Metody syntetického charakteru pro hodnocení podnikatelského prostředí

5. přednáška

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Metody syntetického charakteru

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Syntetické metody propojují vliv faktorů externího prostředí a vliv faktorů interní prostředí podniku. Cílem těchto metod je nalézt optimální směr činnosti podniku tak, aby podnik respektoval prostředí, ve kterém působí, a zároveň zdroje, které má k dispozici.

- Konfrontační SWOT analýza
- Matice IFE, EFE, IE
- Matice QSPM
- SPACE analýza
- Dynamická strategická rozvaha

Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **SWOT analýza** představuje analýzu, která sleduje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threates).
- Konfrontací a kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno zobrazit čtyři základní strategické směry, které se stávají základem zvolené podnikové strategie.

Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Strategie WO – „hledání“,** která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.

- **Strategie SO – „využití“** je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.

- **Strategie ST – „konfrontace“** představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.

- **Strategie WT – „vyhýbání“** – má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

Problémy spojené s využitím SWOT analýzy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Může být silně **subjektivní** ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup.
- Plně **nerespektuje proměnlivost** současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné.
- Je **statická** neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za **konservativní** (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Matice IFE** se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti.
- Při sestavování Matice IFE můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- K sestavení matice IFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Poté je potřeba jednotlivé faktory ohodnotit pomocí čtyř stupňů: 4 (významná silná stránka), 3 (méně důležitá silná stránka), 2 (méně důležitá slabá stránka), 1 (významná slabá stránka).
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Příklad matice IFE

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

		váha	vliv	výsledné hodnocení
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	4	0,2
	Výše školného	0,2	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15
	Celkem silné stránky	**0,4**		**1,55**
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2
	Jméno školy	0,25	1	0,25
	Neexistence magisterského studia	0,2	1	0,2
	Všeobecná profilace	0,05	2	0,1
	Celkem slabé stránky	**0,6**		**0,75**
	Celkové váženého hodnocení	**1,0**		**2,3**

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru.
- Silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4.
- Slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5.
- Silná pozice znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, slabá interní pozice naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí.

Matice EFE (External Forces Evaluation)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Matice EFE** se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí.
- Při sestavování Matice EFE, stejně jako u Matice IFE, můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký).
- K sestavení matice EFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Příklad matice EFE

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

		váha	**vliv**	**výsledné hodnocení**
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	2	0,3
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	1	0,05
	Celkem příležitosti	**0,35**		**0,75**
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Zpřísnění legislativy	0,3	4	1,2
	Celkem hrozby	**0,65**		**2,4**
	Celkové váženého hodnocení	**1,0**		**3,15**

Matice EFE (External Forces Evaluation)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy - EFE je dle Fotra a kolektivu
- (2012, s. 41) vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.
- Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5.
- Dosažené ohodnocení informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se
- scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti).

Matice IE

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

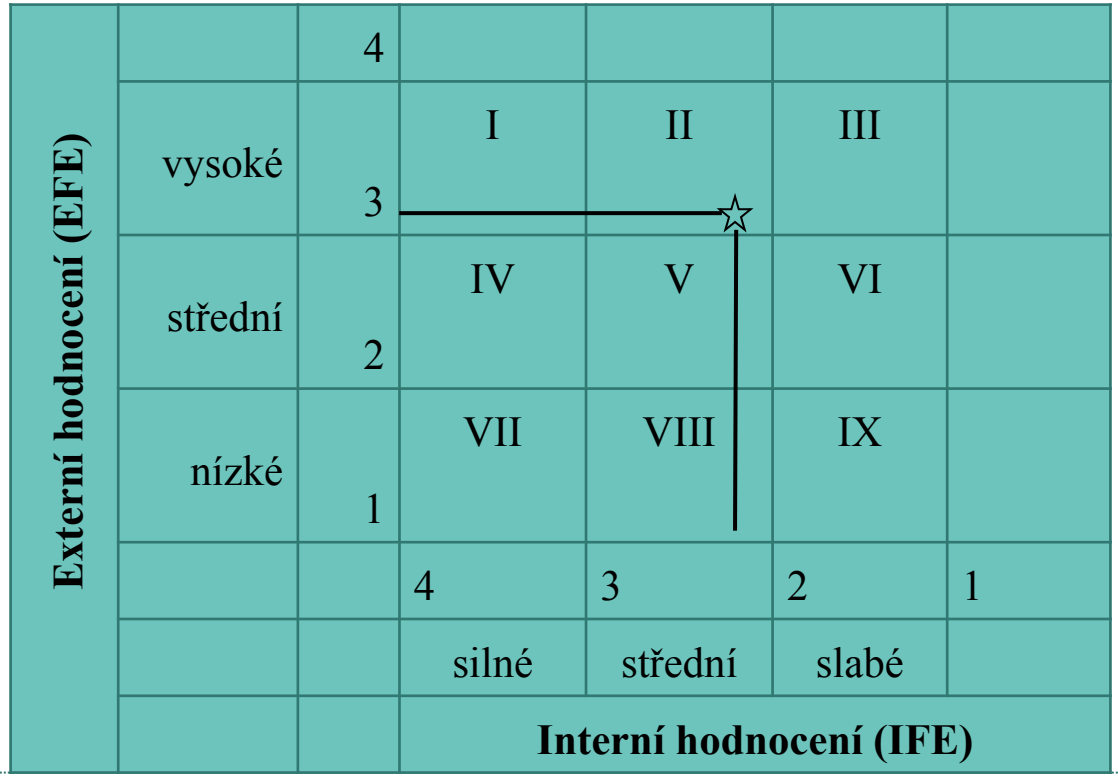
- Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí.

- Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v Matici IE**.**

- Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:
  - Oblasti I, II, IV - „Stavěj a zajišťuj růst“
  - Oblasti III, V, VII - „Udržuj a potvrzuj“
  - Oblasti VI, VIII, IX - „Sklízej a zbavuj se“.

Příklad matice IE

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



SPACE analýza

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- K vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho činnosti je využívána **metoda SPACE analýzy (**Strategic Position and Action Evaluation).

Srovnává dvě základní oblasti, jimiž jsou:

- **oblasti vnitřních sil podniku (**ukazatelé „finanční síla podniku“, „konkurenční výhody podniku“)
- **oblasti vnějšího prostředí podniku** kam patří ukazatelé „síla odvětví“ a „stabilita prostředí“.

- V rámci SPACE analýzy jsou zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů zhodnoceny body a zobrazeny v grafu, který má rozmezí hodnot od +6 do -6 na obou osách **.**

Ukazatelé SPACE analýzy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Význam **stability prostředí** je nutno spojovat s **flexibilitou podniku**, kde v době vysoké turbulence podnikatelského prostředí musí podnik reagovat pružně a rychle na rozhodující změny.

- Naopak **síla odvětví** signalizuje nejen významnost této oblasti, ale i optimální využití zdrojů, růst a tím i přitažlivost pro investování.

- Současně finanční **síla podniku** představuje faktor důležitý za nestabilních situací, kdy potřebná finanční síla může umožnit podniku přejít do jiného odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví.

- Ukazatel **konkurenční výhoda** slouží k zdůraznění síly podniku v boji o zákazníka a vytváří jedinečnou příležitost pro uplatnění svých produktů**.**

