Průvodce klastrem, 2005; IRE – „Cluster Management“¹⁵; „Zelená kniha“, 2003; CLOE – „Cluster Management Guide“¹⁶, 2006) lze aktivity klastrů rozdělit do sedmi základních oblastí:

- networking,
- oblast lidských zdrojů,
- oblast výzkumu a inovací,
- oblast obchodní spolupráce a propagace,
- oblast financování investičních záměrů,
- oblast ovlivňování politik (lobování),
- podpůrné aktivity.

Networking představuje vytváření podmínek pro výměnu informací a znalostí v klastru. Zvyšuje dostupnost a rychlost přenosu informací a technologií v důsledku blízkosti podniků, silných vazeb mezi nimi a vysoké konkurenční podstaty klastru. Může mít podobu schůzek zástupců členů klastru, informační podpory v podobě společného portálu, informačního centra aj.

Oblast lidských zdrojů, jejich dostupnost pro firmy a zvyšování kvalifikace, je významným polem pro spolupráci v rámci klastrů. Může mít podobu společné přípravy a vzdělávání zaměstnanců pořádáním kurzů, společných seminářů a konferencí, budováním vzdělávacích center atd.

Zkušenosti ze života klastrů ukazují, že pro dynamický rozvoj klastru a jeho členů je životně důležité věnovat pozornost oblasti **výzkumu a inovací**. Inovace udržují životaschopnost a prosperitu firem na trhu; výzkum a vývoj dávají předpoklady pro budoucí rozvoj. Podpora inovačních procesů je zaměřena na nové výrobky nebo zlepšení jejich vlastností a zdokonalení procesů.

Oblast obchodní spolupráce a propagace zahrnuje celou plejádu možností společných aktivit jako je společný nákup, efektivnější logistický management, sdílené náklady na marketingové průzkumy trendů a trhů, společná účast na veletrzích, společný katalog produktů, společné logo, obchodní značka apod.

¹⁵ *Innovating Regions in Europe. IRE subgroup on Regional clustering and networking as innovation drivers: Cluster Management (Learning module 5) [online]. Dostupné z: <<http://www.innovating-regions.org>>.*

¹⁶ *Clusters Linked Over Europe (CLOE). Cluster Management Guide – Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives [online]. 2006 [cit. 2008-10-10]. Dostupné z: <<http://www.clusterforum.org/>>.*

Pro strategický rozvoj klastru a regionu jsou významné zdroje **financování investičních záměrů**. Přilákání investorů s výhodnými podmínkami financování nebo sdílené financování může být významným zdrojem snížení nákladů na kapitál a rizika. Přístup k financím může být pro klastr jednodušší než pro samotný podnik.

Další neméně významnou oblastí, která může být užitečná pro rozvoj klastru a jeho členů, je **lobování** – ve prospěch budování potřebné infrastruktury, zlepšení legislativy, dotační politiky apod. Klastr zvyšuje moc a hlas menších podniků. Může podněcovat vládu nebo regionální zastoupení k investicím.

Pro rozvoj klastru mohou být významné další **podpůrné aktivity**, které může management klastru nabízet svým členům a tím zajišťovat efektivní spolupráci. Nejobvyklejšími případy je pomoc při přípravě a řízení projektů, zajištění účetního, daňového a legislativního poradenství a **provádění měření a benchmarkingu výkonnosti** jednotlivých členů klastru.

2.4.3 Možnosti provádění benchmarkingu v rámci klastrů

Existence klastrů s sebou přináší nové možnosti hodnocení výkonnosti podniků zejména v podobě vzorku vhodných benchmarkingových partnerů a snadnějšího přístupu k datům potřebným pro srovnávání. Jak dokládají mnohé průzkumy (viz kapitola 5.1.2), hlavními bariérami uplatnění benchmarkingu v praxi jsou chybějící zdroje informací a nedostatek partnerů pro benchmarking.

Klastry jako geograficky koncentrované seskupení vzájemně spolupracujících firem, které si na druhou stranu zároveň v mnohých případech konkurují, představují optimální možnosti pro získání dat za účelem provádění benchmarkingu. Průměrná výkonnost klastru jako celku či pouze vybrané skupiny nejlepších firem z hlediska výkonnosti, může být vhodným benchmarkem pro posouzení celkové výkonnosti konkrétního podniku a k určení jeho pozice v rámci klastru s cílem zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu. Přitom srovnávaným podnikem může být jak člen klastru, tak také subjekt se stejným oborovým zaměřením stojící mimo klastr.

Je třeba si uvědomit, že správně provedený benchmarking může mít velký přínos nejen pro samotné podniky, ale rovněž pro celá podnikatelská seskupení. Management uskupení podniků chce obvykle znát, zda klastr účinně řídí, jestli správně formuloval jeho strategii a cíle a zda jsou vhodným způsobem realizovány. V případě podpory ze strany státu vyvstává otázka, zda je podpora podnikatelských uskupení prospěšná a přináší žádoucí efekty. V neposlední řadě je třeba rovněž zjistit, zda bylo efektů dosaženo za rozumné prostředky.

Jak uvádí Škodáková a Pavelková (2009), uplatnění benchmarkingu v souvislosti se vznikem a rozvojem klastrů lze shrnout do následujících oblastí:

- hodnocení výkonnosti jednotlivých členů klastru,

- hodnocení vlivu zapojení podniku do klastru, a to jak z pohledu samotného podniku, tak z pohledu celého uskupení,
- hodnocení výkonnosti klastru jako celku,
- hodnocení efektivnosti jednotlivých činností realizovaných v klastru,
- hodnocení účinnosti řízení klastru (klastrové iniciativy),
- hodnocení vlivu založení klastru na region/stát,
- hodnocení účinnosti podpory klastrů ze strany regionu/státu.

Výzkum a rozvoj metod zabývajících se hodnocením uvedených oblastí je však doposud relativně v počátcích, a to jak ve světě, tak zejména v ČR. Poměrně krátká doba existence klastrů, často jejich jedinečnost a různá specifika, doposud neumožnily vyvinout a vytvořit jednoznačný a všeobecně přijímaný způsob hodnocení žádné z uvedených oblastí. Na druhou stranu ovšem nelze říci, že by se v dané problematice nevyvíjely žádné aktivity.

Jak uvádí Pavelková a kol. (2009), zřejmě nejznámějším modelem využívaným pro hodnocení konkurenceschopnosti firmy/regionu/ekonomiky je **Porterův diamant** (Porter, 1990). Dalšími významnými iniciativami a projekty zabývajících se návrhem metodiky pro hodnocení uvedených oblastí v souvislosti se vznikem a rozvojem klastrů jsou:

- „*Výkonnostní model klastrových iniciativ*“, který navrhuje sledovat výkonnost klastrové iniciativy ve třech dimenzích (více viz „Zelená kniha“, 2003).
- *Iniciativa Cluster Linked over Europe*, která uvádí ukazatele pro benchmarking klastrových iniciativ (více viz CLOE, 2006).
- „*The Cluster Mapping Project*“¹⁷ a „*The Cluster Meta-Study*“¹⁸, rozsáhlé výzkumy mapující klastry působící v USA a také ve světě, které provedla skupina sdružená při Harvard Business School s názvem Institute for Strategy and Competitiveness.
- „*The Cluster Benchmarking Project*“ realizovaný Nordic Innovation Centre v Norsku s cílem vyvinout standardizovaný nástroj pro analýzu výkonnosti klastru (více viz Andersen, Bjerre, Hanson, 2006).
- Publikace „*A Practical Guide to Cluster Development*“¹⁹ od britské vládní organizace Department of Trade and Industry, která shrnuje poznatky o klastrech a identifikuje kritické a doplňkové faktory úspěchu pro rozvoj klastru.

¹⁷ Institute for Strategy and Competitiveness. *The Cluster Mapping Project* [online]. 2003 [cit. 2008-10-20]. Dostupné z: <<http://data.isc.hbs.edu/isc/index.jsp>>.

¹⁸ Institute for Strategy and Competitiveness. *The Cluster Meta-Study* [online]. 2002 [cit. 2008-10-20]. Dostupné z: <<http://data.isc.hbs.edu/MetaStudy2002Bib.pdf>>.

¹⁹ Department of Trade and Industry. *A Practical Guide to Cluster Development* [online]. 2003 [cit. 2008-11-28]. Dostupné z: <<http://www.dti.gov.uk/clusters>>.

- Model „*The NRC Cluster Framework*“ zabývající se výkonností klastrů, který představil kanadský National Research Council (více viz Cassidy et al., 2005).

Z uvedeného vyplývá, že existuje celá řada metod zabývajících se hodnocením jmenovaných oblastí. V mnohých z nich se ukazuje být vhodným doplňkovým nástrojem **benchmarking**, a to jak z pohledu srovnávání výkonnosti, tak i z pohledu studia, přenosu a adaptace dobrých či nejlepších praktik. Doposud však nebyla přijata žádná z metodik (modelů) benchmarkingového hodnocení, která by se stala v rámci klastrů a jejich členů (mezi)národně uznávanou. Vedení firem by model využívající možnosti plynoucí ze zapojení do aktivit klastrů pro hodnocení výkonnosti firem pomohl při měření výkonnosti hledání potenciálů konkurenceschopnosti na trhu. Z této skutečnosti vyplývá hlavní cíl disertační práce, která je zaměřena na hodnocení výkonnosti firem s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů.

Na základě poznatků získaných v rámci kritické rešerše dostupných informačních zdrojů, zabývajících se problematikou měření a řízení výkonnosti podniků včetně využití metod a postupů benchmarkingu a jejich aplikace v podmínkách klastrů, vyplynuly hlavní a dílčí cíle disertační práce. Tyto cíle spolu s hypotézami a metodami zpracování disertační práce jsou popsány v následujících kapitolách (kapitola 3 a 4).

3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je **navrhnout efektivní model pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů.**

K naplnění hlavního cíle práce je nutné uskutečnit následující **dílčí cíle**:

- identifikovat klíčové interní faktory ovlivňující výkonnost podniků,
- navrhnout systém měření výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu,
- analyzovat možnosti aplikace navrženého systému měření výkonnosti v podmínkách seskupení podniků (klastrů),
- verifikovat navržený model na vybraném souboru podniků.

Výsledkem práce bude analytický model hodnocení výkonnosti podniků, na jehož základě dokáže management posoudit výkonnost daného subjektu ve srovnání s ostatními a následně přijmout opatření vedoucí ke zlepšení jeho stávající výkonnosti a postavení na trhu.

Důvodem pro řešení uvedeného tématu jsou možnosti plynoucí ze zapojení firem do aktivit klastrů pro hodnocení firemní výkonnosti s využitím benchmarkingu. Firmám by model, který respektuje tyto možnosti a potřeby, pomohl při řízení výkonnosti a hledání potenciálů konkurenceschopnosti na trhu.

Návrh benchmarkingového modelu vychází z identifikace klíčových interních faktorů výkonnosti včetně kauzálních vazeb mezi nimi a návrhu souboru měřítek pro hodnocení výkonnosti, které jsou odvozeny na základě provedených rešerší informačních zdrojů a analýzy současné praxe měření a řízení výkonnosti firem v ČR a zahraničí včetně využití metod a postupů benchmarkingu. K provedení analýzy a naplnění stanovených cílů práce byly využity strukturované rozhovory s manažery firem v České republice doplněné dalšími českými a zahraničními průzkumy, konzultace s odborníky z praxe, dotazníkové šetření v oblasti výkonnosti klastrů a jejich členů a analýza benchmarkingových modelů. Implementace navrženého modelu do řízení konkrétních firem a jejich seskupení by měla vést k růstu jejich výkonnosti a posilování konkurenceschopnosti.

Teoreticko-poznávací cíl práce je zaměřen na kritickou rešerší informačních zdrojů týkajících se:

- vymezení pojmu výkonnost a jejího vztahu ke konkurenceschopnosti,
- přístupů a konceptů k měření výkonnosti podniků včetně jejich silných a slabých stránek,

- metod a postupů benchmarkingu včetně jejich uplatnění pro posilování konkurenceschopnosti,
- klastrů a jejich aktivit směřujících ke zvyšování výkonnosti členů.

Výzkumný cíl práce je zaměřen na identifikaci klíčových interních faktorů, které ovlivňují úspěšný rozvoj firem, a na návrh systému měření a řízení výkonnosti. Hlavními oblastmi výzkumu jsou:

- identifikace klíčových interních faktorů výkonnosti včetně příčinně-důsledkových vazeb mezi nimi,
- zjištění vlivu vytipovaných faktorů na celkovou výkonnost firem,
- definování postupů a způsobů měření a řízení výkonnosti podniků, kterými lze tyto subjekty efektivně rozvíjet.

Tvůrčím cílem práce je navrhnout vhodný model pro hodnocení výkonnosti firem v prostředí klastrů s využitím metod a postupů benchmarkingu.

Na základě analýzy informační zdrojů a získaných poznatků byly stanoveny následující hypotézy disertační práce:

H1: „Lze identifikovat klíčové interní faktory ovlivňující výkonnost podniků.“

Existuje mnoho podniků, přičemž každý z nich je jedinečný. Tyto podniky se odlišují způsobem a podmínkami svého vzniku, svou vizí, strategií a strategickými cíli, svým zaměřením, organizační strukturou, prostředím, ve kterém působí atd. Předpokladem je, že i přes značnou rozmanitost podniků lze identifikovat interní faktory, které významným způsobem ovlivňují jejich výkonnost.

H2: „Lze využít metod a postupů benchmarkingu k měření a řízení výkonnosti podniků.“

Benchmarking se jeví jako jeden z mnoha nástrojů, postupů a technik řízení, které představují pro organizace nový pohled na hodnocení a řízení jejich výkonnosti a umožňuje jim při opakovaném srovnávání trvalé dosahování lepších výsledků.

H3: „Lze vytvořit model hodnocení výkonnosti firem, který je uplatnitelný v podmínkách klastru.“

Lze se domnívat, že navržený model je možné využít jak pro hodnocení a srovnávání výkonnosti samotných firem v čase, tak i pro určení jejich pozice v rámci klastru.

Součástí řešení disertační práce je potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Uvedené hypotézy úzce souvisí s hlavním a dílčími cíli práce.

4 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Úspěšná realizace základního cíle a dílčích cílů práce vyžaduje využití vhodných metod zpracování. Metody vědecké práce se většinou vzájemně kombinují a doplňují.

K dosažení stanovených cílů a ověření hypotéz jsou použity následující metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu:

A) Kritická rešerše dostupných informačních zdrojů týkajících se měření a řízení výkonnosti podniků, metod a postupů benchmarkingu a klastrů jako možnosti zvýšení výkonnosti organizací.

Cílem kritické rešerše informačních zdrojů bylo zjistit odpovědi především na následující otázky:

- Co je výkonnost podniku a jaký je vztah mezi výkonností a konkurenceschopností firem?
- Co jsou to ukazatele výkonnosti a jaké jsou jejich základní aspekty?
- Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody měření výkonnosti s využitím finančních a nefinančních měřítek?
- Jakých lze využít nástrojů, konceptů a modelů pro řízení výkonnosti?
- Jak přispívá benchmarking ke zvyšování výkonnosti firem?
- Jaké fáze je třeba uskutečnit pro úspěšnou implementaci benchmarkingu?
- Jaký je přínos klastrů pro zapojené podniky?
- Jak lze využít potenciál spolupráce podniků v klastrech pro aplikaci postupů benchmarkingu a tím zvyšování výkonnosti firem?

Vzhledem k nedostatku české odborné literatury, zejména v oblasti využití benchmarkingu jako nástroje pro zvyšování výkonnosti firem a vzniku a rozvoje klastrů, jsou analyzovány především zahraniční odborné publikace a případové studie.

B) Strukturované rozhovory s manažery podniků

Tato metoda zpracování byla zvolena se záměrem získat od zástupců firemní praxe velmi podrobné informace a odpovědi na otevřené otázky, nikoliv zajistit co nejširší zpětnou vazbu z hlediska počtu oslovených firem. Vzhledem k tomu, že v oblasti měření a řízení výkonnosti firem byla uskutečněna řada výzkumů a šetření, zaměřují se strukturované rozhovory především na dotazy, které nebyly zodpovězeny v rámci jiných průzkumů.

Cílem strukturovaných rozhovorů s generálními či finančními řediteli firem bylo zjistit zejména pojetí výkonnosti v podnikové praxi, klíčové faktory výkonnosti firem, využívané ukazatele k měření a řízení výkonnosti, pozitivní a negativní zkušenosti spojené s jejich implementací a užíváním, bariéry zavádění nových konceptů, využívání informačních systémů k hodnocení výkonnosti, změny v měření a řízení výkonnosti v souvislosti s hospodářskou krizí, povědomí a zkušenosti v oblasti realizace benchmarkingu, míru využití benchmarkingových nástrojů v podnikové praxi, možnost uplatnění procesu benchmarkingu v podmínkách České republiky, potřeby a očekávání firem v oblasti nástrojů a měřítek pro hodnocení jejich výkonnosti atd. Manažeři firem se také vyjadřovali k tomu, co považují za klíčové faktory výkonnosti firmy a jaký je jejich vliv na celkovou výkonnost firmy.

Sběr dat proběhl v období březen až červen 2009. Vzhledem ke zvolené metodice výzkumu a podrobnosti prováděných rozhovorů bylo nezbytné uskutečnit v každé organizaci dvě návštěvy. Souhrnné výsledky strukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v kapitole 5.1 a 5.2. Podrobné informace za vybrané podniky jsou zpracovány ve formě případových studií (viz Příloha B).

Hlavní výhodou této metody je možnost získání detailních informací o způsobu měření a řízení výkonnosti podniků a také zaznamenání vlastních názorů manažerů, poznatků získaných na základě jejich dlouholetých zkušeností s řízením firmy a případných doporučení. Za slabou stránku lze označit časovou náročnost získávání dat a neumožnění širšího uplatnění statistických metod.

C) Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření, které bylo součástí projektu s názvem „Měření a řízení výkonnosti klastrů“, podpořeném Grantovou agenturou ČR (reg. č. projektu 402/06/1526, období řešení 2006 - 2008) a jehož nositelem byla Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ve spolupráci s řadou dalších pracovišť v ČR a zahraničí, bylo zjistit od managementu českých i zahraničních klastrů základní informace o klastrech a dále informace týkající se rozvoje a řízení klastrů.

Sběr dat v rámci uvedeného projektu, na kterém jsem se aktivně podílela, probíhal v měsících březen až říjen 2007. Dotazník byl rozeslán formou e-mailu a obsahoval celkem 45 otázek, z nichž téměř polovinu tvořily otázky otevřené. Odpovědi na jednotlivé otázky byly vyhodnoceny pomocí základních statistických ukazatelů (např. absolutní četnost, relativní četnost, průměr, modus, medián). U odpovědí na otevřené otázky byly stanoveny obecné kategorie odpovědí a zjištěny shody v odpovědích. Závěrem dotazníkového šetření bylo sepsání závěrečné zprávy v českém a anglickém jazyce, která byla rozeslána respondentům jako zpětná vazba.

Hlavním přínosem dotazníkového šetření pro disertační práci bylo získání odpovědí od manažerů klastrů týkajících se shromažďování a vyhodnocování

údajů o výkonnosti členů klastrů a klastru jako celku včetně využití benchmarkingu jako jedné z aktivit klastru. Výsledky dotazníkového šetření z oblasti měření výkonnosti klastrů a jejich členů jsou uvedeny v kapitole 5.1.3.

Výhodou této metody jsou nízké náklady na pořízení dat a nižší časová náročnost oproti realizaci strukturovaných rozhovorů. Naopak nevýhodou dotazníkového šetření je často problematická návratnost, stručnost odpovědí a omezená možnost zjištění vlastních názorů respondentů.

D) Konzultace s odborníky z praxe

Obsah disertační práce a výzkumná metodika byly konzultovány i s odbornými pracovníky, kteří se danou tematikou zabývají. Osloveni byli:

- Ing. Petr Vitek, poradce Deloitte Advisory s. r. o.,
- doc. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D., konzultantka Fraunhofer IPA, Slovakia,
- PhDr. Martina Tulešková, vedoucí Oddělení služeb pro podnikatele agentury CzechInvest,
- Ing. Josef Plandor, člen Odboru ekonomických analýz MPO ČR,
- Dr. Ing. Holger Kohl a Dipl. Kfm. Mario Görmer, konzultanti Fraunhofer IPK, Germany,
- Ing. Viliam Grác, jednatel Brain Logistics, s. r. o.,
- Ing. Libor Friedel, MBA, ředitel CAEV FaME UTB, poradce v oblasti výkonnosti firem, konzultant nástroje ČBI a IMP³rove.

Cílem těchto konzultací bylo získat aktuální informace a poznatky ke zvolenému tématu a určit vhodnou metodiku výzkumu.

E) Při řešení disertační práce jsou využity i další metody vědecké práce:

- **analýza a syntéza**

Metody analýzy je využito pro vyhodnocení poznatků týkající se měření a řízení výkonnosti firem a hodnocení benchmarkingových modelů. Naopak s využitím syntézy jsou propojeny poznatky získané literární rešerší, strukturovanými rozhovory, konzultacemi s odborníky a analýzou modelů srovnávání s cílem identifikovat klíčové faktory výkonnosti podniku.

- **indukce a dedukce**

Pomocí indukce je navržen obecný model hodnocení výkonnosti firem, na jehož základě budou moci podniky identifikovat slabá místa výkonnosti, což přispěje k nalezení způsobů jejich posílení a zvýšení celkové výkonnosti a konkurenceschopnosti firem. Deduktivní způsob postupu je využit při tvorbě mapy kauzálních vztahů klíčových faktorů výkonnosti a jejich oblastí.

- **abstrakce a konkretizace**

Abstrakce je využita pro identifikaci podstatných faktorů, které ovlivňují výkonnost firem, přičemž nepodstatné nebudou brány v úvahu. Na základě konkretizace jsou definovány vazby mezi klíčovými faktory výkonnosti.

- **analogie**

Analogie je v modelu využita pro srovnávání výkonnosti firem s průměrnou výkonností všech členů klastru, a to na základě odvození klíčových faktorů výkonnosti a jejich měřítek definovaných pro hodnocení výkonnosti firem.

- **kauzální analýza**

Pomocí kauzální analýzy jsou vyhodnocovány vzájemné souvislosti mezi odpověďmi na jednotlivé otázky dotazníku nebo strukturovaného rozhovoru. Kauzální vazby lze nalézt také mezi identifikovanými interními faktory ovlivňující výkonnost podniků. Cílem takto vytvořené mapy je znázornit příčinně-důsledkový vztah mezi jednotlivými faktory. Rovněž pyramidový rozklad ukazatele EVA k tržbám znázorňuje kauzální vztahy mezi faktory ovlivňujícími tento ukazatel.

Využity jsou i další vědecké metody jako historický přístup, zpětná vazba aj.

Postup řešení

Postup zpracování disertační práce je rozdělen do následujících částí:

1. Kritická literární rešerše problematiky měření a řízení výkonnosti firem, metod a postupů benchmarkingu a možností zvyšování výkonnosti firem prostřednictvím jejich zapojení do aktivit klastrů.
2. Analýza současné praxe měření a řízení výkonnosti firem včetně využití benchmarkingu.
3. Analýza benchmarkingových nástrojů pro měření a srovnávání výkonnosti využívaných v praxi českých firem.
4. Identifikace klíčových interních faktorů ovlivňujících výkonnost podniků včetně kauzálních vazeb mezi nimi.
5. Návrh souboru finančních a nefinančních měřítek pro hodnocení výkonnosti firem s využitím konceptu Balanced Scorecard.
6. Vytvoření benchmarkingového modelu hodnocení výkonnosti, který využívá potenciálu spolupráce firem v klastrech.
7. Návrh softwarového řešení analytického modelu včetně návodu pro jeho praktickou aplikaci.
8. Verifikace navrženého modelu na vybraném souboru firem.

5 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

V této kapitole jsou uvedeny hlavní výsledky disertační práce. Kapitola je v souladu se stanovenými cíli a hypotézami práce rozdělena do následujících částí obsahujících naplnění uvedených cílů.

V podkapitole 5.1 je uvedena analýza současné praxe měření a řízení výkonnosti firem, využití benchmarkingu pro zvyšování výkonnosti subjektů a četnost hodnocení výkonnosti klastrů a jejich členů ze strany managementu klastrů, a to v ČR a zahraničí. Při hodnocení současného stavu v uvedených oblastech slouží jako podklad zejména vlastní průzkum provedený ve dvou etapách formou strukturovaných rozhovorů s manažery českých firem. Cílem strukturovaných rozhovorů je zjistit především přístupy k měření a řízení výkonnosti firem, změny v měření a řízení výkonnosti v souvislosti s hospodářskou krizí, povědomí a zkušenosti v oblasti realizace benchmarkingu, míru využití benchmarkingových nástrojů v podnikové praxi atd. Manažeři firem se také vyjadřovali k tomu, co považují za klíčové faktory výkonnosti firmy a jaký je jejich vliv na celkovou výkonnost firmy. Praktickým výsledkem této části práce jsou případové studie vybraných podniků (viz Příloha B). Vlastní výsledky průzkumu jsou doplněny o výsledky dotazníkového šetření realizovaného v rámci projektu „Měření a řízení výkonnosti klastrů“, výstupy dalších výzkumů a šetření provedených v rámci ČR a zahraničí a konzultace s odbornými pracovníky.

Další podkapitola obsahuje shrnutí poznatků získaných na základě kritické literární rešerše a analýzy současné praxe měření a řízení výkonnosti včetně využití benchmarkingu. Na základě provedené syntézy poznatků jsou formulována východiska pro tvorbu vlastního modelu měření a řízení výkonnosti firem s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů.

Podkapitola 5.3 zahrnuje návrh metodiky tvorby benchmarkingového modelu. Řešena je nejen samotná architektura modelu, ale především jsou zde identifikovány klíčové interní faktory výkonnosti firmy včetně jejich vzájemných vazeb, na jejichž základě je navržen soubor finančních a nefinančních ukazatelů a syntetický ukazatel celkové výkonnosti firmy. V závěru jsou odvozena vstupní data pro hodnocení a srovnávání výkonnosti, definována srovnávací kritéria a popsány výstupní sestavy modelu.

Následující dvě podkapitoly obsahují softwarové řešení navrženého modelu a verifikaci modelu na vybraném vzorku firem včetně návodu pro jeho praktickou aplikaci. Znázorněny jsou jak vstupní, tak výstupní údaje benchmarkingového modelu zvolené firmy.

Kapitolu uzavírá shrnutí silných a slabých stránek měření a řízení výkonnosti dle navrženého modelu a potvrzení, resp. zamítnutí stanovených hypotéz.

5.1 Analýza současné praxe měření a řízení výkonnosti firem a klastrů v ČR a zahraničí včetně využití metod a postupů benchmarkingu

Pro návrh vlastního modelu měření a řízení výkonnosti je nezbytné provést analýzu současného stavu hodnocení výkonnosti firem a klastrů u nás i ve světě včetně zjištění, do jaké míry využívají tyto subjekty pro posilování vlastní konkurenceschopnosti metodu benchmarkingu. Tato analýza je výchozím bodem pro naplnění hlavního cíle a dílčích cílů disertační práce. Poznat současnou praxi v oblasti měření a řízení výkonnosti, hlavní trendy, výhody a nevýhody jednotlivých přístupů považuji za nutnou podmínku k vytvoření samostatného modelu.

Základem analýzy současné praxe je vlastní průzkum provedený metodou strukturovaných rozhovorů s manažery firem v ČR. Snahou bylo provést průzkum a navázat osobní kontakty s podniky jednoho oborového zaměření, a to z důvodu vytvoření vzorku pro následnou verifikaci vytvořeného modelu hodnocení výkonnosti.

Díky silnému zastoupení plastikářského oboru (CZ-NACE 22.2) ve Zlínském kraji byly rozhovory uskutečněny se zástupci, převážně generálními řediteli a finančními řediteli, dvanácti firem zpracovávající plasty. Z tohoto počtu je v současné době devět firem zároveň členy Plastikářského klastru²⁰ Zlínského kraje. Seznam provedených strukturovaných rozhovorů je uveden v následující tabulce (Tab. 6).

Tab. 6 Seznam strukturovaných rozhovorů
Zdroj: vlastní zpracování

Společnost	Zástupce společnosti	Pozice zástupce
greiner packaging slušovice s. r. o.	Ing. Ivo Benda	generální ředitel
Zlín Precision s. r. o.	Ing. Karel Černocho	výkonný ředitel
Spur a. s.	Ing. Alena Maňasová	vedoucí ekonomického odd.
Zálesí a. s.	Ing. Josef Hampel	generální ředitel
Kasko spol. s r. o.	Ing. Antonín Kadlček	generální ředitel
5M s. r. o.	Ing. Antonín Zelinka	generální ředitel
Pipelife	Ing. Václav Lipowski	finanční ředitel
Promens a. s.	Ing. Robert Zatloukal	generální ředitel
Retrim-CZ spol. s r. o.	Stanislav Sýkora	výkonný ředitel
Dura-Line CT s. r. o.	Ing. Jaroslav Šuranský, CSc.	výkonný ředitel
Plastika a. s.	Ing. Petr Červenka	finanční ředitel
D-Plast	Ing. Martin Tomek	vedoucí ekonomického odd.

²⁰ Plastikářský klastr, dostupné z: <<http://www.plastr.cz>>.

Vzorek podniků je možné charakterizovat nejen z pohledu zvoleného plastikářského průmyslu, ale zároveň z hlediska jejich velikosti, která je určena počtem zaměstnanců, obratem, příp. dalšími kritérii. Vzorek je tvořen ze dvou třetin středními firmami (50 – 250 zaměstnanců), zbývající jednu třetinu společností lze označit za velké společnosti s více než 250 zaměstnanci. Z pohledu obratu mají ve vzorku největší zastoupení (58 %) podniky, které za rok 2008 dosáhly obratu 100 – 500 mil. Kč. Obrat jedné třetiny uvedených firem dosáhl za loňský rok hodnoty v rozmezí 501 mil. - 2 mld. Kč, jedna firma vytvořila obrat větší než 2 mld. Kč.

Vzhledem ke zvolené metodice výzkumu a detailnosti požadovaných výstupů proběhl sběr dat ve dvou fázích. Cílem **první návštěvy** firem, uskutečněné v období března až květen 2009, bylo získat poznatky ze současné praxe firem týkající se zejména pojetí výkonnosti v podnikové praxi, zjištění, zda má firma definovanou vizi a strategii, co považují zástupci firem za klíčové faktory výkonnosti, jaké firma využívá ukazatele k měření a řízení výkonnosti, jaké jsou pozitivní a negativní zkušenosti manažerů spojené s jejich implementací a užíváním, jako oporu má firma v informačních systémech pro hodnocení výkonnosti atd. Vzhledem k tomu, že je tato disertační práce zpracovávána v době hospodářské krize, bude této skutečnosti využito k získání věrného obrazu měření a řízení výkonnosti firem v současných podmínkách. Kompletní podklad pro vedení první fáze strukturovaných rozhovorů je uveden v přílohách (viz Příloha A).

Druhá etapa vlastního průzkumu, provedená v období květen až červen 2009, byla zaměřena na případné úpravy nadefinovaných výkonnostních faktorů a určení jejich vlivu na celkovou výkonnost. Cílem druhé etapy strukturovaných rozhovorů s generálními či finančními řediteli firem bylo rovněž zjistit, jaké mají povědomí a zkušenosti v oblasti realizace benchmarkingu, do jaké míry využívají benchmarkingové nástroje v praxi, možnost uplatnění procesu benchmarkingu v podmínkách ČR, potřeby a očekávání firem v oblasti nástrojů a měřítek pro hodnocení jejich výkonnosti atd. Podklad pro vedení druhé fáze strukturovaných rozhovorů je uveden v přílohách (viz Příloha A).

Výsledky vlastního průzkumu provedeného v českých podnicích jsou doplněny a konfrontovány s dalšími výzkumy a šetřeními, zaměřenými na problematiku výkonnosti firem a klastrů v ČR a ve světě, případně problematiku využití benchmarkingu jako jedné z metod a technik řízení výkonnosti.

Nezbytnou součástí analýzy současné praxe v oblasti výkonnosti jsou konzultace s odborníky, kteří mi poskytli aktuální (v psané podobě se téměř nevyskytující) informace, které se týkají zejména současného stavu benchmarkingových nástrojů. Těmito odborníky byli Ing. Libor Friedel, MBA, ředitel CAEV UTB, poradce v oblasti výkonnosti firem a konzultant nástroje ČBI a IMP³rove, Dr. Ing. Holger Kohl a Dipl. Kfm. Mario Görmer, zástupci

společnosti Fraunhofer IPK, Německo a Ing. Viliam Grác, jednatel společnosti Brain Logistics.

Na téma klíčové faktory výkonnosti jsem vedla rozhovory zejména s Ing. Petrem Vítkem, konzultantem společnosti Deloitte Advisory, Praha, s nímž jsem konzultovala svou disertační práci v rámci třech schůzek. Předmětem těchto rozhovorů byla zpočátku metodika výzkumu a jeho rozdělení do dvou etap, v průběhu šetření se konzultace týkaly nadefinovaných faktorů výkonnosti a jejich zahrnutí do modelu včetně kauzálních vazeb mezi nimi. Tyto výsledky, které se týkají samotného návrhu modelu, jsou uvedeny v kapitole 5.3.

Analytické práce zaměřené na zjištění, do jaké míry shromažďuje a vyhodnocuje management klastru údaje o výkonnosti svých členů a klastru jako celku včetně využití benchmarkingu jako jedné z aktivit klastru, byly provedeny formou dotazníkové šetření v ČR a zahraničí, jehož hlavní výsledky jsou uvedeny v kapitole 5.1.3.

5.1.1 Řízení a měření výkonnosti podnikatelských subjektů v ČR a ve světě

V následující části jsou uvedeny stěžejní poznatky z oblasti přístupů k řízení a měření ve firemní praxi, které vyplynuly ze strukturovaných rozhovorů s manažery českých firem plastikářského zaměření a z dalších výzkumů a šetření provedených v rámci ČR a zahraničí.

Strategické řízení výkonnosti podniků

Dříve, než jsem se začala klást jednotlivým manažerům otázky týkající se vlastního způsobu řízení výkonnosti dané firmy, považovala jsem za nezbytné a zároveň pro mou práci přínosné zjistit, co zástupci firem chápou pod pojmem „výkonnost podniku“.

Dvě firmy z celkového počtu dvanácti firem si vysvětlují tento pojem jako „*schopnost firmy generovat/zvyšovat její hodnotu pro vlastníky*“. Jako „*návratnost prostředků vložených do podnikání*“ označují tento pojem zástupci taktéž dvou společností, další dvě firmy vidí výkonnost jako „*schopnost firmy tvořit zdroje pro její rozvoj a to v rozsahu větším, než je potřebné pro její přežití*“. Ostatní firmy považují za výkonnost firmy zejména její schopnost:

- obstat v konkurenci a zvyšovat svůj podíl na trhu,
- vyprodukovat určitý objem jednotek,
- dosáhnout co nejlepšího výsledku v podnikání,
- vytvářet produkt s adekvátním počtem zaměstnanců,
- produkce za podmínek daných společností,
- tvořit přidanou hodnotu.

Výchozím bodem strategického plánování a řízení výkonnosti je formulování vize podniku, která vyjadřuje, jakých hlavních cílů chce podnik dosáhnout a v čem vidí své poslání ve vztahu k celé společnosti. Vize by měla být jakýmsi „kompasem“ veškeré budoucí činnosti podniku.

Význam tohoto pojmu nedoceňují ředitelé dvou společností. Zatímco jedna z těchto firem, jejíž ředitel je zároveň vlastníkem firmy, vizi stanovenou nemá, ředitel druhé firmy, který není jejím vlastníkem, uvádí, že vizi nezná z důvodu zahraničního vlastnictví.

Mezi **nejčastěji uváděné vize** společností patří „*být jedničkou/nejlepší/hlavním dodavatelem v daném segmentu*“. Objevují se ale také jiné zajímavé vize jako jsou:

- stát se moderně řízenou výrobní organizací s vlastním výzkumem a vývojem, která je společensky zodpovědná, s vysokou mírou podnikatelské etiky,
- obstát v konkurenci a zlepšit své postavení na trhu,
- být společným partnerem pro zákazníky a důvěryhodným zaměstnavatelem,
- být vyhledáván zákazníky a respektován konkurencí,
- poskytovat zákazníkům produkty s vysokou přidanou hodnotou.

Nezbytným předpokladem pro dosažení stanovené vize je určení způsobu, jakým bude tato vize naplněna, tzn. definování strategie. Jak vyplývá z mého průzkumu, tři organizace nemají stanovenou strategii. Mezi **strategické oblasti** ve firemní praxi patří zejména:

- trvalý růst a rozvoj firmy,
- udržení či zvyšování podílu na trhu,
- získávání velkých zákazníků a budování dlouhodobého partnerství,
- vyvážení sítě obchodních partnerů,
- udržení kvality a zvyšování efektivity výroby,
- rozvíjení nových projektů a nových technologií prostřednictvím aktivního výzkumu a vývoje,
- poskytování inovativních řešení výrobků a diverzifikace portfolia produktů,
- stavba a rekonstrukce prostorů firmy,
- vzdělávání zaměstnanců,
- vytváření vhodných pracovních podmínek a motivace zaměstnanců,
- vytváření opatření proti vlivu rizik.

Výzkum v oblasti strategického řízení výkonnosti českých podniků provedli rovněž Horová a Hrdý²¹ (2007). Z dotazníků, které byly zaslány 400 středně velkým společnostem s návratností 290 dotazníků, vyplynulo, že strategickým řízením se zabývají tři čtvrtiny (přesně 72,2 %) z dotazovaných firem. Tyto firmy si osvojily definování vize včetně způsobů jejího dosažení, stejně tak jako poté kontrolu dosažení těchto cílů. Společnosti se zároveň shodly na tom, že vypracovávají a přijímají strategii společnosti již bez větších problémů. Za formulaci a plnění strategických cílů je téměř u poloviny firem (přesně u 46 % z dotazovaných firem) odpovědný top management společnosti. U cca 15 % firem stanovuje dlouhodobé strategické cíle majitel společnosti. V případě nadnárodních společností je tvorba strategických cílů v rukou zahraniční mateřské společnosti.

Jak ukázalo vlastní šetření, na řízení výkonnosti společností se zpravidla podílí 4 až 14 osob, které se za účelem strategického řízení scházejí nejčastěji jedenkrát ročně, za účelem operativního řízení jsou pak organizovány pravidelná setkání na úrovni vrcholového a středního managementu jedenkrát týdně (tři pětiny respondentů), popř. měsíčně (dvě pětiny respondentů). Zástupci všech firem dodávají, že výkonnost je řízena denně, setkání užšího týmu vedoucích pracovníků tak probíhá nepravidelně dle potřeby.

Velká pozornost byla v rámci strukturovaných rozhovorů věnována klíčovým faktorům výkonnosti firem. Uvedené odpovědi manažerů sloužily jako podklad pro naplnění jednoho z dílčích cílů disertační práce, pro nadefinování klíčových interních faktorů výkonnosti firem.

Za faktory, které mají největší dopad do výkonnosti firem a tudíž největší měrou ovlivňují celkovou dosaženou výkonnost firmy, označili oslovení zástupci následující:

- velikost nákladů,
- obrat a velikost zakázek,
- podíl na trhu,
- spokojený zákazník,
- přizpůsobení podniku zákazníkům,
- získávání nových projektů,
- interní procesy (především výroba a logistika),
- flexibilita výroby,
- kvalita výroby,
- kvalita a cena vstupních surovin,
- automatizace,
- ceny produktů,

²¹ Horová, M., Hrdý, M. *Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. In Ekonomie a Management. 2007, roč.10. č.4, s.80-86. ISSN 1212-3609.*

- kvalifikovaní a pracovití zaměstnanci,
- efektivita zaměstnanců,
- motivace pracovní síly,
- efektivní řízení společnosti opírající se o spolehlivý IS,
- strategie a z ní plynoucí stanovené cíle,
- povaha vedoucích pracovníků,
- pružnost v rozhodování,
- filozofie a kultura firmy,
- důslednost v kontinuálním zlepšování,
- soukromé vlastnictví firmy a jasná majetková struktura,
- poloha firmy,
- měnové kurzy a komoditní trhy (vazba na ropu),
- úrokové sazby,
- hospodářská krize současné doby.

Z provedené analýzy zaměřené na strategické řízení výkonnosti firem vyplývá, že pojem výkonnost společnosti je manažery nejčastěji vnímán jako schopnost firmy zajistit tvorbu zdrojů (lidských zdrojů a zdrojů umožňujících rozšířenou reprodukci) a její schopnost navrátit investovaný kapitál.

V dnešní době stále existují společnosti, jejichž vedení nemá představu o tom, kam se má jejich firma v budoucnu dostat. Tito manažeři si neuvědomují, že k tomu, aby mohli správně a efektivně vést danou firmu, potřebují znát její vizi, strategii a strategické cíle. Naopak zástupci podniků, kteří si potenciál těchto pojmů uvědomují, kladou největší důraz na zvyšování obrátu, budování vztahů se zákazníky, zajištění kvality produktů, inovace a oblast lidských zdrojů.

Tyto strategické oblasti vnímají zástupci firem zároveň jako klíčové z pohledu celkové dosažené výkonnosti. Navíc uvádějí např. úroveň interních procesů a jejich efektivitu, s čímž je spojená i cena produktů, schopnosti a vlastnosti vedení firmy a její kulturu, kontinuální zlepšování atd.

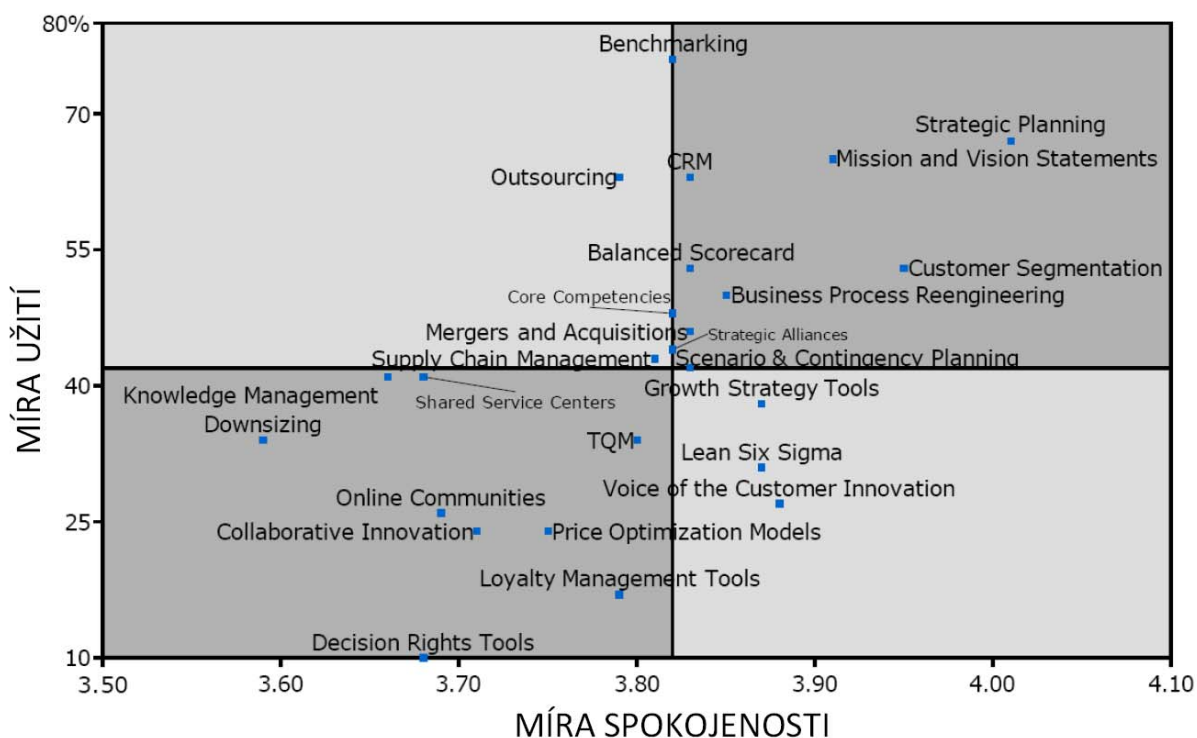
Nástroje podporující strategické řízení podniků

Výzkumem nástrojů využívaných v podnikové praxi pro strategické řízení výkonnosti se zabývala řada autorů u nás i ve světě. Jednou z nejrozsáhlejších zahraničních studií zaměřených na vybrané nástroje podporující strategické řízení firem je „*Management Tool and Trends 2009*“²², kterou pravidelně provádí od roku 1993 společnost Bain & Company. Za 16 let provedla tato společnost 12 šetření a její databáze zahrnuje 9.933 respondentů z více než 70 zemí Severní a Jižní Ameriky, Evropy, Asie, Afriky a Středního Východu.

²² RIGBY, D. K. *Management Tools and Trends 2009* [online]. 2009a [cit. 2009-07-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.

