

## Benchmarking v riadení podnikov

Lucia Bednárová<sup>1</sup>, Igor Liberko<sup>2</sup> a Roland Weiss<sup>3</sup>

### *Benchmarking in firms management*

*Benchmarking is a process where companies compare their performance in time against their competition. You'll find there are areas where you are better than most others. You'll also see areas where significant improvement is available. The point of benchmarking is to focus your efforts where you can get the best return. You want the most improvement with the least investment. The goal of benchmarking is basically to learn best practice from others. It has to be mentioned that, especially concerning costs and benefits cannot always be expressed in quantitative terms. Also, benefit like the creation of network and partnership are difficult to quantify. These qualitative aspects have to be taken into consideration when assessing the usefulness of benchmarking study. The scope of benchmarking needs to encompass all areas of an organization's activity*

**Key words:** benchmarking, implementation of benchmarking, requirements on benchmarking team members, risk analysis of benchmarking process

### Úvod

Globalizácia trhov vytvára pre malé a stredné podniky novú dimenziu konkurenčného prostredia. Dospelí dosahované výsledky podnikov sa ukazujú v nových podmienkach už ako neuspokojivé. Podnik, ktorý chce dlhodobo prosperovať, musí opustiť stratégiu krátkodobej lokálnej úspešnosti. Musí si určiť ciele, ktoré zabezpečia jeho existenciu a prosperitu v prostredí medzinárodnej súťaže.

Nové trendy vo vývoji svetového hospodárstva sa priamo dotýkajú podnikania a podnikov, čím ich výrazne ovplyvňujú.

Tradičné prístupy, modely, metódy, postupy a spôsoby práce podnikov dosahujú svoje krajné možnosti. Nie sú schopné pružne reagovať na nové, dynamicky sa meniace podmienky. Preto postupne vznikajú ďalšie riešenia pre podniky, ktoré sledujú dosahovanie ich prosperity v nových podmienkach globalizácie spoločnosti [7].

Benchmarking je nielen procesom tvorby, triedenia a porovnávanía zhromažďovaných údajov, je to dynamický proces výmeny informácií, ktorý sa môže stať efektívnym katalyzátorom zmeny k lepšiemu. Je nesporné, že do tejto skupiny vieme zaradiť aj ďalšie dobrovoľné nástroje manažérstva ako je reporting, ekodizajn, zodpovedná starostlivosť, účtovníctvo a iné [9, 5]. Prínosy z benchmarkingu sa odvodzujú z faktu, že:

- povzbudzuje k uplatňovaniu manažérstva zmeny na dosiahnutie najlepších výkonov prostredníctvom implementácie inovácií a nových postupov,
- pôsobí na zvyšovanie ako k spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, tak aj na zvyšovanie pozitívneho vnímania organizácie,
- v dlhodobejšej perspektíve môže byť extrémne dôležitý pre nastavenie strategických cieľov a identifikovanie programov pre ich dosiahnutie,
- zvyšuje uvedomenie si, čo organizácia robí a ako dobre to robí,
- vyžaduje významnú mieru samoposudzovania a motivácie - benchmarking je integrálna súčasť manažérstva procesov v organizácii.

V súčasnosti je vo svete známych veľa prístupov zameraných na rozvoj podnikov a jeho jednotlivých častí. Neexistuje však ani jedna univerzálna a detailne rozpracovaná metodika, ktorá by zaručovala pre každý podnik jeho rozvoj v dimenziách podniku svetovej triedy. Pre každý podnik je potrebné na základe analýz navrhnuť a upraviť „vlastnú cestu“, ako sa dopracovať na vrchol. Pre slovenské podniky je táto cesta ešte o to zložitejšia, že je potrebné akceptovať limitujúce finančné zdroje a nutnosť výrazne vyššieho nárastu produktivity v týchto podnikoch.

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Lucia Bednárová, PhD., Prešovská Univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, ul. 17. novembra, Prešov 080 01.

<sup>2</sup> prof. Ing. Igor Liberko, CSc., Prešovská Univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, ul. 17. novembra, Prešov 080 01.

<sup>3</sup> Ing. Roland Weiss, Technická Univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Ústav podnikania a manažmentu, Letná 9, Košice 040 01 (Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 9. 9. 2008)

### Najčastejšie chyby a problémové miesta v benchmarkingu

Každý proces tvorby nových metód a zavádzanie týchto metód má veľa výhod ale aj nevýhod. Pri systéme benchmarkingu, ako procese porovnávania sa s najlepším v danom odvetví, môže dôjsť k určitým chybám a problémovým miestam, ktoré je potrebné eliminovať skôr, než dôjde k realizácii samého benchmarkingu.

