

ČESKÝ BENCHMARKINGOVÝ INDEX

PŘÍRUČKA PRO PODNIKY

Verze 1

Květen 2007

© Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
Všechna práva vyhrazena

Garantem Českého benchmarkingového indexu je agentura CzechInvest. Vznik ČBI umožnila Evropská Unie v rámci Operačního programu průmysl a podnikání, který spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Obsah:

1.	Úvod	3
2.	Použité zkratky a termíny.....	4
2.1.	Použité zkratky	4
2.2.	Použité pojmy	4
3.	Co je to Český benchmarkingový index?	8
4.	Co je to benchmarking?	9
5.	Jaké jsou základní typy benchmarkingu?	9
5.1.	Výkonový benchmarking.....	9
5.2.	Procesní benchmarking	10
6.	Jaké výhody přináší Český benchmarkingový index podnikům?	10
7.	Pilotní fáze ČBI	10
8.	Co je to benchmarkingový proces a jak probíhá?	11
8.1.	Popis kroků v benchmarkingovém procesu	12
9.	Cena za provedenou službu	15
10.	Jaká data jsou potřeba pro benchmarking a jak jsou shromažďována?	16
11.	Role jednotlivých subjektů v ČBI.....	16
11.1.	Role agentury CzechInvest.....	16
11.2.	Role benchmarkingového poradce	16
11.3.	Role klienta (MSP).....	17
12.	Jaká kritéria musí podnik splnit, aby se mohl do projektu zapojit?.....	17
13.	Důvěrnost dat	18
13.1.	Poradce a jeho přístup k firemním datům	18
13.2.	Přístup agentury CzechInvest k firemním datům	18
14.	Jaký je postup, pokud máme zájem o provedení benchmarkingu?	19
15.	Zpětná vazba, kontrola kvality poskytovaných služeb.....	20
16.	Kontakty.....	20

1. Úvod

V následujícím textu Vám představujeme příručku, kterou připravila Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. V této příručce naleznete popis fungování Českého benchmarkingového indexu (ČBI) - nového poradenského nástroje. Dále se dozvíte, jak je ČBI začleněn do kontextu činností agentury CzechInvest, jakým způsobem se můžete do ČBI zapojit a co je pro to zapotřebí udělat. Příručka rovněž podrobně popisuje benchmarkingový proces a role jednotlivých subjektů v ČBI.

Provoz ČBI je financován z prostředků Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Průmysl a podnikání, Opatření 1.4. Registr poradců.

CzechInvest Vám přeje hodně úspěchů!

2. Použité zkratky a termíny

2.1. Použité zkratky

ČBI	Český benchmarkingový index
BSC	metoda Balanced Scorecard
CCP	Company Competiviveness Project (Projekt na podporu konkurenceschopnosti)
ERDF	Evropský regionální rozvojový fond
EK	Evropská komise
EULA	End User Licence Agreement (licence koncového uživatele)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malý a střední podnik
NRP	Národní registr poradců
OKEČ	oborová klasifikace ekonomických činností
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
SF EU	Strukturální fondy Evropské unie
WM	Winning Moves Ltd.

2.2. Použité pojmy

Administrátor ČBI	Osoba pověřená CzechInvestem zajišťovat funkčnost databáze ČBI a případně další činnosti dle smlouvy (může být zaměstnanec CzechInvestu nebo třetí osoba; v době uzavření smlouvy je jím inno Czech, s.r.o., se sídlem Praha 2, nám. I.P.Pavlova 1785/3, IČ: 274 57 222)
Balanced Scorecard (BSC)	Metoda sledování výsledků podniku ve čtyřech perspektivách: finanční, zákaznická, procesní, rozvoj a inovace; použití této metody je stěžejní zejména pro prezentaci výsledků podniku vrcholovému vedení či pro účely porovnávání dosaženého zlepšení v podnikovém procesu

Benchmarking (obecná definice)	Neustálý a systematický proces, v němž podniky hodnotí vlastní výkony a porovnávají je s výkony jiných podniků podobné velikosti nebo podobného zaměření
Benchmarkingový poradce	Poradce NRP, který byl vybrán a vyškolen CzechInvestem k provádění benchmarkingu v rámci ČBI
Benchmarkingový proces	Souslednost kroků počínající seznámením podniku (neboli klienta) s postupem činností v rámci ČBI až po závěrečnou prezentaci výsledků benchmarkingu Podrobný popis procesu je v popsán v Příručce pro podniky v kapitole 8
CzechInvest	Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest; státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR; výhradní držitel licence k databázi ČBI na území ČR
Český benchmarkingový index	Finančně zvýhodněná služba poskytovaná malým a středním podnikům speciálně vyškolenými poradci z NRP založená tzv. výkonovém benchmarkingu
Databáze ČBI	Mezinárodní on-line systém obsahující data několika tisíc firem a prostřednictvím kterého české podniky porovnávají své výkonnostní ukazatele
Dotazník sběru dat	Strukturovaný formulář určený pro sběr dat podniku za účelem provedení benchmarkingu; Dotazník je strukturován do 4 oblastí (perspektiv): <ul style="list-style-type: none">- Finanční údaje (např. „náklady na zakoupený materiál a služby v tis. Kč“)- Údaje o zákaznících (např. „marketingové výdaje v tis. Kč“)- Údaje o interních procesech (např. „neplánované prostoje v hodinách“)- Údaje o rozvoji podniku (např. „nepřítomnost v práci (počet dní)“ nebo „Počet nových výrobků a/nebo služeb“) Poradce má k dispozici 4 verze dotazníku (dle počtu zaměstnanců podniku a typu podniku): <ul style="list-style-type: none">- Výroba - maxi- Výroba - mini- Služby - maxi- Služby - mini

