

BENCHMARKING (BM)

Na úvod:

„Nie je potrebné nič meniť, prežitie nie je povinné!“



Born [October 14, 1900](#)
Sioux City, Iowa, USA

Died [December 20, 1993](#)
Washington DC, USA

W. Edwards Deming

<http://en.wikipedia.org>

BENCHMARKING (BM)

Na úvod:

Globalizácia trhov vytvára pre malé a stredné podniky novú dimenziu konkurenčného prostredia. Doteraz dosahované výsledky podnikov sa ukazujú v nových podmienkach už ako neuspokojivé.

Podnik, ktorý chce dlhodobo prosperovať, musí opustiť stratégiu krátkodobej lokálnej úspešnosti, musí si postaviť ciele, ktoré zabezpečia jeho existenciu a prosperitu v prostredí celosvetovej súťaže.

Benchmarking-definícia

Vzhľadom na to, že v súčasnosti sa metóda benchmarkingu aplikuje v rôznych oblastiach a na rôznych úrovniach, je veľmi veľa definícií tejto metódy. Uvediem tu len niekoľko všeobecne platných definícií:

"Benchmarking je sledovanie iných s cieľom učiť sa od nich"

"Benchmarking je kontinuálne a systematické porovnávanie vlastnej výkonnosti v produktivite, kvalite a výrobnom procese s podnikmi a organizáciami predstavujúce špičkové výkony"

"Benchmarking je systematické a kontinuálne porovnávanie produktov, služieb, praktík a charakteristík organizačných jednotiek, ktoré zabezpečujú medzinárodnú konkurencieschopnosť podnikov"

"Benchmarking je používanie systematických metód na porovnávanie seba s inými a nachádzanie lepších ciest a spôsobov ako robiť svoju prácu"

TOP-10 Benchmarking organizácií

- 1 Bank of America**
- 2 Xerox**
- 3 TRW Automotive**
- 4 U.S. Army**
- 5 U.S. Department of Veterans Affairs**
- 6 CSC**
- 7 Saudi Aramco**
- 8 BearingPoint**
- 9 DynMcDermott**
- 10 Social Security Administration**

BM je moderná metóda riadenia organizácie, ktorá je **založená na výbere vzorového konkurenta**, na porovnávaní vlastnej organizácie s ním a jej prispôsobovaní sa analyzovanými riešeniami.

Za vzorovú organizáciu sa považuje tá, ktorá dlhodobo dosahuje lepšie výsledky ako analyzovaná organizácia, pričom podstata spočíva nie v nájdení a prenesení hotových príkladov, ale v spôsobe nachádzania lepších riešení.

Aj keď "**Benchmarking**" je najmä - porovnávanie seba s inými, s určitým štandardom "**Benchmark-om**", nie však len s cieľom sa mu vyrovnat' - **konečný cieľ je vyšší: stať sa v danej oblasti podnikateľských aktivít najlepším, t.j. novým Benchmark-om.**

BM – pojem a história

Pojem „benchmarking“ znamená: „***Učíme sa od najlepších***“, alebo „***porovnávame sa s najlepšími a učíme sa od nich***“.

Porovnávanie sa s druhými podnikmi, kopírovanie ich dobrých myšlienok a spôsobov hospodárenia, nie je nič nové.

Táto myšlienka dostala novú dimenziu v USA v 80-tych rokoch, keď ho inicializovala a v nasledujúcich rokoch vo svojich podnikoch praktizovala firma Xerox.

V 90-tych rokoch benchmarking bol zaradený ako jedno z hlavných kritérií hodnotenia podnikov podľa Malcolm Baldrige Award.

Výsledky BM sú prehľadné a môžu sa použiť pri posudzovaní voči zákazníkom, konkurentom alebo externým podnikom v danej oblasti.

Systematické hľadanie racionálnych spôsobov činností a lepších riešení s väčšou profesionalitou – tým sa odlišuje benchmarking oproti klasickému porovnávaníu podnikov.

Benchmarking je konštruktívne myslenie cez externé alternatívy.

Otázky „*Prečo to robia iní ináč?*“ a „*Za akých rámcových podmienok robia to iné lepšie?*“, hrajú pri benchmarkingu rozhodujúcu úlohu. : *Prečo? Prečo je najlepší najlepším?* Aký je jeho podnikový manažment?...marketing? a pod.