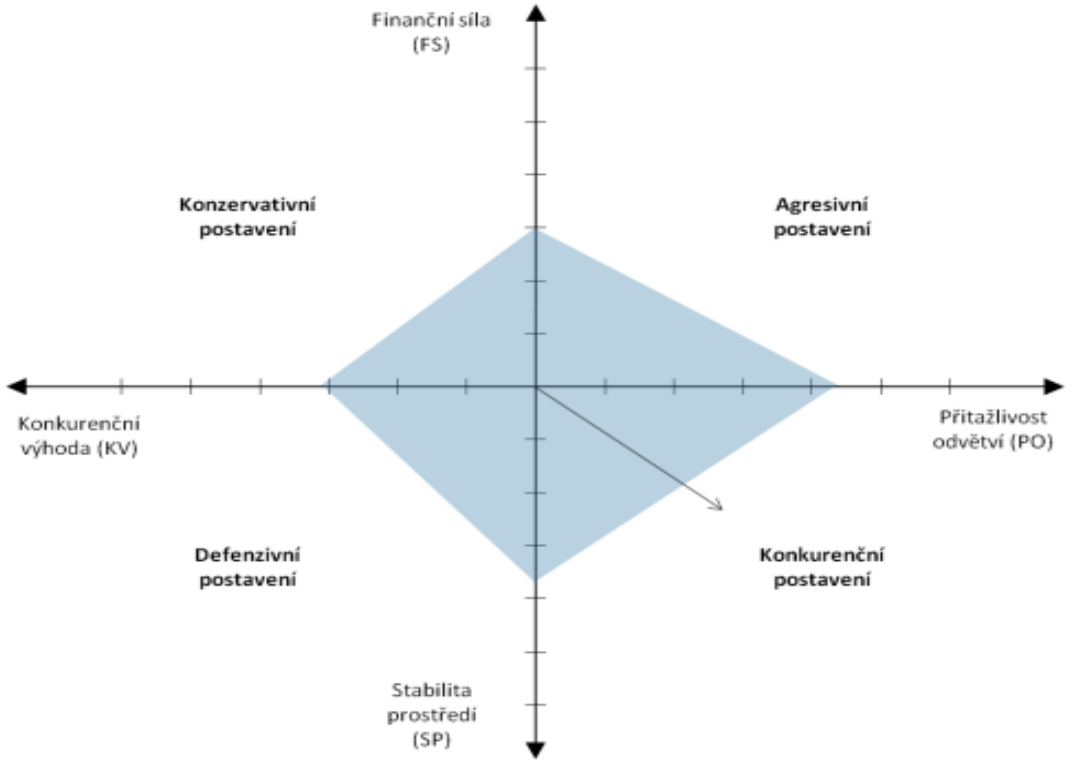
Strategické směry SPACE analýzy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Agresivní strategie –** typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu, které je schopen využít. Tato strategie umožňuje podniku posílit vlastní postavení na trhu, soustředit zdroje na produkty, které mají vysokou konkurenceschopnost.
- **Konkurenční strategie,** která je využitelná pro atraktivní, ale nestabilní prostředí, kdy kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit a posílit svou finanční pozici, vylepšovat své produkty, zavádět inovace, snižovat náklady.
- **Konservativní strategie –** typická pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu při potřebné finanční stabilitě podniku. Kritickým faktorem této strategie je konkurenceschopnost výrobků..
- **Defenzivní pozice** má převážně záchranný charakter a je typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podnik nemá vhodné výrobky odolné vůči konkurenci ani potřebnou finanční sílu. Podnik by se měl proto připravovat na odchod z daného odvětví, snížit výrobní kapacity a orientovat se na jiné aktivity, které mu kvalifikace pracovníků a zdroje dovolují..

Zobrazení SPACE analýzy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



Matice QSPM (Quantitative Strategic Plannning Matrix

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Tato matice slouží k vyhodnocení jednotlivých strategií, tedy možných variant spadajících do daných strategií.
- Matice QSPM je založena na informacích získaných z analýzy prostředí, konkrétně navazuje na výstupy analýzy prostředí tedy na analýzy EFE a IFE.
- V rámci matice QSPM se stanovuje vliv/atraktivnost každého faktoru
- Vliv se označuje AS (Attractiveness Scores) a je hodnocen následovně: 1 – málo atraktivní, 2 – více atraktivní, 3 – průměrně atraktivní, 4 – velice atraktivní.
- Dále je vypočítán celkový koeficient vlivu TAS (Total Attractiveness Scores), který je součinem váhy a atraktivnosti daného faktoru na zvolenou strategii. Na konec je sestavena suma TAS pro jednotlivé varianty strategií a jako doporučená se zvolí ta s největší hodnotou

Matice QSPM - postup

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

1. Výčet všech faktorů zvolených do analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.
2. Přiřazení vah, které byly stanoveny při sestavování IFE a EFE analýz.
3. Stanovení jednotlivých strategických variant.
4. Stanovení koeficientu důležitosti (atraktivity) zvlášť pro každý faktor s návazností na dané strategické varianty
5. Stanovení celkové důležitosti faktorů, vynásobením váhy a koeficientem důležitosti.
6. Vyhodnocení každé varianty strategie, jako sumy celkových důležitostí faktorů.

