



BENCHMARKING A JEHO VYUŽITIE V MANAŽMENTE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

LUCIA BEDNÁROVÁ

BENCHMARKING AND ITS UTILIZATION IN MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

ABSTRAKT

Benchmarking je proces, kedy podniky porovnávajú svoju výkonnosť v priebehu času proti svojej konkurencii. Zisťujú, že sú oblasti, kde sú lepšie ako väčšina ostatných. Uvidia tiež oblasti, kde je k dispozícii významné zlepšenie. Zmyslom benchmarkingu je zamerať svoje úsilie, kde môžete získať najlepšiu návratnosť. Chcete najväčšie zlepšenie s čo najmenším investície. Cieľom benchmarkingu je v podstate učiť sa od ostatných osvedčené postupy. Je potrebné poznamenať, že najmä pokiaľ ide o environmentálne otázky, náklady a prínosy nemožno vždy vyjadrovať kvantitatívne. Tiež prínos ako je vytváranie sietí a partnerstiev je ťažké kvantifikovať. Tieto kvalitatívne aspekty je potrebné vziať do úvahy pri posudzovaní užitočnosti orientačné štúdie v oblasti životného prostredia. Rozsah benchmarkingu v oblasti životného prostredia je potrebné, aby zahŕňala všetky oblasti činnosti organizácie

KLúčové slová: benchmarking životného prostredia, malé podniky, stredné podniky

ABSTRACT

Benchmarking is a process where companies compare their performance over time against their competition. You'll find there are areas where you are better than most. 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 from others best practice. It has to be noted that, especially concerning environmental issues, 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 in the environmental field. The scope of environmental benchmarking needs to encompass all areas of an organization's activity

Key words: environmental benchmarking, small enterprises, medium sized enterprises

ÚVOD

Globalizácia trhov vytvára pre malé a stredné podniky novú dimenziu konkurenčného prostredia. Dospiaľ 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]. Riešenia, ktoré akceptujú zmeny na trhu, ale súčasne vyvolávajú zavedenie nových prístupov k práci a s tým spojenú reorganizáciu podnikov. K hlavným dôvodom, ktoré vyvolávajú zmeny na trhu možno uviesť:

- Rastúce používanie moderných prostriedkov informačných technológií.
- Explóziu nových poznatkov, odborov a informačných zdrojov.
- Globalizáciu a internacionalizáciu vývoja, výroby, obchodu a podnikania.
- Rýchle zmeny v sortimente výrobkov, diverzifikáciu produkcie, zmeny v portfóliách firiem, fúzie a bankroty firiem.
- Nové objavy, vynálezy, technológie, podnikateľské príležitosti na nových trhovách segmentoch.

V súčasnosti je vo svete známych veľa prístupov zameraných pre 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. [10]

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 samému benchmarkingu. Medzi základné problémové oblasti, v ktorých dochádza k nejasnostiam zaradzujeme:

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 kvalifikovaný 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 potrebujú pracovníci nie sú dostatočne dlho k dispozícii.

Chyby v databáze

Nejednotná aktuálnosť a nedostatočná porovnateľnosť vedie k chybnej interpretácii 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:

- **Identifikovať problém,**
- **Rozpoznať rozdiely,**
- **Vyplniť medzery vlastnými silami.**

Pri prehodnocovaní výsledkov nie je podstatné, že niekedy „najlepších“ 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 porovnávanie (štatistických) údajov,
- kopírovanie konkurencie (benchmarking znamená: "pochopiť - nie kopírovať") - forma priemyselnej špionáže. [2]

Benchmarking môže byť zmysluplne implementovaný vtedy, keď:

- je potreba skokového (výrazného) zlepšenia 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 metódik,
- informačnú previazanosť umožňujúcu získať rýchle a "širokoplošné" informácie podmieňujúce rýchle nad odvetvové hodnotenia,
- systematický prístup,
- výber vhodných partnerov pre benchmarking.[1]

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

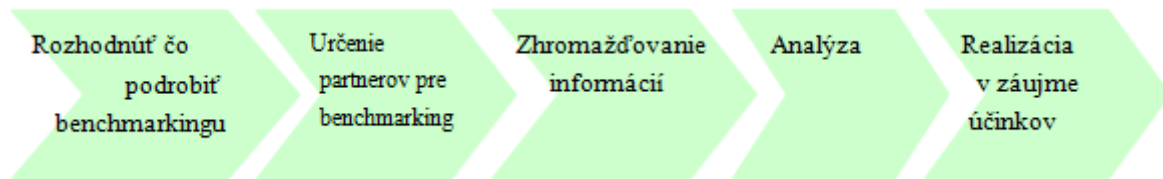
Podstatou interného benchmarkingu je pochopenie subjektu – či sa jedná o obchodné zoskupenie, spoločnosť alebo iba o súčasť pracovného tímu.

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, taktosť 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

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 obr. 2 . 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.



Obr.2. Požiadavky na člena tímu

Kritéria, 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 dobre 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 manažéra projektu so špeciálnou kvalifikáciou pre túto prácu, je to jedna z veľkých predností projektu.

Predchádzajúce skúsenosti s benchmarkingom

Ak nikto z vnútorných zamestnancov nemá vlastné skúsenosti s benchmarkingom, je potrebné zvážiť spoluprácu s externistami, ktorí sú odborníci 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 ako 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 svojím partnerom v benchmarkingu.

Schopnosť pracovať nezávisle

Členovia tímu musia byť schopní pracovať nezávisle, samostatne. Práca na projekte nebude príliš úspešná, pokiaľ nebude možné určité práce a zodpovednosť postúpiť jednotlivcom.

Čas pridelený na prácu

Je dôležité, aby členovia tímu zamestnaní v podniku mali podporu svojich manažérov, 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 definované 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 úskalia. 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 tom 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 (viesť) 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.

PRÍNOSY BENCHMARKINGU

Benchmarking je nielen procesom tvorby, triedenia a porovnávania zhromažďovaných údajov, ale je to aj 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 environmentálneho manažérstva ako je reporting, ekodizajn, zodpovedná starostlivosť, environmentálne 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.

Realizácia benchmarkingu

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 seba obnovy 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 stanové výkony (ciele) stále platia a do akej miery sa vlastné výkony vyvíjajú vo vzťahu k aktuálnym najlepším výkonom.



Problémové oblasti pri realizácii benchmarkingu sú najmä:

- správne stanovenie objektu benchmarkingu,
- predimenzovanie projektu väčšinou chýba presné ohraňenie, 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.

ZÁVER

Aj keď procesy benchmarkingu sú vo svete v používaní takmer 30 rokov, u nás sú tieto postupy takmer neznáme a ich praktické realizácie sú zatiaľ iba v štádiu začiatkových pokusov. Príčin tohto stavu je viacero. Od politickej situácie v uplynulých rokoch, neznalosti a nevedomosti v tejto problematike až po neochotu a podcenenie možnosti 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 metódik.
- 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.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [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, Beata: Ekodizajn a trvalo udržateľný rozvoj vo výrobnom procese. In: Staré environmentálne záťažové prípady 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.: Environmentálna benchmarking v malých a stredných podnikoch, 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., CHOVANCOVÁ, 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.
- [10] <http://enviroportal.sk/dpsir/dpsir-kapitola.php>

ADRESA AUTORA:

doc. Ing. Lucia Bednárová, PhD., Prešovská Univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, ul. 17. novembra, 080 01 Prešov, Slovenská republika

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.