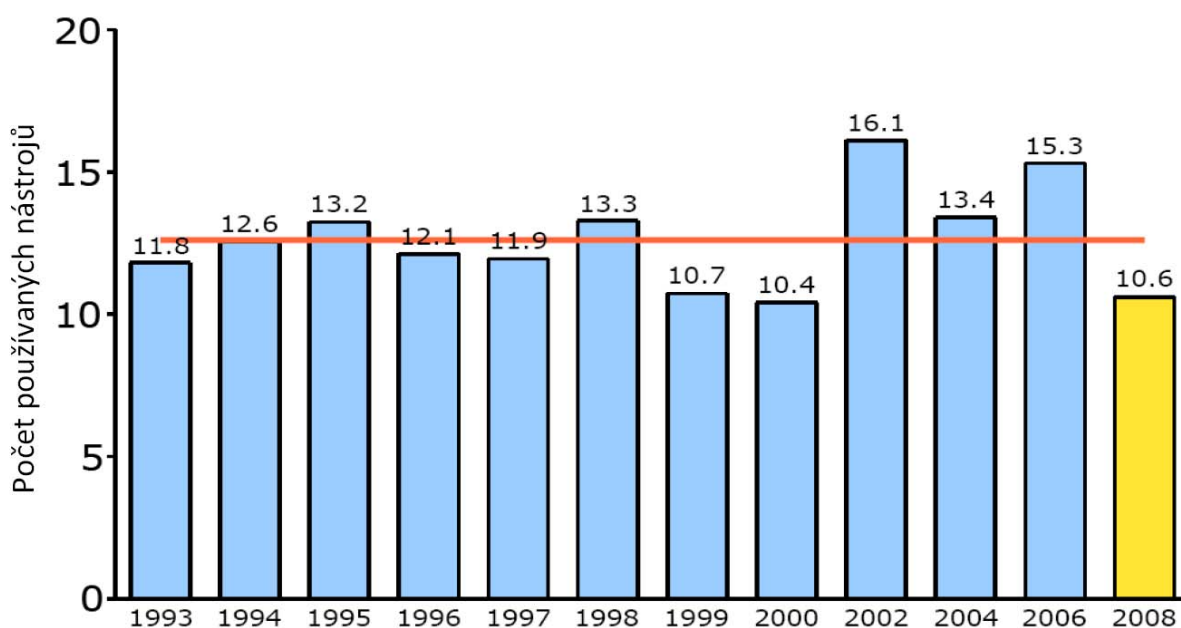
Poslední průzkum, který byl vytvořen z 1.430 dotazníků, se mj. zabýval identifikací a zhodnocením **25 nejpobulárnějších nástrojů** a to z hlediska míry jejich využití v podnikové praxi a z hlediska uspokojení manažerů s aplikací těchto nástrojů (viz Obr. 7). Jako nejvíce využívaný nástroj při řízení výkonnosti firem byl označen *Benchmarking*, který využívá 76 % dotázaných firem. Jako další nejrozšířenější nástroje byly označeny strategické plánování (*Strategic Planning*, 67 %), definice poslání a vize (*Mission and Vision Statements*, 65 %), řízení vztahů se zákazníky (*CRM*, 63 %), *Outsourcing* (63 %) a *BSC* (53 %). Naopak nejméně jsou z uvedených 25 nástrojů firmami využívány nástroje *Loyalty Management Tools* (17 %) a *Decision Rights Tools* (10 %).

Z pohledu spokojenosti, kterou firmy hodnotily pomocí pětistupňové škály (1 - nejmenší uspokojení, 5 - nejvyšší uspokojení), je nejlépe hodnoceno strategické plánování (*Strategic Planning*, 4,01), segmentace zákazníka (*Customer Segmentation*, 3,95) a definice poslání a vize (*Mission and Vision Statements*, 3,91). Na druhou stranu nejméně jsou z daných nástrojů firmy spokojeny s využíváním nástrojem *Downsizing* (3,59), řízení znalostí (*Knowledge Management*, 3,66).



Obr. 7 Míra užití a spokojenosti s vybranými nástroji
Zdroj: Rigby (2009a)

V uvedeném průzkumu se dále společnost zabývala počtem nástrojů řízení, které jsou firmami v průměru využívány.



Obr. 8 Množství využívaných nástrojů řízení
Zdroj: Rigby (2009a)

Jak naznačuje obrázek (Obr. 8), firmy průměrně využívaly v roce 2008 více než 10 nástrojů řízení. Tento počet se však v průběhu let neustále mění.

V České republice se konceptům řízení výkonnosti v podnikové praxi věnovali např. Matýska a Šiška²³ (2007), kteří v oblasti řízení a měření výkonnosti firem podnikli rozsáhlý průzkum. Dotazování proběhlo v období duben až květen 2007, přičemž ze souboru 8.070 oslovených podniků zodpovědělo internetový dotazník 291 respondentů, což odpovídá návratnosti 3,6 %. Cílovou skupinu tvořily podniky se sídlem v ČR, s více než 20 zaměstnanci a s předmětem činnosti v odvětvích C – K (dle OKEČ). Hlavním předmětem výzkumu bylo zjistit stav systémů měření výkonnosti, které využívají české podniky, a jak kvalitně tyto systémy podporují manažery při řízení výkonnosti.

Dotazníkové šetření ukázalo, že podniky spoléhají převážně na vývojově nejstarší druh manažerského účetnictví plných nákladů, které kombinují s principy controllingu. Značného rozšíření dosáhly i nástroje řízení kvality, byť jejich aplikace nepřekročila nadpoloviční většinu všech odpovědí, jak autoři původně očekávali. Šetření rovněž ukázalo, že největšího zájmu se v současnosti dočkávají koncepty Balanced Scorecard a procesní manažerské účetnictví, následované controllinem a řízením kvality. Tato čtveřice nástrojů se totiž řadila nejčastěji mezi nástroje řízení výkonnosti, které v době výzkumu byly právě zaváděny nebo se jejich zavedení právě zvažovalo.

²³ MATÝSKA, M., ŠIŠKA, L. *Výsledky dotazníkového šetření Řízení a měření výkonnosti podniků*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.

Neméně známý je výzkum prof. Truneček a kol.²⁴ (2005). Šetření, kterého se účastnilo 139 českých firem z různých oborů, probíhalo v letech 2003 – 2005 se zaměřením na následující oblasti: strategie, procesy, firemní kultura, informační technologie, organizování, lidské zdroje, techniky řízení a synergie. V oblasti technik řízení dospěl výzkumný tým k následujícím závěrům (viz Tab. 7).

*Tab. 7 Přehled použití jednotlivých technik řízení
Zdroj: Truneček a kol. (2005)*

Technika řízení	technika není známa	technika je známa	plánováno využití v budoucnu	nedokonalé využívání či zavádění	plné využívání techniky
BSC	40 %	22 %	10 %	17 %	11 %
Controlling	7 %	8 %	16 %	33 %	37 %
Just in Time	26 %	23 %	10 %	14 %	26 %
Open Book Mng	50 %	16 %	11 %	10 %	13 %
Procesní řízení	10 %	8 %	11 %	37 %	34 %
Projektové řízení	14 %	12 %	11 %	33 %	30 %
Quality Mng	8 %	7 %	10 %	21 %	55 %
Reengineering	34 %	26 %	15 %	18 %	8 %
Teorie omezení	68 %	15 %	9 %	5 %	3 %

Jak naznačuje tabulka, mezi **nejrozšířenější techniky řízení** dle tohoto výzkumu patří řízení kvality, controlling a procesní řízení. V budoucnu má potenciál implementace do firemní praxe zejména controlling a reengineering. Jako nejméně známé techniky řízení byly označeny teorie omezení, Open Book Mng a Balanced Scorecard.

Podobnými otázkami se ve svém šetření zabývali Horová a Hrdý (2007), z jejichž výzkumu vyplynulo, že společnosti nejčastěji (61,1 % firem) zjišťují náklady, výnosy, marže a zisk za celou dobu životnosti výkonu, tzn. upřednostňují nástroj Life Cycle Costing, a zabývají se komplexním řízením jakosti (Total Quality Management, TQM). Mezi další oblíbené nástroje patří využití cílových nákladů a cílové ceny při kalkulaci nového výkonu (Target Costing), které využívá 41,1 % dotazovaných firem, jako i kalkulace dílčích aktivit (Activity Based Costing). Nejméně využívaným nástrojem je poté analýza hodnotového řetězce (Value Chain Analysis), kterou využívá méně než 8 % firem. Zajímavé bylo zjištění ohledně nástroje Balanced Scorecard, neboť tento nástroj není v rámci strategického řízení společnostmi příliš používán (18,9 % firem), na druhou stranu se však nejvíce společností (22,2 %) domnívá, že používání tohoto nástroje by bylo pro ně přínosné a uvažuje o jeho aplikaci.

²⁴ TRUNEČEK, J. a kol. *Analýza systému podnikového řízení*. Praha: VŠE, Katedra managementu, 2005. Dostupný z: <http://www.rulik.org/synergie/data/03_vychoziempudaje.pdf>.

Vzhledem k tomu, že provedené výzkumy naznačují, že je koncept BSC v ČR nedoceněn, zaměřila jsem se na tento nástroj ve vlastním průzkumu, kde jsem se snažila zjistit míru využití tohoto nástroje u českých firem a zároveň jeho silné a slabé stránky vnímané českými manažery.

Koncept **Balanced Scorecard** využívají z celkového počtu dvanácti dotázaných firem pouze dvě, a to nikoliv v pravém slova smyslu. Využití tohoto nástroje ve firmách je omezeno na reporting dosažených hodnot ukazatelů, který v předepsané formě vyžaduje od firmy zahraniční vlastník. Další firma uvedla, že koncept BSC využívala do okamžiku, než se stala součástí skupiny, pro kterou, jak uvádí zástupce firmy, „*není koncept BSC vhodný*“.

Zatímco zástupci dvou firem metodu BSC **znají a plánují ji v budoucnu využít**, v pěti firmách přesto, že je tento koncept znám, se jeho využití neplánuje. Jako **bariéry implementace konceptu BSC** uvádějí manažeři:

- nezájem vedení mateřské společnosti (firma však zájem projevila),
- zahlcení zaměstnanců jinou prací,
- koncept není považován za prioritu,
- její složitost a chybějící interní či externí osoba, která by dokázala přesvědčit pracovníky firmy o přínosech BSC pro firmu.

Pouze manažeři dvou firem nástroj Balanced Scorecard neznají.

Ti zástupci, kteří znají podstatu konceptu BSC, spatřují jako jeho **silné stránky** následující:

- vyhovuje požadavkům firmy z hlediska vyváženosti strategie, je ideální a „triviální“,
- rychle upozorňuje na potenciální problémy,
- disponuje schopností se stejnými zdroji zvýšit výkonnost podniku.

Naopak jako **slabé stránky** nástroje manažeři firmy vnímají:

- složitost a náročnost implementace,
- není to spásitelný nástroj, pouze indikuje směr,
- v případě, že je nevhodně nastaven, může mít negativní dopad do celkové výkonnosti firmy,
- otevřený nástroj, který je obtížné v podniku prosadit,
- nevhodnost pro každé prostředí,
- předpokladem jeho implementace je dobrá úroveň komunikace a kultury v podniku,
- nutnost existence zapáleného člověka ve vedení, který nástroj prosadí.

Jak vyplývá z analýzy nástrojů podporujících strategické řízení výkonnosti, firmy ve své praxi využívají průměrně 12 nástrojů. Mezi nejrozšířenější nástroje ve světě patří benchmarking a strategické plánování, u nás je to pak manažerské účetnictví plných nákladů, controlling a řízení kvality. Největší potenciál rozvoje má v českých firmách koncept Balanced Scorecard, který je dle

výzkumu společnosti Bain & Company ve světě šestým nejpoužívanějším nástrojem. České firmy by si měly včas uvědomit význam této metody, neboť metoda Balanced Scorecard představuje zatím nejkompexnější pohled na realizaci a usměrňování strategie podniku. Její hlavní síla spočívá především v celostním pohledu na podnikatelské aktivity.

Kritéria měření výkonnosti podniků

V rámci svého výzkumu jsem se zabývala otázkou, který ukazatel dle názoru manažerů nejlépe vystihuje celkovou výkonnost firmy. Jedna třetina oslovených zástupců firem se na **nejvýznamnějším měřítku z pohledu celkového hodnocení výkonnosti** firem shodla a za toto měřítko označila *zisk po zdanění*. Dva manažeři posuzují celkovou výkonnost firmy na základě *rentability tržeb* (podíl provozního hospodářského výsledku před zdaněním na tržbách). Mezi dalšími názory se objevují měřítka jako jsou:

- volné hotovostní prostředky (Free Cash Flow),
- podíl přidané hodnoty na osobních nákladech,
- podíl přidané hodnoty na zaměstnance,
- tržby,
- EBITDA (Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization; Zisk před úroky, zdaněním a odpisy),
- násobek ukazatele EBITDA (násobek vychází z postavení firmy na trhu, tzn. z pozice u zákazníka ve formě poměru potenciálních tržeb vs. reálných tržeb).

Z uvedeného vyplývá, že oslovení manažeři považují za nejvíce vypovídající o celkové výkonnosti firmy ukazatele založené na finanční bázi. V průzkumu tedy nesměla chybět otázka, **které oblasti výkonnosti firmy měří**, popř. s jakou frekvencí.

Jak jsem předpokládala, těžiště měření výkonnosti u všech dotázaných firem leží ve *finanční oblasti*. Pracovníci finančních, ekonomických a účetních úseků se zaměřují především na hodnocení:

- zisku v nejrůznějších jeho podobách,
- objemu tržeb nejen za firmu jako celek, ale rovněž dle skupin produktů či zákaznických segmentů,
- velikost nákladů dle nákladových druhů či středisek,
- stavu pohledávek a závazků, jejich splatnosti a struktury,
- cash-flow především z provozní a investiční činnosti,
- změnu stavu oběžného majetku a jeho obratovosti,
- stavu úvěrů a celkové zadluženosti,
- ukazatelů rentability,
- ostatních ukazatelů vztažených na zaměstnance (přidaná hodnota, obrat, personální náklady) atd.

Tyto indikátory sledují firmy průběžně, dle potřeb (zejména stav pohledávek a závazků s nimi spojené cash-flow), nejčastěji však týdně či měsíčně.

Druhou nejsledovanější oblastí z pohledu výkonnosti firmy je zjišťování *spokojenosti zákazníků* prostřednictvím dotazníků, a to v souvislosti s udržováním systému jakosti ISO. Součástí tohoto výzkumu, který probíhá nejčastěji jednou ročně, je často také získání zpětné vazby o povědomí zákazníků o firmě a jednotlivých attributech produktů.

Na pomyslném třetím místě se umístila oblast *výroby*, kde je nejčastěji denně sledována především spotřeba materiálu, objem vyrobené produkce, její zmetkovitost, vytížení výrobních strojů, počet odpracovaných hodin dělníků aj.

Další nejvíce sledovanou oblastí je hodnocení *spokojenosti zaměstnanců*, které je opět prováděno nejčastěji jedenkrát ročně formou anonymních dotazníků. Ty dále zjišťují, zda firma využívá vhodnou motivaci pracovníků, jaké jsou mezilidské vztahy na pracovištích, míru spokojenosti s vedoucími pracovníky, odměňováním atd.

Mezi oblastmi, které jsou měřeny pouze v několika firmách, patří inovace a inovační aktivita zaměstnanců, aktivita a efektivita prodeje, úroveň technologií, míra automatizace, náklady na skladování a distribuci atd.

Naopak mezi **oblasti, které společnosti neměří**, přestože mají dopad do jejich výkonnosti, patří např.

- náklady na vlastní kapitál a tím související průměrné náklady na kapitál,
- podíl firmy na trhu,
- efektivita podpory prodeje a marketingu,
- firemní rizika,
- připravenost personálu,
- úroveň znalostní základny a míra sdílení dobrých praktik.

Absence měření uvedených oblastí výkonnosti vyplývá především ze skutečnosti, že management společností má o některých z uvedených faktorů jisté povědomí a nepovažuje jejich měření za důležité, a to ani do budoucna. Dalším nejčastěji uváděným důvodem je neznalost vhodného měřítka či nedostupnost vstupních dat.

K podobným závěrům dospěl rovněž výzkum, který provedl u 44 ze 150 největších českých podniků Král a kol.²⁵ (2007). Výzkum se zaměřuje na konkurenční prostředí podniku, dimenze výkonnosti včetně metod a nástrojů uplatňovaných v podnicích v rámci systémů řízení a měření výkonnosti. V tomto

²⁵ KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků (výzkumná zpráva)*. In *Sborník konference Koncepce a praxe řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2007. str. 103 - 120. ISBN 80-245-1222-8.

případě, kdy byla využita pětistupňová škála **hodnocení intenzity využití měřítek** (1 – nejméně, 5 – nejvíce), byla nejvyšší intenzita zjištěna u ukazatele spokojenosti zákazníků, výnosů, zisku po zdanění a účinnosti nákladů. Naopak nejmenší intenzita využití byla zjištěna u ukazatele EVA, kterou autoři zdůvodňují destabilizací kapitálových trhů v ČR a problematickým zjišťováním nákladů na kapitál, zejména na vlastní kapitál. Podrobnější výsledky ukazuje následující tabulka (Tab. 8).

Tab. 8 Intenzita využití dílčích měřítek výkonnosti
Zdroj: Král a kol. (2007)

Měřitko	Intenzita využití měřítek
Spokojenost zákazníků	4,5
Výnosy	4,3
Zisk po zdanění	4,3
Účinnost nákladů	4,2
Včasnost dodávek	3,9
Míra zmetkovitosti	3,9
Tržní podíl	3,6
Rentabilita investic (ROI)	3,5
Spokojenost zaměstnanců	3,2
Inovace	3,0
Fluktuace zaměstnanců	3,0
EVA	2,9

Výsledky využití finančních (absolutních a relativních) a nefinančních kritérií řízení výkonnosti v praxi přináší také Fibírová²⁶ (2007). Z empirického průzkumu týkajícího se využití rozpočtů v českých podnicích, který byl proveden mezi 350 náhodně vybranými společnostmi, vyplynulo, že nejvíce používanými ukazateli jsou *absolutní finanční ukazatele* (v 89,5 % oslovených firem), a to zejména EBIT (58,7 %), čistý zisk (38,1 %) a EBITDA (20,6 %). Naopak nejméně je využívána EVA (11,1 %).

Relativně vyjádřená finanční měřítko využívá 60,2 % dotázaných firem, a to především ROE (39,7 %), ROA (28,6 %) a rentabilitu nákladů (28,6 %), nejméně pak ukazatel ROCE (7,94 %).

Nefinanční ukazatele jsou dle výzkumu využívány v 35 % oslovených firem, nejčastěji jsou sledovány metriky charakterizující pozici podniku na trhu, tj. loajalitu zákazníků (20,6 %), rychlost a spolehlivost pracovních a

²⁶ FIBÍROVÁ, J. *Koncepce a využití hodnotových kritérií řízení výkonnosti*. In Sborník konference Koncepce a praxe řízení výkonnosti. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2007. str. 21 - 41. ISBN 80-245-1222-8.

technologických postupů (17,5 %) a spokojenost zaměstnanců (12,7 %). Nejméně jsou využívány indikátory inovace výkonů (9,5 %).

Skutečnost, že ve firemní praxi převládá hodnocení výkonnosti na základě absolutních finančních ukazatelů, potvrzují rovněž Horová a Hrdý (2007), kteří z 290 vyhodnocených dotazníků určeným českým firmám dospěli k závěrům, že nejčastějšími kritérii měření výkonnosti jsou účetní zisk po zdanění a účetní zisk před úroky a zdaněním. Polovina firem využívá ukazatele rentability (ROE, ROA). Z nabízených ukazatelů je poté nejméně sledována přidaná tržní hodnota a ekonomický zisk. Účetní zisk po zdanění a účetní zisk před úroky a zdaněním jsou rovněž kritéria, která firmy považují za nejvýznamnější z hlediska jejich vyjádření přínosu k podnikovým cílům. Jak naznačuje tabulka (Tab. 9), za nejméně významný považují firmy ukazatel ROI.

*Tab. 9 Kritéria měření výkonnosti podniků
Zdroj: Horová, Hrdý (2007)*

Ukazatel	Podíl firem (v %)	
	Ukazatel je sledován	Ukazatel je považován za významný
Účetní zisk před úroky a zdaněním	86,7	37,8
Účetní zisk po zdanění	88,9	48,9
ROA	53,3	25,6
ROE	56,7	33,3
ROI	28,9	14,4
EVA	35,6	31,1
Přidaná tržní hodnota	25,6	20,0
Jiná	18,9	7,8

Jako jiná kritéria firmy uvedly: ROCE, EPS, rentabilitu pracovního kapitálu, obrátku zásob a pohledávek, provozní cash-flow, produktivitu práce, analýzu poptávky trhu, náklady na procesy a produkty aj.

Ve svém průzkumu jsem se dále zabývala **způsobem vyhodnocování naměřených hodnot ukazatelů**. Zástupci všech firem potvrdili srovnávání hodnot v čase a s plánovanou/normovanou hodnotou. Polovina firem využívá rovněž srovnání mezi vlastními útvary, provozy či jednotkami. V tomto případě probíhá většinou srovnávání mezi útvary na základě vybraných měřítek či srovnávání jednotek v rámci skupiny, a to z podnětu zahraničního vlastníka.

Tři společnosti uvádí pravidelné srovnávání s přímou konkurencí a to v několika oblastech výkonnosti, které rovněž iniciuje především vedení skupiny v zahraničí. Pouze dvě firmy provádějí vybraná srovnání s celým odvětvím, a to prostřednictvím dat zveřejňovaných na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Jak naznačují výsledky strukturovaných rozhovorů, vedení firem si uvědomuje absenci některých měřítek či konceptů měření, které by jim poskytly lepší obraz o dosažené výkonnosti a přiměly je k přijmutí opatření ke zlepšení. Manažeři firem by uvítali zejména sledování a vyhodnocování těchto ukazatelů, konceptů a faktorů:

- optimální objem nákupu materiálu a surovin,
- posouzení celkového zdraví firmy a jednotlivých provozů,
- náklady dle středisek a činností,
- EVA,
- koncept BSC a metoda ABC,
- věrnost zákazníka,
- znalostní báze a míra sdílení dobrých praktik,
- příspěvek IT/IS ke strategii,
- příspěvek firmy pro mateřskou společnost,
- efektivnost prodeje,
- inovační způsobilost firmy,
- rizika firmy.

Výsledky provedených šetření dokazují, že nejvíce využívanými ukazateli měření výkonnosti firem jsou absolutní hodnoty finančních ukazatelů, především zisk v různých jeho podobách, následovány jejich relativním vyjádřením (ROA, ROE, ROS). Hodnoty finančních ukazatelů firmy nejčastěji zjišťují v týdenních či měsíčních intervalech a srovnávají je v čase a s plánovanou hodnotou. Nefinanční ukazatele jsou ve srovnání s finančními hodnoceny v menší míře, především se firmy zaměřují na sledování spokojenosti zákazníků, hodnocení výrobních procesů a spokojenost zaměstnanců. Naopak nejméně sledovanou oblastí výkonnosti jsou náklady na kapitál, podíl firmy na trhu, firemní rizika, připravenost personálu a znalostní základna. Využitelnost jednotlivých kritérií v praxi vypovídá o podobě systémů měření výkonnosti firem.

Systémy měření výkonnosti podniků

Rozšířeností a stupněm využití systémů měření výkonnosti v českých podnicích se zabýval v rámci své disertační práce Remeš²⁷ (2008). Šetření, na kterém se v roce 2006 podílel s Ing. Rostislavem Kolaříkem, Ph.D. a které bylo zaměřeno na způsoby a nástroje měření a řízení výkonnosti, ukázalo, že systém měření výkonnosti má sestaven a využívá 42 firem z 65 (65 %), které dotazník vyplnily. Zatímco 8 % firem se nachází ve fázi implementace tohoto systému či jeho nasazení plánuje, 27 % společností přiznalo, že výkonnost neměří.

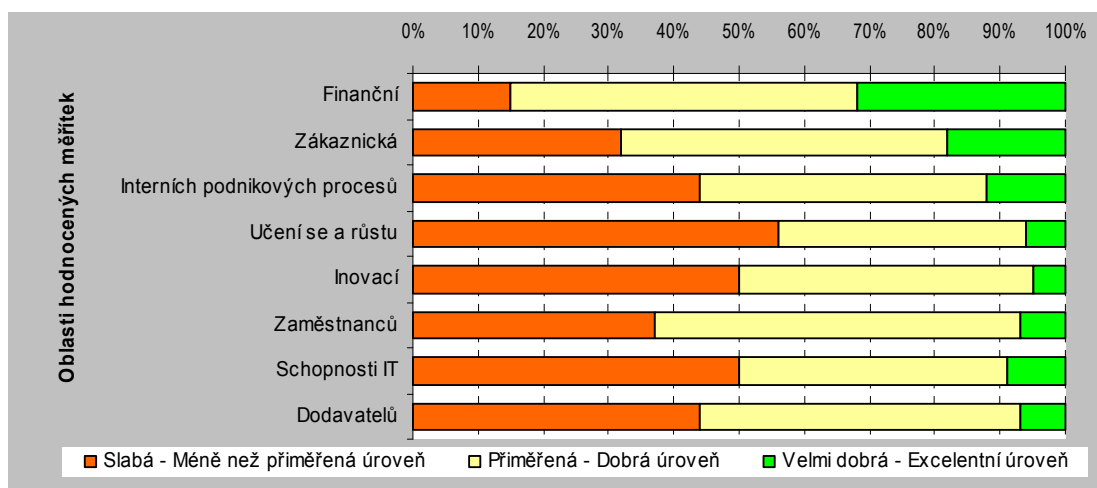
²⁷ REMEŠ, D. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty (disertační práce)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008.

Jako důvod nevyužívání systému měření uváděly organizace vyhovující současný stav, absenci podnětu a vytížení pracovníků společnosti.

Hlavní oblasti systémů měření výkonnosti zkoumali např. Král a kol. (2007), kteří dopěli k závěru, že **nejvýznamnější oblastí** těchto systémů je *finanční perspektiva*, která získala na pětistupňové škále významnosti (1 – nejmenší významnost, 5 – největší významnost) průměrné hodnocení 4,5. Následuje perspektiva zákaznická s hodnocením 3,8, perspektiva interních procesů s významností 3,2 a oblast učení se a růstu s hodnocením 2,7. K podobným výsledkům dospěli v ČR také Matýska a Šiška (2007) či Znamenáček²⁸ (2004).

Ze zahraničních šetření, která zkoumala hlavní oblasti zaměření systémů měření výkonnosti, lze jmenovat výzkum mezi 780 generálními a finančními řediteli z celkového počtu 5 tis. oslovených největších organizací v USA, který provedl Marr²⁹ (2004) se svými kolegy. Z jejich výsledků vyplývá, že podobně jako je tomu v ČR, v 91 % společností převažuje finanční oblast, následovaná zákaznickou oblastí (69 %), procesní oblastí (63 %) a oblastí lidských zdrojů (51 %). Přibližně jedna třetina vzorku zahrnuje do systému měření výkonnosti odvětvové benchmarky, které následuje oblast zdraví a bezpečnosti (22 %), inovací (21 %) a ostatních stakeholderů (10 %).

Jak naznačuje následující obrázek (Obr. 9), největší spokojenost přináší finanční oblast systémů měření, naopak nejmenší uspokojení plyne z měřítek v oblasti potenciálů firmy (inovace a učení se a růst). To dokládá šetření, které realizoval mezi společnostmi v USA profesor Frigo³⁰ (2001).



Obr. 9 Hodnocení úrovně měřítek systému výkonnosti
Zdroj: Frigo (2001)

²⁸ ZNAMENÁČEK, J. *How do Czech Organizations Manage their Performance?* (Závěrečná práce). Praha: ČVUT, Ústav vyšších studií, 2004.

²⁹ MARR, B. *Business Performance Management: Current State of the Art*. [online]. 2004 [cit. 2009-03-08]. Dostupné z: <<http://hdl.handle.net/1826/1222>>.

³⁰ FRIGO, M. L. *Cost Management Group Survey on Performance Measurement: Trends and Challenges in Performance Measurement*. In *Cost Management Update*. 2001, s. 1-3.

Zatímco Marr (2004) uvádí, že **nejčastějšími důvody pro zavedení systémů** měření výkonnosti je controlling podniku (30 % oslovených firem), strategické plánování (19 % firem) a operativní rozhodování (18 % firem), Matýska a Šiška (2007) dospěli k závěrům, že firmy očekávají od systémů měření především zvýšení produktivity klíčových procesů (67,5 % respondentů), zvýšení podnikových tržeb (66,4 % respondentů) a redukce nákladů (62 % respondentů). Na opačné straně pomyslného žebříčku se pak nacházela očekávání zdokonalené tvorby strategie, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a prohloubení vztahů se zákazníky.

Využití systémů měření výkonnosti jsem zkoumala také mezi oslovenými dvanácti firmami, kde jsem se zaměřila především na **informační systémy (IS)**, které firmy využívají jako podporu hodnocení výkonnosti, a jejich silné a slabé stránky.

Mezi nejčastěji jmenované IS patří *IS SAP*, který využívá čtvrtina dotázaných firem. Mezi dalšími produkty pro měření výkonnosti firem se objevují např. FIS 3000, Dimenze++, Helios, Money S3, MS Navision, K2, Noris nebo Cognos.

Ať už firmy hodnotí výkonnost pomocí kteréhokoliv z uvedených systémů, každá z nich využívá pro vytváření specifických přehledů, tabulek a grafů navíc MS Office Excel, příp. MS Office Access.

Jako hlavní **slabé stránky** celkového přístupu k měření výkonnosti s využitím informačních systémů spatřují firmy:

- náročnost na zaměstnance pochopit systém fungování IS a s tím spojená nutnost školení,
- pracnost při vkládání dat,
- přehlcení daty způsobuje nepřehlednost a znesnadňuje získat podstatu,
- dvě aplikace (zvolený IS + MS Office Excel) pracovníky zdržují,
- při ručním přepisu dat z jedné aplikace do druhé se často objevují číselné chyby,
- díky využívání IS v kombinaci s MS Excel nejsou data provázána a není na první pohled zjevné, která data jsou aktuální,
- pracovní zátěž leží na jednom pracovníkovi, který navíc není zastupitelný,
- chybí informace on-line, vykazování dat zabírá určitý čas, vedení tak získává výstupy až v druhé polovině následujícího měsíce, což neodpovídá požadavkům na řízení výkonnosti,
- chybí porovnání s jinými subjekty v rámci užšího oborového zaměření, tj. benchmarking,
- MS Excel bez jeho větší znalosti (makra, uživatelská rozhraní) je pouze kancelářská aplikace bez možnosti plánování,
- dvojí práce pro účetní z důvodu, že IS neumožňuje tvorbu výkazů dle českých standardů a dle IAS/IFRS.

Naopak mezi hlavní **pozitiva** celkového přístupu k měření výkonnosti pomocí informačních systémů řadí firmy:

- samotnou existence IS,
- v případě využití jednoho IS v rámci skupiny firem - jednotný pohled vedení skupiny umožňující benchmarking,
- vyčlenění jednoho schopného a kompetentního pracovníka, který celý systém tabulek a grafů sám navrhl a vytvořil, ostatní se touto prací nezabývají,
- sledování vývoje výkonnosti v čase.

Mnohé výzkumy včetně vlastního dokazují, že těžiště systémů měření výkonnosti firem leží ve finanční oblasti, následované zákaznickou oblastí, oblastí interních procesů a oblastí potenciálů firmy. Důvodem pro jejich zavádění je především kontrola podniku, strategické a operativní řízení výkonnosti. Jako slabé stránky informačních systémů vnímají zástupci firem zejména přehlcení daty způsobující nepřehlednost, náročnost na zaměstnance, nutnost doplnění zvoleného IS o MS Office Excel a chybějící benchmarking. Pozitivně hodnotí samotnou existenci systému, bez něhož by bylo zpracování dat mnohdy ještě náročnější, zdlouhavější a tím i nákladnější.

Měření a řízení výkonnosti firem v době hospodářské krize

Vzhledem k tomu, že svou disertační práci zpracovávám ve velmi výjimečné době z hlediska řízení a měření výkonnosti firem, vidím jako vhodnou příležitost zjistit formou otevřených otázek strukturovaných rozhovorů, jaká má tato neobvyklá situace dopad do celkové výkonnosti firem a jejich řízení.

Především jsem se snažila od manažerů firem získat odpověď na otázku, zda vnímají **hospodářskou krizi jako příležitost či hrozbu** pro svou společnost. Ve druhém čtvrtletí roku 2009, kdy probíhal tento výzkum, vidí osm firem z dvanácti dotázaných současnou krizi jako **příležitost** pro společnost, z nichž šest ji zároveň vnímá jako hrozbu. Příležitost v podobě krize spatřují zástupci firem především ve:

- zvyšování podílu na trhu, zánik konkurence, přebírání zakázek „padlých“ firem,
- větším tlaku okolí na odstranění slabin, psychický tlak na zefektivnění procesů,
- zlepšení chodu společností, zamyšlení se nad tím, co firmy dělají špatně,
- poznání schopností lidí.

Jako **hrozba** působí hospodářská krize rovněž na osm z dvanácti oslovených firem, a to v podobě:

- snížení zakázek a poklesu obrátu,

- uzavření „nůžek“ mezi cenami vstupů a výstupů, což vede ke snížení marží na výrobcích,
- druhotné platební neschopnosti,
- neochoty bank a politiky státu, které zakládají možnost pro nepřežití,
- chaosu, kdy nelze předvídat a plánovat.

Některé společnosti mluví o hospodářské krizi jako o hrozbě v současnosti, kdy dochází ke snížení jejich odbytu, a příležitosti dalšího rozvoje a změn v budoucnosti, jiné zažívají v současné době boom v růstu zakázek a tržeb, přičemž v příštím roce předpokládají výrazný pokles svých marží na minimum.

Při návštěvě jednotlivých firem jsem se snažila podrobněji zjistit, zda změnila současná krize přístup k řízení jejich výkonnosti, příp. jakým způsobem. Manažeři všech dvanácti firem přiznávají, že krize měla **výrazný dopad do řízení společnosti**. Nejčastěji firmy uvádí následující změny:

- přesun od orientace na marži k udržení zákazníka,
- zajištění likvidity a vytížení strojů a lidí za každou cenu, tzn. přijímání méně ziskových (neziskových) projektů,
- pořízení pouze vybraných investic z celkového plánovaného množství, přednost mají stroje a zařízení, které přinesou úsporu nákladů či na které má firma přislíbenou dotaci,
- zastavení veškerých plánovaných investic firmy, což souvisí do jisté míry s přerušování poskytování úvěrů ze strany bank,
- větší tlak na obchodní oddělení,
- získávání nových tržních segmentů,
- získávání zakázek konkurence,
- hledání rezerv v nákladech,
- udržení kladného cash-flow,
- plné využití zdrojů,
- snižování stavu zásob,
- prodloužení splatnosti u dodavatelů,
- vyšší intenzita vymáhání pohledávek,
- nepodstupování rizik u dodavatelů,
- snížení počtu zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků,
- slučování pozic,
- zkrácení pracovního týdne,
- snížení mezd,
- zastavení vyplácení přesčasů,
- omezené vzdělávání pracovníků,
- zvýšení stravného a snížení benefitů zaměstnancům, tj. snížení příspěvků na životní pojištění, zvýšení ceny nápojů z firemních automatů, nevyplácení prostředků na čištění oděvů,
- zastavení příspěvků a darů sportovním subjektům, charitám atd.,

- na přechodnou dobu zaveden krizový management,
- zlepšování technologicko-výrobních procesů,
- vyšší využití štíhlé výroby,
- redukce a restrukturalizace všech firemních procesů,
- větší zájem o dotace,
- větší míra plánování, neustálá revize cílů, interní benchmarking.

Zástupci všech oslovených firem rovněž přiznávají **změny v přístupu k měření výkonnosti**. Ukazatele výkonnosti jsou sledovány častěji a důkladněji, než jako tomu bylo před vypuknutím hospodářské krize. Větší pozornost je věnována zejména sledování a vyhodnocování:

- cash-flow,
- splatnosti pohledávek,
- schopnosti splácet své závazky vůči dodavatelům, bankám a leasingovým společnostem,
- obratovosti zásob,
- kurzových rozdílů,
- pracovního kapitálu.

S tím souvisí i důkladnější zjišťování příčin dosažených výsledků. Pouze jedna z firem zavedla v souvislosti s krizí nová měřítká. Nově vyhodnocuje např. úspory na vstupech, využitelnost skladů či efektivnost prémiových ukazatelů. Firma rovněž zavedla kromě doposud sledované zmetkovitosti v procentuálním vyjádření z celkového objemu výroby daného sortimentu, měření zmetkovitosti v prodejních cenách.

Hospodářská krize zasáhla do života firem výrazným způsobem. 75 % oslovených firem očekává její kladné i záporné dopady obzvláště v podobě změny obratu. Firmy proto uskutečnily řadu opatření, kterými se snaží předcházet negativním dopadům krize do výkonnosti, popř. alespoň zmírnit její důsledky.

5.1.2 Využití metod, postupů a nástrojů benchmarkingu v praxi společností

Následující text je zaměřen na analýzu využití benchmarkingu včetně přínosů a bariér jeho implementace v praxi českých a zahraničních společností. Významnou část této podkapitoly tvoří přehled nástrojů využívajících metod a postupů benchmarkingu, které jsou za účelem měření výkonnosti k dispozici podnikům v České republice. Tyto nástroje jsou dále analyzovány z pohledu jejich uživatelů, kdy jsou vyzdvíženy jejich silné a slabé stránky pro hodnocení výkonnosti firem.

Rozšířenost benchmarkingu

O tom, že benchmarking má své nezastupitelné místo mezi nástroji řízení výkonnosti a zvyšování konkurenceschopnosti firem, svědčí zmíněný průzkum „*Management Tools and Trends 2009*“ provedený ve více než 70 zemích světa na základě 1.430 vyplněných dotazníků. Z šetření, které od roku 1993 mapuje nejpopulárnější nástroje řízení a poukazuje na jejich míru využití a spokojenosti ze strany uživatelů, vyplývá, že **metoda benchmarkingu se stala v roce 2008 nejrozšířenější metodou řízení ve světě** (viz Obr. 10), čímž předčila svou mírou využití (76 % oslovených firem) metodu *strategického plánování*, která držela od roku 1997 „první příčku“.

1993	2000	2006	2008
<ul style="list-style-type: none"> • Mission & Vision Statements (88%) • Customer Satisfaction (86%) • TQM (72%) • Competitor Profiling (71%) • Benchmarking (70%) • Pay-for-Performance (70%) • Reengineering (67%) • Strategic Alliances (62%) • Cycle Time Reduction (55%) • Self-Directed Teams (55%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Planning* (76%) • Mission & Vision Statements (70%) • Benchmarking (69%) • Outsourcing** (63%) • Customer Satisfaction (60%) • Growth Strategies* (55%) • Strategic Alliances (53%) • Pay-for-Performance (52%) • Customer Segmentation (51%) • Core Competencies (48%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Planning* (88%) • CRM***(84%) • Customer Segmentation (82%) • Benchmarking (81%) • Mission and Vision Statements (79%) • Core Competencies (79%) • Outsourcing** (77%) • Business Process Reengineering (69%) • Scenario and Contingency Planning (69%) • Knowledge Management (69%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking (76%) • Strategic Planning* (67%) • Mission and Vision Statements (65%) • CRM***(63%) • Outsourcing** (63%) • Balanced Scorecard (53%) • Customer Segmentation (53%) • Business Process Reengineering (50%) • Core Competencies (48%) • Mergers & Acquisitions (46%)

Obr. 10 Deset nejrozšířenějších nástrojů světa ve vybraných letech šetření (*nástroj zařazen do šetření v roce 1996, **v roce 1998, *** v roce 2000)
Zdroj: Rigby (2009a)

Z průzkumu dále vyplývá, že benchmarking je nejvíce využíván v Severní Americe (75 % firem), Jižní Americe (79 % firem) a Evropě (79 % firem), kde obsadil první místo, pouze asijské firmy využívají benchmarking v menší míře (67 %) než nástroj CRM (70 %).

Z hlediska upokojení potřeb uživatelů lze na základě provedeného výzkumu mezi 25 nejoblíbenějšími nástroji označit metody a postupy benchmarkingu za průměrné.

Velmi významný výzkum v oblasti benchmarkingu uskutečnila v roce 2008 síť benchmarkingových center (GBN). Výzkum s názvem „*Global Survey on*

*Business Improvement and Benchmarking*³¹ byl uskutečněn ve 44 zemích světa prostřednictvím 454 respondentů. Vzhledem k tomu, že se již dlouhou dobu podrobně zabývám metodou benchmarkingu a mám zkušenosti s jeho praktickou aplikací, zapojila jsem se rovněž do uvedeného průzkumu, čímž se stala jeho součástí také Česká republika.

Vzorek respondentů tvořily z jedné čtvrtiny výrobní podniky, dále pak odvětví služeb, vládní a vzdělávací organizace aj. Cílem studie bylo identifikovat ve světě nejpoužívanější nástroje pro zlepšení a odhalit hlavní poznatky organizací spojené s metodou benchmarkingu.

Je nezbytné zmínit základní členění benchmarkingu, které GBN ve svém šetření využila. Součástí výzkumu byl *neformální benchmarking* v podobě rozhovorů s kolegy a učení se z jejich zkušeností, konzultací s experty, setkávání se lidmi z jiných organizací na konferencích, seminářích, internetových fórech, popř. využití on-line webových stránek a publikací zabývajících se metodou benchmarkingu. Druhým typem využitým ve výzkumu byl *formální benchmarking*, a to v podobě výkonového benchmarkingu a benchmarkingu nejlepších praktik.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že benchmarking je ve své neformální podobě čtvrtou nejrozšířenější technikou, kterou využívá téměř 70 % respondentů ke zlepšení, a to hned za definicí poslání a vize (77 %), výzkumy zákazníků (77 %) a SWOT analýzou (72 %). Výkonový benchmarking využívá 49 % oslovených organizací, benchmarking nejlepších praktik pak 39 % organizací.

Hlavními oblastmi, které podrobili respondenti srovnávání, jsou dle výzkumu GBN služby poskytované zákazníkům (15 %), administrativa, vzdělávání a lidské zdroje (14 %), podniková strategie a plánování (12 %), IT (10 %), výroba (9 %), prodej a marketing (8 %) a finance (8 %).

Z pohledu benchmarkingových partnerů, tj. typů benchmarkingu, zkoumal jeho využití Marr (2004), který ve svém výzkumu dospěl k závěru, že mezi 780 oslovených firem využívá 60 % respondentů pouze interní benchmarking, naopak srovnání pouze s externími subjekty provádí 5 % respondentů. Oba typy benchmarkingu pak uplatňuje 35 % dotázaných.

Rozšířenost benchmarkingu v českých podmínkách je mizivá. Přesto však mnohá šetření uskutečněná v ČR dokládají, že představitelé podniků považují za velmi důležité informace o přímých konkurentech a firmách ze stejného oboru. Jedním z nich je např. výzkum Obchodní a hospodářské komory Brno³².

³¹ *Global Benchmarking Network. Report Showing the Findings from a Global Survey on Business Improvement and Benchmarking [online]. Leden 2009 [cit. 2009-02-08]. Dostupné z: <http://www.globalbenchmarking.org/news-items/findings_global_survey_on_business_improvement_and_benchmarking.pdf>.*

³² PAVLŮ, D. Z aktivit Obchodní a hospodářské komory Brno. In *Marketing & komunikace*. 2002, roč. 13., č. 4, s. 13. ISSN 1211-5622

To, do jaké míry využívají české firmy metodu benchmarkingu, jsem zjišťovala pomocí strukturovaných rozhovorů u zástupců oslovených firem. Z průzkumu vyplývá, že pouze tři firmy provádí *benchmarking vlastními silami*. V tomto případě se jedná převážně o podniky ve skupině, kdy provádění interního srovnávání mezi jednotlivými firmami iniciuje její vedení. Přibližně polovina firem uvádí, že nahodile srovnává vybraná data s konkurencí, zejména finanční a výrobní data, což však nelze považovat za provádění benchmarkingu v pravém slova smyslu.

Benchmarking získaný od externího subjektu (s výjimkou finančního benchmarkingu prováděného UTB pro Plastikářský klastr) má k dispozici každá čtvrtá firma, která si nechává pravidelně zpracovávat posouzení situace firmy z pohledu výkonnosti ve srovnání s hlavními konkurenty. Zbývajících 7 firem neprovádí žádný benchmarking.

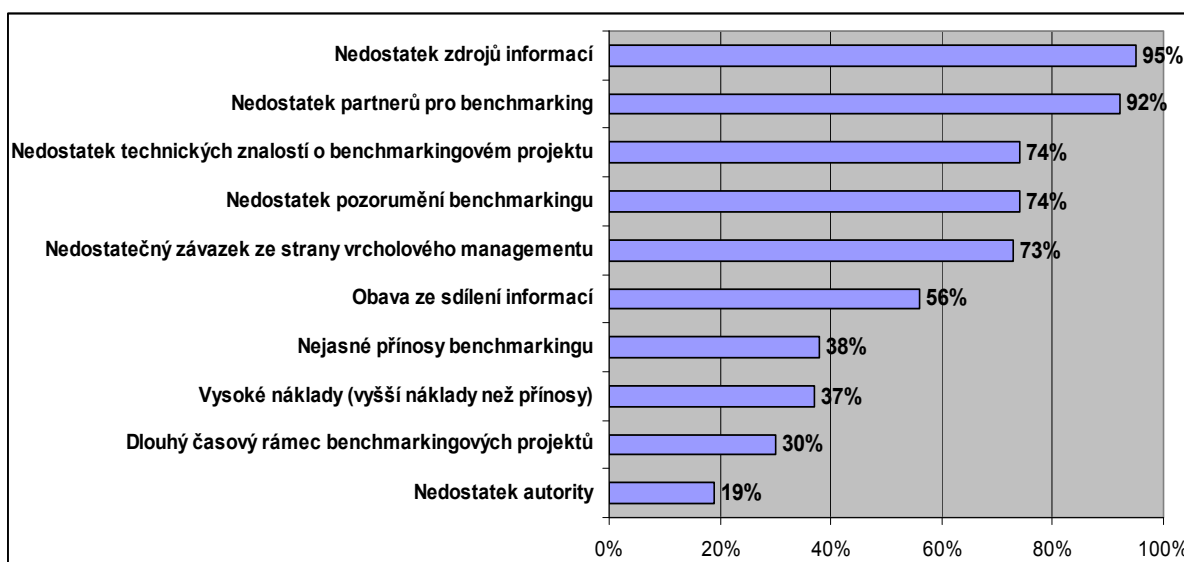
Z výše uvedeného vyplývá, že zatímco v mezinárodním pojetí lze charakterizovat benchmarking jako jeden z manažerských nástrojů napomáhajících procesu odhalování nedostatků a zvyšujících procento úspěšnosti při konfrontaci s konkurencí, u nás, ač si firmy uvědomují důležitost vzájemného srovnávání, jen několik málo firem začlenilo benchmarking do plánovacího procesu pro konkrétní individuální podmínky podniku. Zaměřila jsem se tedy na hlavní překážky bránící firmám využití potenciálu tohoto nástroje, jako i na hlavní přínosy, které může firmám zajistit při jeho úspěšné implementaci.