Pri BM sa treba sústrediť na dva aspekty:

1. Aspekt ukazovateľov a ich meranie

Pri benchmarkingu sa realizuje porovnávanie s inými štruktúrami, podnikmi alebo požiadavkami zákazníkov. Toto porovnávanie možno uľahčiť, keď dokážeme vhodne určiť objekty benchmarkingu.

Objektami benchmarkingu sú:

- *podnik (štruktúry, pracovné miesto),*
- *výrobky (komponenty, časti),*
- *hlavné procesy (procesy, aktivita).*

Porovnanie vždy predpokladá registrovanie jednotlivých rozhodujúcich ukazovateľov, čo následne umožňuje omnoho ľahšie zaujať správny postoj a je východiskom určenia silných a slabých stránok objektu benchmarkingu.

Meranie ukazovateľov (v zmysle čo najviac možného, kvantitatívneho popísania objektov benchmarkingu) je dôležité na posúdenie úspechu alebo neúspechu optimalizačných zákrokov v podniku.

Iba dlhodobým meraním môžu byť zaznamenané pokroky v podniku a vyvolaná motivácia pracovníkov.

2. Učiaci sa aspekt

Porovnanie s „druhými“ alebo najlepšími nestačí, aby sme boli najlepší. Častokrát to slúži iba k prvému priblíženiu alebo senzibilite, ktoré sa týkajú viac alebo menej známych problémov a k fixovaniu náročných, ale realistických cieľov optimalizačného procesu.

K tomuto základu treba ešte pridružiť neobmedzený proces generovania riešenia alebo kopírovanie dobrej myšlienky. Cieľom týchto procesov je následná implementácia najlepších postupov v podniku.

ZÁKLADNÉ DRUHY BENCHMARKINGU

- Interný(vnútrotný) benchmarking

Porovnanie a analýza spôsobov konania a vybraných kritérií vo vnútri podniku.

Jedná sa o porovnanie jednej podnikovej skupiny vybraných lokalít, ziskových a nákladových centier, oddelení, tímov a pracovných miest v podniku a pod.

Výhody:

- pomerne jednoduchý zber údajov,
- dobré výsledky pre diverzifikovaný podnik

Nevýhody:

- ohraničený uhol pohľadu,
- interné predsudky

- Benchmarking orientovaný na konkurenciu

Analýza výrobkov, výkonov, priebehov výroby a podobne, voči podnikom v konkurencii.

Výhody:

- informácie relevantné pre obchod,
- porovnateľnosť výrobkov a procesov,
- relatívne vysoká akceptácia,
- jednoznačné pozície v súťaži

Nevýhody:

- ťažký zber údajov,
- nebezpečenstvo „kópií“

- Procesne orientovaný-Funkčný benchmarking

Porovnanie a analýza priebehov práce, procesov, realizácií, funkcií a podobne voči podnikom, ktoré nie sú v žiadnej konkurencii.

Výhody:

- relatívne vysoký potenciál k nájdeniu inovačného riešenia,
- zväčšenie identifikačného spektra

Nevýhody:

- relatívne ťažká transformácia z okolia do podnikového prostredia,
- protiargument: porovnateľnosť,
- časovo náročná analýza

Členenie najčastejšie používané Komisiou EÚ, OECD a UNICE:

Podnikový benchmarking - efektívny nástroj vzdelávania manažmentu stimulujúci k stratégii kontinuálneho zlepšovania.

Branžový (odvetvový) benchmarking - metodológia benchmarkingu pri ktorej sú mnohé princípy podnikového benchmarkingu aplikované i na skupinu podnikov daného odvetvia.

Benchmarking rámcových podmienok - metodológia benchmarkingu zameraná na kľúčové faktory ovplyvňujúce operačné prostredie podnikov a tým majú vplyv na konkurencieschopnosť napr. operačnej zóny na národnej príp. EÚ úrovni (atraktívnosť pre podnikanie).

Ďalšie členenia benchmarkingu:

Funkcionálny benchmarking - sledujúci určitú funkciu podniku s takou istou funkciou v ďalších podnikoch.

Výkonovo orientovaný benchmarking - porovnávanie výkonových štandardov výrobkov jedného podniku s výrobkami iných podnikov pomocou štandardných postupov.

Strategický benchmarking - použitie procesného benchmarkingu na úrovni podnikovej stratégie. Sú analyzované, študované a adaptované stratégie externých partnerov - členov strategickej aliancie.