Problémové oblasti pri realizácii benchmarkingu sú najmä:

- správne stanovenie objektu benchmarkingu,
- predimenzovanie projektu (väčšinou chýba presné ohraničenie, čo má byť sledované a hodnotené a čo nie),
- výber porovnávaných podnikov (často sa vyberá len podľa „dobrého mena“ a nie podľa vhodnosti),
- problém (dôkaz) porovnateľnosti procesov,
- hodnotenie procesov.

Medzi ďalšie problémové oblasti, v ktorých dochádza k nejasnostiam zaraďujeme:

- **Nejasné ciele - Je to jeden z najzávažnejších nedostatkov.** Bez nich chýba celková hlavná línia benchmarkingového procesu.
- **Chýbajúca podpora zo strany manažmentu.** Bez tejto podpory je prakticky nemožné zaviesť zmeny.
- **Nesprávni účastníci v benchmarkingovom tíme.** Do tímu by sa mali dostať vysoko kvalifikovaní odborníci vo svojom odbore a nielen osoby, ktoré sú momentálne k dispozícii.
- **Príliš veľa členov v tíme.** Pri takomto stave sa sťažuje komunikácia a rozdeľovanie práce
- **Príliš veľa „zodpovedných osôb“, ale „nikto na prácu“.** Výkonní pracovníci podceňujú potrebu času. Z toho dôvodu potrebni pracovníci nie sú dostatočne dlho k dispozícii.
- **Chyby v databáze.** Nejednotná aktuálnosť a nedostatočná porovnateľnosť vedie k chybným interpretáciám údajov.
- **Príliš komplexné prístupy.** Účastníci sa nezameriavajú iba na základné praktiky a procesy, ale sa snažia zaradiť aj určité výnimky a osobitosti daného procesu.
- **Príliš skoré závery.** Nečaká sa na konečné prijateľné závery, ale už prvé údaje sa vydávajú za definitívne závery.

Samotná metodika benchmarkingu je vo svojej podstate relatívne jednoduchá a to vyžaduje:

- identifikovať problém,
- rozpoznať rozdiely,
- vyplniť medzery vlastnými silami.

Pri prehodnocovaní výsledkov nie je podstatné, že niekedy „najlepší“ sa nedá určiť dostatočne presne. Najdôležitejšie je poznať procesy a metódy umožňujúce špičkové výkony [4].

### Požiadavky benchmarkingu

Doteraz boli uvádzané informácie o tom aké chyby a problémy sú spojené s benchmarkingom. Je však aj veľmi dôležité pripomenúť si, že nie všetko porovnávanie je benchmarking, a preto je nutné si uvedomiť, čo benchmarking nie je:

- analýza konkurencie,
- proces tzv. "reingenieringu",
- jednoduché merania a porovnávania (štatistických) údajov,
- kopírovanie konkurencie (benchmarking znamená: "pochopiť - nie kopírovať") - forma priemyselnej špionáže [2].

Benchmarking môže byť zmysluplne implementovaný vtedy, keď:

- je potrebné skokové (výrazné) zlepšenie výkonnosti,

- sa týka komplexného procesu, aby boli náklady v akceptovateľnom vzťahu k dosiahnutým výsledkom,
- je dostatok zdrojov pre projekt benchmarkingu,
- existujú iné podniky v potenciálne lepšej pozícii,
- je vo vlastnom podniku ochota realizovať organizačné zmeny.

Úspešný benchmarking vyžaduje:

- vysokú poznatkovú (vedomostnú) úroveň - snažiť sa začať na celoeurópskej poznatkovej úrovni,
- používanie najmodernejších informačných techník a metodík,
- informačnú previazanosť umožňujúcu získať rýchle a "široko plošné" informácie podmieňujúce rýchle nadodvetvové hodnotenia,
- systematický prístup,
- výber vhodných partnerov [1].

V každej spoločnosti je nutné si uvedomiť, že interný a externý benchmarking sú nevyhnutne nutné na to, aby proces benchmarkingu prebiehal tak ako má.