Bariéry a přínosy implementace benchmarkingu

Jako hlavní důvody, proč plastikářské společnosti nevyužívají benchmarking ve své praxi, byly uvedeny následující:

- nedostupnost dat (interních i externích),
- diverzifikace firmy,
- rozdílnost výkazů (české a mezinárodní standardy),
- nákladovost,
- nedostatečné kapacity vhodných pracovníků pro benchmarking,
- není to prioritou,
- otázka návratnosti.

Podobné výsledky přináší rovněž výzkum GBN, kde jako **hlavní příčiny nevyužívání benchmarkingu** uvedli respondenti nedostatek zdrojů informací a nedostatek benchmarkingových partnerů. Úplný výčet bariér implementace benchmarkingu včetně vyčíslení četnosti odpovědí přináší následující obrázek (Obr. 11).



Obr. 11 Hlavní bariéry využití benchmarkingu v praxi
Zdroj: Global Benchmarking Network (2009)

Obdobný výzkum zaměřený na aspekty aplikace benchmarkingu provedlo mezi 76 americkými společnostmi APQC (1993). Toto centrum mj. zjišťovalo hlavní **faktory, které vedou k (ne)úspěchu při implementaci benchmarkingu**. Z výzkumu vyplynuly tyto faktory: úroveň plánování, podpora vedení firmy, aktivita vlastníka procesu, míra priority, složení benchmarkingového týmu včetně jeho dovedností atd. Global Benchmarking Network na základě vlastního průzkumu k uvedeným faktorům (ne)úspěchu implementace benchmarkingu dále dodává: míra porozumění vlastním procesům, vazba cílů benchmarkingového projektu na strategické cíle, připravenost organizace, schopnost učení se z úspěchů či neúspěchů jiných atd.

Odpověď na otázku, jaké **efekty** plynou z **úspěšného zavádění** procesu **benchmarkingu**, hledala řada autorů. Jarrar a Zairi³³ (2001) se ve svých dotaznících, vyplněných 227 organizacemi různých velikostí a oborů z 32 zemí světa, zaměřili na zjišťování budoucích trendů v benchmarkingu pro konkurenční výhodu.

Výsledky jejich šetření v oblasti výhod plynoucích z implementace metod a postupů benchmarkingu, kdy respondenti hodnotili na pětistupňové škále míru pozitivního dopadu (1 – benchmarking nemá vliv na daný aspekt, 5 – benchmarking má výrazně pozitivní vliv na daný aspekt), shrnuje následující tabulka (Tab. 10).

³³ JARRAR, Y. F., ZAIRI, M. *Future Trends in Benchmarking for Competitive advantage: A Global Survey*. In *Total Quality Management*. 2001, Vol. 12, No. 7&8. ISSN 0954-4127.

Tab. 10 Výhody plynoucí z benchmarkingu

Zdroj: Jarrar, Zairi (2001)

Přínosy benchmarkingu	Průměrné hodnocení
Zlepšení procesů	3,06
Nastavení interních standardů	3,04
Zlepšení kvality	3,00
Ovlivňování strategického rozhodovacího procesu	2,79
Inovace přístupů k rozvoji firmy	2,77
Chápání požadavků zákazníka	2,77
Efektivnější využití zdrojů	2,76
Urychlení služeb	2,73
Účinnější a účelnější využití zdrojů	2,67
Zkvalitnění řízení lidí	2,54
Změna přístupu vedení v organizaci	2,37

S obdobným výsledkem přišlo při zkoumání této otázky rovněž APQC (1993), kde 41 % respondentů uvádělo efekt lepšího pochopení vlastních aktivit a aktivit benchmarkingového partnera, 33 % respondentů se zmiňuje o benchmarkingu jako zdroji nových nápadů a myšlenek, 28 % oslovených uvádí, že benchmarking vedl k odstranění vnitřních neefektivností, 26 % vnímá benchmarking jako nástroj motivace lidí k neustálému zlepšování, v 10 % organizací byla zlepšena ekonomická výkonnost organizace. Pouhé 4 % dotázaných uvedla, že z benchmarkingu nezaznamenala žádný efekt.

Rozsáhlý výzkum zaměřený na definování smyslu a efektů benchmarkingu uskutečnil v cca 500 evropských firmách Andersen³⁴ (1995), který mj. zjistil, že poměrně silné pozitivní závislosti bylo dosaženo mezi:

- zavedeným programem benchmarkingu a finančními efekty z realizace zlepšení,
- aktivní podporou benchmarkingu ze strany vedoucích a jeho chápáním zaměstnanci,
- podporou benchmarkingu a objemem uvolňovaných zdrojů pro benchmarking a následné zlepšování,
- podporou benchmarkingu managementem a celkovými přínosy benchmarkingu.

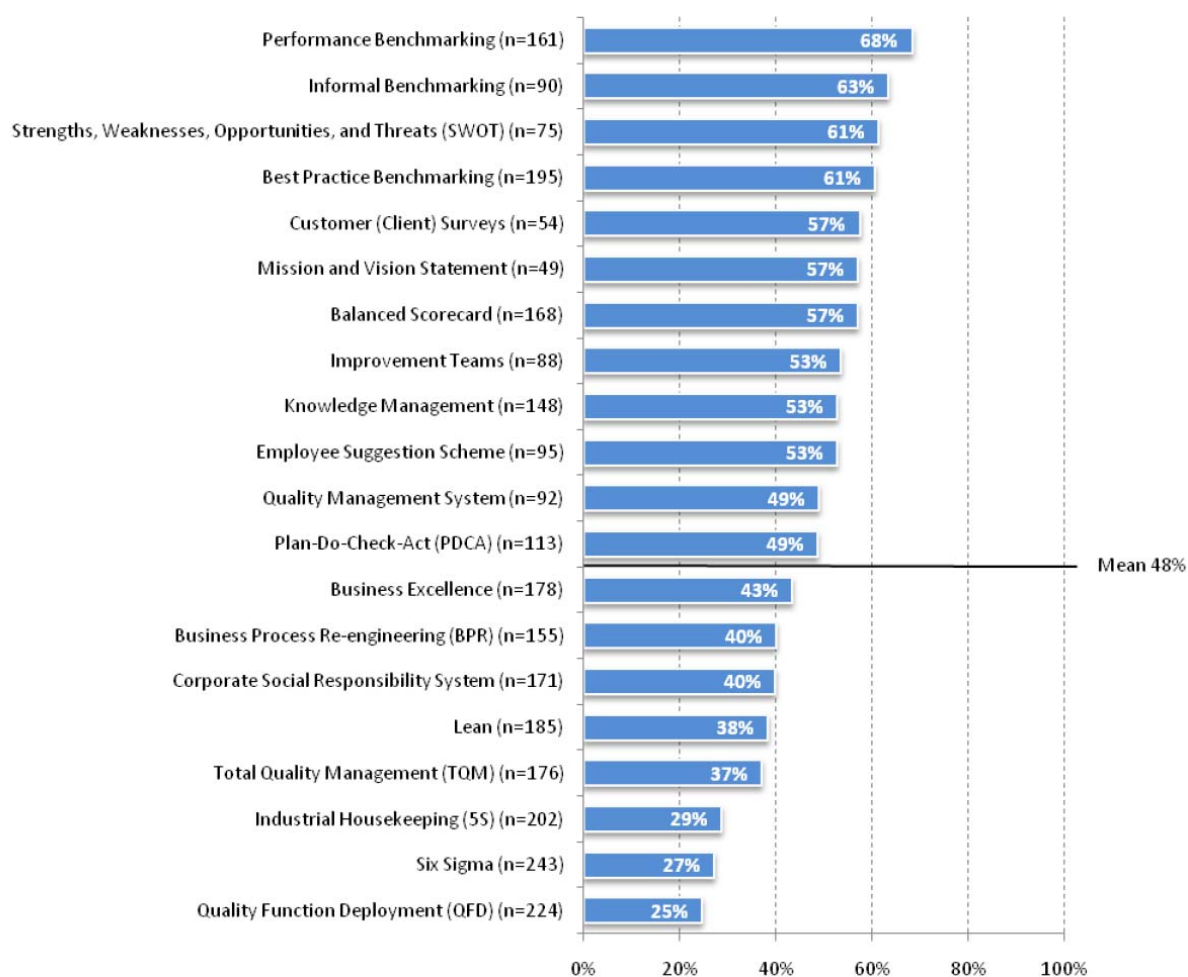
Souhrnně lze konstatovat, že úspěšné zavedení benchmarkingu stěžuje řada překážek. Jako největší bariéry vnímají organizace nedostupnost vhodných dat pro benchmarking, nedostatek benchmarkingových partnerů, nedostatek znalostí a schopností benchmarkingového týmu, neznalost benchmarkingu, náklady na jeho provedení atd. Proces implementace ovlivňuje řada dalších faktorů jako je podpora vedení, schopnost plánování projektů či prioritizace benchmarkingových projektů. V případě, že se však podaří tyto negativní vlivy zmírnit či překonat,

³⁴ ANDERSEN, B. *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage* [online]. 1995 [cit. 2009-05-02]. Dostupné z: <<http://www.prestasjonsledelse.net/publikasjoner/Industrial%20Benchmarking%20for%20Competitive%20Advantage.pdf>>.

může benchmarking přinést organizaci řadu pozitivních efektů. Respondenti nejčastěji hovoří o zlepšení vlastních procesů, pochopení vlastních aktivit i aktivit jiných organizací, zdroji nových nápadů a myšlenek a celkové zvýšení výkonnosti společností.

Budoucnost benchmarkingu

Jak vyplývá z výzkumu GBN, míra využití benchmarkingu se bude do budoucna zvyšovat. Organizace v nejrůznějších koutech světa si začínají uvědomovat sílu a potenciál tohoto nástroje a postupně se učí, jak jej co nejlépe využít ve svůj prospěch. Svědčí o tom odpovědi na otázku, které nástroje se oslovené organizace chystají využít v následujících třech letech, přičemž do průzkumu byly zahrnuty odpovědi respondentů, kteří daný nástroj v současné době nevyužívají (viz Obr. 12).



*Obr. 12 Využití technik zlepšování v následujících třech letech
Zdroj: Global Benchmarking Network (2009)*

Z uvedené analýzy současné situace na poli benchmarkingu je patrné, že vhodně uplatňovaný benchmarking vede k rozvoji konkurenční výhody, předností a jedinečností nejen na úrovni podnikové a národní, ale i v oblasti

mezinárodní. Je nutno jej nejen ve světě, ale také v České republice začít uplatňovat jako manažerský přístup a zjištěné skutečnosti nevnímat jako pouhá konstatování stavu, ale využít je pro významná strategická rozhodnutí. K tomu mohou firmám pomoci mj. dostupné benchmarkingové nástroje.

Nástroje využívající metod a postupů benchmarkingu pro měření výkonnosti podniků v České republice

Z výsledků mého šetření vyplývá, že firmy, které měří svou výkonnost, srovnávají naměřené hodnoty převážně v čase či s určitým plánem. V benchmarkingu s jinými firmami jim brání především přístup k datům a nalezení vhodných partnerů. Z tohoto důvodu začaly vyvíjet organizace zabývající se hodnocením výkonnosti podniků poměrně značné úsilí a přišly s řadou konceptů a nástrojů, na základě kterých se mohou organizace srovnávat a následně přijímat opatření vedoucí ke zlepšení vlastní výkonnosti. Příklady nástrojů, které mohou k tomuto účelu využít firmy v ČR, jsou uvedeny v následujících částech.

A) BenchmarkIndex (BI)

BenchmarkIndex je v různých modifikacích využíván téměř v celé Evropě a dle České společnosti pro jakost (2002) jde o první skutečně evropskou benchmarkingovou službu pro malé a střední podniky, iniciovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu ve Velké Británii. Metodika, vytvořená britskou poradenskou společností Winning Moves³⁵, vychází z ověřeného rámce souhrnného hodnocení organizací a zaměřuje se na celou řadu kritérií výkonnosti, pokrývajících jak finanční a provozní oblasti, tak i další kritéria, která jsou běžně akceptována při hodnocení stavu podnikatelské dokonalosti – kritéria EFQM Excellence Model (podrobnější popis EFQM Excellence Model je uveden dále).

Jak uvádí Uživatelská příručka BI³⁶ (2003), proces shromažďování dat je založen na vyplnění dotazníku, který zahrnuje 47 kvantitativních ukazatelů (finanční a manažerská data) a 34 kvalitativních parametrů (dle devíti hledisek modelu podnikatelské úspěšnosti), čímž poskytuje úplnou analýzu situace organizace. Tyto informace jsou poté srovnávány s ukazateli v databázi BI.

Firemní výkonnost lze porovnávat lokálně, celostátně či mezinárodně, se zaměřením na konkrétní odvětví, dle dosaženého ročního obratu či počtu zaměstnanců. V závislosti na zvolených výběrových kritériích je vygenerována hodnotící zpráva, která obsahuje srovnání firmy jak v již zmíněných 34 parametrech sebehodnocení podnikatelské úspěšnosti, tak i v téměř šedesáti poměrových ukazatelích v rámci následujících oblastí:

³⁵ *Winning Moves*, dostupné z: <<http://www.winningmoves.com>>.

³⁶ *Centre for Competitiveness. BenchmarkIndex - Uživatelská příručka [online]. Říjen 2003 [cit. 2009-02-02]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/pdf/uzivatelska_prirucka.doc>.*

- ziskovost,
- finanční řízení,
- produktivita,
- investice,
- růst,
- spokojenost zákazníků,
- inovace,
- dodavatelé,
- řízení lidí,
- spokojenost lidí.

Výsledky zpětné zprávy se zaměřením na ty oblasti, kde jsou rezervy pro zlepšení, prezentuje firmě vyškolený poradce, který obvykle dále pomáhá s vývojem a zaváděním akčních plánů zlepšování výkonnosti organizace.

V minulosti se do pilotní fáze projektu BI zapojilo cca 30 firem z ČR. K plné realizaci tohoto projektu však v ČR nedošlo, tento nástroj byl postupně nahrazen Českým benchmarkingovým indexem. V případě současného zájmu českých subjektů o tento nástroj je nutné oslovit jedno ze čtyř národních benchmarkingových center³⁷ v zahraničí.

B) Český benchmarkingový index (ČBI)

Jednotlivé země si postupně začaly uvědomovat výhody vznikající mezinárodní benchmarkingové databáze BenchmarkIndex pro zvyšování výkonnosti společností a tím i konkurenceschopnosti celé země. Ve spolupráci s provozovatelem této databáze, britskou společností Winning Moves, začaly instituce jednotlivých zemí přizpůsobovat metodiku evropského systému BI místním podmínkám.

V roce 2006 v České republice vznikl pod názvem Český benchmarkingový index diagnostický nástroj, jehož cílem bylo napomoci českým podnikům při stanovení budoucích cílů a strategií a který měl ve svém důsledku vést k rozvoji podnikání. Tím se ČR stala členem mezinárodní benchmarkingové sítě, která podporuje sdílení dobrých praktik a umožňuje na základě licence využívat benchmarkingovou databázi BI. Ta v současné době obsahuje údaje několika desítek tisíc společností z celé Evropy a několika dalších mimoevropských států (především Indie, Malajsie, Ruska, Nového Zélandu, Jihoafrické republiky a USA). Výhradním držitelem licence v ČR a zároveň hlavním koordinátorem a administrátorem ČBI se stala Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, státní příspěvková organizace podřízená MPO ČR.

³⁷ *Fraunhofer IPK, Německo, dostupné z: <<http://www.benchmarking.fraunhofer.de>>.*

Enterprise Ireland, Irsko, dostupné z: <<http://www.enterprise-ireland.com>>.

IAPMEI, Portugalsko, dostupné z: <<http://www.iapmei.pt>>.

Winning Moves Ltd., Velká Británie, dostupné z: <<http://www.winningmoves.com>>.

ČBI je založen na metodice indikátorového benchmarkingu, tzn. porovnávání číselných údajů. Základem je dotazník, ve kterém musí respondent vyplnit více než 70 ukazatelů dle perspektiv BSC. Benchmarkingové srovnání provádějí opět vyškolení poradci, kteří organizacím pomáhají shromáždit potřebná data, analyzovat výsledky srovnání, které obdrží ve výsledné zprávě v podobě 66 poměrových ukazatelů týkající se finančních, zákaznických, interních a vzdělávacích aspektů podnikání, a navrhnout akční plán.

Předpokladem ČBI bylo jeho financování ze strukturálního fondu EU (ERDF) a zdrojů ČR v rámci Operačního programu Průmysl a podnikání (OPPP), Opatření 1.4 Registr poradců, který byl spuštěn v září 2005 v návaznosti na zkvalitňování poradenských služeb v programu Phare. Cílem bylo vytvořit Národní registr poradců, kteří měli poskytovat poradenské služby špičkové kvality v širokém spektru oblastí (nejen ČBI) pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoje podniků.

S realizací projektu Registr poradců však nastaly problémy. Dle slov vedoucí Oddělení služeb pro podnikatele agentury CzechInvest, PhDr. Marty Tuleškové, se kterou jsem konzultovala současný stav a další vývoj ČBI, „*byl projekt špatně posazen, trh s poradci nebyl v té době zralý a velký vliv sehrála i etická stránka poradců.*“ Ke dni 31. 10. 2007 rozhodl CzechInvest o financování Registru poradců pouze z národních zdrojů. „Výroční zpráva OPPP za rok 2007“³⁸ uvádí, že Registr poradců byl z důvodu obav o jeho přímou návaznost na předchozí program Phare 2003 a pro ne příliš dostatečné zajištění jeho udržitelnosti v dalším období utlumen. S tím souvisí i zastavení realizace ČBI pro české podniky.

I když ohlasy zástupců firem i registrovaných poradců byly kladné, MPO do dnešního dne neschválilo finanční prostředky na opětovný provoz benchmarkingové databáze, k níž vlastní licenci, jako jediný subjekt v ČR, agentura CzechInvest. Jako hlavní důvod uvedla pí. Tulešková nedostatek personálních kapacit a s tím související nutnost nalezení potenciálních partnerů pro spolupráci.

V říjnu 2008 se však objevila se nová možnost dalšího provozování ČBI, o které jsem se dověděla prostřednictvím Dr. Ing. Holgera Kohla a Dipl. Kfm. Maria Görmera, představitelů společnosti Fraunhofer IPK se sídlem v Německu. Vzhledem k tomu, že tato společnost přepracovala benchmarkingovou metodiku, stala se namísto Ministerstva průmyslu a obchodu ve Velké Británii nositelem licencí v evropských státech.

Výsledkem setkání s ředitelem benchmarkingového centra v Německu, Dr. Ing. Holgerem Kohlem, a projektovým manažerem centra, Dipl. Kfm. Mariem

³⁸ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR – Sekce strukturálních fondů. Výroční zpráva OPPP za rok 2007 [online]. Květen 2008 [cit. 2009-02-08]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument49130.html>>.

Görmerem, které proběhlo na 3. mezinárodní benchmarkingové konferenci v Maďarsku, byla nabídka pro Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně na nákup licence k provozování Českého benchmarkingového indexu v ČR.

Tuto nabídku jsem zprostředkovala řediteli Centra aplikovaného ekonomického výzkumu (CAEV) FaME UTB, Ing. Liborovi Friedelovi, MBA, který v současné době prověřuje přínos provozování ČBI ze strany UTB zejména v podobě analytického nástroje pro oborové studie. Nezbytné bude rovněž získat kladné stanovisko vedení UTB, neboť realizace benchmarkingového srovnávání je spojena s rozsáhlými finančními náklady. Ty se pohybují ve výši cca 1 – 1,2 mil. Kč za nákup licence, 40 tis. Kč činí roční poplatek za obnovu licence a navíc je za každý vstup do databáze (provedení jednoho srovnání) vyžadována částka 3 – 5 tis. Kč. Ing. Friedel navrhuje tedy variantu poskytování ČBI českým firmám formou placené služby ze strany UTB a to v částce 15 – 20 tis. Kč za provedení jednoho kola benchmarkingu, přičemž součástí této ceny by bylo zároveň srovnání výkonnosti inovačního managementu firmy s využitím nástroje IMP³rove (podrobněji viz následující text).

I přesto, že tento nástroj umožňující srovnání výkonnosti nemohou české podniky v současné době využít, budu jej nadále ve své práci analyzovat s nadějí, že dojde k jeho brzkému spuštění.

C) INFA

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA³⁹ (IN Finanční, resp. Fundamentální Analýza), který je bezplatně přístupný všem firmám na internetových stránkách MPO⁴⁰, je výsledkem spolupráce státní správy (MPO) s akademickou sférou (VŠE – manželé Neumaierovými - autory metodiky INFA). MPO zabezpečuje datovou základnu, programátorskou kapacitu a společně s VŠE metodický rámec a analytické práce.

Jak uvádí Neumaierovi (2002, 2005), metoda INFA slouží podnikům k ověření jejich finančního zdraví, a to prostřednictvím odhalení způsobu tvorby hodnoty podnikem. Dekompozicí čisté současné hodnoty a ekonomického zisku je zprostředkován pohled na faktory, které jsou příčinou jejich vzniku. INFA umožňuje formou systému ukazatelů znázornit strom tvorby hodnoty, čímž se řadí mezi pyramidové soustavy ukazatelů.

Vstupní data (19 finančních údajů z rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti) zadává zástupce společnosti do předpřipraveného formuláře na internetových stránkách MPO, kde si zároveň volí možnost srovnání výsledků s průměrem za dané odvětví nebo s nejlepšími firmami v odvětví. Ihned po vložení vstupních dat je vygenerováno hodnocení úrovně podnikové výkonnosti

³⁹ Na zkratku INFA® mají Ivan a Inka Neumaierovi zaregistrovanou ochrannou známku.

⁴⁰ INFA, dostupné z: < <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/> >.

a jejich složek dle uživatelem zvoleného pohledu na srovnání podniku s odvětvím:

- srovnání bez zohlednění vzájemných souvislostí finančních indikátorů,
- srovnání se zohledněním vzájemných souvislostí finančních indikátorů,
- srovnání se zohledněním vzájemných souvislostí finančních indikátorů a individuálním systémem kalkulace rizikové přírážky.

Každá analýza v rámci systému finančních indikátorů INFA (hodnocení úrovně podnikové výkonnosti, rentability vlastního kapitálu, rizika, provozní oblasti, finanční politiky a likvidity) obsahuje svůj benchmarkingový výrok. Benchmarkingové výroky dílčích analýz pak tvoří základ pro celkový benchmarkingový výrok ohledně finančního zdraví podniku ve sledovaném období.

Datovou základnou pro benchmarking jsou statistická data ČSÚ, ze kterých vycházejí „Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO“, které jsou dále kombinovány s daty z resortního šetření MPO pro navazující „Finanční analýzy podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví“. Z časového hlediska databáze obsahuje údaje od roku 2002 celoroční, za poslední dva roky (2006 a 2007) čtvrtletně.

Nástroj INFA čekají změny související s přechodem z Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) na českou verzi Statistické klasifikace ekonomických činností Evropské unie (CZ-NACE), více viz Sdělení ČSÚ⁴¹. Hlavní pozitivní dopad nové klasifikace, zajistit srovnatelnost s jinými mezinárodními organizacemi, se však nástroje INFA nedotkne, neboť jeho benchmarkingový vzorek je složen pouze z firem, které mají sídlo na území ČR.

Dle Neumaierových (2006) nelze k řízení výkonnosti podniku využívat pouze finanční ukazatele, které jsou výrazem výsledného chování podniku, ale je třeba měřit a řídit všechny stěžejní faktory, které mají na jeho výkonnost vliv. Z tohoto důvodu rozšířili pyramidový systém finančních indikátorů INFA na tzv. **Dynamický scorecard INFA**, manažerský simulátor, který umožňuje namodelovat cestu (strategii) od současného k cílovému stromu tvorby hodnoty a umožňuje zohlednit zpětnou vazbu rozhodnutí a zpoždění projevu jeho působení. O tom, jakou podobu může mít manažerský simulátor a jak probíhá aplikace simulátoru v praxi, pojednávají jeho autoři ve svých publikacích⁴².

⁴¹ Český statistický úřad. Sdělení ČSÚ č. 244/2007 Sb., o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online]. Září 2007 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/FD003BBE6F/\\$File/021608n.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/FD003BBE6F/$File/021608n.pdf)>.

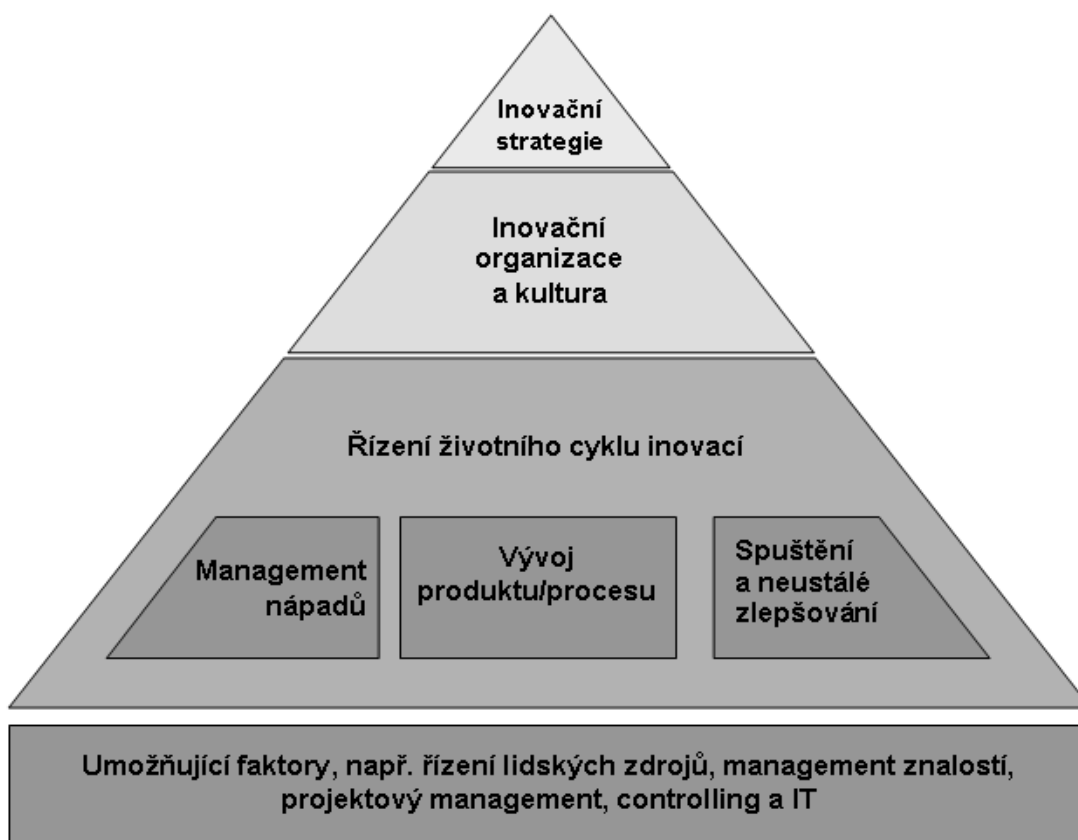
⁴² NEUMAIEROVÁ, I. a kolektiv. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005. ISBN 80-7259-022-7.

NEUMAIEROVÁ, I. Aplikace řízení hodnoty. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. ISBN 80-245-0536-3.

D) IMP3rove

Projekt Evropské komise v rámci iniciativy Europe INNOVA, zaměřený na zlepšení výkonnosti inovačního managementu MSP s udržitelným dopadem, představili pod názvem IMP³rove (IMProving Innovation Management Performance of SMEs with Sustainable IMPact) zástupci Evropské Unie a německé vlády na tiskové konferenci v Berlíně. Jak uvádí zpráva Evropské komise⁴³ (2008), hlavním cílem projektu je vytvořit internetovou platformu⁴⁴, kterou budou využívat MSP v Evropě k efektivnímu zlepšování inovací, což povede k růstu jejich konkurenceschopnosti.

Z prezentace Europe INNOVA⁴⁵ (2007) vyplývá, že základem pro IMP³rove se stal „Dům Inovace“, jehož autorem je A. T. Kearney a který pokrývá všechny aspekty inovačního managementu. Dimenze „Domu Inovace“, dle kterých jsou strukturovány otázky sebehodnocení, znázorňuje následující obrázek (Obr. 13).



Obr. 13 „Dům Inovace“
Zdroj: Europe INNOVA (2007)

⁴³ European Commission. *Insights on Innovation Management – Tangible Results from IMP³rove*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. ISBN 978-92-79-09326-5.

⁴⁴ IMP³rove, dostupné z: <<http://www.improve-innovation.eu>>.

⁴⁵ Europe INNOVA. *Presentation of IMP³rove – the EC's Project on IMProving Innovation Management Performance of SME with Sustainable IMPact* [online]. 2007 [cit. 2009-02-10]. Dostupné z: <<http://www.europe-innova.org/servlet/Doc?cid=7782&lg=EN>>.

IMP³rove nabízí proceduru, která kombinuje evropský on-line benchmarking, konzultační podporu a hodnocení krátkodobého a dlouhodobého podnikatelského dopadu zlepšeného inovačního managementu. Sebehodnocení, které probíhá na základě vyplnění on-line dotazníku, se skládá ze dvou etap:

- *rychlého hodnocení*, kdy uživatel vyplňuje 40 otázek základního formalizovaného dotazníku, a
- *hloubkového hodnocení*, zaměřeného na detailnější hodnocení procesů inovačního managementu na základě 76 převážně kvalitativních otázek.

Výsledkem každého sebehodnocení je benchmarkingová zpráva, která poskytuje srovnání s průměrem v databázi IMP³rove a také srovnání s tzv. „šampiony růstu“, tedy 10 % nejrychleji rostoucích MSP v databázi IMP³rove. Detailní benchmarkingové zprávy, které ukazují, jak vůdčí MSP využívají inovačního managementu k růstu ziskovosti, jsou zdarma vygenerovány po několika minutách a on-line přístupné pod uživatelským heslem.

Jak uvádí jeden z konzultantů IMP³rove, Ing. Friedel (2007), je k plnému využití tohoto nástroje zapotřebí zhodnocení konkurenční pozice společnosti společně s expertem v rámci zpoplatněných konzultačních seminářů, kde vyškolený odborník vyvíjí se zástupci firmy postup směřující ke zlepšení výkonnosti firmy v inovačním managementu.

Během roku 2007 se konala v České republice testovací fáze tohoto produktu, které se zdarma zúčastnilo 40 firem. V prosinci 2008 Evropský výbor pro standardizaci (CEN) zahrnul IMP³rove do své zprávy „*Standardizace hodnocení inovační schopnosti MSP*“⁴⁶ (2008). To byl první krok k ustanovení tohoto hodnocení jako běžného evropského standardu, který by měl napomáhat MSP při získávání zdrojů pro inovace od finančních institucí a vládních agentur.

E) EFQM Excellence Model

Dalším z nástrojů, který využívá metod a postupů benchmarkingu pro hodnocení podnikových činností a jejich neustálé zlepšování, je EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model⁴⁷. Vzešel z iniciativy čtrnácti špičkových západoevropských firem, které založily Evropskou nadaci pro řízení kvality s cílem zlepšit postavení evropských podniků v globální konkurenci. Model podnikatelské úspěšnosti EFQM byl představen v roce 1991 jako rámec pro sebehodnocení organizací a základ pro účast v Evropské ceně za kvalitu (dnes Cena EFQM za excelenci), která byla poprvé udělena v roce 1992.

⁴⁶ European Committee for Standardization. *Standardization of an Innovation Capability Rating for SMEs* [online]. 2008 [cit. 2009-02-15]. Dostupné z: < <http://www.cen.eu/cenorm/businessdomains/technicalcommitteesworkshops/workshops/ws35+-+innoman.asp>>.

⁴⁷ EFQM Excellence Model® je registrovanou ochrannou známkou Evropské nadace pro řízení jakosti.

Model podnikatelské úspěšnosti navazuje na systém certifikací ISO 9000, který klade důraz na procesní řízení podniku a měření výsledků těchto procesů. Společnost v tomto případě nesrovnává jednotlivé oblasti své výkonnosti s jinými firmami na trhu, ale vůči standardizovanému modelu managementu kvality, který slouží jako předloha pro hodnocení organizace.

Jádro tohoto modelu tvoří devět hlavních oblastí a dvaatřicet dílčích kritérií. Pět z nich tvoří **předpoklady** pro naplnění základních cílů organizace, podnikatelské úspěšnosti. Představují firemní dovednosti, tedy potenciál, zahrnující v materializované podobě nástroje a prostředky a v nematerializované podobě duševní vlastnictví. Zbýlá čtyři kritéria představují **výsledky**, tzn. nakolik se firma přiblížila naplnění stanovených cílů. Jednotlivé oblasti hodnocení jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obr. 14).



Obr. 14 EFQM Excellence Model

Zdroj: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>

Každé z devíti kritérií má vlastní hodnotu vyjádřenou jako procentní podíl na celkovém modelu, přičemž kritéria vyjadřující předpoklady i kritéria v oblasti výsledků představují 50 % hodnocení. Maximální hodnocení je 1.000 bodů.

V tuzemsku každoročně vyhláší programy Národní ceny kvality Rada kvality ČR, odbornou úroveň programů garantuje Česká společnost pro jakost⁴⁸ (ČSJ). Ta je jako jedna z partnerských organizací EFQM odpovědná za provozování a rozšiřování stupňů excelence, které jsou vytvořeny s cílem povzbudit systematické zlepšování organizací. Jak uvádí ČSJ (2008)⁴⁹, organizace mohou požádat o kterýkoliv ze tří stupňů:

⁴⁸ Česká společnost pro jakost, dostupné z: <<http://www.csq.cz/cs/centrum-efqm.html>>.

⁴⁹ Česká společnost pro jakost – Centrum EFQM. Stupně excelence EFQM [online]. 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.csq.cz/res/data/006/000834.pdf>>.

- 1. stupeň – *Oceňování zapojení organizace* - je určen organizacím, které jsou na začátku cesty k dosažení úspěšnosti, důraz je kladen na pochopení současné úrovně výkonnosti organizace a stanovení priorit pro zlepšování;
- 2. stupeň – *Oceňování výkonnosti organizace* - oceňuje dosažené výsledky organizace v zavádění Modelu excelence EFQM a nejlepší praxe, organizacím nabízí strukturovaný přístup pro identifikování silných stránek a oblastí ke zlepšování.
- 3. stupeň – *Cena EFQM za excelenci* – je určen pro organizace bez ohledu na jejich velikost nebo obor činnosti, které se zabývají zlepšováním nejméně po dobu 5 let.

V případě každého stupně je postup hodnocení obdobný a práva a povinnosti všech zúčastněných se řídí aktuálním Statutem Rady kvality ČR⁵⁰. Uchazeč vyplní dle pokynů sebehodnotící zprávu, kterou nejprve hodnotí členové hodnotícího týmu individuálně, poté přijmou ke zprávě společné stanovisko, přičemž bodové hodnocení neprovádějí. Následuje hodnocení na místě, kdy uchazeč umožní přístup hodnotitelům do všech prostor organizace a poskytne veškeré potřebné informace.

V závislosti na zvoleném stupni hodnocení se odvíjí doba, po které obdrží uchazeč zpětnou zprávu, v níž posoudí hodnotitelé silné stránky organizace a oblasti pro zlepšování. V případě Ceny EFQM za excelenci uvedou dále bodové hodnocení dle maticové metodiky RADAR. Uchazeč má dále právo vyžádat si konzultaci ke zpětné zprávě, která je však opět zpoplatněna. Na základě dosažených bodů probíhá v rámci Evropského týdne kvality ČR předání odpovídajících ocenění.

F) BLUES

Metodika hodnocení začínajících podniků BLUES (Brain Logistics Start Up Evaluator⁵¹) byla vyvinuta organizací Brain Logistics, s. r. o.⁵² za podpory Jihomoravského inovačního centra. Cílem bylo vytvořit jednoduchou a opakovatelnou metodiku hodnocení začínajících podniků (v prvních třech letech jejich existence) použitelnou jako základ pro posouzení jejich životaschopnosti investory či jinými zainteresovanými osobami (např. podnikatelskými inkubátory) na základě srovnání s jinými nově založenými subjekty, popř. pro tvorbu jejich ročního plánu rozvoje.

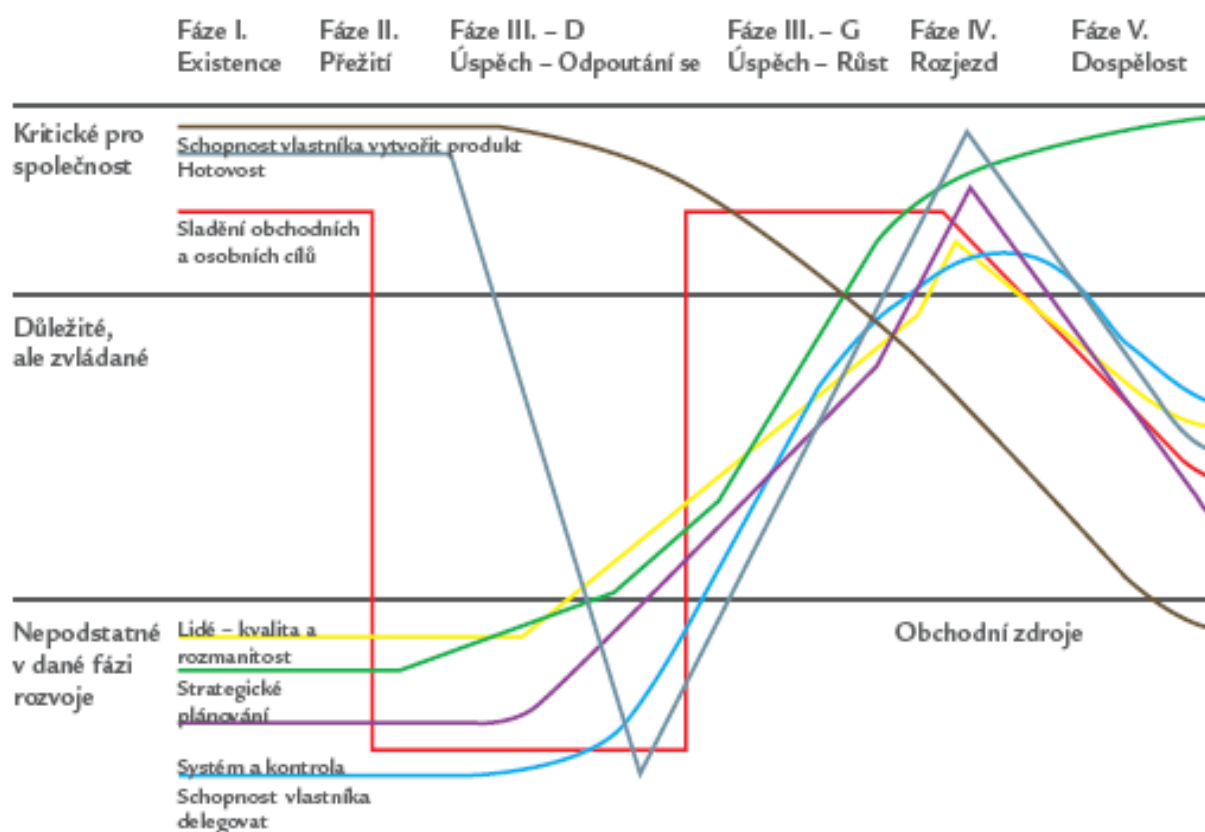
⁵⁰ Rada kvality ČR. *Národní cena kvality ČR – Statuty [online]. 2008 [cit. 2009-03-14]. Dostupné z: <http://www.czechmade.cz/data/Cena_2009/Dokumenty/podnikatele/NCK%202009_publicace_NPK.pdf>.*

⁵¹ *Brain Logistics Start Up Evaluator® je registrovanou ochrannou známkou Brain Logistics, s. r. o.*

⁵² *Brain Logistics, s. r. o., dostupné z: <<http://www.brainlogistics.cz>>.*

Jak uvádí tvůrci hodnotící metodologie⁵³, jako základ pro její tvorbu použili postupy známé z Modelu excelence EFQM, z něhož byl převzat především systém hodnotících kritérií, umožňující přiřadit každé společnosti určitý počet bodů a následně společnosti srovnávat. Modely BLUES a EFQM se však liší především v účelu analýzy – model EFQM hodnotí schopnost velkých a středních firem zlepšovat se, model BLUES je zaměřen na schopnost začínajících podniků přežít a rozvíjet se.

Díky tomu, že začínající podniky nesledují oblast výsledků, nelze Model excelence EFQM pro tvorbu BLUES plně využít. Z tohoto důvodu se dalším zdrojem teoretických východisek modelu stalo vědecké a vzdělávací pracoviště Harvard Business School, především jeho poznatky o fázích životního cyklu vznikajícího podniku a významu faktorů pro tyto fáze. Souhrnnou informaci o výstupech zkoumání začínajících podniků podává obrázek (Obr. 15).



Obr. 15 Životní cyklus vznikajícího podniku
Zdroj: Brain Logistics, s. r. o. (2009)

Osa x popisuje jednotlivé fáze životního cyklu vznikajícího podniku, na ose y jsou uvedeny faktory ovlivňující daný podnik. Z grafu je zřejmé, že význam jednotlivých faktorů se v čase mění.

⁵³ Brain Logistics, s. r. o. Blues – seminář pro začínající podnikatele. Praha: březen 2009.

Model BLUES hodnotí a srovnává stav a vývoj začínajícího podniku v sedmi oblastech: produkt, zákazníci, finance, informace, lidé, procesy a motivace, přičemž každá z těchto oblastí má jinou významnost a dále se rozpadá do hodnotících kritérií. Jednotlivá kritéria tvoří základ strukturovaného rozhovoru hodnotitele a uchazeče, kdy hodnotitel na základě získaných informací ve firmě přímo vybírá jednu z pěti nabízených variant v on-line formuláři, případně doplní komentář.

Výstupem hodnocení dle metodiky BLUES, které společnost obdrží do jednoho měsíce od jejího založení do databáze, je přiřazení počtu bodů. Maximální počet bodů, který může účastník hodnocení v celkem 20 dílčích kritériích získat, je 300 bodů. Dále má společnost možnost porovnat se s možným maximem, sledovat svůj vývoj v čase či srovnat se s ostatními firmami v databázi dle zvolených výběrových kritérií, jako např. předmět podnikání, stáří společnosti, počet zaměstnanců, region či inkubátor. Závěr hodnotící zprávy je věnován silným a slabým stránkám organizace, které je schopen označit samotný nástroj. Hodnotitel pak individuálně tvoří pro společnost akční plán, kde definuje následující kroky vedoucí ke zlepšení.

Jelikož se jedná o zcela novou metodiku, součástí databáze je cca 30 českých vznikajících podniků. Plánem jejich tvůrců je však rozšíření stávající databáze o mezinárodní vzorky, zájem projevil organizace především z USA, Kalifornie a Velké Británie.

Z výše uvedeného vyplývá, že většina evropských zemí poskytuje podnikatelským subjektům určité benchmarkingové nástroje s cílem posílit jejich konkurenční výhody. Také firmy v ČR mají k dispozici několik nástrojů, které byly vyvinuty za účelem usnadnění měření jejich výkonnosti a srovnání dosažené výkonnosti s jinými firmami na trhu. Záleží pouze na vedení společnosti, který z dostupných nástrojů zvolí. V následující části jsou uvedeny aspekty jednotlivých nástrojů, které mohou hrát klíčovou roli při výběru vhodného nástroje srovnávání.

Hodnocení nástrojů pro měření a srovnávání výkonnosti podniků v České republice

Dříve, než si zájemce o benchmarking zvolí jeden z dostupných nástrojů, měl by si odpovědět na otázku, jaký je jeho cíl, čeho chce za pomoci nástroje dosáhnout. Zda usiluje pouze o měření určité oblasti výkonnosti nebo je jeho cílem určit a srovnat výkonnost celé společnosti s jinými organizacemi. S tím souvisí i otázka, kolik úsilí, času a finančních prostředků je ochoten k dosažení cíle obětovat. To jsou jen některá z kritérií, která by měl zájemce při výběru optimálního nástroje měření a srovnání výkonnosti zvažovat.

Pro podrobné hodnocení bechmarkingových nástrojů BI, ČBI, INFA, IMP³rove, EFQM Excellence Model a BLUES je zvolena skupina 14 kritérií, v rámci kterých jsou nástroje nabízené na českém trhu srovnávány: dostupnost; cílová skupina; předmět hodnocení; počet, náročnost získávání a subjektivnost vstupních dat; přítomnost konzultanta; doba získání výstupů; výstupní informace; velikost a obsah srovnávací databáze; srovnávací kritéria; možnost aktualizace srovnání a náklady na jeho provedení. Základní srovnání je uvedeno v následující tabulce (Tab. 11), která odhaluje přednosti a nedostatky jednotlivých nástrojů z pohledu českých společností. Při posuzování nástrojů jsem vycházela z dostupných zdrojů⁵⁴, z poznatků získaných na základě konzultací s PhDr. Martinou Tuleškovovou, vedoucí oddělení služeb pro podnikatel agentury CzechInvest, Ing. Liborem Friedlem, MBA, konzultantem nástroje ČBI a IMP³rove, a Ing. Viliamem Gráczem, jednatelem Brain Logistics, a z vlastních praktických zkušeností s aplikací jednotlivých nástrojů.