- Varianta s nejvyšší celkovým hodnocením bude mít nejlepší uplatnění pro vnější i vnitřní prostředí podniku

Příklad matice QSPM

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

			Penetrace trhu		Rozvoj trhu		Rozvoj produktu	
		váha	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Výše školného	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
	Jméno školy	0,25	4	1	4	1	3	0,75
	Neexistence magisterského studia	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Všeobecná profilace	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Zpřísnění legislativy	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
celkem				6,95		7,2		**7,3**

Dynamická strategická rozvaha

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti.
- Základem této metody se proto stávají jednotlivé, **dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů** budoucího vývoje oboru podnikání.
- Základním kamenem Dynamické strategické rozvahy je tvorba scénářů, přitom tento pojem převzalo řízení z divadelního a filmového prostředí. Přitom **scénář** využitelný při tvorbě strategie podniku představuje hodnocení a vývoj v určité situace během budoucnosti podle našich představ.
- Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí.

Dynamická strategická rozvaha – podstata metody

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Základem této nové metody je tedy spirálovitý proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, které využívá praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí postupného doplňování nových poznatků a informací. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení "dynamická rozvaha", jež vhodně charakterizuje postup našeho myšlení.
- Budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhadovat i za obtížně redukovatelné nejistoty a neurčitosti.
- Tato metoda tedy nevede k nebezpečnému redukování situace rozhodovatele jen na ty prvky, jež je možné měřit a jejich trendy vypočítat. Naopak, podněcuje plné využití všech předností našeho myšlení včetně nezbytné intuice a fantazie.
- Neponechává je ovšem napospas překotnosti a zkratkovitosti nekontrolovaných spontánních duševních pochodů, ale poskytuje jim systémovou oporu podobně, jako je tomu u základních metod rozhodování..