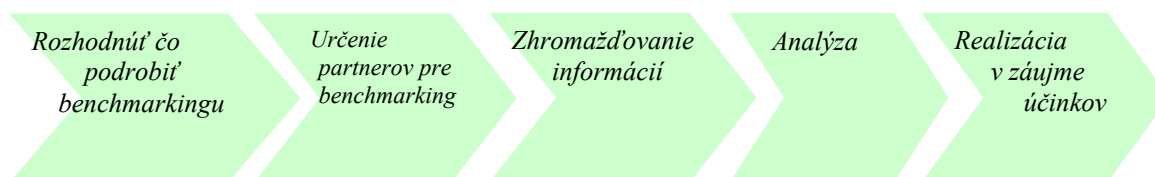
Podstatou interného benchmarkingu je pochopenie subjektu – či sa jedná o obchodné zoskupenie, spoločnosť alebo iba o súčasť pracovného tímu.

Samozrejme, že aj v tomto prípade proces závisí na viacerých faktoroch ako je cieľ subjektu, daný projekt, dostupné zdroje a v neposlednom rade aj interné vzťahy. Pri získavaní požadovaných informácií totiž často dochádza k situáciám, kedy zamestnanci, ktorí majú iné priority, nie sú ochotní spolupracovať a berú celý proces ako zásah „zhora“. Starostlivé plánovanie, taktnosť a realnosť sú nevyhnutné.

V prípade interného benchmarkingu ak je už subjekt jasne definovaný, môže sa prejsť k internému preskúmaniu [2].

### Realizácia benchmarkingu

Tvorba benchmarkingu si vyžaduje určitý postup. Preto na základe poznatkov o kvalite bolo riešenie benchmarkingu rozpracované v niekoľkých krokoch, obr. 1.



Obr. 1. Postupnosť krokov realizácie benchmarkingu.  
Fig. 1. Step sequence of the benchmarking realization.

V skratke je možné povedať, že realizácia benchmarkingu je daná nasledujúcimi krokmi:

- rozhodnutie, čo podrobiť metóde benchmarkingu,
- určenie partnerov pre benchmarking,
- zhromažďovanie informácií,
- analýza,
- realizácia [3].

### Členovia projektovej skupiny benchmarkingu

Otázka, kto by mal byť zaradený do projektu benchmarkingu, závisí prevažne od toho, aké potreby a ciele boli stanovené. Niekedy môže byť výhodné získať pre určité práce externých konzultantov. Tí môžu prispieť svojimi skúsenosťami s benchmarkingom. Ich ďalšou prednosťou je, že nie sú zapojení do vnútorných činností podniku. Bez ohľadu na štruktúru skupiny je dôležitou požiadavkou, aby si členovia projektu podrobne uvedomili, čo je ich úlohou.

Jedným z riešení, a to zvlášť v podniku, ktorý projekt benchmarkingu uskutočňuje prvýkrát, je spojiť najlepšiu kvalitu obidvoch sfér tímu. Vytvorí sa zmiešaná projektová skupina interných zástupcov, podporovaná externými poradcami. Tak môže vzniknúť úspešná spolupráca medzi ľuďmi, ktorí poznajú podnik dôkladne z vnútra a poradcami s objektívnymi názormi. Neskôr, keď podnik získa s benchmarkingom skúsenosti a znalosti, sa potreba externých zástupcov zníži.