⁵⁴ Brain Logistics, s. r. o. Blues – seminář pro začínající podnikatele. Praha: březen 2009.

Centre for Competitiveness. BenchmarkIndex - Uživatelská příručka [online]. Říjen 2003 [cit. 2009-02-02]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/pdf/uzivatelska_prirucka.doc>.

CzechInvest. Český benchmarkingový index – Příručka pro podniky [online]. Květen 2007 [cit. 2009-03-07]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>>.

Česká společnost pro jakost – Centrum EFQM. Stupně excelence EFQM [online]. 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.csq.cz/res/data/006/000834.pdf>>.

European Commission. IMP³rove [online]. ©2007 [cit. 2009-05-02]. Dostupné z: <<https://www.improve-innovation.eu/opencms/opencms/en>>.

European Commission. Insights on Innovation Management – Tangible Results from IMP³rove. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. ISBN 978-92-79-09326-5.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [online]. ©2005 [cit. 2009-06-02]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.

Rada kvality ČR. Národní cena kvality ČR – Statuty [online]. 2008 [cit. 2009-03-14]. Dostupné z: <http://www.czechmade.cz/data/Cena_2009/Dokumenty/podnikatele/NCK%202009_publicace_NPK.pdf>.

Tab. 11 Srovnání benchmarkingových nástrojů z pohledu českých firem

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium	BI	ČBI	INFA	IMP ³ rove	EFQM Excellence Model	BLUES
Dostupnost	v ČR žádná, jen přes zahraniční centra ⁵⁵	žádná	vynikající, internetové stránky MPO ⁵⁶	vynikající, internetové stránky EU ⁵⁷	dobrá, prostřednictvím ČSJ ⁵⁸	dobrá, prostřednictvím Brain Logistics ⁵⁹
Cílová skupina	MSP v Evropě	MSP v ČR	podniky v ČR	MSP v Evropě	podniky nebo jejich součásti v Evropě	nově vznikající podniky
Předmět hodnocení	finanční a nefinanční výkonnost	finanční a nefinanční výkonnost	finanční výkonnost	výkonnost inovačního managementu	nefinanční výkonnost	nefinanční výkonnost
Počet vstup. otázek: kvantitativní/ kvalitatativní finanční/nefinanční	47/34 22/59	73/0 31/42	19/0 19/0	25/15 ⁶⁰ ; 25/51 ⁶¹ 4/36 ⁶⁰ ; 3/73 ⁶¹	0/min. 32 0/min. 32	0/20 0/20
Náročnost získávání vstupních dat	střední	střední	žádná	velká	střední/velká	střední
Subjektivnost vstupních dat	střední	nízká	žádná	velká	velká	velká
Přítomnost konzultanta ve firmě	ano	ano	ne	možnost volby	ano	ano
Doba od zadání vstupních dat po získání výstupů	min. 2,5 dne	min. 2,5 dne	ihned	cca 20 min.	6 - 9 měsíců	max. 1 měsíc
Výstupní informace	58 poměrových ukazatelů a 34 kvalitativních odpovědí	66 poměrových ukazatelů v kvartilovém rozložení	FA (fin. indikátory, grafy, pyramid. rozklady, výroky)	odpovědi vs. průměr vzorku a "šampionů růstu"	9 kritérií včetně silných stránek a příležitostí ke zlepšení	20 kritérií včetně silných a slabých stránek
Velikost srovnávací databáze	několik desítek tisíc společností	několik desítek tisíc společností	dle počtu podniků ve FA MPO	cca 2.500 společností	dle počtu přihlášených společností	cca 30 společností
Obsah srovnávací databáze	evropské společnosti	evropské společnosti	velké české společnosti	společnosti zemí EU a Švýcarska	dle přihlášených společností	české začínající společnosti
Srovnávací kritéria	oblast podnikání, roční obrát, počet zaměstnanců, lokalita	oblast podnikání, roční obrát, počet zaměstnanců, lokalita	oblast podnikání, průměr v odvětví nebo nejlepší v odvětví	oblast podnikání, stáří firmy, počet zaměstnanců, lokalita	počet zaměstnanců, organizační členění	maximum, minulost, vzorek (oblast podnikání, stáří, počet zam., region, inkubátor)
Možnost aktualizace srovnání	1x ročně	1x ročně	neomezeně	neomezeně	1x za 2 roky	1x ročně
Náklady na provedení	dle poskytovatele cca 25 tis. Kč	cca 25 tis. Kč	zdarma	zprávy zdarma, konzultace 6 - 25 tis. Kč	dle velikosti firmy 64 - 228 tis. Kč	9,8 tis. Kč

⁵⁵ Dostupné z: <http://www.benchmarking.fraunhofer.de>, <http://www.enterprise-ireland.com>, <http://www.iapmei.pt>, <http://www.winningmoves.com>

⁵⁶ Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>

⁵⁷ Dostupné z: <http://www.improve-innovation.eu>

⁵⁸ Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/centrum-efqm.html>

⁵⁹ Dostupné z: <http://www.brainlogistics.cz>

⁶⁰ Základní dotazník nástroje IMP³rove

⁶¹ Hlubkový dotazník nástroje IMP³rove

- **Dostupnost**

Z hlediska dostupnosti lze nejlépe hodnotit nástroje, které jsou kdykoliv a odkudkoliv uživateli dostupné pomocí internetových stránek, tzn. INFA a IMP³rove. V těchto případech lze zadat vstupní data přímo do webového formuláře a stisknutím jediného tlačítka odeslat k hodnocení. To má však i své nevýhody v podobě možných nejasností týkajících se zadávání vstupních dat.

Co se týká EFQM Excellence Modelu a BLUES je nutné kontaktovat příslušnou organizaci, která vyčlení pro vzájemnou komunikaci a následné provedení hodnocení vyškoleného konzultanta.

Negativně lze z hlediska dostupnosti hodnotit nástroje BI a ČBI. Zatímco ČBI byl pozastaven a v současné době stále není dostupný, BI lze využít pouze pomocí benchmarkingových center v Německu, Portugalsku, Irsku a Velké Británii.

- **Cílová skupina**

I když je většina nástrojů cílově zaměřena na MSP, mohou je pro měření a srovnání výkonnosti využít i velké podniky v ČR (tj. s více než 250 zaměstnanci). Výjimku tvoří metodika BLUES, která je zacílena na nově vznikající podniky s dobou existence kratší než 3 roky, které mají v převážné většině charakter malých podniků (do 10 zaměstnanců).

Zatímco BI, IMP³rove a EFQM Excellence Model připouští na rozdíl od nástroje INFA a ČBI vstup i evropským firmám, BLUES rozšiřuje své zaměření za hranice oceánu. Tento nástroj tak mohou využít společnosti z kteréhokoliv koutu světa, i když jde prozatím pouze o cíl jeho tvůrců.

- **Předmět hodnocení**

V případě, že má společnost zájem srovnat s okolím pouze svou finanční výkonnost, doporučuji využít diagnostický nástroj INFA. V opačném případě, kdy zájemce o benchmarking zastává názor, že finanční ukazatele jsou pouze ohlédnutím za minulostí, a dává přednost výkonnosti vyjádřené pomocí kvalitativních a nefinančních ukazatelů, je pro něj vhodným nástrojem EFQM Excellence Model či BLUES (v případě, že jde o začínající společnost).

Určitým kompromisem mezi těmito dvěma póly jsou nástroje BI a ČBI, které v sobě zahrnují měření a srovnání finanční i nefinanční výkonnosti celé společnosti.

Pouze určitou oblast výkonnosti společnosti měří a srovnává nástroj IMP³rove, a to výkonnost inovačního managementu včetně inovační strategie, organizace a kultury pro inovaci, procesu inovačního managementu a hybných faktorů inovačního managementu.

- **Množství vstupních otázek**

Z pohledu počtu otázek, které musí zájemce o benchmarking zodpovědět, jsou nejpříjemnější nástroje INFA, který nabídne požadované srovnání po vyplnění 19 kvantitativních finančních dat do webového formuláře, a nástroj BLUES, kde uživatel odpovídá na 20 otevřených kvalitativních otázek položených konzultantem. Vyplnění vstupních dat těchto nástrojů tak zabere jejich uživateli méně času než v případě ostatních nástrojů, v případě nástroje INFA jde o cca 10 min., rozhovor s konzultantem nástroje BLUES trvá přibližně 2 hod. Čas strávený při vyplňování vstupních údajů se odvíjí od připravenosti podkladů.

O něco více času (cca 3 hod.) stráví zájemce o benchmarking při vyplňování dotazníků nástroje BI a ČBI, které obsahují cca 80 finančních a nefinančních otázek ze všech perspektiv konceptu BSC.

Ze zkušeností získaných při vyplňování vstupních dat jednotlivých nástrojů mohu konstatovat, že mezi časově náročné patří vyplnění dotazníku nástroje IMP³rove (4 hod. a více), zejména jeho hloubkového dotazníku, který obsahuje 76 otázek ve formě tvrdých dat a hodnotících škál.

Nejdelší čas stráví při vyplňování vstupních dat uživatel nástroje EFQM Excellence Model, který vyžaduje pro sestavení sebehodnotící zprávy minimálně jednoho vyškoleného zaměstnance firmy. Zatímco v případě prvního stupně excelence je nutné dodat pouze hodnocení organizace dle devíti kritérií, v případě druhého stupně si žadatel volí mezi flexibilním přístupem, kdy vypracovává dokument v rozsahu 5 - 6 stran představující organizaci, či klasickým přístupem, založeném na zpracování sebehodnotící zprávy v předepsaném formátu 40 stran nebo ve formě volného dokumentu v maximálním rozsahu 75 stran. Zvolí-li si zájemce třetí stupeň, z hlediska vstupních dat zároveň nejnáročnější z uvedených způsobů, může žádat o zapojení do hodnocení dvěma způsoby, a to klasickým vstupem založeným na vypracování přihlašovacího dokumentu v rozsahu 75 stran podle EFQM Excellence Modelu, který je podkladem pro hodnotící tým před návštěvou na místě, nebo alternativním vstupem, kdy žadatel vypracovává kvalifikační dokument a mapu předpokladů (25 stran) jako podklad pro práci hodnotitelů.

- **Náročnost získávání vstupních dat**

Nejméně náročné je získání vstupních dat pro nástroj INFA. V českých podnicích jsou jejich zdrojem výkazy finančního účetnictví (rozvaha a výkaz zisků a ztrát). Zde je třeba si uvědomit, že finanční výkazy nemusí vždy zcela odrážet realitu podnikatelské činnosti.

Za středně náročné označuji shromáždění dat pro nástroj ČBI, kdy si společnost nevystačí pouze s finančními výkazy, ale musí využít podnikového informačního systému, zejména údajů o zákaznících, interních procesech, zaměstnancích atd. Poměrně stejně náročné je získat data pro nástroj BI, jejichž

zdrojem jsou jednak účetní výkazy společnosti a jednak subjektivní názory vyplňovatele dotazníku, založeném na metodice Modelu excelence EFQM. Klient BI by měl výběr dané odpovědi pečlivě a v klidu zvážit, neboť jeho představy o fungování podniku ovlivní celkového hodnocení společnosti. To stejné platí i pro EFQM Excellence Model a nástroj BLUES, jejichž výsledky jsou plně závislé na postoji jejich uživatelů.

Jako nejnáročnější se jeví získávání vstupních dat pro EFQM Excellence Model (zejména druhý a třetí stupeň) a do dotazníku nástroje IMP³rove. Z vlastní zkušenosti mohu uvést, že v dotazníku nástroje IMP³rove chybí vyjasnění jednotlivých pojmů, což vede k různorodosti odpovědí jeho uživatelů a znemožňuje tak vzájemné srovnání výkonnosti inovačního managementu společností. Navíc ve většině českých firem definice inovační strategie schází, což znamená „uvíznutí“ hned na první otázce dotazníku.

- **Subjektivnost vstupních dat**

Se zdrojem vstupních dat úzce souvisí možnost ovlivnění těchto dat a následně i ovlivnění výsledného hodnocení. Žádná nebo jen malá subjektivita je vnesena do vstupních dat nástrojů INFA a ČBI, které vycházejí z podnikových dat. To znamená, že vyplňuje-li formulář zvolený zaměstnanec podniku, měl by dospět vždy ke stejným výsledkům jako jiný zaměstnanec.

O něco méně objektivitu se projeví v nástroji BI, kde uživatel subjektivně odpovídá na 34 otázek zvolením jedné ze čtyř nabízených odpovědí.

Nejvíce subjektivní jsou nástroje EFQM Excellence Model a BLUES, které vycházejí při hodnocení výkonnosti společnosti pouze z kvalitativních odpovědí dotazovaného. Výstupy jmenovaných nástrojů tak mohou být (i když neúmyslně) více pozitivní či negativní, než je skutečná výkonnost podniku, a to i přes přítomnost vyškoleného hodnotitele ve firmě, který má do jisté míry zabezpečit, aby vstupní data odpovídala realitě firmy. K nejvíce subjektivním benchmarkingovým nástrojům lze zařadit i IMP³rove, a to díky nejasným pojmům, které vedou k vyplňování rozdílných dat ve společnostech. Také chybějící datová základna firem v oblasti inovací ubírá nástroji na objektivitě a nutí uživatele tohoto nástroje mnohé údaje odhadovat, neboť jinak nemohou dále pokračovat ve vyplňování dotazníku.

- **Přítomnost konzultanta ve firmě**

Bez vyškoleného hodnotitele se společnost obejde pouze v případě nástroje INFA, což naznačuje finanční úsporu na provedení benchmarkingu. Na druhou stranu je tento přístup nevýhodný z hlediska absence komentáře k výstupům a návrhu kroků směřujících ke zlepšení výkonnosti firmy. Přítomnost konzultanta není nutná ani při použití nástroje IMP³rove, kdy uživatel nástroje obdrží zdarma zprávy rychlého i hloubkového hodnocení. Tyto zprávy však neobsahují akční plán vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu, který je schopen poskytnout

vyškolený hodnotitel. Toho si může zájemce vybrat na webových stránkách nástroje IMP³rove, konzultace s odborníkem je však již zpoplatněna.

Ve všech ostatních případech (BI, ČBI, EFQM Excellence Model a BLUES) je přítomnost konzultanta vyžadována. Ten ve zkratce nástroj zástupcům firmy představí a poté napomáhá s vyplněním vstupních dat. V případě EFQM Excellence Modelu jsou nejprve poskytnuta vstupní data, teprve poté je uskutečněna návštěva na místě a to jedním až osmi odborníky dle zvoleného stupně excelence EFQM.

Výjimka může nastat u nástroje BLUES, kde může tuto funkci zastat jeden ze zaměstnanců firmy, který je za poplatek po splnění stanovených podmínek (vzdělání, doba praxe atd.) řádně proškolen příslušnou organizací a je tak odborně způsobilý k provozování konzultantské činnosti.

- **Doba od zadání vstupních dat po získání výstupů**

Výstupy získá zájemce o benchmarking okamžitě, použije-li diagnostický nástroj INFA. Ihned po vložení vstupních dat uživatel získá on-line přehled o své finanční výkonnosti. Velmi rychlé je rovněž zpracování benchmarkingové zprávy pomocí nástroje IMP³rove, kterou klient obdrží e-mailem cca po 20 minutách po odeslání dotazníku.

Minimálně 2,5 dne trvá zpracování výstupů pomocí nástrojů BI a ČBI, kdy jeden den konzultant shromažďuje požadované vstupní údaje, jeden den je vyčleněn na provedení srovnání a navržení doporučení vedoucích ke zlepšení výkonnosti firmy a následně polovinu dne seznamuje zástupce společnosti s dosaženými výsledky a navrženými opatřeními. Tyto postupné kroky však v praxi konzultantů obvykle neprobíhají ze dne na den a celý benchmarkingový proces tak zabere cca jeden měsíc. Stejnou dobu čeká na výsledky srovnání také uživatel nástroje BLUES, přičemž tato doba je stanovena jako maximální. Do jednoho měsíce od vložení společnosti do databáze je hodnotitel povinen vygenerovat výslednou zprávu, po této době systém data automaticky smaže.

Největší trpělivost je vyžadována od klienta EFQM Excellence Modelu, který obdrží výsledky hodnocení v závislosti na zvoleném stupni excelence. V případě zájmu o první či druhý stupeň excelence může podat zájemce žádost kdykoliv během roku a lhůta pro obdržení závěrečné zprávy je 6 až 9 měsíců od provedení hodnocení. Třetí stupeň, Cena EFQM za excelenci, se pak řídí vlastním harmonogramem pro daný rok, v němž je stanoveno datum pro podávání žádostí a zároveň datum, do kterého nejpozději organizace obdrží výsledky. Rozmezí těchto dvou dnů je cca 6,5 měsíce.

- **Výstupní informace**

Je třeba si uvědomit, že kvalita výstupních informací kteréhokoliv z nástrojů se vždy odvíjí od kvality vstupních dat. Při použití nástroje BI obdrží uživatel

závěrečnou zprávu o cca 40 stranách, kde je uvedeno 58 poměrových ukazatelů ve formě tabulek a grafů kvartilového rozložení vyplývajících z kvantitativních vstupních dat zúčastněných firem a 34 kvalitativních otázek s procentuálním rozdělením variant odpovědí. Ve zprávě nechybí ani stručné představení nástroje a definice pojmů. Návrhy ke zlepšení již ve zprávě nejsou obsaženy a vytváří je sám konzultant. V případě, že klient nevyplní některá vstupní data, nezíská nejen vlastní hodnocení v dané otázce, ale ani hodnocení srovnávaných firem.

Tento princip je uplatněn i v metodice ČBI, kdy uživatel získá zprávu o 30 stranách, kde je vysvětlena podstata nástroje následovaná 66 poměrovými ukazateli ve formě tabulek a grafů kvartilového rozložení. V závěru zprávy jsou uvedeny definice poměrových ukazatelů včetně způsobu jejich výpočtu. Kroky vedoucí ke zlepšení jsou opět výsledkem činnosti hodnotitele.

Rozhodne-li se společnost využít nástroj INFA, obratem jsou jí k dispozici výsledky finanční analýzy ve formě finančních indikátorů, grafů, semaforových signálů, pyramidových rozkladů a výroků. Hlavními nevýhodami nástroje jsou absence zlepšovacích návrhů a nemožnost uložit vygenerovaná data.

Metodika IMP³rove nabízí svým klientům výstup v podobě zprávy rychlého hodnocení o 97 stranách či zprávy hloubkového hodnocení o 127 stranách. Obě obsahují kromě seznámení s nástrojem odpovědi respondenta formou tabulek a grafů včetně průměrných hodnot odpovědí vybraného vzorku a „šampiónů růstu“. Ty představuje 10 % firem zvoleného vzorku, které dosahují za poslední 4 roky nejvyšších hodnot růstu v oblasti tržeb, zaměstnanosti a provozní marže. Ani v tomto případě nejsou součástí zpráv závěrečná doporučení a záleží pouze na uživateli nástroje, zda si pro diskusi o dalších krocích přizve odborníka.

Stručné objasnění metodiky a hodnocení výkonnosti v rámci devíti kritérií tvoří dle zvoleného stupně excelence šestistránkovou až padesátistránkovou závěrečnou zprávu EFQM Excellence Modelu. Nechybí zde ani seznam předností a oblastí ke zlepšování firmy. Jelikož je daná firma srovnávána vůči modelu, není součástí zprávy anonymní hodnocení výkonnosti ostatních zájemců o Cenu EFQM za excelenci.

Obdobný výstup hodnocení přináší i patnáctistránková zpráva dle metodiky BLUES, kde po představení nástroje následuje procentuální hodnocení dvaceti kritérií vzniku a životaschopnosti nově založených firem, a to formou tabulek a grafů včetně silných a slabých stránek ve vztahu k maximu či srovnávanému vzorku. Návrhy konkrétních opatření, které by vedly ke zvýšení schopnosti začínajících podniků přežít a rozvíjet se, však ve zprávě schází.

- **Velikost a obsah srovnávací databáze**

Největší databází společností pro benchmarking se mohou pyšnit nástroje BI a ČBI, jejichž databáze je společná a zahrnuje několik desítek tisíc organizací. Je

to dáno především dlouholetou tradicí databáze a dostupností pro firmy všech zemí Evropy.

Druhou v pořadí z hlediska počtu zapojených organizací lze označit databázi poměrně nového nástroje IMP³rove, která zahrnuje cca 2.500 společností. I tato databáze je přístupná organizacím ze všech zemí EU a Švýcarska.

Benchmarkingový nástroj INFA využívá pro srovnávání společností „Finanční analýzu průmyslu a stavebnictví“ MPO, která obsahuje české společnosti s více než 250 zaměstnanci a aktivy v hodnotě větší než 300 mil. Kč. To by si měli uvědomit především zástupci MSP, kteří využívají k hodnocení výkonnosti firmy právě nástroj INFA. Velikost srovnávací databáze se tak nemusí jen zvětšovat, ale mění se podle počtu podniků zahrnutých do „Finanční analýzy průmyslu a stavebnictví“ MPO. V poslední dostupné FA, která obsahuje data za rok 2007, se vzorek společností jednotlivých odvětví pohybuje v rozmezí 4 až 214 firem, přičemž celkem zahrnuje informace získané od 1755 společností. Problémy se zachováním kontinuity srovnávaných dat při využití tohoto nástroje v delší časové řadě lze očekávat s opuštěním Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) a jejím nahrazením českou verzí Statistické klasifikace ekonomických činností Evropské unie (CZ-NACE).

Nejméně organizací, které tvoří platformu pro srovnávání, zahrnuje nástroj BLUES, a to z důvodu jeho krátké existence. Tato databáze zahrnuje cca 30 nově založených společností v České republice, tvůrci tohoto nástroje však usilují o rozšíření databáze i na zahraniční subjekty nejen v rámci Evropy.

V případě Ceny EFQM za excelenci tvoří databázi pro benchmarking pouze ty firmy, které se v daném ročníku do této Ceny zapojí. Z toho plyne, že tato databáze se každoročně mění z hlediska velikosti i obsahu. Dle počtu dosažených bodů může firma získat Ocenění za zapojení organizace (200 – 300 bodů), Ocenění zlepšení výkonnosti organizace (301 – 400 bodů) nebo Oceněný finalista (více než 400 bodů). Cenu EFQM za excelenci získává zpravidla nejlepší z oceněných finalistů v každé kategorii.

- **Srovnávací kritéria**

Největší možnosti při výběru srovnávacího vzorku poskytuje nejmladší nástroj BLUES. Po vložení odpovědí do systému nabízí srovnání s maximem možných dosažených bodů, s hodnotami dosaženými danou společností v minulosti či s vybraným vzorkem společností z databáze. Ten lze získat pomocí kritérií: počet let existence společnosti (max. 3 roky), obor činnosti dle Statistické klasifikace ekonomických činností NACE (hlavní i vedlejší obor činnosti), počet pracovníků, region (prozatím pouze v rámci ČR) a inkubátor. Srovnání je provedeno pouze v případě, že vzorek obsahuje alespoň 3 firmy odpovídající zadaným kritériím.

Výběrová kritéria pro srovnávání firem pomocí nástrojů BI a ČBI jsou velmi obdobná, neboť využívají stejnou databázi. Výsledný vzorek organizací lze omezit z hlediska jejich velikosti počtem zaměstnanců a ročním obratem, z hlediska lokality sídla organizace (u BI lze vyfiltrovat zemi i region, u ČBI je výběr zúžen pouze na zemi) a z hlediska hlavního předmětu podnikání. Namísto podnikatelské činnosti je možné zadat kód odvětví - v případě BI kód Standardní klasifikace průmyslu (SIC - Standard Industrial Classification), v případě ČBI kód Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Zadávání těchto čtyřciferných kódů umožňuje srovnávání pouze těch organizací, které mají velmi podobný charakter podnikání. Na druhou stranu takto podrobná selekce vede ke zjemňování vzorku, který musí pro provedení benchmarkingu zahrnovat minimálně 5 firem.

Obdobná srovnávací kritéria využívá rovněž nástroj IMP³rove, který navíc umožňuje jeho uživatelům výběr mezi rychlým hodnocením či hloubkovou analýzou. Zachován zůstává filtr v podobě počtu zaměstnanců organizací a lokality, a i když je nástroj do budoucna nastaven na srovnání s kteroukoliv zemí světa, lze nyní využít pouze možnost národního srovnání či srovnání v rámci EU a Švýcarska. Co se týká hlavního předmětu podnikání, nástroj IMP³rove nabízí zájemcům dvě možnosti, a to benchmarking vůči organizacím bez ohledu na podnikatelskou činnost nebo vůči organizacím se stejným zaměřením. V tomto případě je však metodika založena pouze na prvních dvou cifrách kódu dle celostátního značení, tzn. že předmět podnikání není podrobněji specifikován. Na rozdíl od kritérií BI a ČBI zde není možnost výběru dle ročního obratu organizací, ale navíc nástroj IMP³rove nabízí sestavit vzorek firem dle jejich stáří, přičemž nelze využít srovnání s firmami mladší tří let.

Méně možností při specifikaci srovnávacího vzorku nabízí diagnostický nástroj INFA s třemi výběrovými kritérii. Uživatelům se nabízí možnost volby období (v roce 2006 a 2007 i možnost konkrétního čtvrtletí), za které se mají položky účetních výkazů srovnávat, a stejně jako u nástroje IMP³rove lze s využitím pouze prvních dvou cifer OKEČ vybrat obor podnikání. Nakonec si organizace zvolí srovnání s průměrem ve vybraném odvětví či s nejlepšími firmami v oboru. Srovnání je možné pouze v případě, že zadaným kritériím vyhovují více než tři společnosti.

Nejméně kritérií pro selekci srovnávaných firem využívá EFQM Excellence Model. Uchazeči o Cenu jsou rozděleni do kategorií dle počtu zaměstnanců (do a nad 250 zaměstnanců) a podle organizačního členění (celá organizace nebo pouze součást organizace, např. divize, závod, provoz atd.).

- **Možnost aktualizace srovnání**

Nejlépe lze z hlediska aktualizace srovnání hodnotit internetové nástroje INFA a IMP³rove, pomocí kterých lze provádět benchmarking prakticky neomezeně (bez ohledu na počet opakování a denní dobu) dle potřeb organizace.

Pouze jednou ročně lze využít nástroje BI a ČBI, a to vždy po uzavření dalšího účetního období. Závěrečná zpráva je generována max. jednou ročně rovněž uživatelům nástroje BLUES. Tento interval mezi jednotlivými hodnoceními je stanoven proto, aby nově vznikající organizace zaznamenaly v této době jistý posun ve své výkonnosti.

Nejdelší časový interval mezi opakovaným srovnáním je nutno dodržet u EFQM Excellence Modelu, přičemž udělené ocenění (evropský certifikát a logo) je platné dva roky.

- **Náklady na provedení benchmarkingu**

Z analyzovaných nástrojů nevyžaduje náklady pouze metodika INFA, která je dostupná zdarma pomocí kteréhokoliv webového prohlížeče, a nástroj IMP³rove v případě, že se uživatel spokojí s vygenerovanými zprávami. Má-li však zájem o odbornou konzultaci k získaným výstupům a návrhy vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu, vynaloží částku v rozmezí 6 – 25 tis. Kč v závislosti na konzultantovi, kterého si z nabízeného seznamu sám vybere, a na rozsahu poskytovaného poradenství.

Provedení hodnocení jedné společnosti pomocí metodiky BLUES pracovníkem firmy Brain Logistics, s. r. o. přijde zájemce na 9,8 tis. Kč, přičemž minimální objednávka pro mimopražské firmy jsou dvě hodnocení. Rozhodne-li se firma pro provedení benchmarkingu interními zdroji, náklady na zaškolení hodnotitele, který však musí splnit kvalifikační požadavky (VŠ ekonomického či technického směru, 5 let praxe), činí 7 tis. Kč za den, stažení jedné hodnotící zprávy pak 4,9 tis. Kč. Poskytovatel nabízí pro zvýšení zájmu o produkt rovněž zaváděcí a množstevní slevy.

Za srovnání výkonnosti firmy a získání závěrečné zprávy dle nástrojů BI a ČBI je poradce oprávněn účtovat klientovi částku odpovídající poradenské činnosti v rozsahu 2,5 pracovního dne, tj. cca 25 tis. Kč bez DPH. S ohledem na náročnost provedení benchmarkingového procesu a vždy v zájmu zachování kvality poskytnuté služby má poradce právo účtovat částku vyšší než doporučenou, toto navýšení však musí klientovi náležitě zdůvodnit.

Nejvíce se v nákladech projeví srovnání organizace na základě EFQM Excellence Modelu, kde výši poplatků za jeho provedení každoročně stanovuje představenstvo Sdružení pro oceňování kvality. Výše registračního poplatku je stanovena dle počtu zaměstnanců uchazeče - do 250 zaměstnanců včetně činí náklady 20 tis. Kč, nad 250 zaměstnanců činí náklady 33 tis. Kč. Poplatek za hodnocení je stanoven dle ročního objemu produkce uchazeče, a to v rozmezí 44 – 195 tis. Kč. Do nákladů je nutné zahrnout také povinné školení zaměstnance firmy prostřednictvím třídního kurzu pořádaného ČSJ, který musí mít min. středoškolské vzdělání, manažerskou praxi a všeobecné znalosti a zkušenosti z řídicích procesů. Cena tohoto kurzu činí 24 tis. Kč bez DPH.

Závěrem analýzy nástrojů pro měření a srovnávání výkonnosti firem v České republice lze konstatovat, že společnosti mají k dispozici několik anonymních benchmarkingových nástrojů, žádný z nich však není optimální. Každý z nástrojů má svá pozitiva a negativa, která je třeba při výběru vhodného nástroje zvažovat. Nejdůležitější z nich jsou shrnuta v následujících odstavcích.

Předností nástroje **BI** je především srovnání finanční i nefinanční výkonnosti organizace s několika desítkami tisíc evropských společností, přičemž časovou náročnost na vyplnění vstupních dat a získání výstupů, stejně jako náklady na provedení srovnání, lze označit jako průměrné. Negativní stránkou se jeví nedostupnost tohoto nástroje v ČR.

Tato skutečnost je patrná rovněž u nástroje **ČBI**, který není v současné době českým firmám zpřístupněn a jehož další osud je stále nejasný. Díky tomu, že ČBI využívá stejné platformy jako BI, jsou si tyto nástroje v mnohém podobné. Časovou a nákladovou náročnost na provedení srovnání lze hodnotit rovněž jako průměrné. Hlavní rozdíl spočívá ve srovnávaných datech, kdy ČBI zahrnuje pouze kvantitativní data získaná z informačního systému společnosti, což způsobuje nízký podíl subjektivity vstupních dat.

Diagnostický nástroj **INFA** se může pyšnit převážně svou bezplatnou a neomezenou dostupností pro každého, která si nevyžaduje přítomnost konzultanta ve firmě. Na druhou stranu metodika bez jakýchkoliv návrhů na zlepšení pouze hodnotí údaje z finančních výkazů a ty pak srovnává s databází velkých podniků v ČR s významnými aktivy. Od využití může potenciální zájemce odradit také neaktuálnost dat MPO, které nástroj využívá pro srovnání, a také omezená vypovídací schopnost srovnání v období využívání OKEČ a v období po zavedení CZ-NACE.

Metodika **IMP³rove** je využitelná pouze pro hodnocení výkonnosti inovačního managementu a vyplnění vstupního dotazníku je z pohledu českých firem nejen náročné, ale do jisté míry i značně subjektivní, díky nevyjasněným pojmům a chybějící datové základě firem v oblasti inovací. Na druhou stranu lze pozitivně hodnotit bezplatné generování závěrečných zpráv, které uživatel získá po cca dvaceti minutách od odeslání pomocí internetového prohlížeče.

Nejstarším z analyzovaných nástrojů je **EFQM Excellence Model**, jehož předností je především komplexní hodnocení předpokladů i výsledků firemní úspěšnosti na základě srovnávání se s modelem excelence. Slabou stránkou tohoto modelu jsou však subjektivní názory dotazovaného, od nichž se odvíjí kvalita výstupů, a časová i finanční náročnost na jeho provedení.

Novinkou mezi benchmarkingovými nástroji je metodika **BLUES**, která je určena pouze pro nově vznikající společnosti. Její předností je především malý počet vstupních otázek a nízké náklady na provedení benchmarkingu. Naopak jako negativní lze spatřovat vzorek pouze třiceti českých firem pro srovnávání, který je zapříčiněn krátkou existencí tohoto nástroje.

Využití benchmarkingových nástrojů pro hodnocení výkonnosti ze strany českých podniků

V souvislosti s provedenou analýzou benchmarkingových nástrojů se nabízí otázka, zda mají zástupci českých firem povědomí o jejich existenci, zda tyto nástroje pro měření a řízení výkonnosti společností využívají ve firemní praxi a jak vnímají jejich silné a slabé stránky. Odpovědi na tyto otázky jsem opět hledala přímo u ředitelů a finančních ředitelů plastikářských firem. Vzhledem k tomu, že BI poskytují pouze vybraná centra v zahraničí a nástroj BLUES je určen pouze začínajícím firmám, nebyly tyto nástroje předmětem strukturovaných rozhovorů.

Co se týká **Českého benchmarkingového indexu (ČBI)**, pouze 3 firmy z 12 tento nástroj znají, z toho dvě firmy jej pro hodnocení své výkonnosti v minulosti využily. Zástupci těchto firem se vyjadřovali spíše o slabých stránkách tohoto nástroje v podobě anonymity firem, se kterými je srovnání prováděno, a neposkytnutí vhodného benchmarku. Zbývající firmy se s ČBI nikdy neselekaly a tento pojem neznají.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů **INFA** znají a zároveň alespoň jedenkrát využili zástupci dvou firem. Ti pozitivně vnímají především bezplatnou dostupnost formou webových stránek a možnost opakovaného srovnávání dle potřeb. Naopak za slabé stránky označují možnost srovnání s jinými podniky pouze v rámci uplynulých období (mnohdy až dva roky zpětně) a srovnání s příliš rozsáhlým vzorkem firem z hlediska oborového zaměření (v tomto případě OKEČ 25 – Výroba pryžových a plastových výrobků).

Představitel jedné firmy dále uvádí, že o uvedeném nástroji má jisté povědomí, ale z časových důvodů jej nikdy nevyužil a ani to do budoucna neplánuje. Dvě třetiny firem se s nástrojem INFA nikdy neselekaly.

Nástroj **IMP³rove** využila k posouzení všech aspektů inovačního řízení firmy a jejich porovnání s dalšími firmami pouze jedna firma, která oceňuje jeho dobrou vypovídací schopnost. Na druhou stranu jako slabou stránku tato společnost označuje složitost dotazníku a s ní spojenou časovou náročnost na jeho vyplnění. Zbývající firmy uvedený nástroj neznají.

Z uvedených čtyř nástrojů je mezi oslovenými firmami nejvíce znám **EFQM Excellence Model**. Tento nástroj znají manažeři čtyř oslovených firem, z nichž dva jej prakticky využili v řízení výkonnosti firmy. Jako slabou stránku nástroje označují respondenti zejména získání různých výsledků v závislosti na vybraném hodnotiteli, složitost celého konceptu a správnost nastavení vah v modelu, které je dle slov jednoho z respondentů „diskutabilní“. Důvodem, který brání širšímu využití nástroje, jsou zejména jiné priority firem.

Z poskytnutých odpovědí od zástupců firem vyplývá, že nástroje zaměřené na měření a srovnávání výkonnosti, které jsou na českém trhu dostupné, příliš

nevyužívají. Dotazovala jsem se tedy těchto dvanácti respondentů, jaké jsou jejich **požadavky na optimální nástroj měření a srovnávání** výkonnosti firem. Jako hlavní požadavky na benchmarkingový nástroj, který by měl pro firmy jistý přínos, uvádějí jejich manažeři následující:

- zajistit vhodné firmy pro srovnání, firmy stejného oboru,
- doplnění finančních dat o nefinanční prvky,
- zajistit vhodný poměr vstupů (náklady, čas) a výstupů,
- znát jména firem, se kterými se firma srovnává,
- porovnání efektivity výroby a spokojenosti zaměstnanců.

Uvedené požadavky slouží jako podnět při naplnění hlavního cíle mé disertační práce, při návrhu efektivního modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů.

Vzhledem k tomu, že navržený model využívá k měření a srovnávání výkonnosti potenciálu spolupráce firem v klastrech, je nezbytné analyzovat současný stav v oblasti shromažďování a analyzování údajů o výkonnosti klastrů a jejich členů a zmapovat, do jaké míry využívají klastry benchmarking jako jednu z podpůrných aktivit.

5.1.3 Hodnocení výkonnosti členů klastru a klastru jako celku včetně využití benchmarkingu

Poznatky o současném přístupu vedení klastrů k vyhodnocování údajů o výkonnosti členů klastru a klastru jako celku včetně využití benchmarkingu byly získány formou dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno v rámci již zmíněného projektu s názvem „Měření a řízení výkonnosti klastrů“ podpořeném Grantovou agenturou ČR. Na provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření se podílel zejména řešitelský tým FaME UTB, kterého jsem byla po celou dobu trvání projektu aktivní členkou.

Dotazník byl zacílen na management klastrů, a to jak v ČR, tak v zahraničí. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o aktivitách klastrů, jejich řízení a financování, o výsledcích činnosti klastrů a dobrých praktikách vedoucích k úspěšnému rozvoji klastrů. Dotazník byl připraven v českém a anglickém jazyce a obsahoval 45 otázek, z nich přibližně polovinu tvořily otázky otevřené. K vyplnění dotazníku bylo osloveno 25 respondentů v ČR a 530 respondentů ze zahraničí na základě předem připravené databáze klastrů z celého světa. Celkem bylo získáno 20 dotazníků za klastry v ČR a 46 vyplněných dotazníků za zahraniční (převážně evropské) klastry, což představuje návratnost přibližně 12 %. Seznam respondentů dotazníkového šetření včetně jejich oborového zaměření je uveden v přílohách (Příloha C). Vyplněné dotazníky byly vyhodnoceny pomocí základních statistických ukazatelů, a to zvlášť za ČR a zvlášť za zahraničí.

Pro účely disertační práce byly využity zejména odpovědi manažerů v oblasti provádění analýzy výkonnosti klastrů a jejich členů a uplatňování metod a postupů benchmarkingu, které jsou shrnuty v následujících částech.

Analýza současného stavu měření výkonnosti v praxi českých a zahraničních klastrů

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi managementem dvaceti českých klastrů, dvě třetiny klastrů **shromažďují údaje o výkonnosti svých členů**. Ve většině případů se však jedná o základní finanční ukazatele (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, doplňkové tabulky) vyžadované poskytovatelem dotace (MPO ČR a CzechInvest) nebo jako příloha k žádosti o úvěr.

V zahraničí shromažďuje údaje o výkonnosti svých členů z celkových 44 došlých odpovědí taktéž více než polovina klastrů ve vzorku, a to v podobě nejen finančních údajů, ale také informací o počtech zaměstnanců, výši investic, informací o produktech, službách, technologiích, o pozici na trhu atd. Slouží k tomu zejména výroční zprávy a zprávy z projektů.

Srovnání odpovědí českých a zahraničních respondentů ukazuje následující tabulka (Tab. 12).

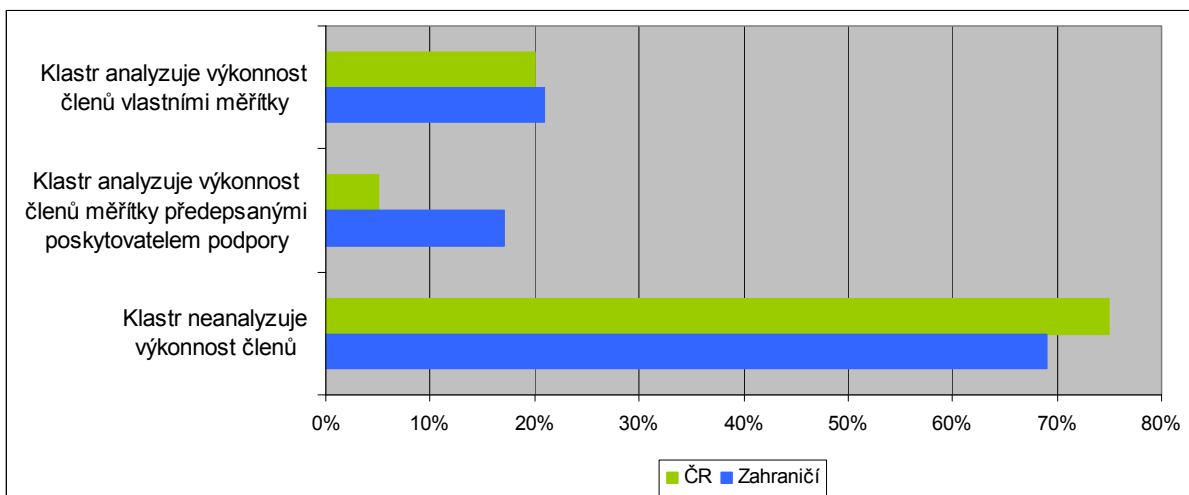
*Tab. 12 Přístup klastrů ke shromažďování údajů o výkonnosti svých členů
Zdroj: zpracování řešitelského týmu*

	ČR		Zahraníčí	
Klaster shromažďuje údaje o výkonnosti svých členů	13	65%	23	52%
Klaster neshromažďuje údaje o výkonnosti svých členů	7	35%	21	48%
Celkem	20	100%	44	100%

V návaznosti na předcházející dotaz bylo součástí průzkumu zjištění, zda **se klaster zabývá analýzou výkonnosti svých členů** a na základě jakých měřítek výkonnosti (vlastních či předepsaných poskytovatelem finanční podpory), přičemž respondenti mohli volit více než jednu z nabízených odpovědí.

V rámci České republiky odpověděla na tuto otázku pozitivně pouze čtvrtina z dvaceti dotázaných, většinou se jedná o analýzu prostřednictvím vlastních měřítek výkonnosti.

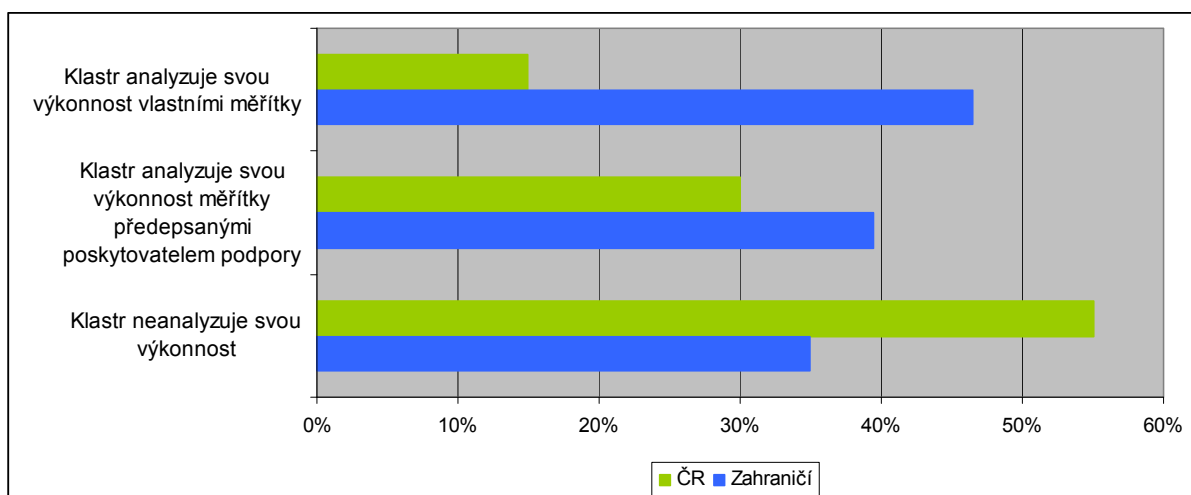
Ze 42 zahraničních klastrů, které využily možnosti volby více odpovědí, se zabývá analýzou výkonnosti svých členů necelá třetina. Jak naznačuje následující obrázek (Obr. 16) k hodnocení využívají spíše vlastních měřítek výkonnosti.



Obr. 16 Přístup klastrů k analýze výkonnosti svých členů
Zdroj: zpracování řešitelského týmu

Analýzou výkonnosti klastru jako celku se v ČR zabývá management necelé poloviny oslovených klastrů, a to převážně podle předepsaných měřítek vládní/regionální agentury poskytující finanční podporu. Na druhou stranu 11 klastrů z celkových dvaceti svou výkonnost žádným způsobem nehodnotí.

Situace v zahraničních klastrech je poněkud příznivější. Analýzou výkonnosti klastru jako celku se zde zabývají dvě třetiny klastrů, a to s využitím vlastních měřítek nebo měřítek poskytovatele podpory, příp. kombinací obou přístupů. Situaci znázorňuje uvedený obrázek (Obr. 17).