Dotazník spokojenosti	<p>Strukturovaný formulář pro podniky, které prošly benchmarkingovým procesem s cílem zjistit úroveň jejich spokojenosti s poskytnutou službou;</p> <p>Podnik obdrží dotazník od benchmarkingového poradce v závěru benchmarkingového procesu. Dotazník je rovněž k dispozici rovněž na www.cbi.cz v sekci „ke stažení“</p>
Klient	<p>Malý a střední podnik - účastník benchmarkingového procesu (pojem „podnik“ viz níže)</p> <p>Úloha klienta a jeho práva a povinnosti jsou popsány v kapitole 11 této příručky</p>
Licence konečného uživatele (EULA)	<p>Dokument, který vychází z licenční smlouvy uzavřené mezi provozovatelem databáze a CzechInvestem a je závazný pro každého uživatele databáze (administrátora ČBI a poradce)</p>
Národní registr poradců	<p>Výběrová databáze poradců zaměřených zejména na sektor MSP, obsahuje kontaktní a profesní informace o poradcích, kteří mají kromě své specializace komplexní a ucelený přehled o problematice řízení podniku ve všech jeho klíčových oblastech (prodej, marketing, výroba/tvorba produktu, finance, logistika, personální řízení), hlavním cílem registru je garantovat transparentnost na trhu poradenských služeb pro MSP a usnadnit podnikatelům výběr poradců</p>
Organizace	<p>Podnik nebo jiný subjekt, jehož výkony lze porovnat v rámci benchmarkingové databáze. Pojem organizace je širší pojem než podnik, ale v textu může být použit jako synonymum pojmu podnik</p>
Podnik	<p>Účastník benchmarkingového procesu nebo zájemce o účast. Podnik musí splňovat stanovená kritéria, která jsou uvedena v příloze této příručky</p>
Poradenská služba	<p>Služba, kterou poskytuje benchmarkingový poradce v rámci ČBI; poradci náleží odměna ze strany klienta za tuto poskytnutou službu v rozsahu 2,5 poradenské dny (1 poradenský den = 8 hodin); předmětem služby je benchmarkingový proces (viz Benchmarkingový proces); doporučená cena za tuto službu je 10.000,- Kč bez DPH za 1 poradenský den (jakékoli další poradenské činnosti nad rámec benchmarkingového procesu nejsou předmětem této služby a nejsou zahrnuty v této ceně)</p>

Příhláška pro podniky	<p>Vstupní dokument pro podniky, které mají zájem o provedení benchmarkingu v rámci ČBI; pouze na základě podpisu tohoto dokumentu může být zahájen sběr dat (viz krok 3 benchmarkingového procesu); dokument obsahuje souhlas klienta s poskytnutím údajů a potvrzení, že splňuje stanovená kritéria, závazek klienta vyplnit dotazník spokojenosti a závazek CzechInvestu nepostoupit údaje klienta třetím osobám ani je bez souhlasu klienta nezveřejnit; benchmarkingový poradce má povinnost zajistit podpis oprávněné osoby podniku a doručit jej na uvedenou adresu administrátora ČBI</p> <p>Vzor přihlášky pro podniky je k dispozici na www.cbi.cz v sekci „ke stažení“</p>
Srovnávací kritéria	<p>4 kritéria, jejichž hodnoty benchmarkingový poradce nastavuje v on-line databázi ČBI před vygenerováním výsledné zprávy (viz Výsledná zpráva) a tím určuje charakter tzv. srovnávací skupiny (viz Srovnávací skupina)</p> <p>Kritéria jsou následující:</p> <ul style="list-style-type: none">- Počet zaměstnanců- Roční obrat- OKEČ- Lokalita (země/regiony)
Srovnávací skupina	<p>Anonymní skupina podniků (poradce ani klient nezná identifikační údaje firem ve srovnávací skupině), vůči které jsou výkony klienta srovnávány; tato skupina je definována benchmarkingovým poradcem při nastavení hodnot tzv. srovnávacích kritérií (viz Srovnávací kritéria); minimální počet podniků ve srovnávací skupině je 10, tzn. pokud je ve skupině méně než 10 podniků, srovnání se automaticky NEprovede a v tomto případě benchmarkingový poradce musí hodnoty srovnávacích kritérií upravit takovým způsobem, aby srovnání bylo možné</p>
Uživatelský manuál k databázi ČBI	<p>Manuál určený benchmarkingovým poradcům obsahující závazné instrukce k používání on-line databáze ČBI</p>
Výsledná zpráva	<p>Výstup benchmarkingu ve formátu pdf; tento dokument je klientovi předán benchmarkingovým poradcem na závěr benchmarkingového procesu</p> <p>Výsledná zpráva je strukturována následovně:</p> <ul style="list-style-type: none">- Informace pro benchmarking – identifikační údaje o klientovi, přehled hodnot srovnávacích kritérií- Úvod - úvodní informace o výsledné zprávě

- BSC - přístup a způsob použití metody BSC
- Použití grafů – informace o grafech a grafické znázornění výsledků
- Výsledky – grafické zobrazení výsledků ve 4 perspektivách: finance, zákazníci, interní procesy, učení&růst
- Scorecard výsledků – výsledky ve formě tabulek včetně vlastní vypočtené hodnoty ukazatele
- Definice ukazatelů – definice všech výsledných ukazatelů, tj. uvedení vstupních údajů, ze kterých je daný ukazatel vypočítán, vč. jednotky

Vzor výsledné zprávy je (či bude) k dispozici na www.cbi.cz

Výstupy benchmarkingu	Výsledná zpráva a závěrečná prezentace výsledků ve standardní podobě včetně základních návrhů řešení situace
Winning Moves	Britská společnost, která je provozovatelem mezinárodní benchmarkingové databáze
Winning Measures	Širší pojem pro databázi ČBI (viz výše); oficiální název pro mezinárodní benchmarkingovou databázi používaný jejím provozovatelem, společností Winning Moves

3. Co je to Český benchmarkingový index?

ČBI je diagnostický nástroj, který českým podnikům napomůže při stanovení budoucích cílů a strategií a který by měl ve svém důsledku vést k rozvoji podnikání, inovativnosti a zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků. Služba v rámci ČBI bude poskytována benchmarkingovými poradci, kteří budou na základě smluvního vztahu s CzechInvestem využívat mezinárodní benchmarkingovou databázi. Tito poradci jsou registrováni v Národním registru poradců (www.nrp.cz).