- Kritériá, s ktorými môžeme uvažovať pri hľadaní vhodných projektantov benchmarkingovej štúdie:
- **Riešiteľský kolektív.** Odborníci pracujúci v oblasti, ktorá bude podrobená benchmarkingu, by mali mať v projektovej skupine vždy dobré zastúpenie. Dôvodom je, že im to umožní okamžite začať uplatňovať poznatky vhodné pre následné zmeny, a tiež preto, že môžu k projektu prispieť svojimi vlastnými znalosťami.
  - **Kvalifikácia.** Výhodné je, ak máme k dispozícii manažera projektu so špeciálnou kvalifikáciou pre túto prácu. To je jedna z veľkých predností projektu.
  - **Predchádzajúce skúsenosti s benchmarkingom.** Ak nikto z vnútorných zamestnancov nemá vlastné skúsenosti s benchmarkingom, je potrebné zväziť spoluprácu s externistami, ktorí sú odborníkmi v tejto oblasti.
  - **Angažovanosť.** V praxi by to malo byť tak, že vybraní odborníci by mali mať na realizácii projektu osobný záujem a mali by prejavovať osobnú angažovanosť. Ak má byť benchmarking úspešný, vyžaduje schopnosť intuície a mnoho náročnej práce. Platí zásada, že ak kandidát so začlenením sa do projektového tímu váha, je lepšie vybrať niekoho iného. Prikázať totiž neochotnému jedincovi zúčastniť sa projektu môže pôsobiť priamo proti jeho úspešnosti.
  - **Znalosť vlastných informačných tokov podniku.** Značnú časť benchmarkingu tvorí zhromažďovanie údajov o vlastných operáciách. Veľkým kladom preto bude taký člen tímu, ktorý je oboznámený s informačnými tokmi v podniku. Pri spracovaní projektu môže ušetriť mnoho času a úsilia, ak vieme, kde hľadať a získať interné informácie. Tieto znalosti môžu byť veľmi významné aj vtedy, keď začneme analyzovať externé údaje spolu so svojim benchmarkingovým partnerom.
  - **Schopnosť pracovať nezávisle.** Členovia tímu musia byť schopní pracovať nezávisle, samostatne. Práca na projekte nebude príliš úspešná, pokiaľ nebude možné určitými prácami a zodpovednosťami poveriť jednotlivcov.
  - **Čas pridelený na prácu.** Je dôležité, aby členovia tímu zamestnaní v podniku mali podporu svojich manažerov, aby sa čas venovaný projektu nedostával do rozporu s ich bežnými povinnosťami. Je povinnosťou výkonného manažmentu usporiadať pracovné záležitosti tak, aby sa zúčastnená osoba neocitla v časovom strese.
  - **Schopnosť tvorivého a analytického myslenia.** Člen projektového tímu benchmarkingu by mal mať tvorivý a analytický talent. Tvorivá schopnosť je všeobecne definovaná ako schopnosť kombinovať existujúce prvky znalostí do nových a inovačných riešení, zatiaľ čo analytické schopnosti je možné definovať ako schopnosť interpretovať fakty a na základe veľkého množstva informácií urobiť závery [6].

### Analýza rizika procesu benchmarkingu

Proces benchmarkingu je pomerne zložitý, zdĺhavý a obsahuje mnohé úskalía. Na základe zahraničnej literatúry je možné konštatovať, že benchmarking zlyháva predovšetkým v prípadoch, keď:

- nie je správne pochopený význam procesu benchmarkingu,
- nie sú k dispozícii dostatočné údaje,
- účastníci benchmarkingu majú nízke očakávania úspechu,
- v procese benchmarkingu vznikne konflikt záujmov,
- v organizácii prevláda kultúra podhodnocovania, resp. nadhodnocovania skutočnosti,
- sa celkovo prejavuje nekonzistentnosť politického rámca,
- nie je približne rovnaká úroveň podpory v zúčastnených organizáciách (organizačných jednotkách).

Niektoré z uvedených faktorov sa dajú ovplyvniť len z dlhodobého hľadiska. Aj napriek tomu je však možné odvodiť niektoré kľúčové faktory úspešnej realizácie procesu benchmarkingu. Sú to :

- existencia dostatočne silných vonkajších a vnútorných podnetov,
- potreba výrazného zlepšenia výkonnosti organizácie,
- interná i externá ochota realizovať zmeny v organizácii,
- preukázateľná rozdielnosť vo výkonnosti organizácií verejnej správy,

- vytvorenie vhodných podmienok – pochopenie výhod benchmarkingu, pridelenie potrebných zdrojov a dobrá organizácia procesu benchmarkingu zúčastnenými organizáciami,
- úprimná podpora a presvedčivý záväzok manažmentu organizácií, zúčastnených v projekte,
- výber vhodných ľudí, ktorí budú realizovať (viest) proces benchmarkingu – tímová práca, kde členovia tímu musia byť dostatočne vyškolení na realizáciu procesu benchmarkingu,
- dodržiavanie odsúhlaseného a osvedčeného spôsobu realizácie procesu benchmarkingu - vyhnúť sa „skratkám“ (nevynechať žiadny dôležitý krok v definovanej postupnosti), nespoliehať sa na odhady.

### Realizácia opatrení

Záverečný krok benchmarkingového procesu je realizácia opatrení. Zistené rozdiely a nové podnety by nemali byť len kopírované, ale pretransformované do vlastného podniku, s cieľom výrazne zlepšiť podnikové procesy, metódy, výrobky alebo služby. Pomocou stanovených cieľov môže byť pokrok trvalo kontrolovaný. Aby bolo možné porovnávať nárast výkonnosti so stanovenými cieľmi, mal by byť priamo do zlepšovaného procesu integrovaný systém hodnotenia [8].