Obr. 17 Přístup klastrů k analýze vlastní výkonnosti
Zdroj: zpracování řešitelského týmu

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že ač management klastrů ve více než polovině případů shromažďuje data o svých členech, nejsou tyto

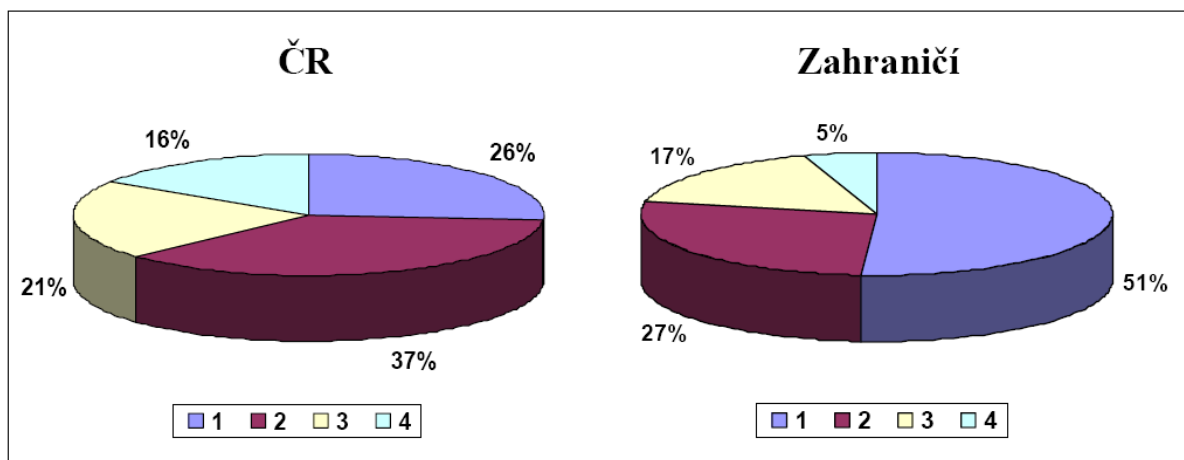
informace v cca 70 % domácích i zahraničních klastrů využívány k hodnocení jejich výkonnosti. Rovněž měření výkonnosti samotných klastrů není zejména v ČR běžnou záležitostí. Zatímco v zahraničí neměří výkonnost třetina klastrů, u nás je to pak celých 55 %. Z toho vyplývá, že vedení takovýchto klastrů nemůže jejich výkonnost ani efektivně řídit.

Součástí dotazníku byly rovněž otázky mapující využití benchmarkingu v rámci podnikatelských uskupení.

Využití benchmarkingu jako jedné z podpůrných aktivit klastru

Jak vyplývá z literární rešerše, benchmarking může být vhodným nástrojem pro řešení mnohých otázek v oblasti výkonnosti klastrů a jejich členů. To, zda tuto podpůrnou aktivitu nabízí klastry svým členům, zjišťoval dotazníkový průzkum.

Z výsledků šetření vyplývá, že benchmarking jako podpůrnou aktivitu nabízí svým členům pouze 26 % klastrů v České republice, zatímco v zahraničí je to více než polovina všech respondentů (51 %). Pozitivní je dále fakt, že cca 60 % českých klastrů plánuje nebo je schopno v případě zájmu benchmarking poskytnout, v zahraničí je to pak 44 % dotázaných. O metodice srovnávání naopak neuvažuje 16 % domácích a jen 5 % zahraničních klastrů (viz Obr. 18).



Obr. 18 Využití benchmarkingu ze strany českých a zahraničních klastrů (1 – klastř benchmarking nabízí, 2 – klastř benchmarking plánuje nabídnout, 3 – klastř benchmarking nenabízí, ale je schopno ho v případě zájmu poskytnout, 4 – klastř benchmarking nenabízí ani neplánuje jej nabídnout)

Zdroj: zpracování řešitelského týmu

Součástí výzkumu bylo rovněž zjištění názorů manažerů na faktory, které významně ovlivňují úspěšný rozvoj klastrů. Jedním z faktorů byla i metoda benchmarkingu, která získala na pětistupňové škále (1 - faktor není významný pro rozvoj klastru, 5 - faktor je velmi významný pro rozvoj klastru) průměrné hodnocení 2,8 od vedení českých klastrů a 3,5 od managementu klastrů ve světě.

Z uvedeného plyne, že benchmarking našel své uplatnění nejen při hodnocení výkonnosti samotných firem, ale i klastrů jako celků. Zatímco v ČR benchmarking nabízí, plánuje nabídnout nebo je schopno zajistit svým členům více než 80 % klastrů, v zahraničí je to až 95 %. Benchmarking byl zároveň managementem klastrů označen jako jeden z faktorů, které mají významný vliv na úspěšný rozvoj klastrů u nás i ve světě.

5.2 Východiska pro tvorbu modelu hodnocení výkonnosti firem

Na základě provedené literární rešerše domácích a zahraničních zdrojů, strukturovaných rozhovorů s manažery firem, dotazníkového šetření zaměřeného na vznik a rozvoj klastrů a jejich členů, analýzy benchmarkingových modelů dostupných firmám v ČR a dalších průzkumů zabývajících se měřením a řízením podnikatelské výkonnosti u nás i ve světě lze definovat **základní tendence v oblasti hodnocení výkonnosti firem**:

- firmy dávají přednost hodnocení výkonnosti s využitím finančních ukazatelů, které oplývají řadou slabých (ale i silných) stránek,
- hospodaření společností je hodnoceno převážně na základě paralelní ukazatelové soustavy bez vzájemných vazeb mezi indikátory,
- měření často podléhá jen to, co je snadno měřitelné, nikoliv to, co je pro podnik stěžejní,
- firmy si uvědomují nutnost hodnocení a řízení výkonnosti, což vede ke vzniku nových konceptů, jedním z nejpobulárnějších se stal BSC,
- benchmarking se ukazuje být vhodným doplňkovým nástrojem pro hodnocení výkonnosti firem, a to jak z pohledu srovnávání výkonnosti, tak z pohledu studia, přenosu a adaptace dobrých praktik,
- s cílem vzájemného srovnávání firem nejen v ČR bylo vyvinuto několik nástrojů, které jsou však v praxi využívány jen velmi zřídka,
- jako jednu z možností zvýšení výkonnosti vnímají firmy spojení s jinými subjekty, např. formou vytvoření klastru,
- klastry založené na spolupráci firem (mj. i v oblasti hodnocení výkonnosti) představují vhodnou platformu pro získávání a přenos informací, neboť překonávají hlavní bariéry provádění benchmarkingu v praxi v podobě nedostatku zdrojů dat a partnerů pro srovnávání.

Uvedené závěry vyplývající ze syntézy poznatků slouží jako podklad pro úspěšné naplnění hlavního cíle disertační práce, a to využít potenciálu spolupráce firem v klastrech pro tvorbu benchmarkingového modelu k hodnocení firemní výkonnosti.

Jak již bylo uvedeno, výkonností podniku se pro účely disertační práce rozumí *„jeho schopnost zhodnocovat svou činností vložené zdroje, produkovat zisk, zvyšovat hodnotu podniku a současně také jeho schopnost zajistit si budoucí rozvoj.“*

Navrhovaný model měření výkonnosti podniků představuje soubor provázaných procesů, jejichž účelem je:

- sbírat data o výkonnosti všech významných podnikových činností,
- přetvářet tato data do relevantních a srozumitelných informací,
- s pomocí těchto informací vyhodnotit úroveň výkonnosti daného podniku a určit jeho pozici na trhu ve srovnání se zvoleným benchmarkem,
- vytvořit tak základnu pro rozhodování a plánování manažerů v oblasti řízení výkonnosti firmy.

Na základě uvedených tendencí v oblasti hodnocení výkonnosti firem jsou formulovány **základní požadavky na model**:

- uživatelská přívětivost, srozumitelnost a dostupnost,
- reakce modelu na současné firemní potřeby,
- maximální přidaná hodnota výstupů modelu v poměru k vstupům (náročnost, čas a náklady vynaložené v souvislosti se získáním vstupních dat),
- hodnocení výkonnosti pomocí vhodné kombinace ukazatelů včetně kauzálních vazeb mezi klíčovými faktory výkonnosti,
- srovnání s vhodnými partnery při současném respektování základních pravidel vedení benchmarkingu.

Cílem vytvořeného modelu, který je určen především vedení jednotlivých podniků, je systematické posouzení současné i potenciální úrovně výkonnosti organizace a identifikace slabých míst oproti zvolenému benchmarku. Model si tak neklade ambice sestavit akční plán v podobě konkrétních kroků vedoucích ke zlepšení stávající situace. Výstupy modelu poslouží jako podklad k přijetí a realizaci nápravných opatření s cílem eliminovat nalezená slabá místa a následně zvýšit celkovou výkonnost a konkurenceschopnost firmy na trhu.

V následujících kapitolách je uveden metodický postup tvorby benchmarkingového modelu, jeho softwarové řešení včetně návodu pro praktickou aplikaci modelu a následná verifikace modelu na vybraném souboru podniků. Vzhledem k rozsahu hlavních výsledků disertační práce je jejich část uvedena v přílohách.

5.3 Metodika tvorby benchmarkingového modelu

Obsahem této kapitoly je popis metodického postupu tvorby efektivního modelu hodnocení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů. Návrh modelu přitom respektuje potřeby a požadavky firem vyplývající z kritické literární rešerše domácích a zahraničních zdrojů, strukturovaných rozhovorů se zástupci firem a jiných průzkumů v oblasti měření a řízení výkonnosti, které jsou uvedeny v kapitole 5.1.

Pro úspěšné navržení modelu srovnávání jsou stanoveny následující kroky:

- určení základního principu fungování modelu,
- definice hlavních oblastí interních faktorů výkonnosti,
- znázornění kauzálních vazeb mezi definovanými oblastmi faktorů výkonnosti,
- identifikace klíčových interních faktorů výkonnosti,
- nalezení příčinně-důsledkových vztahů mezi identifikovanými klíčovými faktory výkonnosti,
- návrh souboru finančních a nefinančních měřítek pro hodnocení výkonnosti firem včetně jejich stručného popisu,
- odvození vstupních dat na základě navržených měřítek včetně jejich stručného popisu,
- sestavení ratingu s cílem srovnání výkonnosti firem na základě souhrnného ukazatele,
- stanovení srovnávacích kritérií benchmarkingového modelu,
- tvorba výstupních sestav měření a srovnávání výkonnosti firem.

Vzhledem k tomu, že jako podklad při vytváření modelu slouží strukturované rozhovory uskutečněné v organizacích s výrobním zaměřením v oblasti zpracování plastů, odvíjí se od této skutečnosti výstupy uvedených kroků tvorby modelu. Stejný metodický postup však lze uplatnit u firem kteréhokoliv oborového zaměření.

5.3.1 Základní architektura modelu srovnávání výkonnosti firem

Jak dokládá kritická literární rešerše, strukturované rozhovory s manažery firem a další průzkumy uskutečněné u nás i v zahraničí, patří mezi nejrozšířenější požadavky na optimální systém měření výkonnosti vhodná kombinace ukazatelů. Zejména je zdůrazňováno využití nefinančních indikátorů, které vhodně doplňují indikátory finanční. Samotná finanční měřítka výkonnosti poskytují vynikající recenzi toho, co se událo v minulosti, nejsou však adekvátní k vyjádření hybných sil budoucího vývoje podniku.

Komplexní pohled na výkonnost firmy pomocí výše uvedených ukazatelů umožňuje koncept **Balanced Scorecard**, který doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti (zpožděné indikátory) o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti (indikátory předstihu) a zabývá se vztahy příčin a důsledků mezi nimi prostřednictvím strategické mapy.

Těchto silných stránek metody BSC, která přesvědčivě plní kritéria kladená na efektivní koncept měření výkonnosti a je tak jednou z nejrozšířenějších metod podnikové praxe, je využito pro naplnění hlavního cíle disertační práce. Koncept Balanced Scorecard tvoří základ architektury benchmarkingového modelu hodnocení výkonnosti firem v podmínkách klastrů.

Přínosem využití konceptu BSC jako základního „stavebního kamene“ modelu je zajištění vyváženosti mezi finančními a nefinančními či zpožděnými a předstižnými ukazateli, které jsou v modelu navrženy pro hodnocení výkonnosti firem, včetně uplatnění myšlenky mapy propojující čtyři perspektivy pomocí kauzálních vztahů mezi jednotlivými oblastmi výkonnosti.

Odlišnost filozofie konceptu BSC a jeho využití v navrhovaném modelu je dána samotným cílem obou přístupů. Zatímco základním posláním BSC je dosažení vize a strategie pomocí jejich přepisu do firemních cílů, vytvořený model slouží k měření a srovnávání výkonnosti firem pomocí definovaných ukazatelů interních faktorů výkonnosti. Z toho vyplývá i rozdílnost obou map příčinně-důsledkových vazeb. Zatímco strategická mapa BSC propojuje jednotlivé stanovené cíle podniku, mapa benchmarkingového modelu znázorňuje kauzální vztahy mezi klíčovými interními faktory výkonnosti.

Oba přístupy mají rovněž rozdílné výstupy. Zatímco jedním z výstupů BSC je srovnání skutečných dosažených hodnot měřítek s plánovanými hodnotami, navrhovaný model porovnává naměřené hodnoty s hodnotami dosaženými zvoleným benchmarkem. Srovnání obou přístupů znázorňuje následující obrázek (Obr. 19).

	Balanced Scorecard		Benchmarkingový model
Hlavní cíl	naplnění vize a strategie	➡	měření a srovnávání výkonnosti
Kauzální mapa	vazby mezi strategickými cíli	➡	vazby mezi klíčovými faktory výkonnosti
Výstup	srovnání s plánem	➡	srovnání s benchmarkem

*Obr. 19 Srovnání filozofie konceptu BSC a benchmarkingového modelu
Zdroj: vlastní zpracování*

Z uvedeného vyplývá, že benchmarkingový model pro hodnocení výkonnosti firem v podmínkách klastrů využívá potenciál BSC jako základní „kostru“ své architektury.

5.3.2 Hlavní oblasti interních faktorů výkonnosti

Na úrovni dosažené výkonnosti má zásluhu nejen vrcholový management, ale také manažeři na nižších úrovních či řadoví pracovníci, kteří jsou schopni dosahovanou výkonnost ovlivnit. K tomu, aby mohli cíleně zvyšovat její úroveň, musí však znát hybatele, které tuto výkonnost nejvíce ovlivňují, a na ty pak se vědomě dle svých kompetencí zaměřit.

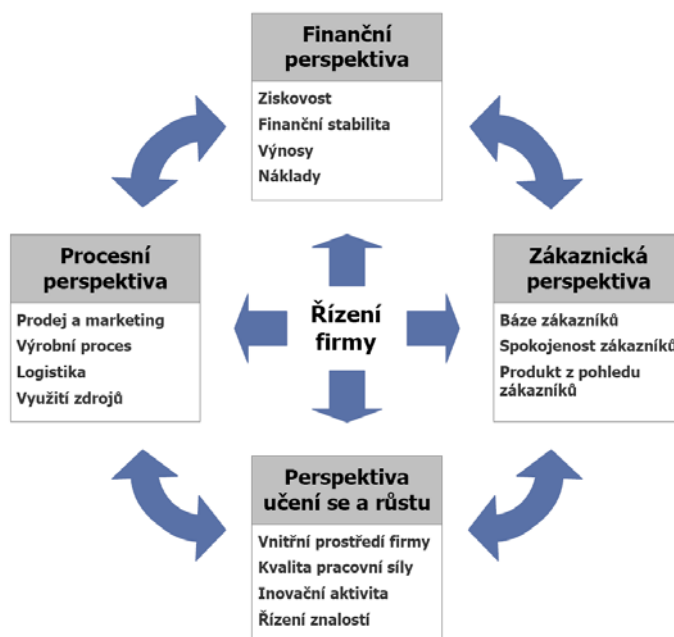
Rovněž při konstrukci modelu měření a srovnávání firem, který v konečném důsledku slouží firmám ke zvyšování jejich výkonnosti a zlepšování pozice na trhu, je nutné nejprve identifikovat hlavní oblasti, které mají podstatný dopad do celkové výkonnosti firem. Těmito oblastmi se přitom rozumí soustavy (skupiny) faktorů výkonnosti, které souvisí s konkrétní částí, činností či procesem ve firmě, jež jsou pro podnik skutečně strategicky významné, a které spolu tvoří logický celek.

Jako základ pro identifikaci hlavních oblastí interních faktorů výkonnosti slouží strukturované rozhovory s manažery firem, kteří se v první fázi uskutečněných návštěv vyjadřovali ke strategickým oblastem výkonnosti. Výsledky rozhovorů, které byly následně konzultovány s poradcem Deloitte Advisory s. r. o., Praha, Ing. Petrem Vítkem, slouží jako podklad pro definici klíčových oblastí výkonnosti podniku. Teprve následně jsou v rámci definovaných oblastí identifikovány konkrétní faktory výkonnosti.

Zde je nutné zmínit, že disertační práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti pomocí klíčových *interních* faktorů, čímž stejně jako BSC **abstrahuje od hledání faktorů makroprostředí** (demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku), které ovlivňují výkonnost firem, a to z několika důvodů:

- postihnout veškeré externí faktory výkonnosti včetně jejich vlivu na celkovou výkonnost firmy je značně problematické,
- zahrnutí rozdílného působení vlivů vnějšího okolí na výkonnost firem znesnadňuje provádění benchmarkingu,
- firmy v mnoha případech nedokáží působení externích faktorů ovlivnit, tudíž jejich potenciální srovnávání za účelem přijetí nápravných opatření je bezpředmětné,
- dopady faktorů vnějšího okolí firmy se ve velké míře projevují v úrovni jednotlivých interních faktorů výkonnosti.

Hlavní oblasti interních faktorů výkonnosti, které jsou definovány dle jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard včetně jejich propojení na celkové řízení firmy, ukazuje následující obrázek (Obr. 20). Takto vyvážená a komplexní identifikace strategických oblastí v rámci všech perspektiv pomáhá při vytvoření konzistentního systému interních faktorů výkonnosti, které jsou dále rozebrány v kapitole 5.3.4.



Obr. 20 Hlavní oblasti interních faktorů výkonnosti
Zdroj: vlastní zpracování

Přítomnost každé z definovaných oblastí v navrhovaném modelu vysvětluje následující mapa vzájemných vazeb mezi těmito oblastmi.

5.3.3 Kauzální vazby mezi definovanými oblastmi interních faktorů výkonnosti

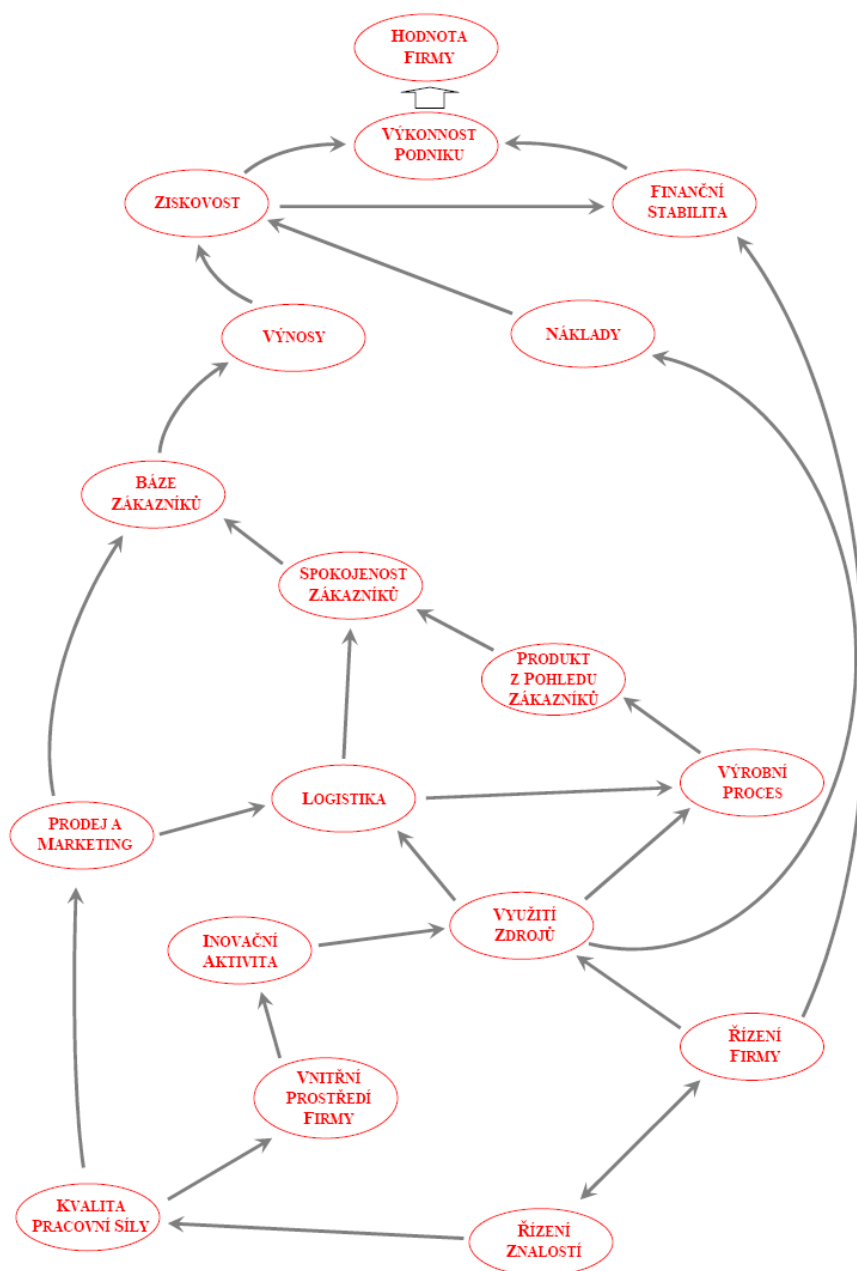
Jak vyplývá z literární rešerše, izolované hodnocení úrovně jednotlivých oblastí výkonnosti je velmi zavádějící. Organizace, která se nezabývá vztahy mezi těmito oblastmi, nemůže učinit správný závěr o celkové situaci firmy. Z těchto důvodů je postihnutí příčin a důsledků jak mezi definovanými oblastmi interních faktorů, tak mezi samotnými faktory dalším z požadavků na model.

Tvorba mapy kauzálních vazeb mezi definovanými oblastmi interních faktorů vychází z jednotlivých oblastí finanční perspektivy formou *deduktivního způsobu postupu*. Tzn. nejprve jsou pomocí šipek spojeny oblasti finanční perspektivy, kdy se vychází z nejvyšší oblasti - *Výkonnosti firmy* - s otázkou: „Jaké podřízené oblasti ovlivňují úroveň dané nadřazené oblasti?“ V dalších krocích je vždy jedna oblast finanční perspektivy spojena s oblastí zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Stejným způsobem je postupováno s oblastmi ostatních perspektiv.

Je nutné zdůraznit, že **se nejedná o pyramidový rozklad výkonnosti** podniku založený na aditivních (součtových/rozdílových) či multiplikativních (součinových/podílových) vazbách mezi definovanými oblastmi interních faktorů výkonnosti. Cílem je znázornění příčinně-důsledkových vztahů mezi těmito oblastmi, které je ve zjednodušené podobě možné i bez znalostí konkrétního obsahu jednotlivých oblastí výkonnosti firmy.

Hledání kauzálních vazeb vychází z principů tvorby strategické mapy BSC. Tzn. že záměrem není komplexní zobrazení řetězců příčin a následků, které je navíc pro praktickou aplikaci nepoužitelné díky své nepřehlednosti a které rychle ztrácí vypovídací hodnotu. Snahou je nalezení pouze přímých strategických vazeb, vztahy a souvislosti nepřímého či nepodstatného charakteru nejsou v mapě obsaženy.

Kauzální vazby mezi oblastmi (viz Obr. 21) byly zjišťovány a ověřovány v rámci strukturovaných rozhovorů se zástupci firem a během konzultací s Ing. Petrem Vítkem.



Obr. 21 Kauzální vztahy mezi oblastmi klíčových faktorů výkonnosti
Zdroj: vlastní zpracování

Jak plyne z názvu práce, vrcholovou oblastí kauzální mapy je *Výkonnost podniku*, od jejíž úrovně se odvíjí výsledná *Hodnota podniku*. Vyčíslení hodnoty firmy však není předmětem disertační práce, v mapě je proto pouze naznačen vztah výkonnosti a hodnoty firmy z hlediska komplexnosti dané problematiky.

Je zřejmé, že *Výkonnost podniku* je projevem ekonomických důsledků realizovaných akcí ve všech perspektivách. Avšak při respektování pravidel tvorby kauzální mapy je *Výkonnost podniku* přímo ovlivňována zejména *Ziskovostí* a *Finanční stabilitou* podniku. Bez dobrých výsledků v těchto oblastech by byla firma jen stěží výkonná.

Pro *Ziskovost* jsou určující *Výnosy* a *Náklady* podniku, které byly jako ucelené oblasti definovány samostatně s cílem jejich podrobného mezifiremního srovnávání. *Finanční stabilita* firmy je závislá na *Ziskovosti* a způsobu finančního *Řízení firmy*. *Náklady*, které jsou nedílnou součástí finanční perspektivy, se odvíjí zejména od míry *Využití zdrojů*, výši *Výnosů* přímo ovlivňuje cena a množství prodaných výrobků zákazníkům, které v mapě reprezentuje oblast *Báze zákazníků*.

Lze předpokládat, že k získání, loajalitě a udržení zákazníků vede *Spokojenost zákazníků* a úspěšně fungující *Prodej a marketing*. *Spokojenost zákazníků* úzce souvisí s mírou uspokojení jejich potřeb prostřednictvím nakupovaného *Produktu* a požadavků na jeho doručení, které zajišťuje oblast *Logistiky*. To, do jaké míry splňuje *Produkt* přání zákazníka, určuje zejména *Výrobní proces* podniku, jehož průběh závisí na dodávce surovin a materiálu *Logistikou* a na stupni *Využití zdrojů*.

Samotnou *Logistiku* ovlivňují požadavky přicházející z oblasti *Prodeje a marketingu* a míra *Využití zdrojů* v podobě dopravních prostředků, skladových prostor a zásob. Úroveň aktivit *Prodeje a marketingu* je projevem *Kvality pracovní síly*, která je k této činnosti kompetentní.

Na míru *Využití zdrojů* má vliv jak způsob *Řízení firmy*, tak *Inovační aktivita* zaměstnanců v podobě návrhů na efektivnější využití dostupných prostředků. Do jaké míry přichází zaměstnanci s novými nápady vedoucí k lepším výsledkům firmy závisí na způsobu jejich motivace a celkovém *Vnitřním prostředí firmy*. Pro vytvoření dobré atmosféry ve firmě je určující *Kvalita pracovní síly*, její znalosti, dovednosti a schopnosti, která se mj. odvíjí od *Řízení znalostí* ve firmě. Sběr, zpracování a sdílení informací se výrazně odráží také v úrovni *Řízení firmy* a naopak *Řízení firmy* má vliv na způsob získávání a využívání znalostí ve firmě.

Po doplnění každé z oblastí o dosažené hodnoty dané firmy a jejich srovnání se zvoleným benchmarkem umožní navržená mapa jejím uživatelům rychlý přehled o pozitivně a negativně se vyvíjejících oblastech výkonnosti včetně hlavních činitelů, které jejich úroveň ovlivňují. Vytvořená mapa kauzálních vztahů slouží také jako podklad pro nalezení klíčových interních faktorů výkonnosti v rámci jednotlivých oblastí.

5.3.4 Identifikace klíčových interních faktorů výkonnosti

K efektivnímu měření a srovnávání výkonnosti firem s cílem eliminovat nalezená slabá místa je nezbytné definované oblasti výkonnosti podrobněji rozvést do konkrétních podmnožin - klíčových faktorů (viz Tab. 13), které určují úroveň výkonnosti firmy.

Tab. 13 Klíčové interní faktory výkonnosti dle definovaných oblastí

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva	Oblast faktorů výkonnosti	Klíčové interní faktory výkonnosti
Finanční perspektiva	Ziskovost	
	Finanční stabilita	
	Výnosy	
	Náklady	
Zákaznická perspektiva	Báze zákazníků	udržení stálých zákazníků
		získávání nových zákazníků
	Spokojenost zákazníků	péče o zákazníky
		uspokojení potřeb zákazníka
	Produkt z pohledu zákazníků	kvalita produktů
		rozsah portfolia produktů
dostupnost produktů		
poprodejní servis		
		cena produktů
Perspektiva interních procesů	Využití zdrojů	využití lidských zdrojů
		využití dlouhodobého majetku
		využití oběžného majetku
	Logistika	nákup
		skladování
		přeprava
	Prodej a marketing	aktivita a efektivita prodeje
		aktivita a efektivita marketingu
		řízení odběratelských rizik
	Výrobní proces	efektivita výroby
		flexibilita výroby
		technologie
	Řízení firmy	organizace firmy
		strategie firmy
řízení lidských zdrojů		
finanční řízení		
Perspektiva učení se a růstu	Vnitřní prostředí firmy	spokojenost zaměstnanců
		motivace zaměstnanců
		firemní kultura
	Kvalita pracovní síly	přípravenost personálu
		vzdělávání a rozvoj pracovníků
	Inovační aktivita	inovační aktivita zaměstnanců
		výzkum a vývoj
		investiční rozvoj
	Řízení znalostí	IT/IS
		znalostní základna

Identifikace klíčových faktorů jednotlivých oblastí výkonnosti vychází z odpovědí zástupců firem, kteří se k tomuto tématu vyjadřovali v rámci strukturovaných rozhovorů (viz kapitola 5.1.1). Z provedených rozhovorů zároveň vyplývá, že hledání podrobnějších faktorů u oblastí finanční perspektivy je bezpředmětné a zavádějící, neboť z názvu samotných oblastí je zřejmý jejich obsah a jejich další členění by vedlo k nepřehlednosti a znesnadnění tvorby mapy kauzálních vazeb mezi interními faktory. Tuto skutečnost potvrdil i poradce v oblasti výkonnosti firem, Ing. Petr Vítek, s nímž byly jednotlivé faktory výkonnosti konzultovány. Z tohoto důvodu nejsou klíčové faktory oblastí *Ziskovost*, *Finanční stabilita*, *Výnosy* a *Náklady* definovány. Oblasti tří zbývajících perspektiv jsou podrobně rozvedeny do konkrétních faktorů výkonnosti, jejichž úroveň lze měřit pomocí vhodně zvolených měřítek (viz kapitola 5.3.6).

Z uvedeného vyplývá, že výkonnost firmy závisí na společném působení mnoha faktorů. Tyto faktory však nejsou navzájem oddělené a na sobě nezávislé. Jsou propojeny a vzájemně se ovlivňují. Znázornění řetězce příčin a důsledků mezi faktory objasňuje jejich vzájemné účinky při dosahování výkonnosti. To vede k porozumění, jakým způsobem bylo dané úrovně výkonnosti dosaženo, a k možnosti jejího snazšího ovlivňování.

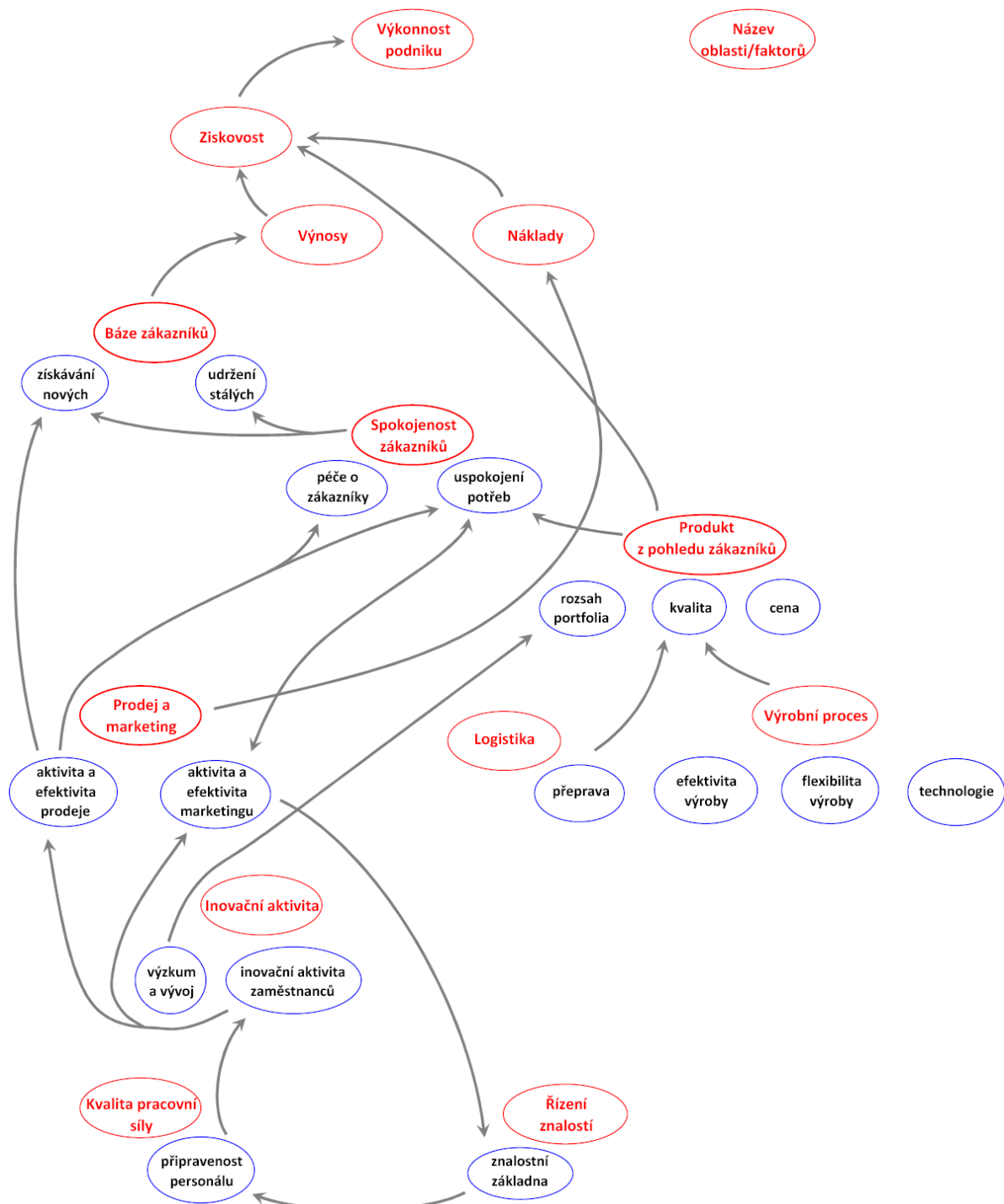
5.3.5 Příčinně-důsledkové vztahy mezi klíčovými faktory výkonnosti

Vazby mezi klíčovými interními faktory výkonnosti jsou definovány podobným způsobem jako vazby jejich hlavních oblastí, tzn. s využitím deduktivního způsobu postupu. Přínos těchto podrobných map vzájemných souvislostí pro uživatele benchmarkingového modelu spočívá v naznačení potenciální příčiny zjištěného stavu, což usnadní nalezení vhodného opatření.

S ohledem na požadavek přehlednosti modelu a principy BSC není záměrem znázornit vzájemné vazby mezi veškerými identifikovanými klíčovými faktory, rovněž kauzální vztahy mezi definovanými oblastmi (uvedené v kapitole 5.3.3) jsou z důvodu zachování přehlednosti mapy vynechány. K důkladné analýze vztahů příčin a důsledků je přístupováno z hlediska vybraných stěžejních činností v rámci podniku, kterými jsou:

- Výrobní proces
- Řízení lidských zdrojů
- Marketing
- Finanční řízení

Na základě odpovědí manažerů oslovených firem je pro každou z uvedených činností vytvořena kauzální mapa. Příklad mapy problematiky *Marketingu* znázorňuje následující obrázek (Obr. 22), mapy ostatních podnikových aktivit jsou vzhledem ke svému rozsahu umístěny v přílohách (Příloha D).



Obr. 22 Vzájemné vazby klíčových faktorů podnikové aktivity Marketing
Zdroj: vlastní zpracování

K jasnému vyjádření definovaných oblastí a klíčových faktorů výkonnosti firmy je nezbytné určit vhodná měřítka, která zároveň umožňují sledovat jejich úroveň. Měření hlavních hybatelů výkonnosti tak podněcuje k jejímu ovlivňování požadovaným směrem.

5.3.6 Návrh souboru ukazatelů pro hodnocení výkonnosti firem

Jakmile jsou určeny klíčové faktory výkonnosti včetně příčinně-důsledkových vazeb mezi nimi, je zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti mnohem snazší, neboť vycházejí právě z těchto faktorů. Tyto ukazatele a jejich hodnoty jasně kvantifikovaně deklarují úroveň výkonnosti firmy. Přínosné je zejména sledování hodnot ukazatelů v čase, popř. jejich srovnávání s jinými subjekty.

Jak již bylo naznačeno, obsahem modelu je **kombinace finančních a nefinančních ukazatelů**, která představuje, jak vyplývá z kritické literární rešerše, strukturovaných rozhovorů a dalších šetření, jeden z žádoucích atributů optimálního systému měření výkonnosti.

Důležitou myšlenkou při vytváření systému kritérií výkonnosti je poznání, že pokud není možné v současnosti měřit budoucí výkonnost podniku, že je možno alespoň **měřit charakteristiky, které budoucí výkonnost ovlivňují**. Při tvorbě modelu je proto využito jak ukazatelů zpoždění, tak ukazatelů předstihu.

Jedním z významných požadavků vytvářeného modelu je maximální přidaná hodnota výstupů modelu v poměru k vstupům. V reakci na tento požadavek je tedy nutné volit takové klíčové ukazatele výkonnosti, při jejichž výpočtu lze využít **běžně dostupná či snadno zjiřitelná vstupní data**. Měřítka založená na nestandardních či obtížně získatelných datech, která by pro firmy znamenala uskutečnit před zahájením vyplňování vstupních dat modelu rozsáhlé měření, mapování či analyzování podnikových procesů, nejsou součástí modelu.

Při konstrukci modelu je zároveň kladen důraz na výběr takových ukazatelů výkonnosti, které vycházejí z **objektivně zjištěných vstupních dat**. To znamená, že tato data nejsou založena na subjektivních názorech zadavatelů, ale na objektivně ověřitelných skutečnostech, jejichž zdrojem je ve většině případů informační systém společnosti. Tím je eliminováno riziko ovlivnění těchto dat zadavatelem a následně i ovlivnění výsledného hodnocení.

Vzhledem k tomu, že navržený model využívá k měření výkonnosti firem metod a postupů benchmarkingu, je zapotřebí tuto skutečnost zohlednit i při tvorbě samotných měřítek. Navrhovaný model proto nevyužívá pro srovnání výkonnosti firem ukazatele v absolutním vyjádření. Tyto parametry nejsou pro mezifiremní srovnání vhodné, neboť jejich hodnota je i v rámci daného odvětví značně ovlivněna konkrétním produktem, výrobními prostředky firmy atd. Z tohoto důvodu je model koncipován **na základě relativních (poměrových) měřítek**, která jsou pro srovnávání firem daného oborového zaměření relevantní.

Pro srovnání výkonnosti různých firem jsou dále z ukazatelů **vyloučeny vlivy rozdílné skladby kapitálu** (úroky) a **míry zdanění zisku** (daň ze zisku), proto je ve většině ukazatelů dána přednost provoznímu zisku – EBITu.

S ohledem na výše uvedená kritéria jsou definována měřítka výkonnosti včetně způsobu jejich výpočtu a měrné jednotky výsledné hodnoty. Nadefinovaná měřítka byla konzultována s doc. Ing. Felicitou Chromjakovou, Ph.D., konzultantkou Fraunhofer IPA, Slovakia. Přínos modelu spočívá rovněž ve vytvoření popisu každého měřítka, který blíže informuje o jeho významu pro podnik, popř. udává optimální hodnotu měřítka.

Systém kritérií, které vychází z klíčových interních faktorů výkonnosti, zahrnuje celkem 123 ukazatelů pro komplexní posouzení výkonnosti podniku, přičemž cílem je co nejlépe zmapovat každý faktor výkonnosti bez ohledu na počet využitých měřítek. Vzhledem k rozsahu seznamu definovaných ukazatelů obsahuje následující tabulka (Tab. 14) ukázkou klíčových ukazatelů jednoho z interních faktorů výkonnosti – Výrobního procesu. Ukazatele všech klíčových faktorů jsou uvedeny v přílohách (Příloha E).

Tab. 14 Klíčové ukazatele výkonnosti Výrobního procesu
Zdroj: vlastní zpracování

Faktor	Ukazatel	Výpočet ukazatele	MJ	Popis ukazatele
Efektivita výroby	míra odpadů	náklady na materiálový odpad / materiálové náklady	%	Ukazatel vyjadřuje podíl materiálu, který firma nepřeměnila na dokončený výrobek. Se vzrůstající hodnotou odpadů se snižuje přidaná hodnota firmy.
	zmetkovitost	průměrná zmetkovitost za dané období	%	Ukazatel udává míru výskytu vad ve zpracování produktu či služby z veškeré produkce.
	zmetkovitost v prodejních cenách	hodnota zmetků v prodejních cenách / tržby z prodeje výrobků	%	Ukazatel informuje o podílu výstupu z výroby, které není určeno k prodeji.
Flexibilita výroby	míra nerealizovaných objednávek	nerealizované objednávky / počet objednávek celkem	%	Ukazatel udává, nakolik není firma schopna uspokojit své zákazníky a dostát svým závazkům vyplývajících z objednávek. Vyšší hodnota ukazatele negativně ovlivňuje dobré jméno firmy na trhu.
	doba obratu hotových výrobků	průměrné zásoby hotových výrobků / tržby * 360	dny	Ukazatel udává dobu, po kterou jsou peněžní prostředky ve firmě vázány v podobě zásob hotových výrobků. Cílem firmy by měla být minimalizace této doby, tzn. doby od naskladnění hotových výrobků po jejich expedici.
	výroba v termínu	počet objednávek vyrobených v termínu / celkový počet objednávek	%	Ukazatel vyjadřuje schopnost firmy vyrobit své produkty v termínu dohodnutém se zákazníkem. Dodržení termínu je jedním z klíčových faktorů spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnosti firmy.
Technologie	"stáří" výrobních prostředků	(účetní netto hodnota výrobních zařízení + nesplacené leasingové závazky za výrobní zařízení) / (vstupní cena výrobních strojů a zařízení + celková leasingová hodnota používaných výrobních zařízení)	#	Ukazatel vypovídá o zastaralosti výrobního zařízení a strojů. Čím více se ukazatel blíží k 0, tím firma využívá k výrobě dříve pořízený (starší) majetek. Hodnota blížící se jedné vypovídá o investicích firmy do výrobních prostředků a modernizaci výroby.
	náklady na opravy a údržbu technologie	náklady na opravy a údržbu strojů a zařízení / provozní náklady	%	Ukazatel udává podíl nákladů, který je firma nucena vynaložit v souvislosti s opravou a údržbou strojů a zařízení.
	výrobní riziko	čas prostojů výrobních strojů / celkový disponibilní časový fond výrobních strojů	%	Ukazatel udává, jaký podíl výrobní kapacity firma ztratila z důvodu poruch na zařízení nebo jiných výpadků, kvůli kterým byla omezená nebo zastavená výroba. Nižší číslo dokazuje účinnější opatření proti riziku výpadku výroby.

Jako zdroj inspirace pro návrh klíčových ukazatelů výkonnosti slouží systémy měření výkonnosti využívané ve firmách, v nichž byly prováděny strukturované rozhovory, a zároveň odpovědi jejich zástupců na otázku: „Jaké další faktory výkonnosti či měřítko navrhujete hodnotit, aby měření výkonnosti odpovídalo Vaším potřebám?“ Ukazatele modelu vychází i z dalších přání a požadavků firem na optimální nástroj měření a srovnávání firem, kterými jsou např. porovnávání spokojenosti zaměstnanců či efektivity výrobního procesu firem (viz kapitola 5.1.2). Soubor klíčových ukazatelů výkonnosti byl rovněž konzultován s poradcem Deloitte Advisory s. r. o., Ing. Petrem Vítkem.

Z vytvořeného souboru faktorů výkonnosti vyplývají vstupní data, jejichž vyplnění je základním předpokladem provedení hodnocení výkonnosti firmy.

5.3.7 Vstupní data benchmarkingového modelu

Již v souvislosti s výběrem vhodných ukazatelů výkonnosti byl kladen důraz na **objektivitu a nízkou časovou a finanční náročnost** spojenou se získáváním **vstupních dat**. Hlavní zdroj informací proto tvoří data, která většina firem běžně sleduje a hodnotí na základě svých potřeb nebo např. v souvislosti s certifikací ISO, statistikami Českého statistického úřadu, žádostí o úvěr či dotaci atp.

Předpokladem úspěšného provedení mezifiremního benchmarkingu je **srovnatelnost vstupních dat**. To znamená, že všichni uživatelé modelu si vykládají daný pojem stejně a vybranému vstupnímu údaji dosadí hodnotu, která vyjadřuje v různých firmách totéž. K tomuto účelu slouží nejen stanovená měrná jednotka zadávané hodnoty, ale rovněž vytvořené popisy vybraných vstupních údajů, zejména těch, jejichž chápání by mohlo být rozdílné.

Podobně jako je tomu u většiny systémů hodnocení výkonnosti podniků vychází velká část vstupních dat z účetních podkladů jako je rozvaha a výkaz zisků a ztrát, popř. dalších finančních a ekonomických informací. Z toho vyplývá, že hodnocení výkonnosti firem je prováděno na roční bázi. Dále jsou v modelu využity informace z oblasti nákupu a prodeje, výroby, personalistiky a inovací. Jako příklad lze uvést vstupní data související s *výrobou*, kde firmy za dané období vyčíslují:

- výrobní plochu,
- průměrnou zmetkovitost,
- hodnotu zmetků v prodejních cenách,
- čas prostojů výrobních strojů a zařízení,
- celkový disponibilní časový fond výrobních strojů a zařízení.

Co se rozumí pod pojmem prostoje, zmetek, průměrná zmetkovitost atd. je součástí zmíněného popisu vstupních dat. Vzhledem ke svému rozsahu jsou veškerá vstupní data (s výjimkou rozvahy a výkazu zisků a ztrát) včetně jejich měrných jednotek a popisu uvedeny v přílohách (Příloha F).

5.3.8 Srovnávání výkonnosti firem na základě souhrnného ukazatele

Se záměrem rychlého posouzení výkonnosti dané firmy je součástí modelu konstrukce syntetického ukazatele, který odpovídá na otázku, zda je dosažená výkonnost v komparaci s benchmarkem dobrá nebo špatná. Jde tedy o vytvoření jedné agregované charakteristiky připomínající ratingové hodnocení, která na základě účelového výběru ukazatelů klíčových faktorů výkonnosti odráží pozici firmy v rámci zvoleného vzorku firem.