ČBI je financován ze SF EU (ERDF) a zdrojů ČR v rámci **Operačního programu průmysl a podnikání** (OPPP), Opatření 1.4. Registr poradců. Cílem tohoto opatření je posílení základny odborných poradců poskytujících služby špičkové kvality, s čímž souvisí také zvyšování portfolia odborných služeb pro MSP ve formě ČBI.

Po skončení programu OPPP předpokládáme financování projektu ČBI z nového programu **Operační program Podnikání a inovace** (OPPI), ze kterého se budou čerpat finanční prostředky strukturálních fondů EU na období 2007-13. Celý projekt koordinuje a administruje agentura CzechInvest.

V roce 2006 se CzechInvest, na základě licenční smlouvy, stal za Českou republiku výhradním držitelem licence k **mezinárodní benchmarkingové síti**, která umožňuje

svým členům využívat benchmarkingovou databázi. V současné době tato databáze obsahuje údaje od více než 20 tisíc organizací po celém světě, zejména z evropských zemí. Díky rostoucímu zájmu o benchmarking jako diagnostický nástroj se rozšiřuje počet partnerských zemí (nedávno se připojilo např. Polsko) a zároveň roste celkový počet podniků, které do databáze vkládají svá data a pořizují benchmarkingové zprávy.

ČBI je vytvářen s cílem napomáhat kontinuálnímu zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků (MSP) v České republice. Jako diagnostický nástroj umožňuje českým podnikům rychlou a transparentní analýzu silných a slabých stránek a s pomocí vyškoleného poradce definovat prioritní oblasti, kde je nutno realizovat nápravná opatření a zároveň vyřadit činnosti, které jsou zbytečné.

ČBI je založen na metodice **indikátorového benchmarkingu** neboli porovnání číselných údajů. Základem je Dotazník sběru dat (viz Použité pojmy), který obsahuje více než 70 ukazatelů z různých oblastí podnikání (finance, zákazníci, interní procesy, zaměstnanci). Výstupem z benchmarkingové databáze je vygenerovaná výsledná zpráva (viz Použité pojmy) obsahující informace o tom, jak si daný podnik vede v tom kterém ukazateli ve srovnání s průměrem vybrané skupiny podniků (viz Použité pojmy - Srovnávací skupina). Tato skupina podniků je anonymní – neobsahuje žádné identifikační ani číselné údaje podniků. Její charakter určuje benchmarkingový poradce po konzultaci s klientem.

Benchmarkingový poradce je poradcem z NRP, který byl speciálně vyškolen pro práci s benchmarkingovou databází a zpracování výstupů z benchmarkingu. Úloha poradce spočívá ve shromáždění potřebných dat v daném podniku, vložení dat do databáze, vyhotovení výsledné zprávy a její analýzy a představení výsledků benchmarkingu včetně navržených opatření zástupcům podniku.

4. Co je to benchmarking?

Benchmarking je definován jako neustálý a systematický proces, v němž podniky hodnotí vlastní výkony a porovnávají je s výkony jiných organizací 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. Benchmarking je dnes ve světě využíván v různých podobách a zájem o jeho využití je stále větší.

5. Typy benchmarkingu

Jak členíme benchmarking? Z hlediska využití v praxi existují dva rozdílné přístupy k benchmarkingu, a sice výkonový a procesní. Jaký je mezi nimi rozdíl?

5.1. Výkonový benchmarking

Výkonový benchmarking (neboli také indikátorový, benchmarking dle ukazatelů) je benchmarkingem založeným na datech. Srovnává relativní výkonnost oproti určitému počtu či souboru (odsouhlasených) měřítek výkonnosti, často mezi konkurenty. Ve své podstatě tedy řeší otázku ČEHO dosahuje organizace (jaké výkonnosti, kolika měrných jednotek). Příkladem výkonového benchmarkingu je také Český benchmarkingový index.

Velkou výhodou tohoto typu benchmarkingu je, že podniky nemusí pro benchmarking hledat partnery nebo jiné zdroje informací ke srovnání. Ve srovnání s procesním benchmarkingem je poměrně rychlý, nenáročný na personální a finanční zdroje. Z tohoto důvodu je vhodný pro zvolenou cílovou skupinu podniků (viz kapitola 12 této příručky).

5.2. Procesní benchmarking

Procesní benchmarking měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Měření/srovnání probíhá vesměs vůči organizacím, které jsou v provádění konkrétních srovnávaných procesů vůdčími (nejlepšími). Procesní benchmarking hledá tzv. „nejlepší praktiky“ v provádění jednotlivých procesů. Podmínkou však je, že předtím je nutné ověřit, zda tento proces provádí „referenční“ organizace opravdu na špičkové (event. světové) úrovni. Zatímco výkonový benchmarking odpovídá na otázku CO nebo KOLIK, procesní pojetí benchmarkingu hledá odpověď na otázku JAK organizace dosahuje vynikající výkonnosti (kterou lze odhalit výkonovým benchmarkingem). Výkonový benchmarking měří a srovnává důsledky, procesní přístup pátrá po příčinách. Z toho plyne, že procesní benchmarking obvykle vyžaduje návštěvy partnerů na místě, řádnou přípravu a určitá pravidla. Je-li pak jednou nejlepší praxe identifikována a organizace provádějící benchmarking jí porozumí, pak ji lze adaptovat event. zlepšit pro aplikaci v jiné organizaci. Obecně je procesní benchmarking spíše využíván většími organizacemi.