Strategický benchmarking (iná verzia) - nájdenie strategickej pozície a vytvorenie "pozície jedinečnosti" na významnom svetovom trhu na základe operatívnej efektívnosti.

• *Benchmarking rámcových podmienok priemyselnej konkurencieschopnosti* - pri takomto type benchmarkingu sú porovnávané určité súbory podmienok, parametrov alebo štrukturálnych charakteristík v rôznych krajinách. Cieľom je vyhodnotiť úroveň určitej časti priemyselnej konkurencieschopnosti, v určitej oblasti, porovnávaním analogickej oblasti v iných krajinách.

Pri interpretácii významnosti individuálnych indikátorov je potrebné postupovať opatrne, pretože konkurencieschopnosť nie je podmienená dosahovaním jednotlivých indikátorov "kus po kuse", ale kombinovanými a vzájomne závislými vplyvmi rámcových podmienok.

- *Benchmarking politik* - "Benchmarking základných hospodársko-politických rámcových podmienok".

Tento benchmarking sa už etabloval ako analytická metóda v hospodárskych politikách mnohých krajín najmä preto, že prispieva k realistickejšiemu a exaktnejšiemu odhadu, napr. predností a nedostatkov určitej lokality (krajiny) a poskytuje preto cenné informácie pri výbere podnikateľskej lokality.

Tento typ benchmarkingu pozostáva z porovnávaní určitých elementov politik medzi krajinami tým, že sa hľadajú také politiky, ktoré najlepšie podporujú zlepšenie priemyselnej alebo ekonomickej výkonnosti a môžu byť preto definované ako "naileňšia prax"

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 "širokoplošné" informácie podmieňujúce rýchle nadodvetvové hodnotenia
- systematický prístup
- výber vhodných partnerov pre benchmarking

Čo benchmarking *nie je*:

- analýza konkurencie
- proces tzv. "reengineeringu"
- jednoduché merania a porovnávanía (štatistických) údajov
- kopírovanie konkurencie (benchmarking znamená: "pochopiť - nie kopírovať") - forma priemyselnej špionáže

BM môže byť zmysluplne implementovaný vtedy, keď:

1. je potreba skokového (výrazného) zlepšenia výkonnosti
2. sa týka komplexného procesu, aby boli náklady v akceptovateľnom vzťahu k dosiahnutým výsledkom
3. je dostatok zdrojov pre projekt benchmarkingu
4. existujú iné podniky v potenciálne lepšej pozícii
5. je vo vlastnom podniku ochota realizovať organizačné zmeny

Priebeh benchmarkingu

Rozsiahly projekt BM je potrebné rozčleniť na jednotlivé na seba logicky naväzujúce kroky (fázy).

Prednosti takejto *fázovej koncepcie* sú nasledovné:

1. vytvorenie ohraničených a prehľadných častí,
2. redukcia rizika možného prerušenia,
3. flexibilita - dobrou prispôsobiteľnosťou na rôzne rámcové podmienky,
4. krokové zmenšovanie neistôt a nepresností.

Pri prechode z jednej fázy do ďalšej môžu byť uskutočňované spoločné diskusie partnerov benchmarkingu.

Cieľom takýchto diskusií je prezentácia vlastných výsledkov v danej fáze, ako aj vzájomná výmena skúseností a zhodnotenie potenciálov zlepšenia, resp. ich konkretizácia.

Najčastejšie sa používa členenie do nasledovných
päť fáz:

FÁZY BENCHMARKINGU

Fáza 1: Definícia a plánovanie, objekt BM

- definovanie cieľov benchmarkingového projektu
- vytvorenie projektovej skupiny / plánovanie organizácie projektu
- schématická prezentácia cieľového procesu a jeho dokumentácia
- stanovenie metód získavania interných údajov
- identifikácia potenciálnych benchmarkingových partnerov / kontaktovanie partnerov

Fáza 2: *Interná analýza*

- **získanie základných údajov sledovaného procesu**
 - určenie veličín pre porovnávanie: konkrétny výrobok či celý alebo niektoré parametre
- **konkretizácia sledovaného procesu:**
 - modelovanie a analýza procesu
 - doplňovanie relevantných hodnotiacich veličín a výkonových indikátorov
 - získavanie ďalších potrebných interných údajov