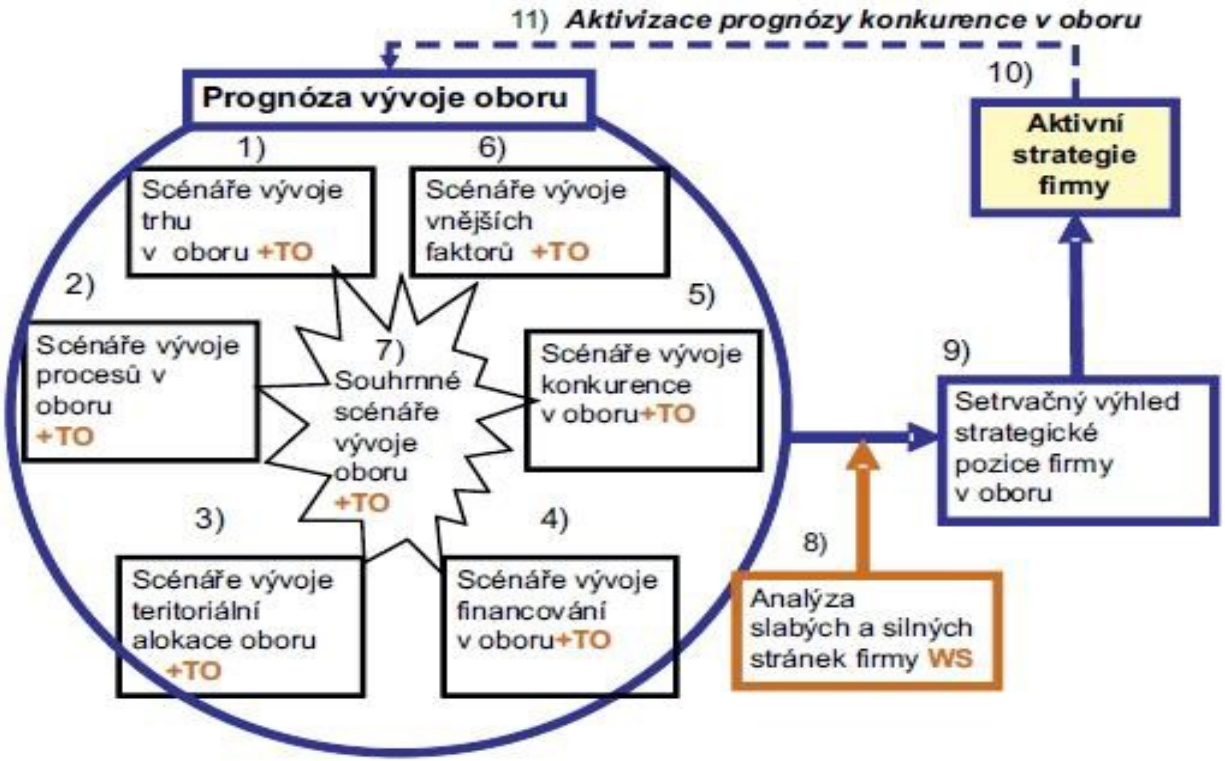
Dynamická strategická rozvaha - postup

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

1. Vytvoření dílčích scénářů (vývoj trhu v daném sektoru, vývoj procesů v daném sektoru, vývoj teritoriální alokace, vývoj financování v daném sektoru, vývoj konkurence, vývoj okolí podniku).
2. Souhrnný scénář vývoje sektoru – ukazuje ve stručnosti na význam hlavních událostí, které mohou nastat a jež mohou v rozhodující míře ovlivnit pozici podniku. Souhrnný scénář tak představuje kombinaci logických závěrů z možnosti hodnocené vývojové situace a intuitivních představ zpracovatelů opírajících se o dosavadní znalosti budoucího vývoje a o vlastní poznatky i zkušenosti.
3. Analýza kritických silných a slabých stránek podniku - v podobě určení vlivu vnějšího prostředí na podnik ukazuje možnosti uplatnění podniku v daném sektoru a zároveň i na nutnost podílení zjištěných slabostí podniku.
4. Stanovení konkurenční pozice podniku v daném podnikatelském segmentu – vzniká vzájemnou konfrontací souhrnného vývoje a síly či slabosti podniku.
5. Navržení strategie podniku

Zobrazení dynamické strategické rozvahy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



Dynamická strategická rozvaha – využitelné dílčí scénáře

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Scénář vývoje trhu v sektoru podnikání,** kdy je popisován vývoj možných podporujících a omezujících faktorů trhu v podobě inovací, surovin, použití náhražek, nabídky a poptávky trhu atd.

- **Scénář vývoje procesů v sektoru podnikání,** kdy vytváříme přehled o výzkumu a vývoji v oboru a o vývoji hlavních operací v logistice, výrobě, prodeji, poprodejním servisu apod.

- **Scénář vývoje teritoriální alokace, v němž** popisujeme v budoucnosti postupnou, možnou přeměnu rozmístění klíčových a perspektivních zákazníků, řídících a politických center, rozvoj případně úpadek určitých oblastí.

Dynamická strategická rozvaha – využitelné dílčí scénáře

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Scénář financování v sektoru podnikání** kde předmětem zájmu je odhad budoucích forem investování v sektoru a jeho rentability, vývoj přitažlivosti sektoru pro investory, vývoj přístupnosti podniku k finančním zdrojům, výšce úroku, finanční stabilita prostředí.

- **Scénář vývoje konkurence**, který je zaměřen na popis konkurenčního prostředí v daném podnikatelském sektoru, předpokládaný vývoj konkurenčních přístupů hlavních i případně možných konkurentů, uplatňování konkurenčních praktik v podobě cenové války, snižování nákladů, nových produktů, nadstandardních služeb apod.

- **Scénář vývoje okolí podniku**, který sleduje vývoj vnějších faktorů širšího podnikového okolí v podobě politického, demografického, sociálního, ekonomického, ekologického, technického a technologického segmentu. Musí zde být zvýšená pozornost věnována především problematice bezpečnosti, změnám hodnot lidí a růstu jejich znalostí.

Dynamická strategická rozvaha – výhody

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Dynamická strategická rozvaha tím, že vzájemně propojuje jednotlivé, často i běžné prvky do přirozeného logického sledu, umožňuje i méně zkušenému strategickému rozhodovateli úspěšně zvládnout postupné odvozování a kombinování strategických úvah.
- Výhodou této metody je využití poznatků z výchozí analýzy a prognózy vývoje oboru, neboť ty významně usnadňují a zkvalitňují odhadování nebezpečných konkurenčních protiakcí vůči inovované strategii firmy.
- Výhodou je i možnost provést první strategickou rozvahu velmi rychle, a pak ji v reálném čase a za rozumných nákladů v dalších kolech zpřesňovat nebo zásadně měnit na základě nových informací a nových zkušeností s aplikací této metody.
- Dynamická strategická rozvha pomáhá podstatně kultivovat účast týmů na strategickém managementu firmy a racionálněji využívat dosavadní běžně užívané metody, podporující strategické myšlení a rozhodování

Benchmarking

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
  - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
  - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
  - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

Benchmarking - výhody

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně volenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.