6. Jaké výhody přináší Český benchmarkingový index podnikům?

ČBI přináší MSP řadu výhod, mezi kterými lze jmenovat například:

- lepší identifikace současné pozice podniku na trhu
- aktuální a objektivní informace o silných a slabých stránkách podniku
- dobrý test podnikové strategie
- eliminace či vyřazení zbytečných činností, orientace na priority
- při opakovaném srovnávání trvalé dosahování lepších výsledků
- podpora inovačního chování
- upozornění na měnící se potřeby zákazníků
- včasné varování, pokud podnik zaostává

7. Pilotní fáze ČBI

Pilotní fáze ČBI byla realizována v období mezi prosincem 2005 a červnem 2006 a zúčastnilo se jí 236 českých, zejména malých a středních výrobních podniků. Pilotní fáze projektu byla financována ze zdrojů programu Phare a její realizací byla pověřena německá společnost GFA Consulting Group GmbH, která v zahraničí realizovala již řadu podobných projektů.

Před zahájením pilotní fáze bylo vybráno a vyškoleny 14 poradců z Národního registru poradců, kteří poté umožnili zúčastněným podnikům projít benchmarkingovým procesem. Cílem bylo vyzkoušet si systém fungování ČBI, získat odezvu jak od zúčastněných podniků, tak i od benchmarkingových poradců, definovat možná rizika a připravit taková opatření, aby v době oficiálního (plného) spuštění ČBI sloužil k plné spokojenosti jak podniků, tak CzechInvestu.

Téměř všechny zúčastněné podniky vyjádřily prostřednictvím dotazníku spokojenost jak s průběhem, tak s výsledky benchmarkingu a ocenily zejména kvalifikovanost benchmarkingových poradců. Poradci se snažili shromáždit maximální množství (podložených) dat, a proto byly výsledky pro zúčastněné podniky hodnotné. V rámci pilotní fáze byla také zpracována souhrnná pilotní analýza výsledků všech zúčastněných podniků. Nashromážděné údaje může CzechInvest využít v anonymní podobě pro vytváření souhrnných analýz. Tyto analýzy mohou být zaměřeny jak sektorově, tak například regionálně. Proto, aby závěry z těchto analýz mohly být považovány za relevantní je nezbytné, aby byl v databázi větší počet českých MSP. Výsledky analýz jsou důležité pro lepší definování vhodných oblastí podpor či programů, do kterých se budou moci tyto podniky zapojit.

8. Co je to benchmarkingový proces a jak probíhá?

Benchmarkingový proces zahrnuje poradenské činnosti počínající seznámením podniku (neboli klienta) s benchmarkingovým procesem až po závěrečnou prezentaci výsledků benchmarkingu. Tyto aktivity zajišťuje pro klienta vyškolený benchmarkingový poradce.

Před zapojením podniku do ČBI by měl být představen benchmarking obecně jako metodika a vysvětleny výhody, které z použití benchmarkingu pro podnik vyplývají. V případě, že podnik již dříve prošel benchmarkingovým procesem v rámci ČBI, lze tento krok vynechat. V rámci úvodního představení by měl benchmarkingový poradce zdůraznit, že benchmarking je nástroj, který podniku pomůže prostřednictvím anonymního srovnání s jinými podniky podobného zaměření a velikosti definovat silné a slabé stránky a stanovit prioritní oblasti ke zlepšení.

V případě, že zástupce podniku má nejasnosti ohledně metodiky, může se obrátit přímo na benchmarkingového poradce, pokud má nejasnosti v oblastech přesahující metodiku, může se obrátit telefonicky nebo e-mailem na CzechInvest (kontakty viz poslední kapitola této příručky).

V rámci představení budou podniku poskytnuty propagační materiály (aktuální letáky či ukázka výstupu z benchmarkingu). Pokud poradce nemá tyto materiály k dispozici,

může klienta odkázat na webové stránky ČBI (www.cbi.cz), kde budou tyto materiály a k dispozici v sekci „ke stažení“.

8.1. Popis kroků v benchmarkingovém procesu

Benchmarkingový proces se skládá z následujících kroků:

- I. **Seznámení klienta s benchmarkingovým procesem a relevantními dokumenty** - v tomto kroku benchmarkingový poradce seznámí klienta se standardním postupem provádění benchmarkingu v rámci ČBI a se všemi relevantními dokumenty (tato příručka vč. příloh - Přihláška pro podniky; Dotazník spokojenosti, případně další); tento krok může poradce učinit buď před návštěvou v podniku (například telefonicky) nebo přímo jako součást první návštěvy v podniku; v rámci tohoto kroku má poradce povinnost zajistit **podpis Přihlášky pro podniky** klientem (bez tohoto podpisu není poradce oprávněn provést krok 3); poradce je povinen zajistit, že přihláška byla podepsána osobou oprávněnou jednat jménem podniku);
 - II. **Ověření možnosti provedení benchmarkingu** - v tomto kroku je poradce povinen ověřit, zda je v databázi dostatečný počet relevantních organizací (podniků) pro provedení srovnání; v případě, že tomu tak není, dohodne se s klientem na dalším postupu (vybere jednu z variant a, b, c):
 - a. změni nastavení hodnot srovnávacích kritérií (viz kapitola 2) a pokračuje v benchmarkingovém procesu;
 - b. pozastaví benchmarkingový proces s tím, že proces bude pokračovat tehdy, až v databázi bude dostatečné množství organizací (resp. dat) k provedení srovnání; poradce tedy pouze zadá údaje klienta do databáze, ale výslednou zprávu nevygeneruje;
 - c. ukončí benchmarkingový proces
- Předpokládáme však, že k variantě b nebo c dojde pouze ve výjimečných případech.
- III. **Poradenství při sběru dat** - v tomto kroku benchmarkingový poradce navštíví klienta s cílem shromáždit maximální množství dat potřebných pro srovnání; konkrétní postup při sběru dat si stanoví poradce individuálně s klientem, poradce má však povinnost provést v tomto kroku minimálně jednu osobní návštěvu; data jsou shromažďována ve formě číselných výkonnostních ukazatelů – dle strukturovaného Dotazníku sběru dat (viz Přehled pojmů) a pocházejí ze čtyř oblastí - oblast finanční, oblast zákaznická, oblast interních procesů a oblast rozvoje (neboli „učení a růst“); celkem může jít o více než 70 různých číselných údajů,
 - IV. **Ověření (validace) poskytnutých dat** - tento krok je nezbytný k tomu, aby bylo zajištěno, že klient obdrží hodnotné výsledky z benchmarkingu a zároveň se zajišťuje kvalita benchmarkingové databáze jako celku; k zajištění kvality použitých (vkládaných) dat je CzechInvest jako držitel licence smluvně odpovědný provozovateli licence; z tohoto důvodu je poradce povinen do