Při sestavování souhrnného **ukazatele firemní výkonnosti** (dále jen UFV) je využita *metoda vzdálenosti od fiktivního subjektu* (viz kapitola 2.3.8). Výsledný UFV tak nabývá hodnot 0 – 100 %, přičemž 100 % reprezentuje optimální fiktivní firmu, která nabývá ve všech ukazatelích nejlepší hodnoty. Z uvedeného vyplývá, že firma by měla usilovat o dosažení co nejvyšší hodnoty UFV.

Konstrukce UFV vychází z výše definovaných oblastí a klíčových faktorů výkonnosti a využívá postupu *zdola nahoru* (bottom-up), tzn. v posloupnosti: ukazatele – faktory – oblasti – UFV. K tomuto účelu je nutné vybrat ze souboru definovaných ukazatelů modelu (viz Příloha E) pouze ty ukazatele, u nichž lze prohlásit, že minimalizace/maximalizace jejich hodnot či dosažení doporučené optimální hodnoty vytváří předpoklady k dosahování vyšší výkonnosti firmy. Zároveň je nutné vybrat ta měřítka, která objektivním způsobem odráží výkonnost firmy v rámci daného faktoru. Seznam měřítek splňujících uvedené požadavky je vzhledem ke svému rozsahu uveden v přílohách (Příloha G).

Na základě zjištěné hodnoty ukazatele je odvozen percentil v rámci hodnot vybraného souboru firem. U ukazatelů, kde minimalizace jejich hodnot je předpokladem vyšší výkonnosti, je výstupem hodnota získaná odečtením percentilu od 100 %, u ukazatelů s doporučenou optimální hodnotou je výsledkem absolutní hodnota percentilu vyjadřujícího vzdálenost od optimální hodnoty. Vzhledem k tomu, že každý faktor výkonnosti reprezentuje rozdílný počet ukazatelů, je s využitím aritmetického průměru percentilů ukazatelů stanovena průměrná výkonnost firmy u daného faktoru.

Jak dokládá kritická literární rešerše, jednotlivé klíčové faktory mají rozdílný dopad do výkonnosti firmy, tzn. že je nelze zahrnout do UFV stejným poměrem. Proto je nezbytné určit vliv (sílu působení) každého klíčového faktoru na celkovou výkonnost firmy, a to prostřednictvím váhy v rámci dané oblasti.

Váhy klíčových faktorů výkonnosti byly zjišťovány formou strukturovaných rozhovorů přímo v podnikové praxi. Zástupci dvanácti firem se tak na druhém setkání vyjadřovali k otázce: „Jaká by měla být váha klíčového faktoru, pokud byste chtěl(a) zvýšit výkonnost firmy?“ Výsledkem jsou váhy v procentech přiřazené nadefinovaným faktorům podle míry jejich dopadu do celkové výkonnosti, přičemž součet vah v rámci dané oblasti musí činit 100 %. Výslednou vahou faktoru výkonnosti je pak průměrná hodnota všech vah přidělených zástupci firem (viz Tab. 15).

Tab. 15 Váhy klíčových faktorů výkonnosti dle zástupců firem
Zdroj: vlastní zpracování

KLÍČOVÉ FAKTORY VÝKONNOSTI	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7	Firma 8	Firma 9	Firma 10	Firma 11	Firma 12	Průměr
Báze zákazníků													
udržení stálých zákazníků	50	50	50	70	60	50	80	70	60	50	80	70	62
získávání nových zákazníků	50	50	50	30	40	50	20	30	40	50	20	30	38
Spokojenost zákazníků													
péče o zákazníky	60	60	40	50	70	30	40	70	30	50	40	30	47
uspokojení potřeb zákazníka	40	40	60	50	30	70	60	30	70	50	60	70	53
Produkt z pohledu zákazníků													
kvalita produktů	30	30	30	40	50	30	30	30	45	20	20	40	33
rozsah portfolia produktů	30	10	20	5	10	15	10	5	10	10	20	5	13
dostupnost produktů	20	10	10	10	5	10	10	5	10	10	20	15	11
poprodejní servis	10	10	10	15	5	10	20	20	15	10	20	10	13
cena produktů	10	40	30	30	30	35	30	40	20	50	20	30	30
Využití zdrojů													
využití lidských zdrojů	40	10	30	45	35	50	40	40	30	60	40	30	38
využití dlouhodobého majetku	40	45	35	35	35	25	30	30	60	30	40	50	38
využití oběžného majetku	20	45	35	20	30	25	30	30	10	10	20	20	24
Logistika													
nákup	50	60	20	50	60	50	50	60	60	40	40	50	49
skladování	20	20	40	30	20	20	20	20	30	20	30	40	26
přeprava	30	20	40	20	20	30	30	20	10	40	30	10	25
Prodej a marketing													
aktivita a efektivita prodeje	60	25	25	50	30	30	50	10	60	50	40	40	39
aktivita a efektivita marketingu	30	55	55	30	60	60	30	70	30	30	40	40	44
řízení odběratelských rizik	10	20	20	20	10	10	20	20	10	20	20	20	17
Výrobní proces													
efektivita výroby	20	40	20	40	80	45	50	40	40	40	60	40	43
flexibilita výroby	60	40	20	40	10	35	30	30	20	40	20	30	31
technologie	20	20	60	20	10	20	20	30	40	20	20	30	26
Řízení firmy													
organizace firmy	10	35	30	20	25	10	20	15	20	20	20	20	20
strategie firmy	35	20	45	50	25	35	40	50	40	10	40	30	35
řízení lidských zdrojů	25	10	10	20	25	25	20	20	20	20	10	20	19
finanční řízení	30	35	15	10	25	30	20	15	20	50	30	30	26
Vnitřní prostředí firmy													
spokojenost zaměstnanců	15	25	30	30	60	25	50	15	35	20	40	40	32
motivace zaměstnanců	15	50	40	40	20	45	30	15	40	30	40	40	34
firemní kultura	70	25	30	30	20	30	20	70	25	50	20	20	34
Kvalita pracovní síly													
připravenost personálu	60	60	60	35	70	65	60	70	40	80	80	70	63
vzdělávání a rozvoj pracovníků	40	40	40	65	30	35	40	30	60	20	20	30	37
Inovační aktivita													
inovační aktivita zaměstnanců	40	30	50	50	30	20	50	60	10	20	70	40	39
výzkum a vývoj	30	40	25	20	30	45	30	20	40	70	10	30	33
investiční rozvoj	30	30	25	30	40	35	20	20	50	10	20	30	28
Řízení znalostí													
IT/IS	25	35	45	45	45	40	70	30	30	60	70	80	48
znalostní základna	75	65	55	55	55	60	30	70	70	40	30	20	52

I zde je třeba připomenout, že osloveni byli zástupci organizací s výrobním zaměřením v oblasti zpracování plastů, tudíž se od této skutečnosti odvíjí i stanovené váhy faktorů. Stejný metodický postup však lze uplatnit u firem kteréhokoliv oborového zaměření.

Při konstrukci souhrnného UFV je výkonnost firmy v daném faktoru, stanovená jako průměrná hodnota percentilů, vynásobena zjištěnou vahou faktoru. Výsledkem součtu takto získaných hodnot za všechny faktory v dané oblasti je hodnota příslušné oblasti výkonnosti. To, jaký mají dopad do celkové výkonnosti firmy jednotlivé oblasti klíčových faktorů, bylo rovněž zjišťováno na druhém setkání s manažery firem. Ti přiřazovali nadefinovaným oblastem klíčových faktorů váhu (v rozmezí 1 až 5) vyjadřující jejich dopad do výkonnosti v případě, že by chtěli zvýšit výkonnost firmy, přičemž hodnota 1 představuje faktor s nevýrazným vlivem na výkonnost firmy, hodnota 5 pak faktor s výrazným vlivem na výkonnost firmy (viz Tab. 16).

*Tab. 16 Váhy oblastí klíčových faktorů výkonnosti dle zástupců firem
Zdroj: vlastní zpracování*

OBLASTI KLÍČOVÝCH FAKTORŮ VÝKONNOSTI	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7	Firma 8	Firma 9	Firma 10	Firma 11	Firma 12	Průměr
Ziskovost	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4,17
Finanční stabilita	5	5	5	5	5	3	4	3	2	4	5	3	4,08
Výnosy	5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	5	3,50
Náklady	5	4	3	5	5	3	3	2	4	3	4	5	3,83
Báze zákazníků	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4,50
Spokojenost zákazníků	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,75
Produkt z pohledu zákazníků	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4,17
Využití zdrojů	4	4	5	5	5	3	5	3	2	3	5	3	3,92
Logistika	3	3	4	4	4	2	4	2	2	3	4	3	3,17
Prodej a marketing	5	3	3	4	4	4	5	2	4	5	5	5	4,08
Výrobní proces	4	4	4	4	5	2	4	4	3	5	5	4	4,00
Řízení firmy	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4,33
Vnitřní prostředí firmy	4	3	4	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3,50
Kvalita pracovní síly	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	5	4,00
Inovační aktivita	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	3	4	4,17
Řízení znalostí	4	3	5	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3,50

Jak vyplývá z přidělených vah a konstatování manažerů firem při jejich vyplňování, veškeré nadefinované oblasti interních faktorů jsou pro dosahování vyšší úrovně výkonnosti firem důležité a v případě, že by jim to bylo umožněno, přidělila by většina z nich každé oblasti váhu 5. Vzhledem k tomu, že průměrné hodnoty vah všech oblastí kolísají okolo hodnoty 4, nabízí se zde otázka, zda brát při konstrukci UFV tyto nepatrné rozdíly mezi průměrnými vahami v úvahu. Pro posouzení významnosti rozptylu zjištěných vah je využito statistických metod. Podrobný postup je uveden v přílohách (Příloha H).

Vzhledem k prokázané nezávislosti dat pomocí jednovýběrového t-testu a normalitě dat s využitím Shapiro-Wilkova testu, je vhodné použít pro posouzení statistické (ne)významnosti rozptylů průměrných vah oblastí výkonnosti parametrickou obdobu neparametrického Kruskal-Wallisova testu, ANOVU s párovými porovnáními pomocí Scheffého metody. Příklad porovnávání dvojic oblastí v programovém prostředí Matlab znázorňuje obrázek (viz Obr. 23).

Párové porovnávání dvojic úrovní Scheffého metoda			
Srovnávaná dvojice	Rozdíl	Významnost	Pravděpodobnost
Ziskovost - Finanční stabilita	0,083333333333	Nevýznamný	1
Ziskovost - Výnosy	0,6666666667	Nevýznamný	0,9980992385
Ziskovost - Náklady	0,333333333333	Nevýznamný	0,9999997829
Ziskovost - Báze zákazníků	-0,333333333333	Nevýznamný	0,9999997829
Ziskovost - Spokojenost zákazníků	-0,583333333333	Nevýznamný	0,9996146163
Ziskovost - Produkt z pohledu zákazníka	0	Nevýznamný	1
Ziskovost - Využití zdrojů	0,25	Nevýznamný	0,9999999965
Ziskovost - Logistika	1	Nevýznamný	0,8965312477
Ziskovost - Prodej a marketing	0,083333333333	Nevýznamný	1
Ziskovost - Výrobní proces	0,1666666667	Nevýznamný	1
Ziskovost - Řízení firmy	-0,1666666667	Nevýznamný	1
Ziskovost - Vnitřní prostředí firmy	0,6666666667	Nevýznamný	0,9980992385
Ziskovost - Kvalita pracovní síly	0,1666666667	Nevýznamný	1
Ziskovost - Inovační aktivita	0	Nevýznamný	1
Ziskovost - Knowledge management	0,6666666667	Nevýznamný	0,9980992385

Obr. 23 Scheffého metoda mnohonásobného porovnávání
Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí Scheffého metody mnohonásobného srovnávání jsou následně porovnávány jednotlivé kombinace shody středních hodnot nadefinovaných oblastí klíčových faktorů výkonnosti. Na základě této metody nulovou hypotézu o rovnosti středních hodnot na dané hladině významnosti nezamítáme, což znamená, že **rozptyl všech klíčových oblastí je statisticky nevýznamný** a oblasti lze považovat z hlediska dosahování celkové úrovně výkonnosti firmy za stejně důležité. Pro výpočet syntetického UFV tak nejsou využity váhy, ale aritmetický průměr hodnot klíčových oblastí výkonnosti. Tímto způsobem je získán agregovaný ukazatel, který rychle a přehledně informuje o výkonnosti organizace a jejích jednotlivých částí.

Jak již bylo zmíněno, od celkové výkonnosti se odráží hodnota firmy. Zajímavá zjištění přináší strukturované rozhovory se zástupci firem, kteří se vyjadřovali k důležitosti hodnoty společnosti pro její vlastníky. Dle získaných odpovědí nepředstavuje u oslovených dvanácti zástupců aspekt *Hodnota společnosti pro vlastníky* až tak důležitý faktor, jak jsem původně předpokládala, neboť její průměrná váha na škále 1 až 5 (1-nejméně důležitý faktor, 5-nejvíce důležitý faktor) dosahuje hodnoty 3,5.

Hlubší analýza vede k překvapivému zjištění, že váhy udělované samotnými vlastníky firmy jsou nižší než váhy přidělené manažery, kteří nejsou vlastníky firmy (viz. Tab. 17). Nejvyšší váhou pak byla hodnota firmy pro vlastníky ohodnocena finančními řediteli, kteří nejsou ani v jedné z dvanácti firem jejími majiteli.

*Tab. 17 Váhy aspektu Hodnota firmy pro vlastníky dle pozice
Zdroj: vlastní zpracování*

Váha	VLASTNÍK FIRMY	NEVLASTNÍK FIRMY	
	ředitel	ředitel	finanční ředitel
1			
2	1	1	1
3	1	1	1
4	1	2	
5		1	2
Průměr	3	3,6	3,75

Jak naznačuje výše uvedený postup tvorby UFV, benchmarkingový model umožňuje nejen zmapovat výkonnost firmy v jednotlivých ukazatelích, faktorech či oblastech a srovnat ji s průměrnou hodnotou benchmarku, ale zároveň určit pozici firmy z hlediska její výkonnosti v jednotlivých ukazatelích, faktorech a oblastech včetně celkové výkonnosti vůči zvolenému vzorku firem na hodnotící škále 0 – 100 %.

5.3.9 Srovnávací kritéria benchmarkingového modelu

V reakci na další z požadavků týkající se optimálního systému hodnocení výkonnosti firem, zajistit srovnání s vhodnými benchmarkingovými partnery, je nezbytné identifikovat výběrová kritéria modelu, s jejichž pomocí si mohou firmy určit pro srovnání takový vzorek firem, který odpovídá jejich potřebám.

Vzhledem k tomu, že pro definici jednotlivých částí modelu byly využity poznatky vyplývající ze strukturovaných rozhovorů se zástupci českých firem plastikařského průmyslu, jsou této skutečnosti přizpůsobeny i konkrétní možnosti volby v rámci srovnávacích kritérií modelu.

Z analýzy dostupných benchmarkingových nástrojů a strukturovaných rozhovorů se zástupci firem vyplývá, že srovnání je opodstatněné pouze mezi organizacemi se stejným hlavním předmětem podnikání, a to v co nejužším slova smyslu. Z tohoto důvodu je jedním ze srovnávacích kritérií **oborové zaměření** firem, kdy je výkonnost srovnávána s průměrnou výkonností firem zvoleného odvětví, popř. oboru.

Vstupní data (zejména perspektivy zákaznické, procesní a učení se a růstu) či ukazatele využití v modelu, které by byly založeny na stejné metodice výpočtu, však neposkytuje žádná dostupná databáze.

V rámci finanční perspektivy nabízí možnost srovnání firem řada databází odvětvových statistik (např. Albertina – Firemní monitor aj.), s jejich aktualizací jsou však spojeny pravidelné náklady.

Pro benchmarking finanční výkonnosti nejsou vhodné ani statistické údaje bezplatně zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR v podobě „Finančních analýz průmyslu a stavebnictví“, a to z několika důvodů:

- Od roku 2007 jsou tokové ukazatele sledovány pouze u firem s více než 50 zaměstnanci, stavové ukazatele u firem od 250 zaměstnanců.
- Nejsou k dispozici aktuální data, Finanční analýza je zveřejňována více než s roční prodlevou.
- Jak vyplývá z konzultací s Ing. Josefem Plandorem, členem Odboru ekonomických analýz MPO ČR, statistiky za rok 2008 budou i přes zavedení Statistické klasifikace ekonomických činností EU (NACE) prezentovány ještě dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), od roku 2009 už jen dle NACE, což neumožňuje srovnatelnost dat v delší časové řadě.
- Se shromažďováním a poskytováním dat v podrobnějším členění podniků na obory MPO ČR, dle slov Ing. Plandora, nepočítá v žádné z uvedených klasifikací, což znemožňuje užší specifikaci firem pro srovnávání.

Jako reakce na uvedené skutečnosti je sběr odvětvových, popř. oborových charakteristik zajištěn z dat uživatelů benchmarkingového modelu. To znamená, že každá firma, která vyplní vstupní údaje, je automaticky zařazena dle svých identifikačních údajů do databáze. Tímto způsobem je postupně vytvářen soubor statistik, který umožní aktuální srovnání s vhodnými benchmarkingovými partnery daného odvětví/oboru ve všech klíčových faktorech výkonnosti. Pro výběr odvětví/oboru za účelem srovnání výkonnosti podniků v podmínkách ČR lze použít klasifikaci CZ-NACE, která je dostupná na webových stránkách ČSÚ⁶² a která vytváří předpoklady pro mezinárodní srovnávání.

Vzhledem k tomu, že model využívá pro srovnávání výkonnosti potenciálu spolupráce firem v klastrech, je možné omezit výsledný vzorek na členy **vybraného klastru**, resp. jejich průměrnou výkonnost v rámci jednotlivých měřítek. Pro možnost volby tohoto parametru je v přílohách (Příloha I) uveden seznam klastrů v ČR.

Třetí benchmark, s jehož pomocí se mohou uživatelé navrženého modelu srovnat, tvoří **nejlepší firma** v rámci zvoleného vzorku firem (dále jen **TOP**). Nejlepší firmu představuje ta, která dosahuje v definovaném výběru firem

⁶² *Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, dostupné z: <[146](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace)></i></p></div><div data-bbox=)*

nejvyššího celkového UFV. Z toho vyplývá, že cílem třetího benchmarku není informovat o nejlepší hodnotě každého z ukazatelů dosažené v rámci vybraných firem, ale o hodnotách ukazatelů dosažených nejvýkonnější firmou zvoleného vzorku dle celkového UFV.

Zejména pro organizace, které nejsou součástí klastru, slouží další možnost nadefinování vzorku v podobě geografického ohraničení srovnávaných firem. Model tak nabízí srovnání s organizacemi, které působí ve stejné lokalitě jako srovnávaná firma prostřednictvím **volby kraje** (viz Příloha I).

Ve filtru pro výběr vhodných benchmarkingových partnerů nechybí ani možnost srovnání s podniky obdobné velikosti z hlediska **počtu zaměstnanců a dosaženého obratu**. Seznam zvolených rozmezí obou výběrových kritérií je uveden v příloze (Příloha I).

Účelem takto nadefinovaných výběrových kritérií je zajistit firmám srovnání se vzorkem firem, které se svým oborovým zaměřením, členstvím v klastru, lokalitou, velikostí obratu či počtu zaměstnanců co nejvíce podobají srovnávané firmě. Pouze výsledky takového srovnání mohou vést firmy k nalezení opodstatněných odchylek od výkonnosti benchmarkingového vzorku a k následnému přijetí vhodných opatření vedoucích ke zlepšení vlastní výkonnosti.

Aby bylo možné vygenerovat vzorek firem, které vyhovují zvoleným srovnávacím kritériím, je nutné, aby každý uživatel, dříve než zahájí vyplňování vstupních dat, zadal tyto identifikační údaje o hodnocené firmě. Odvětví, členství v konkrétním klastru, kraj, počet zaměstnanců a velikost obratu tak tvoří základní *třídící znaky* firem uložených v databázi, které umožňují srovnání s úzce profilovanou skupinou firem.

5.3.10 Výstupní sestavy měření a srovnávání firem

Výstupy benchmarkingového modelu jsou rozděleny do několika ucelených bloků. Čtyři z nich představují **hodnocení výkonnosti firmy** v rámci finanční, zákaznické, procesní a růstové perspektivy modelu. Každá z těchto perspektiv poskytuje uživatelům zpětnou vazbu nejen o výkonnosti firmy, ale také o **průměrné výkonnosti odvětví/oboru, členů zvoleného klastru a nejlepších firem na trhu** v definovaných ukazatelích klíčových faktorů výkonnosti.

Finanční perspektiva užívá vstupy nejen k získání výsledků nadefinovaných měřítek, ale také k detailnějšímu rozpracování finančních oblastí výkonnosti. Např. podává obraz o dělení účetní přidané hodnoty, EBITu či struktuře oběžných aktiv firmy ve srovnání s odvětvím/oborem, klastrem a TOP firmou.

Pro rychlý přehled o **postavení firmy z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky** slouží třídímní graf, kde na ose x je znázorněn podíl ekonomické přidané hodnoty k tržbám, na ose y velikost spreadu (rozdíl mezi rentabilitou vlastního kapitálu a náklady na vlastní kapitál). Velikost bubliny je

dána velikostí obrátu firmy. Firma je srovnávána s průměrnou firmou v odvětví, klastru a nejvýkonnější firmou dle zadaných kritérií. Mezi nejúspěšnější podniky z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky patří ty, které se nacházejí v pravé horní části grafu, tzn. v prvním kvadrantu.

Zejména pro řízení výkonnosti firmy je přínosný **pyramidový rozklad syntetického ukazatele EVA**, který je s cílem zajištění srovnatelnosti se zvoleným benchmarkem (odvětvím, klastrem, nejlepšími firmami na trhu) vztažen k tržbám. Analýza tohoto ukazatele, který vychází z účetního modelu, poskytuje přehled o faktorech, které významně přispěly k tvorbě hodnoty pro vlastníky, včetně vyčíslení jejich vlivu na tento vrcholový ukazatel. Pro provedení citlivostní analýzy je využita *funkcionální metoda* (viz kapitola 2.2.2), neboť není závislá na pořadí činitelů při výpočtu a lze ji využít i v případě záporných indexů.

Dalším výstupem měření a srovnávání firem je **určení pozice firmy** v jednotlivých ukazatelích, faktorech a oblastech výkonnosti **vůči zvolenému benchmarku**. Firma tak na základě hodnotící škály 0-100 % odhalí, „jak daleko“ se nachází od minimální či maximální hodnoty ukazatele ve vzorku či jaká je její úroveň komplexní výkonnosti dle hodnoty UFV.

Pro snadnou orientaci slouží další z výstupních sestav, **spider graf** jednotlivých oblastí výkonnosti, který poskytuje rychlý přehled o silných a slabých místech výkonnosti firmy ve srovnání s TOP firmou. Na první pohled je tak uživateli zřejmé, ve kterých oblastech a zároveň perspektivách výkonnosti vůči benchmarkingovým partnerům zaostává.

Výstupy benchmarkingového modelu uzavírají **mapy kauzálních vztahů** klíčových interních faktorů výkonnosti a jejich oblastí, které umožňují učinit správný závěr o celkové výkonnosti firmy (tzn. určit diagnózu). Vzhledem k tomu, že jsou tyto mapy **rozšířeny o vypočtené hodnoty výkonnosti firmy a průměrné hodnoty benchmarku**, stávají se vhodným podkladem pro řízení výkonnosti firmy.

Opakované využití navrženého modelu umožňuje sledovat vývoj veškerých výstupů firmy v čase. Vygenerování výstupní sestavy zvolené firmy je součástí verifikace modelu (viz kapitola 5.5).

5.4 Softwarové řešení navrženého modelu hodnocení výkonnosti firem

S ohledem na další z výše uvedených požadavků optimálního systému měření a srovnávání výkonnosti firem, kterými jsou především uživatelská přívětivost, dostupnost a respektování zásad benchmarkingu, je navržený model vytvořen jako **webová aplikace**, která je poskytována uživatelům z webového serveru přes počítačovou síť Internet. Tato varianta je zvolena hned z několika důvodů:

- snadná ovladatelnost,
- možnost rozšiřování aplikace v budoucnu, tzn. modulová struktura aplikace,
- nízká administrativní a časová náročnost zpracování pro správce systému, a to i s ohledem na rozšiřující se databázi dat,
- možnost vzdáleného přístupu a správy,
- bezpečnost systému a jeho vysoká spolehlivost,
- možnost užití i administrace bez dodatečných nákladů,
- možnost hodnocení více firem současně a nezávisle na sobě.

Uživatelé i správce mají tak možnost přístupu do aplikace odkudkoliv pomocí kteréhokoli internetového prohlížeče bez nutnosti nákupu dalších instalací. Vstup firem do systému je podmíněn zadáním jedinečného přihlašovacího jména a hesla, které jim uděluje správce modelu. Navíc v databázi nikde nefigurují jména společností, ta jsou nahrazena speciálním kódem, pod kterým společnost v databázi vystupuje. To umožňuje provedení *anonymního srovnání* a zároveň je tak *minimalizováno riziko zneužití* poskytnutých dat i výsledků srovnání.

Výhodou této formy benchmarkingu je rovněž to, že mnohdy konkurenční firmy, zejména v rámci klastrů, mezi sebou *nesdílejí citlivá data*, ale zadávají je přímo do vstupních formulářů webové aplikace, kde k nim má přístup jediná osoba – správce (administrátor) aplikace.

5.4.1 Systémové složky modelu

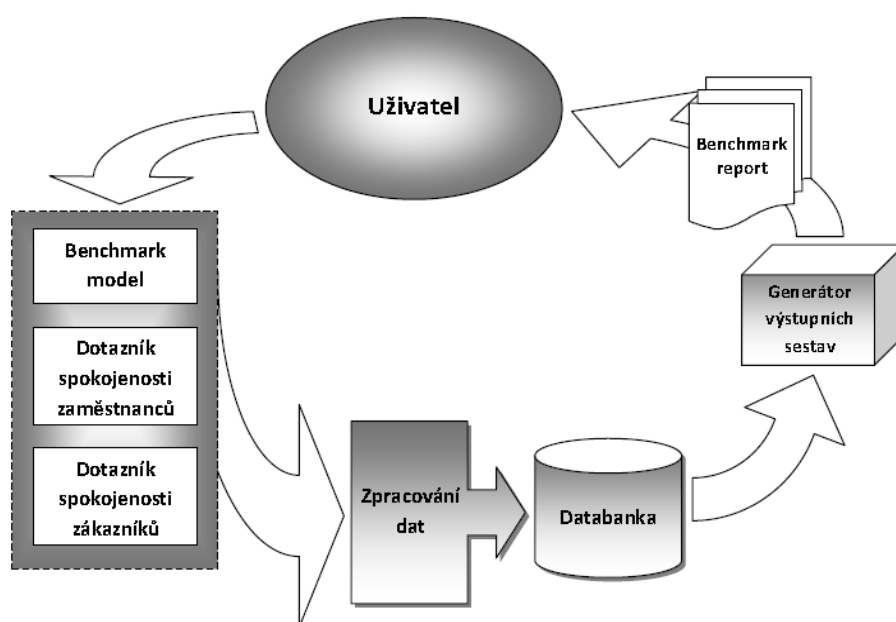
Pro vývoj aplikace je pro svoji univerzálnost a rozsáhlost funkcí zvoleno programové prostředí PHP s podporou databázového serveru MySQL a soubor aplikací **Google web API** (též **Google Web Services**). Tato kombinace je využitelná jak pro platformu Windows, tak i pro platformu na bázi Linuxu, která je pro implementaci benchmarkingového modelu použita. Jako web server je zvolen Apache Web Server 2. Pro přehlednější a snadnější tvorbu aplikace slouží systém PEAR (PHP Extension and Application Repository), který udržuje konzistentní styl psaní i v případě zásahu dalších programátorů do modelu.

Významnou část aplikace tvoří také soubor knihoven jpGraph, jejichž vývoj je jako součást Google web API stále ve vývoji. Z tohoto důvodu je pro grafické zpracování výstupních sestav ve fázi pilotního ověření modelu použit MS Office Excel. Samotné výstupní sestavy jsou generovány třídou FPDF do formátu PDF. O zálohování celé aplikace se stará sada skriptů v operačním systému Linux.

Pomocí výše uvedených základních komponent je naprogramováno softwarové řešení modelu měření a srovnávání firem. Z důvodu jeho snadné údržby a případné modernizace je zvoleno modulární řešení.

5.4.2 Architektura modelu

Aplikace benchmarkingového modelu je složena ze tří základních modulů a Administrativního rozhraní. **Vstupní data**, jako jediný částečně přístupný modul uživateli, slouží k zadávání vstupních informací uživatelem (Benchmark model), jeho zaměstnanci (Dotazník spokojenosti zaměstnanců) a zákazníci (Dotazník spokojenosti zákazníků). Stažení a úpravu získaných dat umožňuje modul **Zpracování dat**, který převádí data do formátu, v němž jsou ukládána v Benchmark databance. **Generátor výstupních sestav** následně na základě srovnávacích kritérií vygeneruje výslednou zpráva (Benchmark Report) a odešle ji uživateli. Jednotlivé kroky znázorňuje následující obrázek (Obr. 24).



Obr. 24 Postup hodnocení výkonnosti firem dle navrženého modelu
Zdroj: vlastní zpracování

Administrátor modelu má k dispozici **Administrativní rozhraní**, které umožňuje přístup a modifikaci nejen výše uvedených modulů a hlavní databanky, ale i dalších podpůrných databází, knihoven a aplikací jako např. šablon, formulářů, přihlašovacích údajů uživatelů apod.

Zadávání vstupních dat

Jak naznačují nadefinované klíčové faktory výkonnosti, pro komplexní posouzení výkonnosti firmy jsou zapotřebí nejen výsledky samotné firmy, ale také zpětná vazba od zákazníků a zaměstnanců firmy. Z tohoto důvodu jsou na uživatelském účtu správce v **Google Docs**, která je součástí Google web API, vytvořeny tři formuláře vstupních dat.

První z nich tvoří **Benchmark model**, který slouží pro zadávání vstupních dat vyplývajících z činnosti firmy. Vstupní data může pod stejnými přístupovými

údaji zadávat dle svých zodpovědností ve firmě více osob, a to i současně. Z tohoto důvodu jsou vstupní data rozdělena na několik sekcí: ekonomika, nákup a prodej, výroba, personalistika a inovace. Vložená vstupní data lze až do okamžiku ukončení sběru dat přepisovat a doplňovat.

Druhým formulářem je **Dotazník spokojenosti zákazníků**, který firmy odesílají prostřednictvím webového odkazu svým zákazníkům dle vlastního uvážení. Samozřejmě platí, že čím více zákazníků dotazník vyplní, tím objektivnější jsou získané výstupy. Cílem tohoto dotazníku, který je anonymní a který je možné na základě jednoho webového odkazu pro danou firmu vyplňovat více uživateli současně, je získání odpovědí na deset převážně uzavřených otázek, kdy zákazník vybírá jednu z nabízených možností.

Po vyplnění všech otázek dotazníku, což představuje cca 5 minut, jej zákazník s pomocí tlačítka „Odeslat“ automaticky zařadí do databáze vyplněných dotazníků. O odeslání dotazníku je uživatel modelu informován prostřednictvím e-mailu automaticky vygenerovaného softwarovou aplikací. To znamená, že firma nemá k dispozici odpovědi konkrétního zákazníka a veškerá práce se shromažďováním a zpracováním dotazníků jí odpadá. Zpětnou vazbu firma získá ve formě průměrných hodnot jako součást hodnocení. Vzhledem k tomu, že mnohé firmy mají své zákazníky v zahraničí, je rovněž vytvořen dotazník spokojenosti zákazníků v anglickém jazyce. Dotazníky spokojenosti zákazníků v české i anglické verzi jsou uvedeny v přílohách (Příloha J).

Neméně významnou skupinou, která svou činností ovlivňuje výkonnost firmy, jsou její zaměstnanci. I pro ně byl vytvořen anonymní **Dotazník spokojenosti zaměstnanců**, který lze odeslat neomezenému počtu zaměstnanců prostřednictvím jednoho webového odkazu. Po otevření tohoto odkazu odpovídají zaměstnanci na 13 uzavřených otázek, kdy vybírají jednu z nabízených variant, přičemž jsou vyžadovány odpovědi na všechny otázky. Vyplnění dotazníku, které představuje cca 2 minuty, je umožněno více zaměstnancům současně pod stejným webovým odkazem pro danou firmu. Po odeslání jsou data automaticky uložena do databáze a kontaktní osoba firmy obdrží automaticky vygenerovaný e-mail s informací o vyplněném dotazníku. Tzn. že firma opět nemá k vyplněným dotazníkům přístup a jejich zpracování provádí samotná aplikace.

Pro případ, že ne všichni zaměstnanci firmy mají přístup k počítači, zejména se jedná o výrobní dělníky, je vytvořen dotazník spokojenosti zaměstnanců ve formátu pro tisk. Ten je nutno v požadovaném počtu vytisknout a vyplněná data poté zadat (nejlépe pomocí nezávislé osoby, např. personalisty) do databáze prostřednictvím opakovaného použití webového odkazu. Dotazník spokojenosti zaměstnanců je uveden v přílohách (Příloha J).

Pro úspěšné vyplnění vstupních dat všech uvedených formulářů je vytvořen **Návod uživatele benchmarkingového modelu** (viz Příloha K).

Zpracování a uložení dat

Po zadání všech dat do formuláře Benchmark Model a dostatečného počtu odpovědí zaměstnanců a zákazníků firmy odešle uživatel na určenou adresu strukturovaný e-mail, který slouží jako spouštěcí impuls pro automatické stažení zadaných dat do modulu **Zpracování dat**. Tento Modul vytvořený v aplikačním prostředí Google web API zadaná data automaticky stáhne a prostřednictvím naprogramovaných maker, převodových můstků a předdefinovaných funkcí vstupní data během několika minut (dle množství dat) zpracuje a uloží do centrální **Benchmark databanky**, kde jsou uložena data všech firem. Po úspěšném uložení zpracovaných dat odešle modul firmě webový odkaz na modul **Generátor výstupních sestav**.

Generování výstupních sestav

Pro vygenerování výstupní sestavy je nutné napojení uživatele přes zasláný odkaz na **Generátor výstupních sestav**, který je rovněž vytvořen v prostředí Google web API a kde je umístěn formulář **Definice výběrových kritérií pro Benchmark** (viz kapitola 5.3.9). Zde si uživatel volí jednu až tři skupiny firem, které požaduje zahrnout do výstupní sestavy, tzn. se kterými je provedeno srovnání. Po odeslání vyplněného formuláře jsou údaje po několika minutách (dle výkonnosti serveru) zpracovány a vygenerována výstupní sestava (viz kapitola 5.3.10). V případě, že vybraný vzorek obsahuje méně než 5 firem, není generování sestavy provedeno a uživatel je o této skutečnosti informován. Při vyhovujícím zadání výběrového vzorku je výstupní sestava vygenerována a zaslána v PDF formátu na předdefinovaný účet elektronické pošty uživatele.

Administrativní rozhraní

Administrativní rozhraní umožňuje správcům aplikace udržovat a aktualizovat jednotlivé moduly, vytvářet a měnit vstupní formuláře, upravovat strukturu centrální databanky a ostatní knihoven či měnit formát, rozsah a grafické zpracování výstupních sestav. Administrátorovi umožňuje uvedené rozhraní rovněž úpravu nastavení uživatelů, např. přidání či odebrání uživatelů, editaci údajů o uživateli nebo změnu přístupových údajů, čímž je zajištěna ochrana modelu v případě, že uživatel přístupové údaje zkompromituje. Administrativní rozhraní zabezpečuje také archivaci operací prováděných v systému, správce aplikace tak získává kompletní přehled o stavu a využití systému.

Praktická aplikace navrženého modelu na zvoleném souboru firem je obsahem následující kapitoly.

5.5 Verifikace navrženého modelu na vybraném vzorku firem

Možnost využití benchmarkingového modelu v praxi byla nabídnuta firmám podílejících se na průzkumu měření a řízení výkonnosti firem, který je nedílnou součástí disertační práce. Především úzká spolupráce s firmami při vytváření modelu a jeho reakce na požadavky a potřeby firem motivovaly většinu manažerů k zapojení do verifikace benchmarkingového modelu. Výjimku tvoří z celkového počtu dvanácti firem dvě organizace, které se pilotního ověření modelu nezúčastnily, a to z důvodu zaměření výroby na specifický produkt či přílišného pracovního vytížení zaměstnanců v souvislosti s novými projekty.

Soubor firem, na kterém je navržený model verifikován, představuje deset firem zabývajících se výrobou plastových výrobků (CZ-NACE 22.2), z nichž osm z nich jsou členy Plastikářského klastru Zlínského kraje. Z hlediska jejich velikosti se jedná o střední až velké firmy s průměrným přepočteným stavem zaměstnanců v rozmezí 80 - 600 a obratem 100 mil. - 2,5 mld. Kč za rok 2008. Pro znázornění požadavků a výstupů navrženého modelu byla zvolena jedna z firem Plastikářského klastru, která se zabývá výrobou ostatních plastových výrobků a která se řadí mezi středně velké firmy (dále jen firma ABC). Cílem této kapitoly není analyzovat výkonnost vybrané firmy, ale představit základní vstupní a výstupní sestavy navrženého modelu na praktickém příkladu. Vzhledem k rozsahu vstupních i výstupních informací jsou součástí textu pouze ukázky z jednotlivých sestav, kompletní vstupní a výstupní údaje modelu jsou uvedeny v přílohách.

Sběr vstupních dat probíhal v období červenec – srpen 2009. Manažeri obdrželi formou e-mailu odkaz s přístupovými údaji umožňující vstup do aplikace. Pod tímto odkazem byly firmám zpřístupněny Výsledky šetření, Návod uživatele benchmarkingového modelu a samotný Benchmark model, který je určen k zadávání vstupních dat v pěti sekcích. Manažerům byly dále zaslány odkazy na Dotazník spokojenosti zákazníků v české i anglické verzi a Dotazník spokojenosti zaměstnanců včetně jeho formátu pro tisk. Úkolem oslovených firem bylo během měsíce a půl vyplnit vstupní data Benchmark modelu za rok 2008, popř. 2007 a zajistit zpětnou vazbu od zákazníků a zaměstnanců firmy.

Firmám se podařilo zajistit vstupní data v požadovaném termínu, i když vyplnění Benchmark modelu nebylo z důvodu neevidování některých dat u všech uživatelů kompletní. Rovněž získání zpětné vazby od zákazníků a zaměstnanců bylo úspěšné a firmám se podařilo průměrně nashromáždit 10 dotazníků od zákazníků a 30 dotazníků od zaměstnanců.

Ukázka vyplněných vstupních dat Benchmark modelu firmou ABC je znázorněna na následujícím obrázku (Obr. 25), veškerá vstupní data Benchmark modelu poskytnutá firmou ABC jsou vzhledem ke svému rozsahu uvedena v přílohách (Příloha L).

II. sekce Nákup a prodej	MJ	2008	2007	Popis
celkový počet dodávek od dodavatelů	#	4676		jedna dodávka od dodavatele je definována jedním dodacím listem
počet dodávek od dodavatelů v požadovaném termínu	#	4351		
podíl 3 největších dodavatelů na celkovém nákupu materiálu	%	29		největší z pohledu objemu nákupu
hodnota neshodných/nekvalitních materiálových vstupů bez DPH	tis. Kč	459		
počet zákazníků	#	534	559	celkový počet zákazníků, kteří v daný rok koupili alespoň jednou
počet nových zákazníků	#	75		nový zákazník = zákazník, který realizoval první nákup před méně než 12 měsíci
počet nových zákazníků s opakovaným nákupem	#	44		nový zákazník s opakovaným nákupem = zákazník, který realizoval první nákup před méně než 12 měsíci a současně zákazník, který koupil víc než jednou
počet ztracených zákazníků	#	36		ztracený zákazník = zákazník, který realizoval poslední nákup před více než 12 měsíci, ale méně než 24 měsíci
podíl 3 největších odběratelů na tržbách	%	43,7		
aktivní distribuční kanály			A	výběr z možností: A) prodejní tým, B) call centrum, C) e-shop, D) kamenné obchody, E) franchizingová síť, F) distribuční dceřiné společnosti, G) distribuční joint ventures, H) zahraniční síť poboček, I) jiné
počet nabídek	#	5698		
počet objednávek	#	4341		počet objednávek vzešlých z odeslaných nabídek
počet objednávek vyrobených v termínu	#	4123		
počet nerealizovaných objednávek	#	15		
celkový počet dodávek zákazníkům	#	7964		jedna dodávka zákazníkovi je definována jedním dodacím listem
počet dodávek zákazníkům, které nebyly dodrženy z hlediska kvality, rozsahu, termínu, místa dodání	#	321		
počet reklamovaných dodávek ze strany zákazníků z důvodu vady na produktu	#	24		
celkový čas vyřizování všech reklamovaných dodávek ze strany zákazníků	dny	140		součet celkových dob ve dnech za rok, které uběhly od nahlášení reklamaci po jejich úplné vyřízení, kdy je produkt plně funkční, vyměněn nebo jsou zákazníkovi vráceny peníze

Obr. 25 Vstupní údaje Benchmark modelu – Sekce Nákup a prodej
Zdroj: vlastní zpracování

Jako vstupní data navrženého modelu slouží také odpovědi zákazníků a zaměstnanců firmy, které jsou automaticky po vyplnění dotazníku ukládány do speciálních formulářů (viz Obr. 26). Úplné vstupní údaje získané od zákazníků a zaměstnanců firmy ABC jsou uvedeny v přílohách (Příloha L).

Časová známka	1) Do jaké míry jste spokojen s Firmou jako dodavatelem?	2) Do jaké míry jste spokojen s kvalitou produktů Firmy?	3) Do jaké míry jste spokojen s kvalitou služeb souvisejících s produkty Firmy?	4) Do jaké míry jste spokojen s cenou produktu a souvisejících služeb Firmy ve srovnání s jejich užitnou hodnotou?	5) Do jaké míry jste spokojen s odbornou úrovní, vystupováním a přístupem pracovníků Firmy?	6) Do jaké míry jste spokojen s rozsahem sortimentu produktů a služeb Firmy?	7) Do kontaktu s firmou jsem přišel na základě:	8) Firma je pro nás:	9) Vycíslete celkové nákupy u hodnocené Firmy v minulém roce (v tis. Kč):	10) Vycíslete celkové nákupy stejného sortimentu (viz otázka 9) u všech dodavatelů v minulém roce (v tis. Kč):
8.6.2009 22:31:27	velmi spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	osobního doporučení	hlavní dodavatel	5000	10000
8.10.2009 8:05:49	velmi spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	osobního doporučení	hlavní dodavatel	2600	3000
8.10.2009 12:24:21	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	oslovení zástupcem Firmy	sekundární dodavatel		
8.11.2009 8:06:09	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	osobního doporučení	hlavní dodavatel	1410	15000
8.11.2009 8:13:52	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	osobního doporučení	hlavní dodavatel	250	250
8.11.2009 8:25:26	velmi spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	osobního doporučení	hlavní dodavatel		
8.11.2009 12:51:58	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	oslovení zástupcem Firmy	hlavní dodavatel		
8.13.2009 9:49:00	velmi spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	oslovení zástupcem Firmy	hlavní dodavatel	5 000	7 000
8.17.2009 11:22:04	velmi spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	spíše spokojen	oslovení zástupcem Firmy	hlavní dodavatel	0	0
8.17.2009 14:42:25	velmi spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	velmi spokojen	kontaktní na Internetu	výhradní dodavatel	400	400

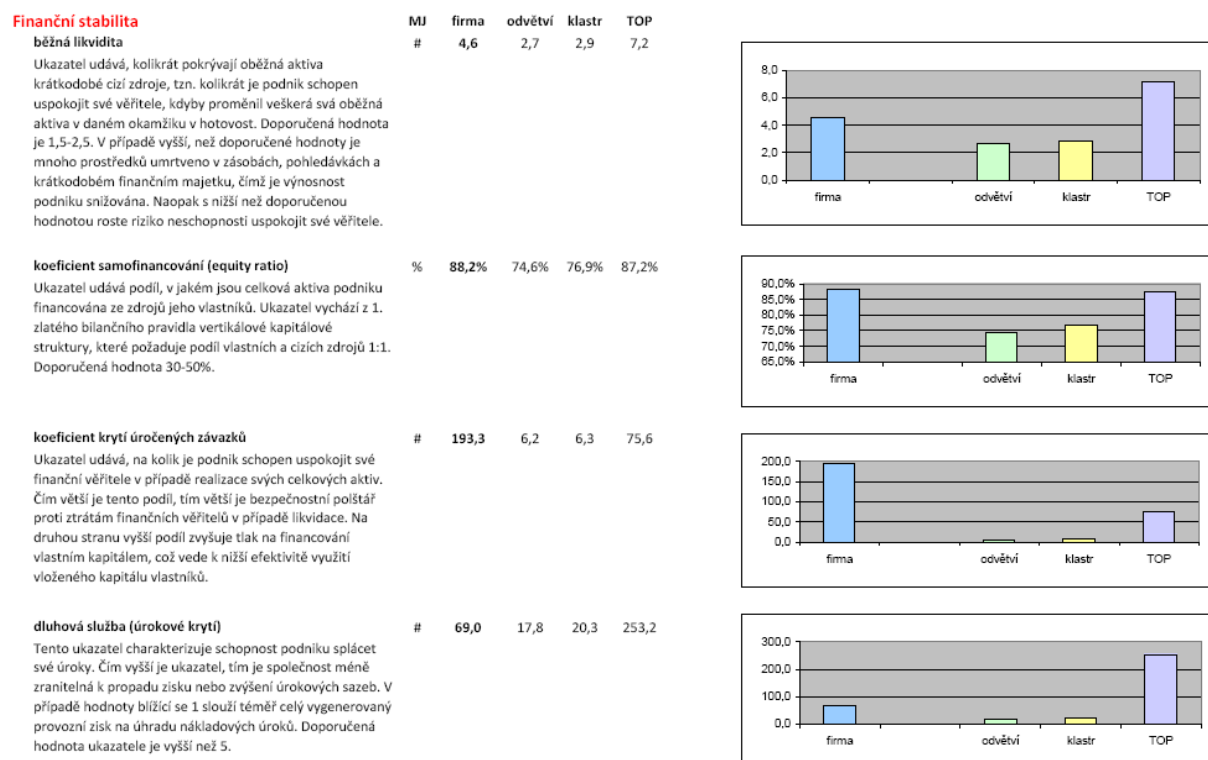
Obr. 26 Formulář spokojenosti zákazníků
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že se jedná o pilotní ověření navrženého modelu a tudíž nejsou k dispozici výsledky předchozích hodnocení, je srovnání prvních uživatelů modelu provedeno samotným tvůrcem modelu. Pro měření a srovnávání výkonnosti firem byla s ohledem na vybraný vzorek desíti plastikářských firem zvolena následující výběrová kritéria:

- *Odvětví/obor*: CZ-NACE 22.2 - Výroba plastových výrobků
- *Klastr*: Plastikářský klastr
- *TOP*: firma s nejvyšším UFV v rámci vzorku firem klastru
- *Kraj*: neomezeně
- *Počet zaměstnanců*: neomezeně
- *Obrat*: neomezeně

Na základě takto nadefinovaných srovnávacích kritérií byly vygenerovány **výstupní sestavy** firem, které byly v průběhu měsíce září zaslány ve formátu PDF manažerům jednotlivých firem.