Benchmarking by sa mal stať kontinuálnym procesom zlepšovania v podniku. Jedná sa o permanentný proces sebaobnovy a zlepšovania. Po implementácii opatrení na zlepšenie činnosti je potrebné hodnotiť, do akej miery boli pôvodne stanovené ciele dosiahnuté. Zmenami vo vlastnom podniku, ako aj trvalým vývojom nových metód a zlepšením podnikových procesov sa získavajú konkurenčné prednosti. Získané konkurenčné prednosti je potrebné pravidelne sledovať z dôvodu kontroly, či benchmarkingom stanovené výkony (ciele) stále platia a do akej miery sa vlastné výkony vyvíjajú vo vzťahu k aktuálnym najlepším výkonom.

### Záver

Aj keď procesy benchmarkingu sú vo svete používané takmer 30 rokov, u nás sú tieto postupy takmer neznáme a ich praktické realizácie sú zatiaľ iba v štádiu začiatočných pokusov. Príčin tohto stavu je viacero. Od politickej situácie v uplynulých rokoch, neznalosti a nevedomosti o tejto problematike, až po neochotu a podcenenie možností prínosov z implementácie benchmarkingových postupov v celej oblasti podnikateľskej činnosti.

Situácia sa však v posledných rokoch začína meniť. Súvisí to s čoraz väčším sa otváraním trhov a s tým, že čoraz viac podnikov si uvedomuje potrebu zaviesť do svojej organizácie zmenu kultúry podnikania a približovať sa svojimi výrobkami, službami alebo procesnými postupmi k tým najlepším vo svojom odbore podnikania aj z pohľadu ochrany životného prostredia.

Zavedenie úspešného benchmarkingu si vyžaduje:

- Vysokú vedomostnú úroveň poznatkov zodpovedných pracovníkov z oblasti benchmarkingových procesov.
- Používanie najmodernejších informačných techník a metodík.
- Informačnú previazanosť medzi partnermi v benchmarkingu, ktorá by umožnila získať rýchle a pokiaľ možno podrobné informácie medzi partnermi o spoločných indikátoroch.
- Systematický prístup pri každej fáze a kroku implementácie a realizácie benchmarkingu v praxi.
- Výber vhodných partnerov pre benchmarking.

### Literatúra – References

- [1] Bell, M., Albu, M.: Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World Development*, Vol. 27, No. 9, 1999, pp. 1715-1734.
- [2] Camp, R., C.: Best Practice Benchmarking, *ASQC Quality Press, Milwaukee, 1995. PM HD62.15 .C345 1995.*
- [3] Crowther, S., Hopkins, M., Martin, P., Millstone, E., Sharp, M., Van Zwanenberg, P: Benchmarking innovation in modern biotechnology. Final report for the European.
- [4] Hill, R.: Benchmarking: Can there be an industry standart?, *Supercomputing Review*, 3 (1), pp. 50-53, January 1990.
- [5] HRICOVÁ, B.: Ekodizajn a trvalo udržateľný rozvoj vo výrobnom procese. In: Staré environmentálne záťaž a prístupy manažmentu k ich riešeniu: Medzinárodný vedecký seminár: Zborník: 22. máj 2007, Košice. *Nitra : SPU, 2007. s. 58-61. ISBN 978-80-8069-960-4.*

- [6] Kaufman, R., Stuart, W.: "Beyond conventional benchmarking: integrating ideal visions, strategic planning, reengineering, and quality management", *Educational Technology*, v. 35, no.3 (May-June 1995), p. 11-14.
- [7] Liberko, I., Šutaj –Eštok, A., Mihok, J.: Vybrané kapitoly z manažmentu, *Košice 2005, Sjf, TU v Košicach*, s.100.ISBN 80-8073-310-4.
- [8] Liberková, L., Liberko, I., Dobrovič, J.: Environmental benchmarking in small and medium – sized enterprises, In: 11th International Research/Expert Conference, Trends in the Development of Machinery and Associated Technology, *TMT 2007, Hammamet, Tunisia, 5-9 September, 2007*. ISBN 978-9958-617-34-8.
- [9] Majerník, M., Chovanová, J., Mihok, J.: Dobrovoľné nástroje environmentálneho manažérstva a možnosti ich využitia na podnikovej úrovni. In: *Regióny vidiek životné prostredie 2006 : Zborník vedeckých, odborných príspevkov a posterov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v dňoch 27.-28.4.2006 v Nitre*. Nitra : SPU Nitra, 2006. s. 273-278. ISBN 80-8069-709-4.