databáze zadávat pouze taková data, která lze získat buď přímo z účetních výkazů nebo jiných interních dokumentů nebo na základě těchto dokumentů provést dostatečně kvalifikovaný odhad; pokud data nejsou dostatečně podložena, poradce je pro srovnání nepoužije,

V. **Zadání identifikačních údajů o podniku do databáze a výběr typu dotazníku** - tento krok je potřeba provést pouze v případě, že se daný podnik benchmarkingu v rámci ČBI účastní poprvé; benchmarkingový poradce do databáze zadá následující údaje:

- jméno společnosti a právní forma,
- adresa
- OKEČ (neboli obor činnosti dle ekonomické klasifikace),
- region (kraj),
- počet zaměstnanců,
- kontaktní osoba a její pozice ve firmě, telefon (případně fax),
- výše ročního obrátu,
- IČ;

V případě, že byly identifikační údaje podniku již v minulosti v rámci benchmarkingového procesu zadány poradcem do databáze, provede poradce kontrolu a případnou úpravu identifikačních údajů dle aktuálního stavu.

Před zahájením následujícího kroku vybere poradce vhodný typ dotazníku – „mini“ verze nebo „maxi“ verze – dle počtu zaměstnanců podniku. Dále zvolí typ dotazníku dle toho, zda se jedná o podnik výrobní či o podnik poskytující služby.

VI. **Zadání benchmarkingových dat do databáze** – poradce vloží v tomto kroku všechna shromážděná a ověřená data do benchmarkingové databáze za účelem provedení benchmarkingového srovnání; v okamžiku, kdy benchmarkingový poradce zadá tato data do databáze, stávají se její součástí a jsou tudíž (anonymně) automaticky používána pro jiná srovnání;

VII. **Výběr vhodné srovnávací skupiny** - pro získání hodnotných (maximálně vypovídajících) výsledků z benchmarkingu je nezbytné, aby benchmarkingový poradce vhodně zvolil charakter srovnávací skupiny (viz Přehled pojmů);

VIII. **Generování výsledné zprávy** - po zadání hodnot srovnávacích kritérií poradcem (viz předchozí krok) systém automaticky vygeneruje výsledek srovnání ve formátu pdf (tzv. výsledná zpráva); tuto vygenerovanou zprávu si poradce ihned zálohuje na svém PC za účelem provedení analýzy (viz následující krok) a za účelem jejího poskytnutí klientovi (viz krok poslední krok)

IX. **Analýza výsledné zprávy** – tento krok spočívá v provedení analýzy výsledků benchmarkingu; podkladem je vygenerovaná výsledná zpráva (viz předchozí krok); poradce v tomto kroku zjišťuje metodikou „příčina-následek“ („Cause-and-Effect Analysis“) silné stránky a oblasti pro zlepšení z hlediska a připraví

základní návrh(y) na zlepšení (stanoví prioritní oblasti či zpracuje základní akční plán);

- X. **Prezentace výsledků benchmarkingu** – tento krok spočívá v představení výsledků benchmarkingu klientovi; místo uskutečnění prezentace se určí dohodou mezi poradcem a klientem (prezentace obvykle probíhá u klienta); poradce rovněž zajistí potřebnou techniku; vzhledem k následné co nejefektivnější implementaci výsledků benchmarkingu do strategie podniku doporučujeme, aby prezentaci byly **přítomny osoby odpovědné za podnikové plánování a tvorbu strategií** (člen vedení, statutární zástupce společnosti)

Prezentace zahrnuje následující činnosti:

1. Poradce představí výslednou zprávu
2. Poradce představí výsledky analýzy výsledné zprávy (ve standardním formátu prezentace v programu Power Point)
3. Poradce prezentuje návrh(y) na zlepšení
4. Poradce vede s klientem diskusi o výsledcích benchmarkingu a navržených řešeních (body 3 a 4 mohou probíhat současně)
5. Poradce doporučí klientovi, aby podnikl kroky ke zlepšení (zahrnul kroky do podnikové strategie, obrátil se na poradce z NRP, apod.) a zhodnotil výsledky svého snažení opět benchmarkingem (nejlépe do 2 let, případně déle s ohledem na případný dlouhodobý charakter opatření, které společnost hodlá realizovat)
6. Poradce předá výstupy z benchmarkingu klientovi v elektronické nebo tištěné podobě
7. Poradce předá klientovi Dotazník spokojenosti v tištěné podobě a vyzve jej k jeho vyplnění a zaslání na adresu uvedenou na dotazníku (viz Dotazník spokojenosti); poradce upozorní klienta, že má také možnost vyplnit dotazník v elektronické podobě a zaslat na adresu benchmarking@cezchinvest.org

Benchmarkingový proces může klient zopakovat nejdříve po uzavření dalšího účetního období. Nejpozději by jej měl provést do dvou let od ukončení předchozího benchmarkingového procesu.