Výstupní sestavy seznamují uživatele benchmarkingového modelu nejprve s dosaženými výsledky v rámci čtyř oblastí **finanční perspektivy**. Následující obrázek (Obr. 27) odkrývá a srovnává hodnoty finanční stability firmy ABC vůči zvoleným benchmarkům. Hodnocení výkonnosti ve všech nadefinovaných ukazatelích finanční perspektivy je umístěno v přílohách (Příloha M).

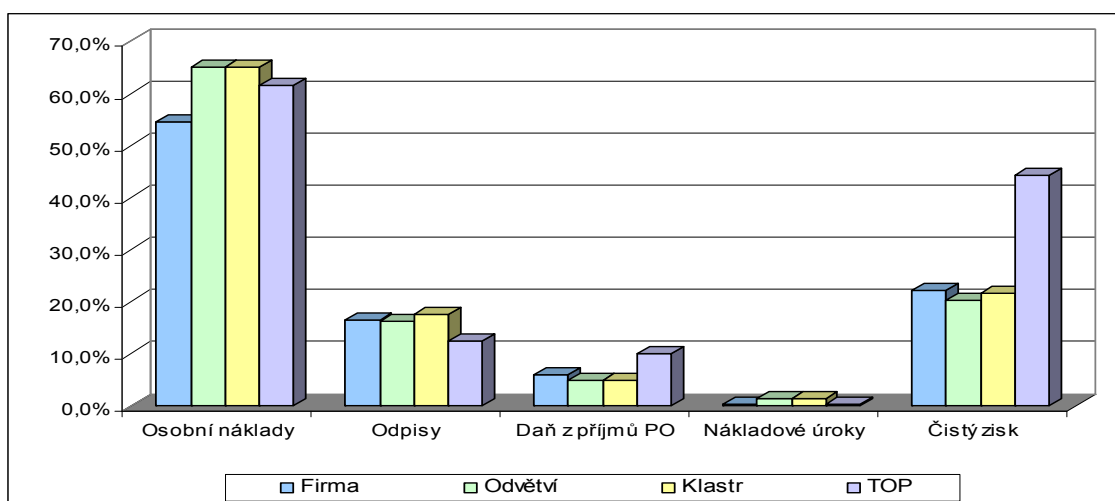


Obr. 27 Hodnocení finanční stability firmy
Zdroj: vlastní zpracování

Manažer firmy ABC může na základě uvedené ukázky z finanční perspektivy usoudit, že firmu neohrožuje riziko neschopnosti uspokojit své věřitele, neboť její běžná likvidita dosahuje za rok 2008 hodnoty 4,6, což je více než v průměru v odvětví a zároveň více než je doporučená hodnota (1,5 – 2,5). Na druhou stranu firma, stejně jako nejlepší firma v klastru, váže velké množství finančních prostředků v oběžném majetku, což má negativní dopad na její rentabilitu.

Rovněž koeficient samofinancování a koeficient krytí úročených závazků dosahují nadprůměrných hodnot. Oba ukazatele potvrzují konzervativní přístup, kdy manažeři firmy upřednostňují stabilitu před rizikem v podobě neuspokojení svých věřitelů, což svědčí o nižší efektivitě využití volného kapitálu vlastníků.

Hodnoty ukazatelů finanční perspektivy dále doplňují **podrobnější finanční informace** o dělení účetní přidané hodnoty (viz Obr. 28) či o dělení EBITu, struktuře oběžných aktiv a struktuře zásob, které jsou uvedeny vzhledem ke svému rozsahu v přílohách (Příloha M).

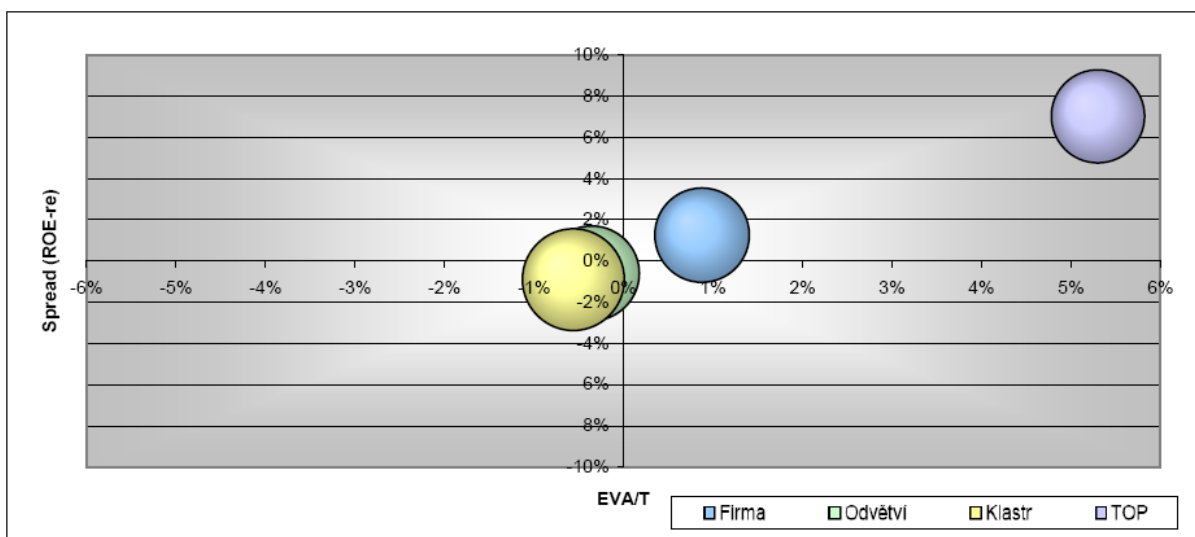


Obr. 28 Dělení účetní přidané hodnoty firmy ABC

Zdroj: vlastní zpracování

Neméně přínosné zejména pro majitele firmy ABC je získání přehledu o **postavení firmy z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky** ve srovnání se zvolenými benchmarky. To umožňuje trojrozměrný graf, jehož horizontální osa znázorňuje podíl ekonomické přidané hodnoty k tržbám, vertikální osa představuje spread (rozdíl rentability vlastního kapitálu a nákladů na vlastní kapitál) a velikost bubliny je dána výší obrátu.

Jak ukazuje obrázek (Obr. 29), firma ABC se nachází v pravém horním kvadrantu, což znamená, že firma v daném období přispěla svou činností ke zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky lépe, než kdyby je investovali jinam při stejném riziku. Firma dosáhla na rozdíl od odvětví či klastru kladné ekonomické přidané hodnoty; ve srovnání s TOP firmou klastru jsou však hodnoty spreadu i ukazatele EVA/T nižší, její pozice v grafu je blíže k počátku.

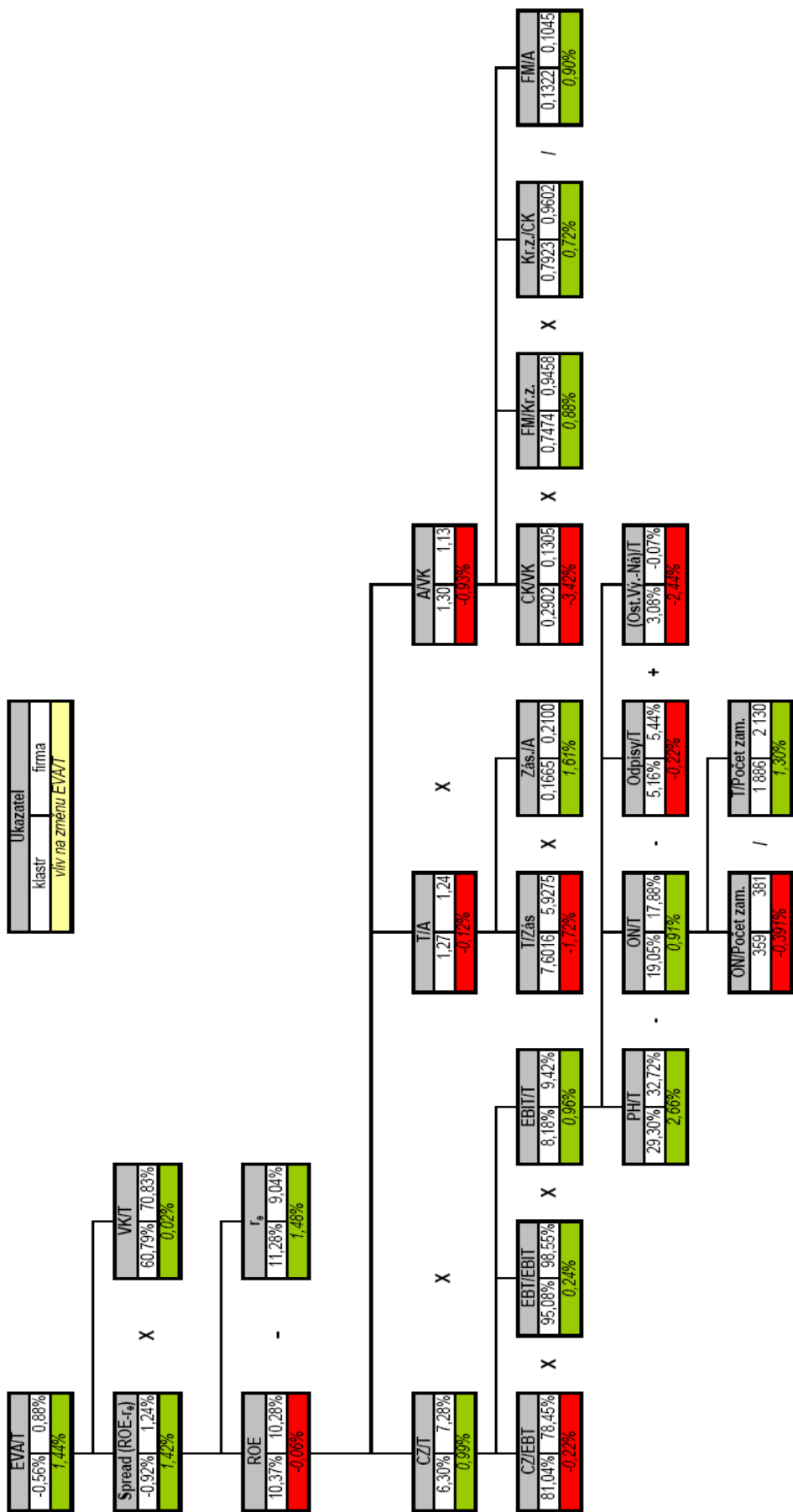


Obr. 29 Postavení firmy z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky
Zdroj: vlastní zpracování

K tomu, aby manažeři firem dokázali cíleně podporovat dosahování kladné ekonomické přidané hodnoty, je nezbytné, aby znali její hybatele, zejména ty, které ovlivňují ukazatel EVA nejvíce. K tomuto účelu poskytuje benchmarkingový model výstup v podobě **pyramidového rozkladu**. Jeho vrcholovým ukazatelem není přímo EVA, neboť hodnota EVA je absolutním číslem, které velkou měrou ovlivňuje rozdílná výše vlastního kapitálu firem a které není tudíž pro srovnávání vhodné. Rozkládán je ukazatel EVA vztažený k tržbám v procentním vyjádření, a to jak firmy ABC, tak klastru jako celku. Rovněž jsou pomocí funkcionální metody vyčísleny vlivy jednotlivých dílčích ukazatelů na změnu vrcholového ukazatele firmy ve srovnání s klastrem.

Jak naznačuje následující obrázek (Obr. 30), firma dosáhla vyšší hodnoty spreadu i vyšší hodnoty vlastního kapitálu k tržbám než klastr, což se pozitivně projevilo na kladné hodnotě vrcholového ukazatele. Snížení vlastních nákladů na kapitál firmy o více než 2 % ve srovnání s klastrem přispělo k navýšení vrcholového ukazatele o téměř 1,5 %. Naopak snížení rentability vlastního kapitálu zapříčiněné především nižším obratem aktiv a nižší finanční pákou mělo negativní, i když díky vyšší ziskové marži ne příliš výrazný dopad na ekonomickou přidanou hodnotu.

Jak dokládá výstup navrženého modelu, největší negativní vliv na hodnotu vrcholového ukazatele měl poměr cizího a vlastního kapitálu, rozdíl ostatních výnosů a nákladů k tržbám a obrat zásob. Na tyto ukazatele by se měl management firmy zaměřit, neboť jejich hodnoty vedly ke snížení hodnoty vložených prostředků pro vlastníky. Naopak největší pozitivní vliv na vrcholový ukazatel měla přidaná hodnota k tržbám, která je u firmy ve srovnání s klastrem vyšší a přispěla tak k tvorbě hodnoty pro vlastníky.



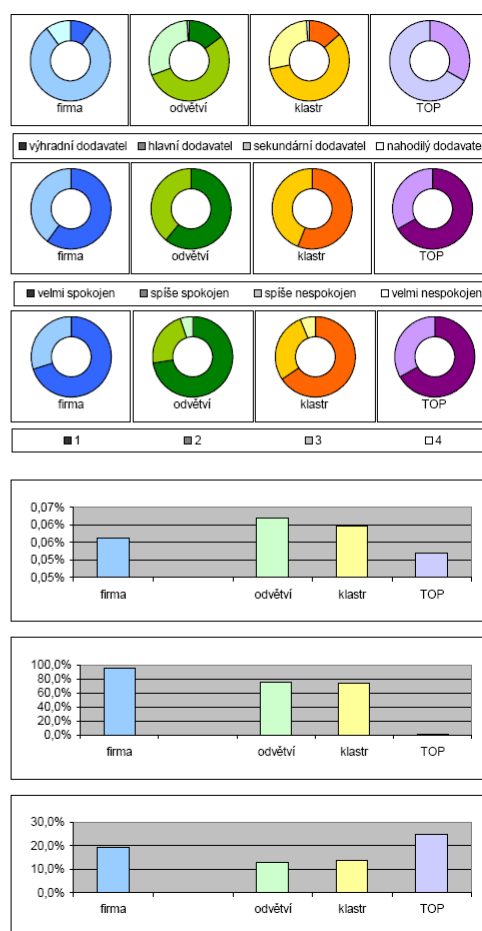
Obr. 30 Pyramidový rozklad ukazatele EVA/T
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že k posouzení celkové výkonnosti firmy nestačí pohlížet pouze na finanční výsledky firmy, je zapotřebí doplnit finanční perspektivu o další perspektivy.

Pro ukázkou výstupu ze *zákaznické perspektivy* je zvolena oblast *Spokojenost zákazníků* (viz Obr. 31), která spolu s oblastí *Báze zákazníků* a *Produkt z pohledu zákazníků* podává důležité informace o trhu a zpětnou vazbu od zákazníků. Manažeři tak mohou identifikovat svou současnou pozici na trhu a následně i cíle, kterých chtějí u zákazníků dosáhnout a které povedou k růstu podílu na trhu a příslibu zisku. Kompletní výstupy zákaznické perspektivy jsou uvedeny v přílohách (Příloha M).

Spokojenost zákazníků
péče o zákazníky

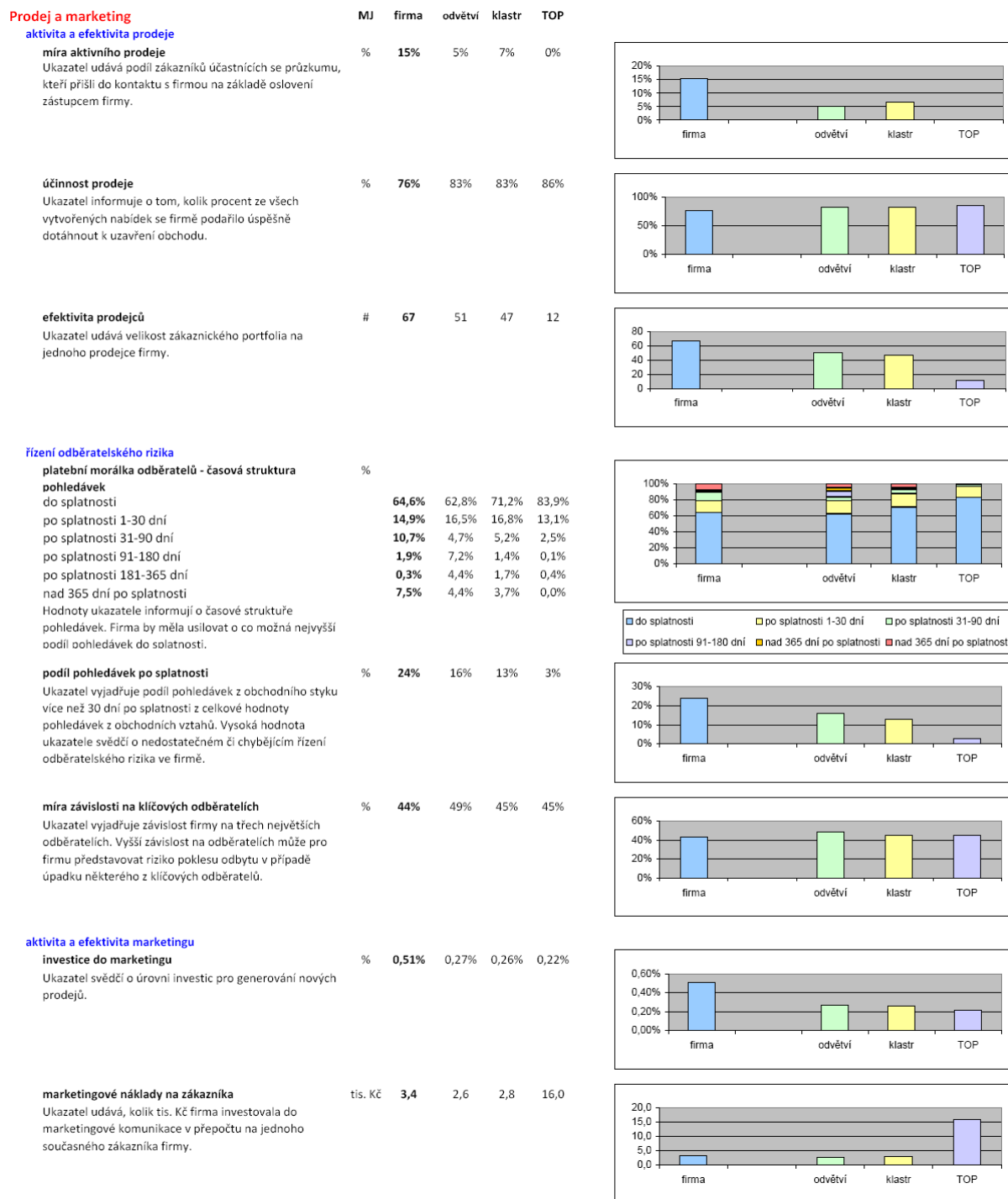
	MJ	firma	odvětví	klastr	TOP
loajalita zákazníků Ukazatel vyjadřuje, kolik procent oslovených zákazníků označilo firmu jako výhradního či hlavního dodavatele daného sortimentu ve srovnání s konkurencí. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je loajalita zákazníků firmy a stabilita zákaznické základny.	%	90%	69%	72%	33%
míra spokojených zákazníků s firmou Ukazatel indikuje podíl spokojených zákazníků, tj. respondentů, kteří jsou s firmou jako dodavatelem velmi spokojeni či spíše spokojeni. Pouze spokojení zákazníci mohou vést k dosahování dlouhodobé výkonnosti firmy.	%	100%	100%	100%	100%
kvalita osobního kontaktu se zákazníkem Ukazatel vyjadřuje průměrnou známku odborné úrovně, vystupování a přístupu pracovníků firmy ve vztahu k zákazníkům, a to na škále 1 - 4, přičemž hodnota 1 představuje výborné hodnocení, hodnota 4 neuspokojivé hodnocení.	známka	1,30	1,32	1,41	1,33
uspokojení potřeb zákazníka					
investice do průzkumu potřeb zákazníků Ukazatel udává podíl nákladů na průzkum potřeb zákazníků k tržbám. Vyšší hodnota informuje o zájmu firmy uspokojit potřeby zákazníků. I když tato činnost představuje pro firmu náklad, může v budoucnu firmě přinést několikanásobný výnos.	%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%
kvalita dodávek Měří úspěšnost toho, jak dodavatel plní plánované požadavky odběratele na dodávky. Ukazuje, jak úspěšně je podnik schopen plnit své dodací závazky. Vyšší hodnota indikuje vyšší kvalitu dodávek.	%	96,0%	75,5%	74,3%	1,3%
podíl zákazníků došlých na základě doporučení Ukazatel vyjadřuje procento zákazníků, kteří přišli do kontaktu s firmou na základě doporučení jiných osob, především stálých spokojených zákazníků. Vyšší hodnota naznačuje šíření povědomí o firmě na základě dobrých zkušeností zákazníků s firmou.	%	19,2%	12,9%	13,7%	25,0%



Obr. 31 Hodnocení spokojenosti zákazníků firmy
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že firma ABC je v péči o zákazníky a uspokojování jejich potřeb ve srovnání s odvětvím i klastrem nadprůměrná. Rovněž ve srovnání s TOP firmou je hodnocení firmy značně pozitivní, dosažené hodnoty v některých ukazatelích dokonce převyšují hodnoty nejlepší firmy klastru, což může vést k budování dobrého jména firmy na trhu.

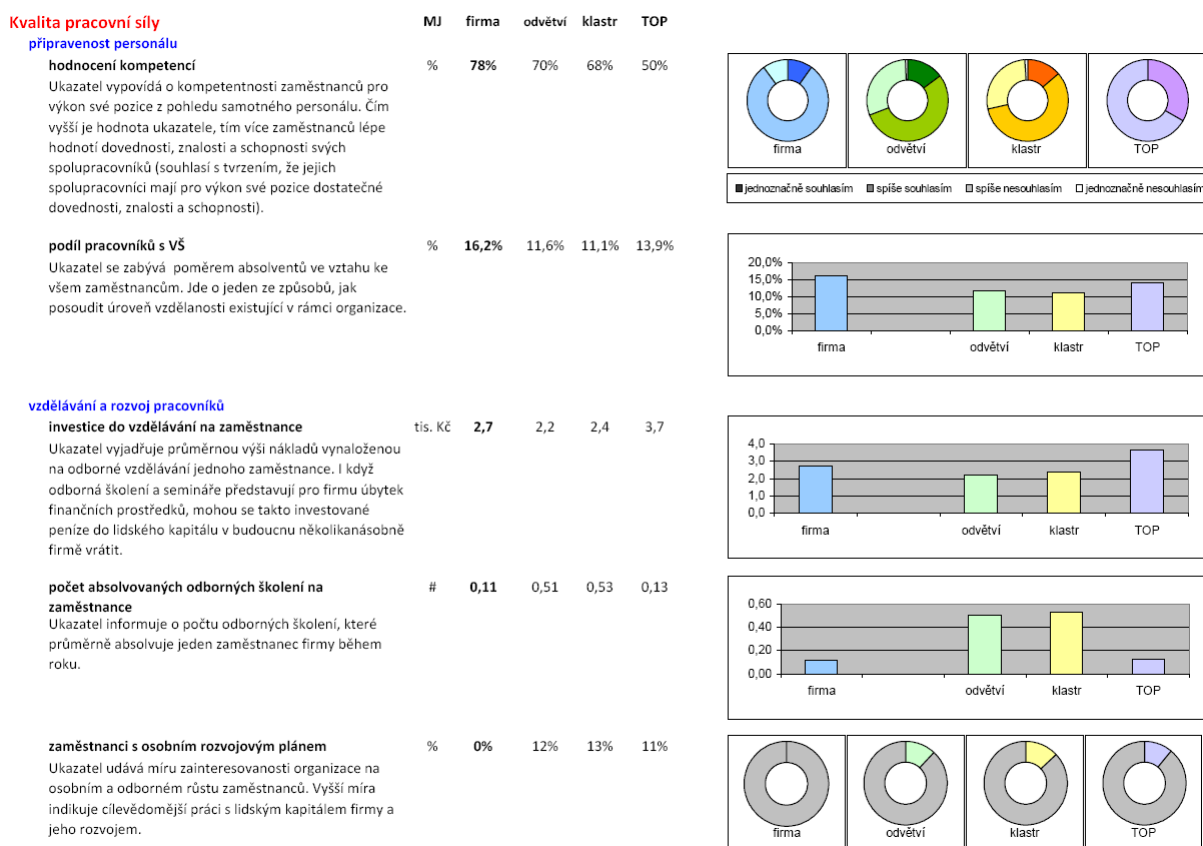
Další perspektivou, kterou je zapotřebí brát v úvahu při posuzování celkové výkonnosti firmy, je **procesní perspektiva**, která nezahrnuje pouze výrobní činnosti, ale tvoří ji veškeré procesy, které umožňují uspokojovat potřeby zákazníka a vytvářet hodnotu pro vlastníka. Jedním z výstupů této perspektivy je hodnocení procesu *Prodej a marketing* (viz Obr. 32). Dosažené výsledky v dalších oblastech procesní perspektivy jsou uvedeny v přílohách (Příloha M).



Obr. 32 Hodnocení prodeje a marketingu firmy
Zdroj: vlastní zpracování

Prodej a marketing firmy ABC lze na základě uvedených hodnot ukazatelů označit za aktivní a efektivní. Negativně působí ve srovnání s odvětvím, klastrem i TOP firmou vysoký podíl pohledávek po splatnosti, který je oproti hodnotě nejlepší firmy v klastru o 21 % vyšší a který může indikovat ne příliš vhodné řízení odběratelského rizika. Firma ABC má ze všech tří uvedených benchmarků rovněž nejvyšší podíl marketingových nákladů, ovšem díky velkému množství zákazníků investuje firma do jednoho zákazníka průměrně 3,4 tis. Kč ročně, což je pětkrát méně než u TOP firmy.

Poslední perspektivou konceptu BSC a zároveň i navrženého modelu je *perspektiva učení se a růstu*, která zahrnuje potenciál ve formě pracovníků, systémů a procedur, jenž vytváří předpoklady pro dosažení stanovených cílů. Čtyři oblasti uvedené perspektivy reprezentuje *Kvalita pracovní síly* (viz Obr. 33), ucelený výstup perspektivy učení se a růstu je uveden v přílohách (Příloha M).

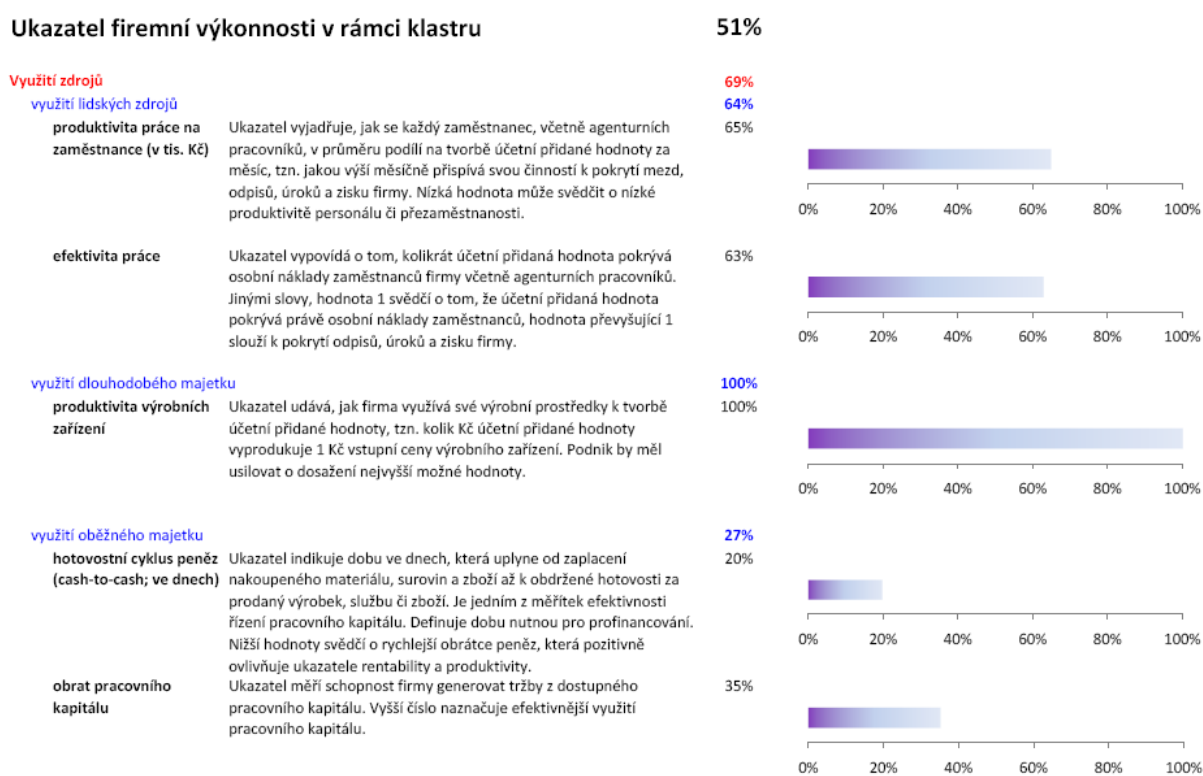


Obr. 33 Hodnocení kvality pracovní síly firmy
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek naznačuje, že firma ABC má připraven personál pro výkon své pozice, na druhou stranu firma vyvíjí malé úsilí a prostředky na jeho další rozvoj. Firma investuje do vzdělávání pracovníků 2,7 tis. Kč za rok, což je více než v průměru v klastru či odvětví, naopak o jeden tisíc Kč méně než investuje

TOP firma. Vzhledem k tomu, že firma nemá na rozdíl od zvolených benchmarků stanoven osobní rozvojový plán u žádného zaměstnance, firma by se měla zaměřit na práci s lidským kapitálem a jeho rozvoj, neboť lidé jsou jedním z nejvýznamnějších potenciálů každé firmy.

Další z výstupů, které benchmarkingový model nabízí, je **hodnocení komplexní výkonnosti** firmy v rámci zvoleného benchmarku. K tomuto účelu slouží syntetický UFV, jehož konstrukce je představena v kapitole 5.3.8. Na základě této agregované veličiny, která zohledňuje dosažené výsledky firmy ve vybraných ukazatelích klíčových interních faktorů výkonnosti včetně jejich vlivu na celkovou výkonnost firmy, lze určit pozici daného subjektu vůči vybrané skupině firem. Ukázka výpočtu UFV firmy ABC je znázorněna na následujícím obrázku (Obr. 34).



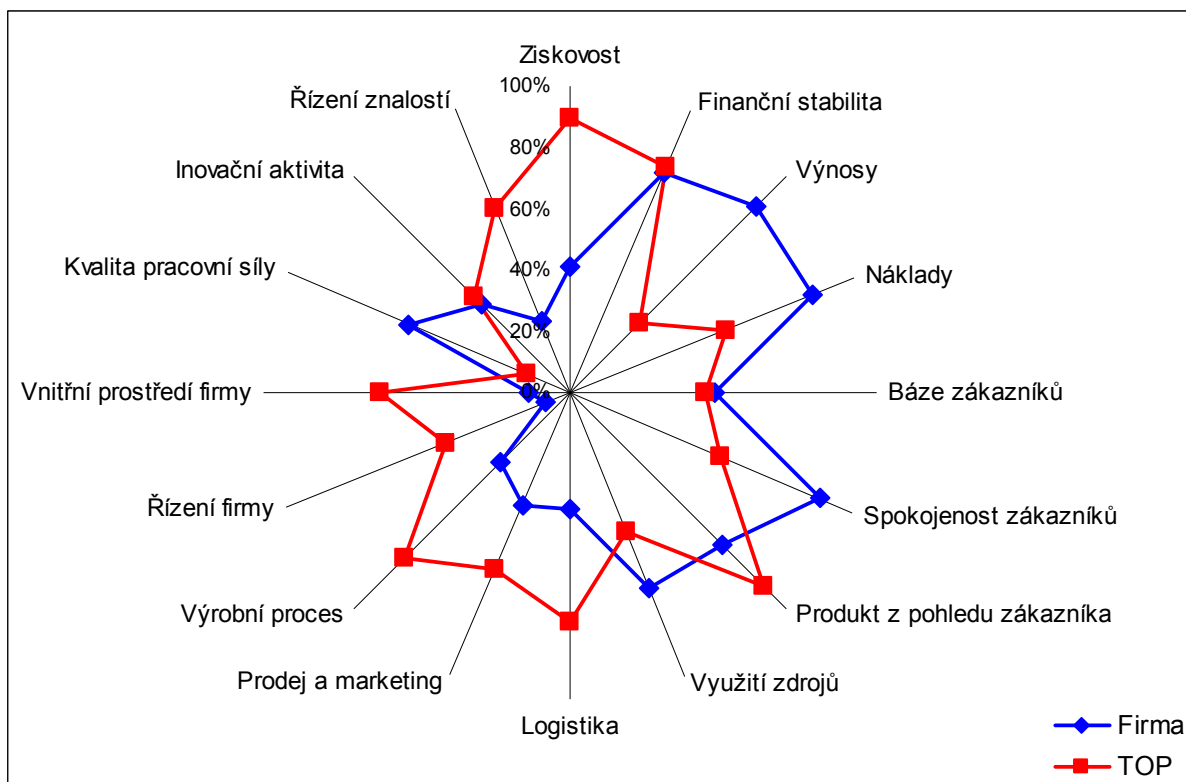
Obr. 34 Výpočet UFV firmy
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek zobrazuje výpočet jedné z šestnácti oblastí výkonnosti firmy – *Využití zdrojů*, kdy je každému ukazateli přiřazen percentil v rámci hodnot, které byly dosaženy zvoleným vzorkem firem. Tzn. že firmě ABC byla díky tomu, že dosahuje v ukazateli *Produktivita výrobních zařízení* nejvyšší hodnoty v klastru, přiřazena hodnota 100 %. Hůře se firma umístila v ukazateli *Hotovostní cyklus peněz*, kde dosáhla úrovně 27 %, což napovídá, že i v tomto ukazateli vykázala firma vyšší hodnotu, než je minimální hodnota firem v klastru.

Průměrné hodnoty za jednotlivé faktory výkonnosti jsou dále vynásobeny stanovenou vahou, čímž firma získá přehled o výkonnosti, kterou dosáhla v rámci dané oblasti. Na základě průměru hodnot všech oblastí je vypočten celkový UFV, který na škále 0 – 100 % činí pro firmu ABC 51 %. Znamená to, že firma dosahuje poloviny maximálního potenciálu fiktivní firmy klastru, která je určena nejlepšími hodnotami ve vybraných ukazatelích. Z osmi srovnávaných firem v klastru se firma ABC dle dosaženého UFV umístila na druhém místě, přičemž TOP firma dosáhla hodnoty 58 %, nejméně výkonná firma pak 38 %.

O pozici firmy ABC v rámci klastru přehledně informují navržené grafy, které představují *příspěvek daného ukazatele k celkové výkonnosti firmy*. Tzn. že i v případě ukazatelů, u nichž je snaha minimalizovat jejich výši (např. náklady na kapitál), je zobrazená procentní hodnota v číselném i grafickém vyjádření vypočtena odečtením zjištěného percentilu od 100 %, firma by tak měla usilovat o maximalizaci této procentní výše.

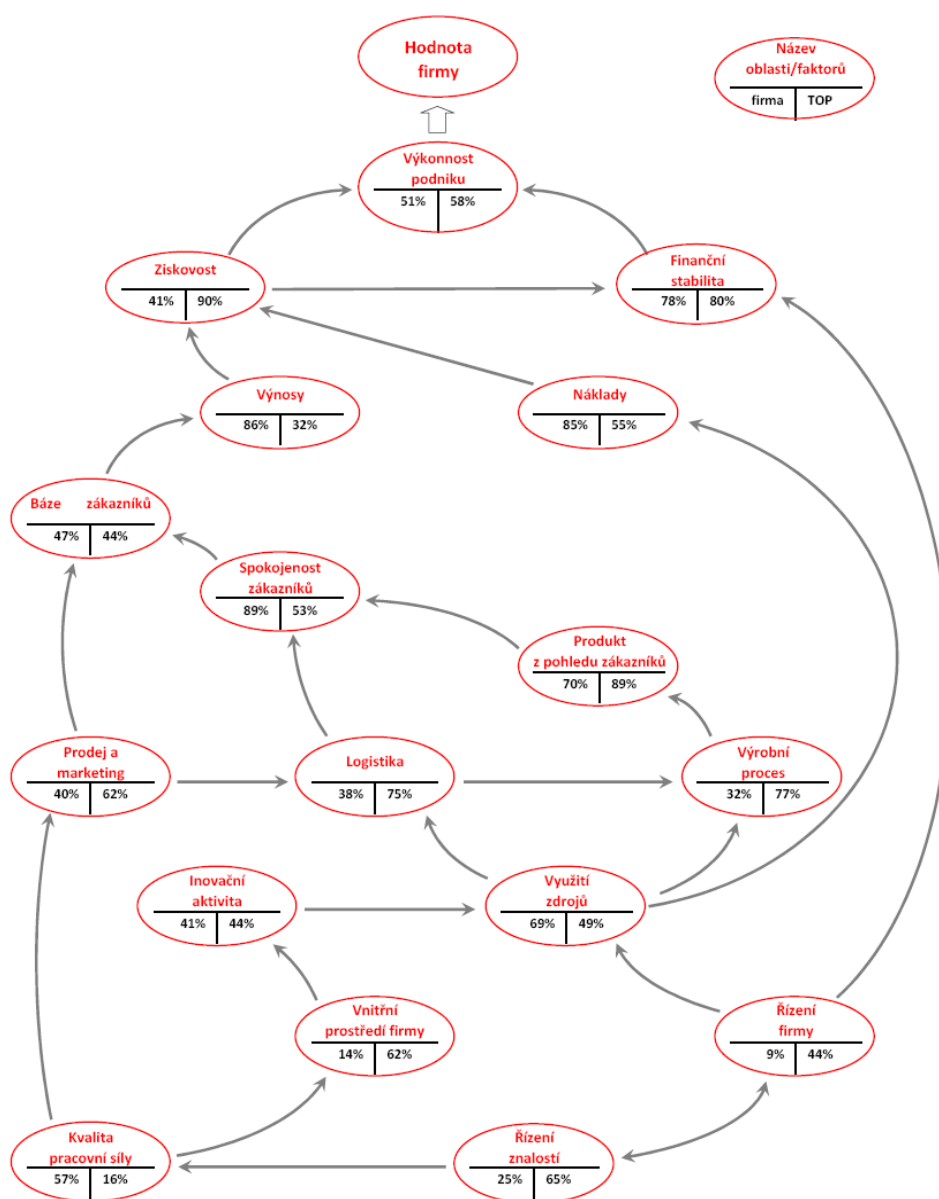
Grafické vyjádření, které vychází z jednoho z požadavků na optimální systém měření a řízení výkonnosti – přehlednost, umožňuje snadnou a rychlou orientaci v naměřených a srovnávaných hodnotách. S cílem přehledně informovat uživatele modelu o dosažené výkonnosti firmy ve srovnání s benchmarkem v jednotlivých oblastech, popř. perspektiv byl vytvořen **spider graf**. S jeho pomocí je výkonnost firmy ABC srovnána s TOP firmou klastru (viz Obr. 35).



Obr. 35 Srovnání firmy s TOP firmou v klastru
Zdroj: vlastní zpracování

Graf naznačuje, že silnou stránkou firmy je zejména finanční a zákaznická perspektiva, nižších hodnot ukazatelů dosahuje v rámci interních procesů a růstového potenciálu. Nad úroveň výsledků nejvýkonnější firmy v klastru dosahuje v oblasti výnosů a nákladů, spokojenosti zákazníků, využití zdrojů a kvality pracovní síly. Firma by se měla zaměřit zejména na ziskovost, interní procesy, vnitřní prostředí a řízení znalostí, jejichž příspěvek k celkové výkonnosti firmy je ve srovnání s TOP firmou klastru nízký.

Zejména při řízení výkonnosti firmy ocení její zástupci **mapu kauzálních vztahů hlavních oblastí výkonnosti** včetně dosažených hodnot firmy a benchmarku (viz Obr. 36). Mapa podává přehled o pozitivně a negativně se vyvíjejících oblastech výkonnosti včetně hlavních činitelů, které jejich úroveň ovlivňují.



Obr. 36 Mapa kauzálních vazeb oblastí výkonnosti firmy a benchmarku
Zdroj: vlastní zpracování

K podrobnější analýze hlavních příčin a důsledků dosažené výkonnosti firmy slouží **kauzální mapy klíčových faktorů výkonnosti** dle čtyř zvolených podnikových aktivit – Výrobní proces, Řízení lidských zdrojů, Marketing a Finanční řízení. Tyto mapy, které jsou vzhledem ke svému rozsahu umístěny v přílohách (Příloha M), zobrazují klíčové interní faktory výkonnosti, včetně jejich dosažených hodnot a vztahů mezi nimi, z hlediska jednotlivých činností firmy ABC a TOP firmy klastru.

Na základě vytvořených map, které zobrazují nejen příčinně-důsledkové vazby mezi hlavními faktory výkonnosti, ale i dosažené hodnoty dané firmy a zvoleného benchmarku, lze identifikovat slabá místa výkonnosti a odhalit možnou příčinu jejich vzniku. Následně mohou zástupci firmy vhodným opatřením cíleně eliminovat nalezené příčiny slabých míst a zvýšit tak celkovou výkonnost firmy a její konkurenceschopnost na trhu.

Výše uvedené výstupní sestavy navrženého modelu seznamují manažery s dosaženou výkonností firmy na různých úrovních, tzn. od jednotlivých měřítek až k celkovému syntetickému ukazateli firemní výkonnosti. Obohacení všech měřítek o jejich popis usnadňuje uživatelům modelu odhalit jejich význam a dopad do výkonnosti. Nejen číselné, ale zároveň i grafické vyjádření zjištěných hodnot činí výstupy modelu přehlednými a snadno pochopitelnými. Velkým přínosem je srovnání dosažených hodnot firmy s hodnotami až tří zvolených benchmarků dle odvětví, klastru, kraje, počtu zaměstnanců či obratu, čímž zástupci firem získávají kompletní přehled nejen o výkonnosti firmy, ale také o její pozici vůči vybranému vzorku firem. Vytvořené výstupy benchmarkingového modelu tak mohou jeho uživatelům sloužit jako podklady pro řízení výkonnosti firmy a tím i jejího postavení na trhu.

5.6 Silné a slabé stránky měření a srovnávání výkonnosti dle navrženého modelu

Ve výše uvedených hlavních výsledcích práce je uveden metodický postup tvorby benchmarkingového modelu včetně jeho softwarového řešení a verifikace na zvoleném vzorku firem. Předložený model, který využívá potenciálu spolupráce firem v klastrech pro aplikaci postupů benchmarkingu, slouží k hodnocení firemní výkonnosti a poskytuje podklady pro následné přijetí opatření vedoucích ke zlepšení pozice firmy na trhu.

K získání celkového obrazu o využití benchmarkingového modelu je nezbytné zmínit hlavní silné a slabé stránky spojené s jeho využitím k hodnocení výkonnosti firem, které byly identifikovány v průběhu řešení disertační práce. Mezi hlavní **silné stránky** měření a srovnávání výkonnosti dle navrženého modelu patří:

- jednoduchá implementace v řízení výkonnosti firem,

- orientace na základní firemní cíl, tj. růst výkonnosti a tím i zvyšování hodnoty firmy v dlouhodobém horizontu,
- hodnocení výkonnosti na základě postižení klíčových interních faktorů výkonnosti,
- měření výkonnosti na základě vhodné kombinace finančních a nefinančních ukazatelů a zároveň ukazatelů zpoždění a ukazatelů předstihu,
- získání podkladů pro řízení výkonnosti firmy ve formě kauzálních map klíčových faktorů výkonnosti, pyramidového rozkladu EVA atd.,
- sledování výkonnosti v čase (při opakovaném využití modelu) dle jednotné metodiky,
- objektivní srovnání výkonnosti s jinými subjekty na základě poměrových ukazatelů,
- zajištění vhodných partnerů pro benchmarking dle definovaných srovnávacích kritérií,
- anonymní srovnání mnohdy konkurenčních firem, které mezi sebou nesdílí citlivá data,
- reakce modelu na současné firemní potřeby,
- možnost využití modelu pro hodnocení výkonnosti firem z různých odvětví, popř. veřejných institucí, a to na základě předložené metodiky (viz kapitola 5.3).