Fáza 3: *Porovnávanie a analýza / identifikácia potenciálov zlepšenia*

- porovnávanie základných hodnotiacich parametrov
- **výber vhodných parametrov pre benchmarkingový proces**
- získavanie údajov u benchmarkingových partnerov:
 - spoločná tvorba podrobného dotazníka
 - návšteva benchmarkingových partnerov vzájomná konzultácia
- **porovnávanie a hodnotenie**
- identifikácia silných stránok - potenciálov zlepšenia
- vlastná interpretácia výsledkov

Fáza 4: Plán opatrení / príprava implementácie

- interná prezentácia výsledkov
- stanovenie reálnych cieľov a určenie priorít
- vypracovanie plánu opatrení / stanovenie stratégie zlepšenia
- vypracovanie plánu projektu

Fáza 5: ***Realizácia / implementácia zlepšení***

- realizácia a riadenie jednotlivých akcií a opatrení
- overovanie realizácie (kontrola dosiahnutia cieľov)
- interná prezentácia výsledkov / ukončenie projektu
- zhodnotenie a dokumentácia výsledkov projektu

Etapy benchmarkingu,zhrnutie:

1. voľba objektu benchmarkingu: voľba čo chcem porovnávať, v čom mám problém,
2. určenie veličín pre porovnávanie: konkrétny výrobok či celý alebo niektoré parametre,
3. určenie partnerov benchmarkingu
zhromaždenie informácií, určenie rozdielov vo výkonnosti: samotné porovnávanie (vizuálne, metódy, ...),
4. určenie príčin rozdielov, určenie cieľov, stratégie a akčných plánov na odstránenie rozdielov
5. realizácia akčných plánov

Benchmarking na podnikovej úrovni v MSP je uskutočňovaný v úzkej spolupráci manažmentov podnikov s konzultantmi tzv. "Centier benchmarkingu" majúcich prístup k databázam "Národných centier benchmarkingu" iných krajín v rámci "Globálnej siete benchmarkingu"

Poznámky-problémy:

Benchmarking začína s určením objektu benchmarkingu. Stredobodom pozorovania by mali byť faktory, ktoré majú vplyv na úspech podniku v oblasti trhu, v oblasti spokojnosti zákazníkov, potenciálne hlavné procesy, prípadne výroby podniku.

Toto následne vyžaduje zváženie, ktoré interné procesy a situácie najviac ovplyvňujú tieto faktory.

Objekt benchmarkingu treba rozšíriť aj na analýzu nákladov, pretože benchmarking má tiež sledovať okrem spokojnosti zákazníkov tiež aj ekonomické výhody pre podnik.

Určenie partnera benchmarkingu:

Pri určení partnerov benchmarkingu nie je viazanosť vzhľadom na ich počet a horizont skúmania (interný alebo externý, národný alebo medzinárodný, v rámci alebo mimo rámec odboru), samozrejme platia tu princípy zužovania výberu.

Definovanie partnera benchmarkingu je v princípe iteratívny proces brainstormingu a selekcie v tíme. Pritom sa jedná o priblíženie sa k potenciálne „najlepším procesom“ v podniku cez využitie konkrétnych informácií členov tímu z médií, z kontaktov so zákazníkmi, z kontaktov s dodávateľmi a pod.

Ďalšie informácie na potenciálnych partnerov benchmarkingu poskytujú vysoké školy, zväzy, časopisy alebo plánovacie a inžinierske kancelárie. V princípe to môžu byť aj ďalšie možnosti, ako napr. propaganda z úst do úst o úspešných podnikoch, podniky, ktoré sú známe serióznou organizáciou, firmy s trvalo dobrými výkonmi a pod.

Po spracovaní návrhov týkajúcich sa partnerov benchmarkingu začína ich ohodnotenie.

Pri ohodnotení sa kladie dôraz na porovnateľnosť a ekonomické aspekty.

Analýza partnerov benchmarkingu vyústi k odpovediam do katalógu otázok a k spracovaniu vzniknutých rozdielov.

Najlepšia forma analýzy partnerov benchmarkingu je cez priamy kontakt.

S výnimkou „malého privátneho benchmarkingu“, ktorý prebieha v mysli a možno aj na papieri každého manažéra, bránia zavedeniu metód benchmarkingu v MaSP predovšetkým tieto skutočnosti:

- Ťažký zber údajov a nebezpečenstvo „kópií“.
- Zber informácií cez literatúru, zväzy, konzultantov a pod. neprináša často želateľné údaje.