Při ukončení procesu poskytne poradce výstupy pouze klientovi. Poradce výstupy neposkytne žádné třetí osobě s výjimkou CzechInvestu, a to pouze tehdy, pokud jej o to CzechInvest v individuálním případě požádá (např. z podnětu MPO, EK či z podnětu stížnosti).

Výše popsaný benchmarkingový proces (kroky 1 až 10) poradce provede v celkovém rozsahu za cca **2,5 pracovního poradenského dne** (1 poradenský den = 8 hod.). Za tuto dobu je poradce schopen poskytnout službu v dostatečné kvalitě. Termíny zahájení a ukončení benchmarkingového procesu (a konkrétní časové rozložení jednotlivých kroků v rámci benchmarkingového procesu) jsou dány dohodou mezi poradcem a klientem.

Klient je povinen minimálně po dobu **dvou let** od ukončení benchmarkingového procesu **uchovávat v tištěné nebo elektronické podobě výstupy z benchmarkingu** (tj. výslednou zprávu, závěrečnou prezentaci, případně další materiály, pokud mu byly poskytnuty), a to za účelem jejich dalšího možného využití v rámci dotačních titulů či v případě potřebné součinnosti.

Klient je povinen umožnit monitoring činnosti benchmarkingového poradce ze strany CzechInvestu při výkonu služby, pokud jej o to CzechInvest požádá.

9. Cena za provedenou službu

Za provedenou službu je benchmarkingový poradce oprávněn klientovi účtovat částku odpovídající poradenské činnosti práce v rozsahu **2,5 pracovního dne**. S obsahem služby v rámci ČBI je klient vždy předem seznámen poradcem. Částka za provedení služby není CzechInvestem stanovena jako fixní, nicméně CzechInvest na základě výsledků pilotní fáze ČBI vyčíslil reálnou hodnotu této služby (neboli provedení benchmarkingového procesu) na **10.000,- Kč bez DPH za jeden pracovní den** (tj. cca 25.000,- Kč bez DPH celkem za provedenou službu), jedná se o **doporučenou cenu**. V této hodnotě jsou zahrnuty pouze činnosti popsané v krocích 1 až 10 (viz kapitola 8.1 této příručky), naopak zde nejsou zahrnuty cestovní náklady, náklady na ubytování a případně další náklady vzniklé v průběhu procesu. Výše uvedená hodnota může být v průběhu fungování ČBI CzechInvestem zrevidována a zveřejněna prostřednictvím této příručky na webových stránkách.

Z pohledu klienta jde v tomto případě o cenově zvýhodněnou službu, neboť klient nehradí náklady, které vznikly CzechInvestu v souvislosti s provozem databáze a generováním výsledné zprávy. Tyto náklady hradí CzechInvest z veřejných zdrojů¹. Benchmarkingový poradce tudíž není oprávněn do ceny za poskytnutou službu promítnout tyto náklady.

S ohledem na náročnost provedení benchmarkingového procesu a vždy v zájmu zachování kvality poskytnuté služby (například případné rozšíření rozsahu práce v souvislosti s náročnějším sběrem dat) má benchmarkingový poradce právo účtovat částku vyšší než doporučenou, vždy by však měl klientovi toto navýšení náležitě zdůvodnit. Navýšení částky musí být vždy s klientem dohodnuto předem. V případě, že má klient pochybnosti o ceně za provedenou službu, může se dotazem obrátit přímo na CzechInvest (e-mailem, telefonicky) nebo se vyjádřit ex-post prostřednictvím dotazníku spokojenosti, který zašle CzechInvestu (k dispozici na www.cbi.cz v sekci „ke stažení“).

¹ Podpora je poskytována v rámci de-minimis. Dle článku 3(1) Nařízení (EC) č. 69/2001, o podpoře de-minimis, je členský stát, který uděluje podniku dotaci v rámci de-minimis povinen příslušný podnik informovat o charakteru dotace podpory de-minimis a je povinen získat prohlášení podniku o jiné případné podpoře v rámci de-minimis, kterou již získal. **Podpora v rámci de-minimis nesmí za období 3 let přesáhnout hranici 200.000,- EUR.** Výši podpory poskytnuté v rámci ČBI sdělí podniku poradce prostřednictvím „Oznámení o poskytnutí podpory v rámci de-minimis“.

10. Jaká data jsou potřeba pro benchmarking a jak jsou shromažďována?

Data jsou shromažďována benchmarkingovým poradcem, který pracuje s tzv. **Dotazníkem sběru dat** (viz kapitola 2 této příručky). Rozsah nashromážděných údajů se může u jednotlivých klientů lišit, a to z následujících důvodů:

- a) rozdílná úroveň zavedených interních systémů
- b) rozdíl ve velikosti podniku; větší objem dat se většinou podaří nashromáždit u větších firem, neboť ty mají zpravidla zavedeny sofistikovanější informační systémy a monitorují více firemních činností; z tohoto důvodu systém pracuje se dvěma typy dotazníku – MINI a MAXI. MINI verze je určena pro podniky do 10 zaměstnanců, MAXI verze pak pro podniky s 11 a více zaměstnanci
- c) rozsah shromážděných dat se také liší podle toho, zda se jedná o podnik poskytující služby či o podnik, která se zabývá výrobou; dotazník pro firmy poskytující služby je z hlediska počtu ukazatelů méně rozsáhlý

Typ a struktura dotazníku viz kapitola 2 této příručky. Typ dotazníku vybere benchmarkingový poradce před krokem 6 (zadání benchmarkingových dat do databáze). Struktura dotazníku je standardní a poradce nemá právo ji změnit.

11. Role jednotlivých subjektů v ČBI

11.1. Role CzechInvestu

CzechInvest zajišťuje administraci ČBI. CzechInvest rovněž realizuje marketingové aktivity vedoucí ke zvyšování povědomí o ČBI a neustálému zvyšování kvality poskytnutých služeb v rámci ČBI.