Mezi **slabé stránky** hodnocení výkonnosti s využitím analytického modelu lze zařadit především následující:

- model nezohledňuje působení externích faktorů na celkovou výkonnost firmy (z důvodů uvedených v kapitole 5.3.2),
- kvalita hodnocení se odvíjí od kvality vstupních dat nejen samotné firmy, ale všech firem v databázi,
- riziko neochoty vyplnění dotazníků ze strany zaměstnanců a zákazníků firmy.

Z výše uvedeného vyplývá, že využití navrženého modelu pro měření a srovnávání výkonnosti firem má především silné stránky. Uvedené slabé stránky lze minimalizovat např. přítomností odborného konzultanta ve firmě, který by se podílel na vyplňování vstupních dat a na základě získaných výsledků hodnocení napomáhal přijetí nápravných opatření, vhodnou motivací osob podílejících se na zadávání vstupních dat atd.

5.7 Ověření hypotéz

Během zpracování disertační práce byly mj. ověřovány následující hypotézy:

H1: „Lze identifikovat klíčové interní faktory ovlivňující výkonnost podniků.“

Platnost první hypotézy byla zkoumána jako součást analýzy současné praxe měření a řízení výkonnosti podniků. V rámci prvního kola strukturovaných rozhovorů byly u manažerů vybraného vzorku firem zjišťovány hlavní oblasti, na které se firma zaměřuje při naplňování stanovené strategie. Zároveň odpovídali manažeři na otázku: „Jaké jsou podle Vás klíčové interní faktory výkonnosti firmy?“

Na základě získaných odpovědí byly identifikovány stěžejní interní faktory, které do velké míry ovlivňují výkonnost firem (viz kapitola 5.1.1). Jejich oprávněnost a kompletnost byla následně prověřována v druhé fázi společných setkání, kdy se zástupci firem vyjadřovali k předloženému seznamu definovaných faktorů. Manažeři se shodli, že identifikované faktory jsou z hlediska dosahování výkonnosti firmy klíčové a kompletní.

Uvedená hypotéza byla rovněž potvrzena na základě konzultací s Ing. Petrem Vítkem, odborným poradcem společnosti Deloitte Advisory, s. r. o. v oblasti výkonnosti firem, s nímž byly výstupy strukturovaných rozhovorů v oblasti klíčových faktorů výkonnosti probírány.

Přestože vychází identifikace klíčových interních faktorů z odpovědí zástupců vzorku firem vybraného odvětví, lze stejný metodický postup využít u vzorku firem kteréhokoliv odvětví a identifikovat tak klíčové interní faktory ovlivňující jejich výkonnost.

Hypotéza byla potvrzena.

H2: „Lze využít metod a postupů benchmarkingu k měření a řízení výkonnosti podniků.“

Tuto hypotézu lze potvrdit na základě provedené kritické literární rešerše. Autoři jako je Camp (1989, 1995), Karlöf a Östblom (1995), Andersen a Pettersen (1996) nebo Watson (1993, 2007) se shodují na pozitivních přínosech benchmarkingu v oblasti měření a řízení výkonnosti firem.

Z konkrétních výroků lze vybrat např. konstatování Campa (1989): „*Benchmarking podporuje řízenou změnu prostřednictvím objektivního zhodnocení vlastní výkonnosti. Benchmarking umožňuje porovnat vlastní výkony, kvalitu, náklady aj. s ostatními organizacemi, které poskytují srovnatelné výrobky či služby. Umožňuje identifikovat tzv. nejlepší praxi, čili procesy, které vedou k nejlepším výsledkům. Systematický benchmarking jistě najde své uplatnění i v budoucnu, neboť může být nástrojem, který pomůže firmě*

dosáhnout špičkové výkonnosti. Bez benchmarkingu nebudeme skutečně vědět, jakou úroveň mají naše podnikatelské aktivity, jakou úroveň by mohly mít a jakým způsobem toho dosáhnout.“

Stanovenou hypotézu potvrzuje rovněž řada šetření zabývajících se využitím metod, postupů a nástrojů benchmarkingu ve firemní praxi (viz kapitola 5.1.2). Z provedených průzkumů vyplývá, že benchmarking je jednou z nejrozšířenějších metod hodnocení a řízení výkonnosti, která při opakovaném využití umožňuje firmám trvalé dosahování lepších výsledků.

Také dotazníkový průzkum provedený v rámci projektu „Měření a řízení výkonnosti klastrů“ prokazuje platnost uvedené hypotézy, neboť benchmarking našel své uplatnění také při hodnocení a řízení výkonnosti klastru a jeho členů. Zatímco v ČR benchmarking nabízí svým členům 26 % oslovených klastrů, v zahraničí je to více než polovina klastrů. Benchmarking byl zároveň managementem klastrů označen jako jeden z faktorů, které mají významný vliv na úspěšný rozvoj klastrů u nás i ve světě.

Vzhledem ke své prokázané schopnosti zlepšovat podnikové výsledky, nabyl benchmarking nejlepší praktik na významu a stal se neocenitelným nástrojem řízení organizací.

Hypotéza byla potvrzena.

H3: „Lze vytvořit model hodnocení výkonnosti firem, který je uplatnitelný v podmínkách klastru.“

Uvedenou hypotézu lze potvrdit na základě navrženého modelu, který využívá potenciálu spolupráce firem v klastrech k hodnocení jejich výkonnosti s využitím metod a postupů benchmarkingu. Vytvořený model tak poslouží nejen ke stanovení výkonnosti firem, popř. sledování jejího vývoje v čase, ale především ke zjištění rozdílů ve výkonnosti firmy ve srovnání s průměrnými hodnotami benchmarku včetně identifikace její pozice v rámci klastru.

Hypotézu dále podporuje verifikace benchmarkingového modelu na členech zvoleného klastru. Výstupy, které obsahují mj. srovnání výkonnosti firem v rámci jednotlivých ukazatelů, klíčových faktorů výkonnosti, jejich oblastí a syntetického ukazatele výkonnosti s ostatními členy klastru, dokazují, že model využívá možnosti plynoucí z jejich zapojení do aktivit klastrů. Firmám navržený model, který respektuje tyto možnosti a potřeby, poskytuje podklady pro řízení výkonnosti a hledání potenciálů konkurenceschopnosti na trhu.

Hypotéza byla potvrzena.

6 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Výsledkem disertační práce je návrh efektivního modelu hodnocení výkonnosti firem v podmínkách klastrů s využitím benchmarkingu. Navržený model reaguje na zásadní dvě překážky využití benchmarkingu v řízení firem - nedostatek zdrojů informací a partnerů vhodných pro vzájemné srovnávání výkonnosti, a to prostřednictvím využití spolupráce firem v klastrech v oblasti hodnocení jejich výkonnosti.

Výsledky řešení práce lze rozdělit na přínosy pro teoretické poznání, praktické poznání a vzdělávací a výzkumnou činnost fakulty.

6.1 Přínos práce pro teoretické poznání

Z hlediska teoretického poznání je disertační práce přínosná pro rozšíření poznatků o výkonnosti podniků a jejím měření a řízení s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů. Za přínosy pro teorii lze považovat především:

- zmapování, sumarizaci a kategorizaci poznatků o výkonnosti podniků a jejím vztahu ke konkurenceschopnosti včetně přístupů a konceptů měření a řízení výkonnosti,
- rozšíření poznatků o metodách a postupech benchmarkingu a jejich uplatnění pro posilování konkurenceschopnosti firem, a to z dostupných informačních zdrojů, především ze zahraniční literatury a odborných studií,
- identifikaci klíčových interních faktorů, které výrazně ovlivňují výkonnost firmy, včetně příčinně-důsledkových vazeb mezi nimi.

Významný přínos pro teorii spočívá v návrhu metodiky tvorby benchmarkingového modelu pro hodnocení výkonnosti firem v podmínkách klastrů, neboť v současné době schází nástroj, který by plně využíval potenciálu spolupráce firem v klastrech pro měření a řízení jejich výkonnosti.

6.2 Přínos práce pro praktické poznání

Výsledky disertační práce jsou prakticky využitelné v mnoha oblastech. Hlavní přínos představuje využití navrženého modelu pro hodnocení a srovnávání výkonnosti v podnikové praxi. Analytický model slouží **managementu firem** nejen k měření výkonnosti firem či sledování vývoje jejich výkonnosti v čase, ale především umožňuje srovnat dosaženou výkonnost s obdobnými firmami na trhu. Na základě vytvořeného návodu tak mohou jednotlivé firmy aplikovat benchmarkingový model a identifikovat slabá místa

své výkonnosti. S využitím mapy kauzálních vztahů klíčových faktorů výkonnosti či pyramidového rozkladu ukazatele EVA je možné přijmout vhodná opatření k eliminaci těchto slabých míst, což povede ke zvýšení celkové výkonnosti a konkurenceschopnosti firem.

Výstupy disertační práce mohou být využity i v dalších oblastech firemního řízení, např. v souvislosti s odměňováním pracovníků na základě dosažených výsledků či hodnocení realizovaných strategií.

Neméně přínosné je využití modelu v podmínkách klastrů, kdy jsou srovnávány údaje vzájemně spolupracujících firem, které si v mnohých případech na druhou stranu rovněž konkurují. Průměrná výkonnost klastru jako celku či pouze jeho nejsilnějšího článku, může být vhodným benchmarkem pro posouzení celkové výkonnosti firmy a k určení její pozice v rámci klastru. Přitom srovnávaným podnikem může být jak současný člen klastru, tak také subjekt se stejným oborovým zaměřením stojící mimo něj, např. firma, pro kterou by výsledky srovnání představovaly motivační prvek na cestě za vyšší výkonností, nebo firma, která uvažuje o vstupu do klastru a pro niž by výsledek srovnání znamenal jedno z kritérií pro rozhodování. Díky tomu, že členové klastru mezi sebou nesdílejí citlivá data a prováděné srovnání je anonymním, je minimalizováno riziko zneužití získaných dat, popř. výsledků srovnání. Existence klastru přináší nespornou výhodu v podobě poměrně konzistentního vzorku pro opakovaná srovnání.

Výsledky práce mohou být rovněž přínosné pro **management klastru**, který může využít navržený model nejen k hodnocení výkonnosti jednotlivých členů klastru, ale také ke sledování vývoje výkonnosti klastru jako celku, popř. ke srovnání výkonnosti klastru s vývojem v daném oboru nebo odvětví. Navržený model a jeho výstupy lze dále managementem klastru využít při rozhodování, zda (ne)přijmout potenciálního zájemce o členství v klastru. Benchmarkingový model se tak stává cenným zdrojem dat vypovídajících o výkonnosti jednotlivých firem, klastrů i celých oborů či odvětví, která nejsou běžně dostupná.

Přínosem práce je rovněž **soubor případových studií** vybraných firem (Příloha B), které obsahují „good practices“ pro hodnocení a zvyšování výkonnosti firem, a **analýza benchmarkingových nástrojů**, které jsou dostupné českým firmám.

Celkový přínos pro praxi spočívá ve vytvoření souboru finančních a nefinančních ukazatelů na základě identifikovaných klíčových faktorů výkonnosti a představení benchmarkingového nástroje, který poskytuje podklady pro dlouhodobé zvyšování výkonnosti podniku.

6.3 Přínos práce pro vzdělávací a výzkumnou činnost fakulty

Nezanedbatelným přínosem práce je rovněž využití nástroje v akademické činnosti fakulty, zejména pro zkvalitnění výuky předmětu Finance podniku, Oceňování podniku a Řízení hodnoty a výkonnosti podniku v magisterských studijních programech Fakulty managementu a ekonomiky. Výstupy práce umožní studentům lépe poznat finanční i nefinanční měřítko, jejich význam pro podnik včetně vzájemných vztahů mezi nimi.

Vytvořený model dále usnadní práci pedagogům i studentům při výpočtu hodnot jednotlivých ukazatelů, vypracování finančních analýz a srovnávání firem s jinými subjekty.

Dílejší poznatky z disertační práce byly a nadále budou průběžně publikovány a prezentovány na odborných konferencích a jsou součástí odborných publikací. Zpracování disertační práce je součástí řešení projektů podpořených Grantovou agenturou České republiky.

Oblast výkonnosti klastrů a jejich členů byla realizována v rámci projektu „Měření a řízení výkonnosti klastrů“ (reg. č. projektu 402/06/1526), který byl řešen na Ústavu financí a účetnictví FaME UTB ve Zlíně ve spolupráci s Ekonomickou fakultou VŠB-TU Ostrava a Fakultou informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové v období 2006 – 2008.

Oblast využití benchmarkingu pro řízení výkonnosti podniků a klastrů je realizována v rámci projektu „Optimalizace multidisciplinárního navrhování a modelování výrobního systému virtuálních firem“ (reg. č. projektu 402/08/H051), který je řešen Fakultou strojní Západočeské univerzity v Plzni ve spolupráci s Ústavem financí a účetnictví a Ústavem průmyslového inženýrství FaME UTB a Ekonomickou fakultou VŠB-TU Ostrava v období 2008 – 2011.

Oblast hodnocení výkonnosti podniků je realizována v rámci projektu „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků“ (reg. č. projektu 402/09/1739), který je řešen na Ústavu financí a účetnictví FaME UTB ve Zlíně v období 2009 – 2011.

Jelikož jsou data získávána na základě konzultací s manažery firem a dalšími odbornými pracovníky, lze další přínos práce spatřovat v posílení spolupráce univerzitního výzkumu s praxí.

7 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE

Po obhájení disertační práce bude vytvořený model udržován a dále upravován v rámci řešení projektu „Inovace předmětů zaměřených na finanční řízení podniku s důrazem na aplikaci praktických postupů, poznatků a nástrojů“ (reg. č. CZ.1.07/2.2.00/07.0358), který je podpořen z operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ Evropského sociálního fondu. Projekt je řešen Fakultou managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně ve spolupráci s Fakultou podnikatelskou VUT v Brně v období 2009 – 2012. Cílem tohoto projektu, v němž zastávám pozici manažera projektu, je zvýšit uplatnitelnost absolventů na trhu práce zejména v oblasti finančního řízení podniků a jiných právnických osob, a to prostřednictvím vytvoření moderního modelu vzdělávání a inovace vybraných předmětů zaměřených na finance a ekonomiku podniku.

Jednou z možností, jak rozšířit využitelnost analytického modelu, je oslovit zástupce firem dalších odvětví či oborů a na základě navržené metodiky a zpětné vazby z firem vytvořit nástroj hodnocení výkonnosti firem různého zaměření.

Rovněž je možné zahrnout do databáze nejen české, ale i zahraniční firmy, což s sebou přináší nutnost vytvoření převodníku mezi českými a mezinárodními účetními standardy, aby získaná vstupní data a následně i výstupy modelu byly srovnatelné. Tato problematika je řešena v rámci projektu podpořeného Grantovou agenturou České republiky s názvem „Užití IAS/IFRS v malých a středních podnicích a vliv na měření jejich výkonnosti“ (reg. č. projektu 402/09/0225), na jehož realizaci se aktivně podílím. S tímto převodem je zároveň spojená nutnost „překlopení“ veškerých součástí benchmarkingového nástroje do anglické verze. Tím bude umožněno provádět srovnání výkonnosti firem se zvoleným benchmarkem i na mezinárodní úrovni.

Jedním ze směrů, kterým lze navržený model dále rozšířit a který by byl pro firmy velkým přínosem, je na základě zjištěných výsledků navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení jednotlivých oblastí, které mají dopad do výkonnosti. Určitý „návod“ pro organizace, jak se zlepšit, může pro firmy představovat anonymní sdílení dobrých praktik ze strany těch subjektů, které v dané oblasti dosáhly vynikající výkonnosti. Za neméně přínosné, na druhou stranu i velmi obtížné, lze považovat obohacení navrženého modelu o optimální hodnoty jednotlivých ukazatelů, popř. jejich rozmezí dle jednotlivých odvětví.

Vytvoření dostatečně rozsáhlé databáze firem může vést k prověření kauzality a míry závislosti klíčových faktorů výkonnosti pomocí statistických metod, především regresní a korelační analýzy.

Výše uvedené náměty dávají prostor pro rozšíření pozitivních vlastností benchmarkingového modelu, který se stane nedílnou součástí databáze praktických postupů, poznatků a nástrojů zmíněného projektu.

8 ZÁVĚR

Rostoucí tlak na konkurenceschopnost podniků v prostředí globalizace trhů vede jejich manažery ke snaze hodnotit a řídit podnikatelské aktivity s cílem trvale zvyšovat výkonnost podniku a posilovat jeho postavení na trhu. Výkonnost firmy a její měření a řízení se tak stává stěžejním tématem nejen v současné době hospodářské krize.

Jako vhodný doplňkový nástroj hodnocení výkonnosti firem se vzhledem ke své prokázané schopnosti zlepšovat podnikové výsledky jeví benchmarking jako proces srovnávání s jinými organizacemi, na jehož základě firma realizuje aktivity vedoucí k úspěšnému rozvoji. Provádění benchmarkingu však v praxi naráží na nedostatek zdrojů informací a partnerů pro srovnání. Nové možnosti v této oblasti přináší zapojení firem do aktivit klastrů.

Hlavním cílem disertační práce proto bylo navrhnout efektivní model pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů.

Pro naplnění tohoto cíle byla nejprve zpracována kritická literární rešerše dostupných informačních zdrojů týkajících se problematiky výkonnosti a jejího měření a řízení, metod a postupů benchmarkingu a zvýšení výkonnosti podniků prostřednictvím jejich zapojení do aktivit klastrů. Poté byly stanoveny výzkumné hypotézy a metodika výzkumu. Pro sběr dat byly použity následující metody: analýza dostupných zdrojů, strukturované rozhovory s manažery firem, konzultace s odborníky z praxe a dotazníkové šetření.

Dříve, než byla stanovena východiska pro naplnění hlavního cíle práce, bylo nezbytné provést jak analýzu současné praxe měření a řízení výkonnosti firem v ČR i zahraničí, jejímž základem byl vlastní průzkum, dotazníkové šetření a jiné průzkumy, tak i srovnání benchmarkingových nástrojů, které jsou v současné době dostupné českým firmám.

K hlavním výstupům práce patří návrh metodiky tvorby benchmarkingového modelu hodnocení výkonnosti firem, která zahrnuje určení základní architektury modelu, identifikaci klíčových interních faktorů výkonnosti včetně příčinně-důsledkových vazeb mezi nimi, výběr vhodných ukazatelů pro měření výkonnosti včetně jejich interpretace a sestavení syntetického ukazatele výkonnosti. Takto navržený model byl zpracován v podobě softwarové aplikace a následně verifikován na vybraném vzorku firem. Vzhledem k tomu, že benchmarkingový model využívá k hodnocení výkonnosti potenciálu spolupráce firem v klastrech a napomáhá tak řízení firemní výkonnosti a zvyšování konkurenceschopnosti na trhu, byly splněny stanovené cíle práce.

9 LITERATURA

- [1] AKEN, E., COLEMAN, G. D. Building Better Measurement. In *Industrial Management*. 2002, Vol. 44, No. 4, pp. 28 – 33.
- [2] American Productivity & Quality Center (APQC). *The Benchmarking Management Guide*. Kreton: Productivity Press, 1993. ISBN 1-56327-045-5.
- [3] ANDERSEN, B. *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage* [online]. 1995 [cit. 2009-05-02]. Dostupné z: <<http://www.prestasjon sledelse.net/publikasjoner/Industrial%20Benchmarking%20for%20Competitive%20Advantage.pdf>>.
- [4] ANDERSEN, B., PETTERSEN, P.-G. *The Benchmarking Handbook: Step by Step Instructions*. Londýn: Springer, 1996. ISBN 0412735202.
- [5] ANDERSEN, T., BJERRE, M., HANSON, E. W. *The Cluster Benchmarking Project* [online]. Nordic Innovation Centre, 2006 [cit. 2008-11-02]. Dostupné z: <http://www.nordicinnovation.net/_img/cluster_benchmarking_project_final_report.pdf>.
- [6] ANDERSON, T., SCHWAAG-SERGER, A., SÖRVIK, J., HANNSON, E. *The Cluster Policies Whitebook*. IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Sweden, 2004. ISBN 91-85281-03-4.
- [7] BOGAN, C. E., ENGLISH, M. J. *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. ISBN 0070063753.
- [8] BOXWELL, R. J. *Benchmarking for a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. ISBN 0070068992.
- [9] Brain Logistics, s. r. o. *Blues – seminář pro začínající podnikatele*. Praha: březen 2009.
- [10] Business Consulting Group. *Implementace Balanced Scorecard – seminář Strategické plánování*. Praha: 2006.
- [11] CAMP, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. 1. ed. Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989. ISBN 978-1-56327-352-0.
- [12] CAMP, R. C. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1995. ISBN 0-87389-296-8.

- [13] CASSIDY, E., DAVIS, CH., ARTHURS, D., WOLFE, D. *Measuring the National Research Council's technology cluster initiatives* [online]. 2005 [cit. 2008-11-02]. Dostupné z: <http://www.cric.com.au/cric_cluster/cc_resources/Cassidy-refereed.pdf>.
- [14] Centre for Competitiveness. *BenchmarkIndex - Uživatelská příručka* [online]. Říjen 2003 [cit. 2009-02-02]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/pdf/uzivatelska_prirucka.doc>.
- [15] Clusters Linked Over Europe (CLOE). *Cluster Management Guide – Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives* [online]. 2006 [cit. 2008-10-10]. Dostupné z: <<http://www.clusterforum.org/>>.
- [16] Cluster Navigators Ltd. *Cluster Building: A Toolkit – A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand* [online]. 2001 [cit. 2009-02-10]. Dostupné z: <<http://www.nzte.govt.nz/common/files/cluster-builders-toolkit.pdf>>.
- [17] COKINS, G. Řízení výkonnosti organizace. In *Moderní řízení*, 2006, č. 12, str. 32 – 33. ISSN 1213-7693.
- [18] COOPER, D. R., EMORY, C. W. *Business Research Methods*. 5th ed. London: McGraw-Hill, 1995. ISBN 0-256-13777-3.
- [19] CzechInvest. *Průvodce klastrem* [online]. 2005 [cit. 2009-04-07]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>.
- [20] CzechInvest. *Český benchmarkingový index – Příručka pro podniky* [online]. Květen 2007 [cit. 2009-03-07]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>>.
- [21] ČASTORÁL, Z. Řízení výkonnosti podniků ve strategických souvislostech. In *Sborník konference Koncepce a praxe řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2007. str. 7 - 20. ISBN 80-245-1222-8.
- [22] Česká společnost pro jakost. *Benchmarking – Text pro účastníky*. 1. vyd., 2002a.
- [23] Česká společnost pro jakost. *Benchmarking – Glosář pojmů* [online]. ©2002b [cit. 2009-05-02]. Dostupné z: <<http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>>.
- [24] Česká společnost pro jakost – Centrum EFQM. *Stupně excellence EFQM* [online]. 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.csq.cz/res/data/006/000834.pdf>>.

- [25] Český statistický úřad. *Sdělení ČSÚ č. 244/2007 Sb., o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. Zář 2007 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/FD003BBE6F/\\$File/021608n.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/FD003BBE6F/$File/021608n.pdf)>.
- [26] DE HAAS, M., KLEINGELD, A. Multilevel Design of Performance measurement systems: Enhancing Strategic Dialog through the Organization. In *Management Accounting Research*. 1999, Vol. 10, pp. 233 – 261.
- [27] Department of Trade and Industry. *A Practical Guide to Cluster Development* [online]. 2003 [cit. 2009-11-28]. Dostupné z: <<http://www.dti.gov.uk/clusters>>.
- [28] DLUHOŠOVÁ, D. *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku* [online]. 2007 [cit. 2009-04-10]. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/shared/uploadedfiles/cul33/S154_Dluhosova_Dan_a.pdf>.
- [29] DRUCKER, P. F. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Collins, 1992. ISBN 0887306012.
- [30] DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Přel. I. Grusová. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-140-2.
- [31] Empress. *Benchmarking* [online]. ©2009 [cit. 2009-06-01]. Dostupné z: <http://platforma.usv-partner.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=4/>.
- [32] Europe INNOVA. *Presentation of IMP³rove – the EC's Project on IMProving Innovation Management Performance of SME with Sustainable IMPact* [online]. 2007 [cit. 2009-02-10]. Dostupné z: <<http://www.europe-innova.org/servlet/Doc?cid=7782&lg=EN>>.
- [33] European Commission. *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks* [online]. 2005 [cit. 2008-10-02]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/map_project.htm>.
- [34] European Commission. *IMP³rove* [online]. ©2007 [cit. 2009-05-02]. Dostupné z: <<https://www.improve-innovation.eu/opencms/opencms/en>>.
- [35] European Commission. *Insights on Innovation Management – Tangible Results from IMP³rove*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. ISBN 978-92-79-09326-5.

- [36] European Committee for Standardization. *Standardization of an Innovation Capability Rating for SMEs* [online]. 2008 [cit. 2009-02-15]. Dostupné z: <<http://www.cen.eu/cenorm/businessdomains/technicalcommitteesworkshops/workshops/ws35+-+innoman.asp>>.
- [37] FIBÍROVÁ, J. Koncepce a využití hodnotových kritérií řízení výkonnosti. In *Sborník konference Koncepce a praxe řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2007. str. 21 - 41. ISBN 80-245-1222-8.
- [38] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI a. s., 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- [39] FRIEDEL, L. *IMProving Innovation Management Performance of SMEs with Sustainable IMPact – přístup a výhody* [online]. Zář 2007 [cit. 2009-02-09]. Dostupné z: <<http://www.amsp.cz/Upload/Store/IMP3rove%20-%20p%C5%99%C3%ADstup%20a%20v%C3%BDhody.pdf>>.
- [40] FRIGO, M. L. Cost Management Group Survey on Performance Measurement: Trends and Challenges in Performance Measurement. In *Cost Management Update*. 2001, s. 1-3.
- [41] GLEICH, R. Performance Measurement als Controllingaufgabe. In *Controlling Fortschritte*, Verlag Valen, München, 2002.
- [42] Global Benchmarking Network. *Report Showing the Findings from a Global Survey on Business Improvement and Benchmarking* [online]. Leden 2009 [cit. 2009-02-08]. Dostupné z: <http://www.globalbenchmarking.org/news-items/findings_global_survey_on_business_improvement_and_benchmarking.pdf>.
- [43] HAMMER, M. *Agenda 21*. Přel. H. Škapová. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.
- [44] HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-704-5.
- [45] HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.
- [46] HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-52-5.
- [47] HOPE, J., FRASER, R. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. ISBN 978-1578518661.
- [48] HOROVÁ, M., HRDÝ, M. Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. In *Ekonomie a Management*. 2007, roč.10. č.4, s.80-86. ISSN 1212-3609.

- [49] Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). *Manažerské účetnictví: Oficiální terminologie*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-43-X.
- [50] Innovating Regions in Europe. *IRE subgroup on Regional clustering and networking as innovation drivers: Cluster Management (Learning module 5)* [online]. Dostupné z: <<http://www.innovating-regions.org>>.
- [51] Institute for Strategy and Competitiveness. *The Cluster Meta-Study* [online]. 2002 [cit. 2008-10-20]. Dostupné z: <<http://data.isc.hbs.edu/MetaStudy2002Bib.pdf>>.
- [52] Institute for Strategy and Competitiveness. *The Cluster Mapping Project* [online]. 2003 [cit. 2008-10-20]. Dostupné z: <<http://data.isc.hbs.edu/isc/index.jsp>>.
- [53] ISHIKAWA, K. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. trans. D.J.Lu. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall. 1985.
- [54] IT & ITIL based Glossary of Terms. The University of Melbourne [online]. 2009 [cit. 2009-04-03]. Dostupné z: <http://www.infodiv.unimelb.edu.au/knowledgebase/itservices/docs/IT_ITIL_Glossary.doc>.
- [55] JARRAR, Y. F., ZAIRI, M. Future Trends in Benchmarking for Competitive advantage: A Global Survey. In *Total Quality Management*. 2001, Vol. 12, No. 7&8. ISSN 0954-4127.
- [56] JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-86419-11-8.
- [57] JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [58] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.
- [59] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1-57851-250-6.
- [60] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Strategy Maps: Corverting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1-59139-134-2.
- [61] KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

- [62] KETELS, CH. *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments* [online]. NRW conference on clusters, Germany, 2003 [cit. 2008-12-05]. Dostupné z : <<http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>>.
- [63] KISLINGEROVÁ, E. Nové přístupy k měření výkonnosti podniku. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. ISBN 978-80-7318-536-7.
- [64] KNAPOVÁ, B. Účetní a finanční analýza podnikatelského subjektu. In *Sborník konference Moderní přístupy k řízení výkonnosti podniku a jejich informační podpora*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2005. str. 39 – 56. ISBN 80-245-0904-0.
- [65] KNAPOVÁ, B. Pyramidová analýza ukazatelů pro řízení výkonnosti podnikatelského subjektu. In *Sborník konference Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, září 2006. str. 47 - 66. ISBN 80-245-1070-7.
- [66] KOLLER, T. What Is Value-Based Management? In *The McKinsey Quarterly* [online]. 1994, No. 3 [cit. 2008-12-05]. Dostupné z : <<http://www.exinfm.com/pdf/files/whba94.pdf>>.
- [67] KOVANICOVÁ, D. *Finanční účetnictví: světový koncept*. Praha: Polygon, 2002. ISBN 80-7273-062-2.
- [68] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
- [69] KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků (výzkumná zpráva). In *Sborník konference Koncepce a praxe řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2007. str. 103 - 120. ISBN 80-245-1222-8.
- [70] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [71] MARR, B. *Business Performance Management: Current State of the Art*. [online]. 2004 [cit. 2009-03-08]. Dostupné z : <<http://hdl.handle.net/1826/1222>>.
- [72] MARTIN, J. D., PETTY, J. W. *Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. ISBN 0-87584-800-1.

- [73] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2005. ISBN 80-86119-61-0.
- [74] MATÝSKA, M., ŠIŠKA, L. *Výsledky dotazníkového šetření Řízení a měření výkonnosti podniků*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.
- [75] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [76] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. ©2005 [cit. 2009-06-02]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.
- [77] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR – Sekce strukturálních fondů. *Výroční zpráva OPPP za rok 2007* [online]. Květen 2008 [cit. 2009-02-08]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument49130.html>>.
- [78] MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy Safari – A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998.
- [79] MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce* [online]. [cit. 2008-12-04]. Dostupné z: <http://kit.vse.cz/kit/WCMS_KIT.nsf/pages/ZakladyVedeckePrace.html>.
- [80] NEELY, A., GREGORY, M., PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. In *International Journal of Operations & Production Management*, 1995, Vol. 15, No. 4., pp. 80 – 116.
- [81] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [82] NEUMAIEROVÁ, I, NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [83] NEUMAIEROVÁ, I. a kolektiv. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2005. ISBN 80-7259-022-7.
- [84] NEUMAIEROVÁ, I, NEUMAIER, I. Dynamický scorecard INFA. In *Sborník konference Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, září 2006. str. 103 - 118. ISBN 80-245-1070-7.
- [85] NEUMAIEROVÁ, I, NEUMAIER, I. Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA. In *Ekonomika a management*, 2008, ročník 2, č. 4, str. 1 – 10. ISSN 1802-8407/ISSN1802-8943.

- [86] NORREKLIT, H. The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. In *Management Accounting Research*, 2000, Vol. 11, pp. 65 – 88.
- [87] Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (OMBI). *Creating a Municipal Performance Measurement Framework* [online]. 2001 [cit. 2009-03-08]. Dostupné z: <<http://www.ombi.ca/docs/newsinfo.asp?track=vi&itemid=26>>.
- [88] OTLEY, D. Performance Management: A Framework for Management Control System Research. In *Management Accounting Research*, 1999, Vol. 10, pp. 363 – 382.
- [89] PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti*. Přel. I. Petrašová. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [90] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [91] PAVELKOVÁ A KOL. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [92] PAVLŮ, D. Z aktivit Obchodní a hospodářské komory Brno. In *Marketing & komunikace*. 2002, roč. 13., č. 4, s. 13. ISSN 1211-5622.
- [93] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [94] PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1st ed. New York : The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
- [95] PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York : The Free Press, 1985. ISBN 0-684-84146-0.
- [96] PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. 1st ed. New York : The Free Press, 1990. ISBN 0-684-84147-9.
- [97] PŘIBYSLAVSKÝ, J. Performance Management – cesta k vítězství. In *Sborník konference Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, září 2006. str. 181 - 191. ISBN 80-245-1070-7.
- [98] Rada kvality ČR. *Národní cena kvality ČR – Statuty* [online]. 2008 [cit. 2009-03-14]. Dostupné z: <http://www.czechmade.cz/data/Cena_2009/Dokumenty/podnikatele/NCK%202009_publikace_NPK.pdf>.

- [99] REMEŠ, D. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty (disertační práce)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008.
- [100] RIGBY, D. K. *Management Tools and Trends 2009* [online]. 2009a [cit. 2009-07-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.
- [101] RIGBY, D. K. *Management Tools 2009 – An Executive's Guide* [online]. 2009b [cit. 2009-07-02]. Dostupné z: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009.pdf>.
- [102] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- [103] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- [104] SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, C. *The Cluster Initiative Greenbook*. Ivory Tower AB, 2003. ISBN 91-974783-1-8.
- [105] SOUČEK, Z. *Firma 21. století: Předstihněme nejlepší!!!* Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- [106] STÝBLO, J. *Cesty zvyšování firemní výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5.
- [107] SYNEK, M. *Ekonomická analýza* [online]. 2003 [cit. 2009-06-10]. Dostupné z: <<http://nb.vse.cz/~synek/EkAnSkr.pdf>>.
- [108] SYNEK, M. *Nová ekonomika – nové ukazatele* [online]. 2007 [cit. 2009-05-10]. Dostupné z: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html>>.
- [109] ŠKODÁKOVÁ, P., PAVELKOVÁ, D. Využití benchmarkingu jako nástroje řízení podniku. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Evropské finanční systémy 2007*. Brno: Masarykova univerzita, červen 2007. ISBN 978-80-210-4319-0.
- [110] ŠKODÁKOVÁ P., PAVELKOVÁ, D. Možnosti využití metod a postupů benchmarkingu v rámci aktivit podnikatelských uskupení. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, duben 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.
- [111] *The Free Dictionary by Farlex* [online]. 2009 [cit. 2009-04-08]. Dostupné z: <<http://www.thefreedictionary.com>>.

- [112] TRČKA, M. Co je a co není benchmarking. In *Moderní řízení* [online]. 2005, č. 3. [cit. 2008-12-04]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-15766160-600000_d-co-je-a-co-neni-benchmarking>.
- [113] TRNKA, F. a kol. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců – Souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999 – 2004*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. ISBN 80-7318-219-X.
- [114] TRUNEČEK, J. a kol. *Analýza systému podnikového řízení*. Praha: VŠE, Katedra managementu, 2005. Dostupný z: <http://www.rulik.org/synergie/data/03_vychoziempudaje.pdf>.
- [115] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [116] Value Based Management.net [online]. ©2009, posl. rev. 2009-03-23, [cit. 2009-05-28]. Dostupné z: <<http://www.valuebasedmanagement.net>>.
- [117] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [118] WAGNER, J. Potenciál účetních informací pro měření výkonnosti. In *Sborník konference Moderní přístupy k řízení výkonnosti podniku a jejich informační podpora*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2005. str. 187 – 204. ISBN 80-245-0904-0.
- [119] WAGNER, J. Integrované systémy měření výkonnosti (1990 – 2005): Exkurz do historie? In *Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, září 2006. str. 313 - 327. ISBN 80-245-1070-7.
- [120] WATSON, G. H. *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993. ISBN 0-471-58600-5.
- [121] WATSON, G. H. *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007. ISBN 0-470-06908-0.
- [122] YOUNG, S. D., O'BYRNE, S., F. *EVA and Value-based management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136439-0.
- [123] ZNAMENÁČEK, J. *How do Czech Organizations Manage their Performance? (Závěrečná práce)*. Praha: ČVUT, Ústav vyšších studií, 2004.

10 SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] ŠKODÁKOVÁ, P. Možnosti využití benchmarkingových nástrojů pro hodnocení výkonnosti českých firem. In *Ekonomická revue*, (v tisku).
- [2] ŠKODÁKOVÁ, P., ZÁVODNÁ L. S. Využití interního benchmarkingu pro zvýšení výkonnosti podniků. In *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, (v tisku).
- [3] KNÁPKOVÁ, A., ŠKODÁKOVÁ, P., PAVELKOVÁ, D. *Impact of Cluster Development and Cluster Policy on European Economic Competitiveness*. Athens, Greece, (v tisku).
- [4] ŠKODÁKOVÁ, P., ŠIMON, M. Analysis of Virtual Company Effects on Entities Involved and Its Direct Environment. In *Proceedings of the 1st International Conference on Economic and Management Perspectives - ICEMP 2008*. Famagusta, North Cyprus, (v tisku).
- [5] ŠKODÁKOVÁ, P., CANDROVÁ, K. Modern Economic Manufacturing Management. In *Proceedings of the 1st International Conference on Economic and Management Perspectives - ICEMP 2008*. Famagusta, North Cyprus, (v tisku).
- [6] PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem* (autorská spolupráce na kapitole 4, 6). Praha: GRADA Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [7] ŠKODÁKOVÁ, P., ZÁVODNÁ, L. S. Is This the End of Benchmarking in the Czech Republic? In *Proceedings of the 11th International Conference of the Society for Global Business and Economic Development (SGBED) „New Challenges of Globalization“*. Bratislava, Slovak Republic: Society for Global Business and Economic Development, 2009. ISBN 978-0-9797659-5-7.
- [8] ŠKODÁKOVÁ P., PAVELKOVÁ, D. Možnosti využití metod a postupů benchmarkingu v rámci aktivit podnikatelských uskupení. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, duben 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.

- [9] ŠKODÁKOVÁ, P., KOTÁSKOVÁ, D. Analysis of factors influencing a competitive advantage of companies in approach of the IDINMOSU model. In *Global and Regional Challenges for the 21st Century Economies - Proceedings of the 13th International Conference of the Restructuring Management in the Processes of Integration and Development of the New Economy*. Cracow, Poland: Cracow University of Economics, 2009. ISBN 978-83-927790-4-9.
- [10] ŠKODÁKOVÁ, P., PAVELKOVÁ, D., VÝMOLA, T. ICT Application for Benchmarking of Financial Performance of Clusters. *Center for investigations into Information Systems (CVIS)* [online]. December 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupné z: <<http://www.cvis.cz/eng/>>. ISSN 1214-9489.
- [11] CHODÚR, M., ŠKODÁKOVÁ, P. Methods of Evaluation of Effectiveness of Manufacturing System Layout. In *Proceedings of the International Conference on Business and Economy - ICBE 2008*. Constanta, Romania: Spiru Haret University of Constanta, November 2008. ISBN 978-973-692-233-6.
- [12] ŠKODÁKOVÁ, P. Nástroje veřejné podpory vzniku a rozvoje klastrů. In *Sborník z konference Klastry a klastrové iniciativy v ČR – Současný stav a perspektivy dalšího rozvoje*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, říjen 2008. ISBN 978-80-7318-755-2.
- [13] RAŠKA, P., ŠIMON, M., ŠKODÁKOVÁ, P. Optimalizace výrobních systémů v síti podniků. In *Digitální podnik 2008 – zborník prednášok*. Žilina: Slovenské centrum produktivity, červen 2008. ISBN 978-80-89333-03-5.
- [14] ŠKODÁKOVÁ, P., ŠIMON, M. Ekonomické hodnocení příčinně-důsledkových vazeb. In *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky – recenzovaný sborník abstraktů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, duben 2008. ISBN 978-80-7318-663-0.
- [15] POPESKO, B. JIRČÍKOVÁ, E., ŠKODÁKOVÁ, P. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Academia Centrum, 2008. ISBN 978-80-7318-702-6.
- [16] JIRČÍKOVÁ, E., POPESKO, B., ŠKODÁKOVÁ, P. *Manažerské účetnictví – Sbirka příkladů*. 3. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Academia Centrum, 2008. ISBN 978-80-7318-682-1.

- [17] JIRČÍKOVÁ E., ŠKODÁKOVÁ P. Moderní metody kalkulování ve výuce předmětu Manažerské účetnictví. In. *Recenzovaný sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Znalostní ekonomika - trendy rozvoje vzdělávání, vědy a praxe*. Luhačovice: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, listopad 2007. ISBN 978-80-7318-646-3.
- [18] JIRČÍKOVÁ E., ŠKODÁKOVÁ P. Projekt inovace předmětu Manažerské účetnictví. In. *MendelNet 2007 - Sborník evropské vědecké konference posluchačů doktorského studia*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, listopad 2007. ISBN 978-80-903966-6-1.
- [19] ŠKODÁKOVÁ, P., KNÁPKOVÁ, A., FRIEDEL, L. Využití benchmarkingu pro měření a řízení finanční výkonnosti podniků a podnikatelských seskupení v České republice. In. *Sborník z konference Znalostní báze pro podporu řízení podnikatelských seskupení*. Praha: ČVUT v Praze, TOVEK, spol. s r.o., říjen 2007. ISBN 978-80-01-03891-8.
- [20] ŠKODÁKOVÁ, P., PAVELKOVÁ, D. Využití benchmarkingu jako nástroje řízení podniku. In *Evropské finanční systémy 2007 – recenzovaný sborník mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita, červen 2007. ISBN 978-80-210-4319-0.
- [21] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., JIRČÍKOVÁ, E., REMEŠ, D., ŠKODÁKOVÁ, P. Možnosti zvýšení výkonnosti podniku v klastru využitím benchmarkingu. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, duben 2007. ISBN 978-80-7318-536-7.
- [22] ŠKODÁKOVÁ, P. Využití benchmarkingu na cestě za konkurenční výhodou. In *Mezinárodní Baťova doktorandská konference – recenzovaný sborník příspěvků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, duben 2007. ISBN 978-80-7318-529-9.

11 CURRICULUM VITAE AUTORA

Jméno a příjmení, titul: Petra Škodáková, Ing.
Datum a místo narození: 21. 6. 1982 v Uherském Hradišti
Trvalé bydliště: Štěpnická 1164, 686 06 Uherské Hradiště
Telefon: +420 777 116 415
E-mail: skodakova@fame.utb.cz
Rodinný stav: svobodná

Vzdělání:

2006 - dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, doktorský studijní program P6202 Hospodářská politika a správa, studijní obor 6202V010 Finance

2004 - 2006 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, studijní program N6202 Hospodářská politika a správa, studijní obor 6202T010 Finance, státní závěrečná zkouška 6. 6. 2006

2001 - 2004 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, studijní program B6208 Ekonomika a management, studijní obor 6208R038 Management a ekonomika, státní závěrečná zkouška 16. 6. 2004

1997 - 2001 Obchodní akademie a Vyšší odborná škola v Uherském Hradišti

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk: středně pokročilý
Německý jazyk: mírně pokročilý
Ruský jazyk: mírně pokročilý

Odborné zaměření:

Manažerské účetnictví, měření a řízení výkonnosti podniků a klastrů, využití metod a postupů benchmarkingu pro hodnocení výkonnosti podniků

Pedagogická činnost:

2006 – 2009

Manažerské účetnictví, semináře

V rámci pedagogické činnosti jsem vedla 8 bakalářských a 6 diplomových prací.

Odborná činnost:

Spolupráce na projektech:

- FRVŠ 2242/2007/G5: „Inovace předmětu Manažerské účetnictví s důrazem na vytvoření komplexních studijních materiálů“ (2007) – řešitelka: Ing. Eva Jirčíková, Ph.D.
- GA ČR 402/06/1526: „Měření a řízení výkonnosti klastrů“ (2006 - 2008) – řešitelka: doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
- GA ČR 402/08/H051: „Optimalizace multidisciplinárního navrhování a modelování výrobního systému virtuálních firem“ (2008-2011) – řešitel: prof. Ing. Edvard Leeder, CSc. (Západočeská univerzita v Plzni)
- GA ČR 402/09/1739: „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků“ (2009 – 2011) – řešitelka: Ing. Adriana Knápková, Ph.D.
- GA ČR 402/09/0225: „Užití IAS/IFRS v malých a středních podnicích a vliv na měření jejich výkonnosti“ (2009 – 2011) – řešitelka: Ing. Marie Paseková, Ph.D.
- ESF OP VK CZ.1.07/2.2.00/07.0358: „Inovace předmětů zaměřených na finanční řízení podniku s důrazem na aplikaci praktických postupů, poznatků a nástrojů“ (2009 – 2012) – manažerka: Ing. Petra Škodáková

PŘÍLOHY

- Příloha A – Podklad pro strukturované rozhovory
- Příloha B – Případové studie vybraných firem v ČR
- Příloha C – Seznam respondentů dotazníkového šetření
- Příloha D – Mapy kauzálních vztahů klíčových faktorů dle zvolených podnikových aktivit
- Příloha E – Klíčové ukazatele výkonnosti v rámci definovaných faktorů
- Příloha F – Vstupní data benchmarkingového modelu
- Příloha G – Indikátory syntetického ukazatele firemní výkonnosti
- Příloha H – Statistické vyhodnocení významnosti rozptylů vah
- Příloha I – Možnosti volby srovnávacích kritérií
- Příloha J – Dotazníky spokojenosti zákazníků a zaměstnanců
- Příloha K – Návod uživatele benchmarkingového modelu
- Příloha L – Vstupní data firmy ABC
- Příloha M – Výstupní sestava firmy ABC

Všechny přílohy jsou vzhledem ke svému rozsahu umístěny na CD, které je nedílnou součástí této disertační práce.