V slovenských podnikoch sa vyskytujú predovšetkým nasledovné negatívne javy:

- Nízka produktivita práce
- Vysoké výrobné náklady
- Jasná vízia a stratégia
- Nízka úroveň motivácie ľudí

Benchmarking pomáha firme stať sa konkurencieschopnou na trhu.

Mnohé postupy pri uplatňovaní BM sú však chybné.

Ktoré chyby sa najčastejšie vyskytujú?

Tu je prehľad najviac sa vyskytujúcich v BM procese:

Chyba číslo 1.

Zamieňanie si BM s prieskumom trhu.

Prieskum poskytuje zaujímavé čísla, ale BM je proces nájdenia toho, čo sa skrýva za číslami. Prieskum povie kde sa nachádzate na stupnici v rámci konkurencie, ale nepomôže vám zvýšiť pozíciu.

Chyba číslo 2.

Predstava existencie len jednej „ceny BM “

Ak ste prieskumom zistili, že za danú transakciu sa platí BM cena \$2.35, neznamená to, že musíte realizovať túto operáciu práve za túto cenu. Táto, tzv. BM cena nemusí byť práve tá pravá pre váš trhový priestor alebo zákazníkov. Skúmajte podrobne BM partnerov a zistite, či to môžete realizovať aj ináč.

Chyba číslo 3.

Zabúdanie na zabezpečovanie servisu, služieb a tým na spokojnosť zákazníka

Firmy sa tak zameriavajú na cenu produktu, že zlyhávajú v uspokojovaní potrieb zákazníka v oblasti servisu. Fixovať sa len na nižšiu cenu produktu má za následok slabší servis a tým aj odliv zákazníkov. Snažte sa dosiahnuť rovnováhu medzi ponúknutou cenou produktu a spokojnosťou zákazníka so servisnými službami.

Chyba číslo 4.

Predstava, že proces BM je príliš zdĺhavý a komplikovaný na jeho zvládnutie.

Proces zahŕňa viac cieľov. Systém je zas množina procesov. Vyhnúť sa BM ako totálnemu alebo komplexnému systému je príliš drahý špás. Treba selektovať procesy, ktoré formujú celý systém a postupne ich implementovať. Vydržať.

Chyba číslo 5.

Zamienanie BM za výskum.

BM predpokladá, že pracujete s odbornou literatúrou, faktami a odbornými tézami. Ak začínate nový proces BM a preberáte len faktografiu iných zdrojov, robíte výskum a nie BM.

Chyba číslo 6.

Nepochopenie zámerov BM.

Nesprávne pochopenie BM stratégie, ktorá neodpovedá strategickým cieľom biznisu vo svete. Dôležitý je aj poradca.

Chyba číslo 7.

Predmet BM je príliš abstraktný a ťažko merateľný.

Kvalita komunikácie so zamestnancami je potrebná, ale nie vždy smerodajná a je ťažko merateľná. Orientujte sa, napríklad na konkrétne procesy úrovne distribúcie vyhlášok a výrobných obežníkov v organizácii.

Chyba číslo 8.

Chýbajúca základná stratégia, koncepcia (baseline).

Najprv sa oboznámte s konkurečnými procesmi BM a potom analyzujte, čo chcete dosiahnuť vaším BM. Stanovte si základnú stratégiu. Pri výmene informácií s BM partnermi musíte s ňou operovať.

Chyba číslo 9.

Nedodržiavanie komunikačných princípov s BM partnermi.

Vybrať si správneho partnera v BM procese je veľmi dôležité. V tomto procese platí zásada, nikdy sa nepýtajte partnera na otázky, ktoré sú všeobecne známe v odbornej verejnosti a mali by ste ich v tomto procese poznať. Nehrajte sa zbytočne s nervami a časom iných!

Chyba číslo 10.

Chýbajúci etický kódex a princíp dodržiavania zmlúv.

Vaši BM partneri by mali mať jasno, o čo vám ide pri spolupráci s nimi, ako bude narábané s informáciami od nich, kto bude mať k nim prístup a na aké ciele budú použité. Ideálne, by to malo byť predmetom dohody. Model, ako postupovať, poskytuje napr. American Productivity and Quality Centre.