CzechInvest je na základě licenční smlouvy se společností Winning Moves Ltd. z Velké Británie jediným subjektem v ČR, který umožňuje přístup do mezinárodní benchmarkingové databáze, jejímž je Winning Moves provozovatelem. CzechInvest poskytuje na základě smlouvy vyškoleným benchmarkingovým poradcům přístup do této databáze, průběžně monitoruje činnost poradců a dbá o zvyšování jejich kvalifikace.

CzechInvest je jakožto držitel zmíněné licence povinen licenční poplatky. Dále je vázán k úhradě nákladů vzniklých v souvislosti s vygenerováním výsledných zpráv. Zdrojem financování těchto nákladů je do 31.10.2008 OPPP, Opatření 1.4. Registr poradců.

CzechInvest rovněž zajišťuje výběr a školení nových benchmarkingových poradců.

11.2. Role benchmarkingového poradce

Benchmarkingový poradce provádí u klientů tzv. benchmarkingový proces, jehož výsledkem je návrh základních kroků či opatření ke zlepšení výkonnosti podniku. Benchmarkingový poradce je vyškoleným poradcem registrovaným v NRP. V případě, že poradce z jakéhokoli důvodu ztratí členství v NRP, přestává být benchmarkingovým poradcem (smlouva je ukončena). Poradce má však povinnost za takových podmínek se dohodnout s klientem na vhodném dokončení benchmarkingového procesu tak, aby klient nebyl poškozen.

Poradce má právo účtovat klientovi odpovídající částku za poskytnutou službu (viz Cena za poskytnutou službu). Poradce není oprávněn do této ceny zahrnout náklady CzechInvestu vynaložené v souvislosti s použitím Databáze ČBI a vygenerováním výsledné zprávy.

Poradce dbá na zvyšování své kvalifikace, na vysoký standard poskytovaných služeb a na důvěrnost informací. Poradce komunikuje s CzechInvestem (resp. administrátorem ČBI) s cílem zajistit bezproblémové fungování ČBI.

11.3. Role klienta (MSP)

MSP je v ČBI zákazníkem, kterému je poskytnuta služba benchmarkingovým poradcem. Poté, co se klient dohodne s benchmarkingovým poradcem na spolupráci (na základě smlouvy či dohody) a podnik vyplní přihlášku (viz níže), lze zahájit benchmarkingový proces. V zájmu efektivní komunikace by klient měl pověřit jednu osobu, která bude v kontaktu s benchmarkingovým poradcem v průběhu celého benchmarkingového procesu. Tato osoba by měla být schopna spolupracovat s poradcem zejména při shromažďování příslušných dat, případně by mu měla zajistit kontakt s dalšími relevantními osobami v podniku. Vypovídací schopnost výsledné zprávy je tím vyšší, čím více dat se podaří v podniku nashromáždit, proto je odpovídající spolupráce zcela v zájmu klienta.

Klient je povinen při zahájení benchmarkingového procesu (nejpozději před krokem 3) potvrdit svým podpisem² **Přihlášku pro podniky** (viz příloha). Klient má právo požadovat po poradci kompletní poradenskou službu (viz Poradenská služba, Benchmarkingový proces) a poradce je povinen klientovi tuto službu v náležitě kvalitě poskytnout. Klient je povinen zaplatit poradci odpovídající cenu. Klient by se měl vždy s poradcem předem dohodnout na přesné podobě výstupu a na ceně, aby se tak předešlo případným nedorozuměním. CzechInvest neodpovídá za činnost poradce, klient má však možnost vyjádřit úroveň spokojenosti s činností poradce například formou dotazníku spokojenosti.

12. Jaká kritéria musí podnik splnit, aby se mohl do projektu zapojit?

Podnik musí splňovat následující podmínky, aby se mohl zapojit do ČBI:

² Přihláška je platná pouze v případě, že je úplná a podepsaná osobou oprávněnou jednat jménem podniku

- v době zahájení benchmarkingového procesu vyhovuje kritériím pro MSP podle přílohy č.1 Nařízení (ES) 70/2001 o použití čl. 87 a 88 na veřejnou podporu pro MSP s důsledkem odejmutí podpory v důsledku nepravdivého prohlášení
- má sídlo v celé České republice mimo území hl. města Prahy
- splňuje požadavky na bezdlužnost (tj. nemá nedoplatky na daních, zdravotním a sociálním pojištění, příp. jiné nedoplatky vůči státnímu rozpočtu a státním fondům)
- má minimálně dvouletou historii (minimálně 2 uzavřená účetní období)
- provozuje podnikatelskou činnost v rámci vymezených OKEČ stanovených CzechInvestem (viz příloha Přihláška pro podniky);

13. Důvěrnost dat

13.1. Poradce a jeho přístup k podnikovým datům

ČBI je založen na anonymitě. Výkony klienta jsou vždy srovnávány s takovým vzorkem organizací (viz Srovnávací skupina), jejichž konkrétní identifikační údaje ani číselné hodnoty vstupních a výstupních ukazatelů nemůže jiný podnik ani jiný benchmarkingový poradce získat. Benchmarkingový poradce zná vždy pouze údaje svého klienta. S takovými údaji je poradce povinen zacházet důvěrně. K tomu je vázán Pravidly působení poradce v NRP: „Poradci budou zacházet s informacemi klienta, které nejsou veřejně známé, jako s důvěrnými, zabrání přístupu k nim nepovolaným osobám a nevyužijí zákonem chráněné či přísně důvěrné informace buď k užítku vlastnímu, jejich podniku či jiného klienta bez svolení dotyčného klienta.“

Z hlediska databáze ČBI je tato problematika řešena oddělenými vstupy pro benchmarkingové poradce. Každý poradce může na základě svých přihlašovacích práv získat přístup pouze k takovým údajům v databázi, které do této databáze pomocí on-line rozhraní sám vložil a k výstupům benchmarkingu vlastních klientů.

Žádná individuální data klientů (vstupní/výstupní) nebudou zveřejňována. Pouze ve výjimečných případech může být klient kontaktován a požádán o zveřejnění např. výstupů z benchmarkingu. CzechInvest nezveřejní žádná data bez předchozího souhlasu klienta.

13.2. Přístup CzechInvestu k podnikovým datům

CzechInvest prostřednictvím administrátora ČBI nebo jeho zástupce provádí zpravidla 1x týdně zálohování dat českých podniků, která byla prostřednictvím benchmarkingových poradců vložena do databáze ČBI. Toto opatření je zavedeno jako ochrana před ztrátou českých dat z důvodu možného výpadku systému ze strany provozovatele databáze. CzechInvest se zavazuje, že tato data bude uchovávat **maximálně po dobu 2 let od jejich uložení.**

CzechInvest se zavazuje, že data jakéhokoli podniku, která získal v souvislosti s administrací ČBI, nepostoupí bez předchozího souhlasu klienta žádné třetí osobě, ani je žádným způsobem nezveřejní, vyjma bodu 13.2 odst. 4. této příručky.

CzechInvest si dále vyhrazuje právo na použití anonymních souhrnných dat všech českých podniků nebo anonymních souhrnných dat vybraných českých podniků, která jsou uložena v databázi ČBI, a to za účelem provádění analýz a vytváření souhrnných analýz (regionálních, sektorových, trendových, dle ukazatelů apod.). Výstupy takových analýz použije CzechInvest například k přesnějšímu definování oblastí budoucích finančních podpor pro české podniky a k efektivnějšímu využití veřejných zdrojů. Dále tyto výstupy mohou být dokladem efektivnosti využití zdrojů ze SF EU na základě budoucích požadavků EK.

Tyto výstupy nebo jejich části (např. grafy nebo tabulky s komentáři) mohou být CzechInvestem zveřejněny bez předchozího souhlasu klienta. Výstupy mohou být zveřejněny například prostřednictvím internetových stránek CzechInvestu. V rámci těchto analýz nebudou zveřejňovány žádné identifikační údaje klientů.

14. Jaký je postup, pokud má podnik zájem o provedení benchmarkingu?

Klient, který má zájem o benchmarking a splňuje stanovená kritéria (viz výše), si vybere benchmarkingového poradce v seznamu poradců na www.nrp.cz a kontaktuje jej. Poradce se poté domluví s klientem na dalším postupu.

Obrázek: Ukázka www.nrp.cz - výběr poradce



The screenshot shows a web page titled "Nástroje řízení, analýzy a zvyšování produktivity" (Management tools, analysis and productivity improvement). It features a list of services with counts in parentheses, such as "Strategické řízení, portfoliová analýza (10)", "Krizové řízení, turn-around management, restrukturalizace (15)", "EFQM - Evropská cena za jakost (8)", "Zvyšování produktivity, procesní řízení a optimalizace, reengineering (33)", "Interní audit, řízení rizik (6)", "Certifikovaní poradci pro benchmarking (12)", "Projektové řízení (72)", and "Franchising, Clustry (2)". A red arrow points to the "Certifikovaní poradci pro benchmarking (12)" link. Below the list, there is a pagination bar showing "Zobrazené položky 1 - 25 z 124" and "Stránka: 1 2 3 4 5". A map of the Czech Republic is displayed with a legend listing 14 regions: Praha, Jihočeský kraj, Jihomoravský kraj, Karlovarský kraj, Královéhradecký kraj, Liberecký kraj, Moravskoslezský kraj, Olomoucký kraj, Pardubický kraj, Plzeňský kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj, Kraj Vysočina, and Zlínský kraj.

Každý benchmarkingový proces je prováděn pouze jedním benchmarkingovým poradcem. Pouze ve výjimečných případech a pokud je to v zájmu klienta, může benchmarkingový poradce převést určité činnosti v rámci benchmarkingového

procesu na jiného benchmarkingového poradce. Podmínkou je však předchozí souhlas CzechInvestu a klienta. Činnosti v tomto procesu však nemohou být převedeny na jinou třetí osobu.

Před zahájením benchmarkingového procesu je klient povinen podepsat **Přihlášku podniku do ČBI**. Přihláška je k dispozici na www.cbi.cz v sekci „ke stažení“.

15. Zpětná vazba, kontrola kvality poskytovaných služeb

Na závěr benchmarkingového procesu je klient vyzván poradcem, aby vyplnil dotazník spokojenosti (viz Dotazník spokojenosti) a **do 14 dní** jej zaslal zpět na adresu uvedenou na dotazníku nebo vyplnil dotazník v elektronické podobě a zaslal jej na adresu benchmarking@czechinvest.org.

Dotazník spokojenosti je k dispozici na www.cbi.cz v sekci „ke stažení“.

Ve výjimečných případech CzechInvest může kontaktovat klienta přímo telefonicky a zjistí úroveň spokojenosti s poskytnutou službou.

16. Kontakty

Aktuální informace o ČBI najdete na stránkách CzechInvestu www.czechinvest.org (sekce „Poradenství“) nebo přímo na www.cbi.cz. Zde najdete aktuální informace o možnosti zapojit se do ČBI. Dále například v sekci „ke stažení“ budou zveřejněny případové studie podniků, které se již zúčastnili ČBI, vzorová výsledná zpráva a případně další materiály.

V případě, že chcete vědět více, můžete kontaktovat CzechInvest na e-mailové adrese benchmarking@czechinvest.org.

Odpovědi na často kladené otázky naleznete rovněž na www.cbi.cz.

Volat můžete také zdarma na informační linku **800 800 777** (v pracovní dny od 9 do 13 hod).

Dále máte možnost navštívit některou z našich regionálních kanceláří, které najdete ve všech krajských městech České republiky.

Příloha:

Příhláška pro podniky (k dispozici na www.cbi.cz v sekci „ke stažení“)