



BENCHMARKING

BENCHMARKING

Zuzana PETRIČOVÁ

Abstract

This article deals benchmarking, the sharing case studies and benchmarking is used. Benchmarking is a procedure that is used to identify and understand the elements of first-class performance on a particular work process.

Key words

Benchmarking, distribution benchmarking

Úvod

Benchmarking je proces zlepšovania, ktorý sa využíva na nájdenie a začlenenie osvedčených postupov do prevádzky. Benchmarking je postup, ktorý sa používa na identifikáciu a pochopenie prvkov (príčin) prvotriedneho výkonu v konkrétnom pracovnom procese. [1] Robert C. Camp, jedna z vedúcich osobností v oblasti benchmarkingu ho definuje ako „hľadanie najlepších postupov v podnikaní, ktoré vedú k vynikajúcim výsledkom.“ Zámerom benchmarkingu je stanoviť ciele preto, aby podnik mohol naštartovať proces zlepšovania a aby porozumel zmenám, ktoré sú k takémuto zlepšovaniu potrebné. [2]

1.1 Rozdelenie benchmarkingu

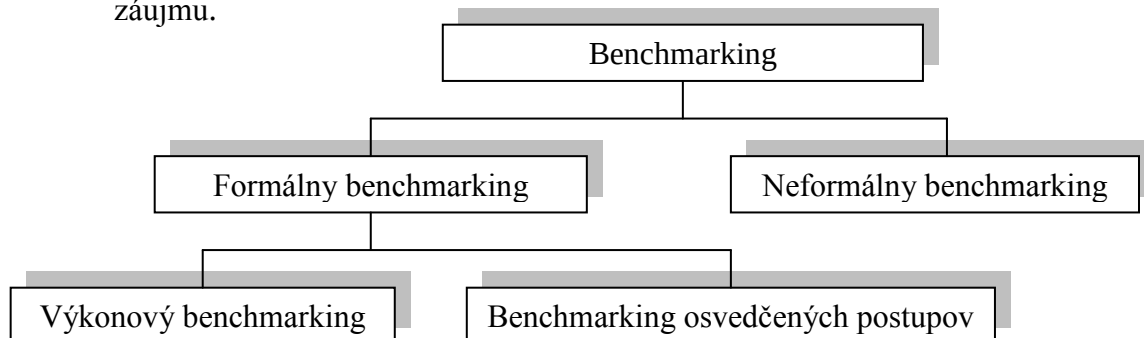
Benchmarking ako manažérska technika má veľa definícií. Benchmarking sa delí na dve hlavné kategórie (obr.1):

- formálny benchmarking,
- neformálny benchmarking.

Neformálny benchmarking môže byť definovaný ako neštrukturovaný prístup ako sa poučiť zo skúseností iných podnikov.

Formálny benchmarking prebieha vedome a systematicky podnikmi. Je rozdelený do dvoch kategórií: [4]

- výkonový benchmarking – porovnáva výkon na konkrétnom procese na identifikáciu príležitostí pre zlepšenie a pre stanovenie výkonových cieľov,
- benchmarking osvedčených postupov – je hľadanie najlepšieho spôsobu alebo riešenia, tým že študuje iné podniky, ktoré sú vysoko výkonné v určitých oblastiach záujmu.



Obr. 1 Základné rozdelenie benchmarkingu [4]



Ostatné typy benchmarkingu: [3]

- *strategický benchmarking* – na zlepšenie celkovej výkonnosti podniku skúmaným dlhodobých stratégií, vývojom nových výrobkov a pod.,
- *výkonový a konkurenčný benchmarking* – podniky posudzujú svoju pozíciu vo vzťahu k výkonovým charakteristikám hlavných výrobkov a služieb,
- *benchmarking procesov* – zameriava sa na zlepšenie určitých kritických procesov,
- *funkčný benchmarking* – podniky sa porovnávajú s podnikmi z rôznych odvetví alebo s odlišnými aktivitami aby nachádzali spôsoby zlepšenia podobných funkcií alebo procesov,
- *interný benchmarking* – zahrňuje benchmarking v rámci jedného podniku. Výhodou je ľahké získavanie informácií a citlivých údajov a kratší čas na realizáciu benchmarkingu,
- *externý benchmarking* – vykonáva sa analýza podnikov, ktoré sú známe ako najlepšie vo svojom odbore,
- *medzinárodný benchmarking* - najlepšie podniky sú identifikované a analyzované kdekoľvek na svete, tiež preto, že v jednej krajine môže byť málo podnikov pre porovnanie, ktoré by vytvorili vierohodné výsledky.

Pre realizáciu benchmarkingu je dôležitý nasledovný postup:

- stanoviť kritéria benchmarkingu,
- výber konkurenčného podniku,
- získať interné údaje,
- analyzovať a interpretovať získané údaje,
- určiť ciele špecifické pre podnik,
- naplánovať konkrétne opatrenia.
- pripraviť interné údaje pre porovnanie,

Systematizácia kritérií benchmarkingu je uvedená v tab.1

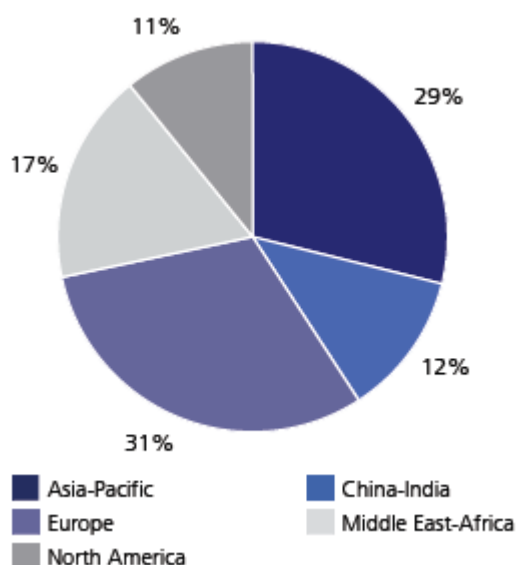
Tab. 1 Systematizácia kritérií benchmarkingu [6]

Systematické kritériá	Ich najdôležitejšie prejavy	Príklady
Spôsob merania	Kvantitatívne monetárne Kvantitatívne nemonetárne Kvalitatívne	Rentabilita kapitálu Počet expedičných skladov Relatívny význam predajnej činnosti v rámci reťazca tvorby hodnoty
Spôsob posudzovania výkonov	Orientácia na vstupy Orientácia na procesy Orientácia na výstupy Orientácia na efektivitu (input/output)	Investície Doba vývoja nového výrobku Počet nových zákazníkov Počet kalkulácií na 1 účtovníka
Úroveň posudzovania	Celý podnik Väčšia časť podniku (hlavné oddelenie) Menšia časť podniku	Obrat v prepočte na 1 pracovníka Počet opráv na 1 servisného pracovníka Počet procesov na 1 pracovníka na právnickom oddelení
Funkčné vzťahy	V rámci funkčného vzťahu Mimo rámec funkčného vzťahu	Počet objednávok na 1 pracovníka Priemerná doba dodávky výrobku



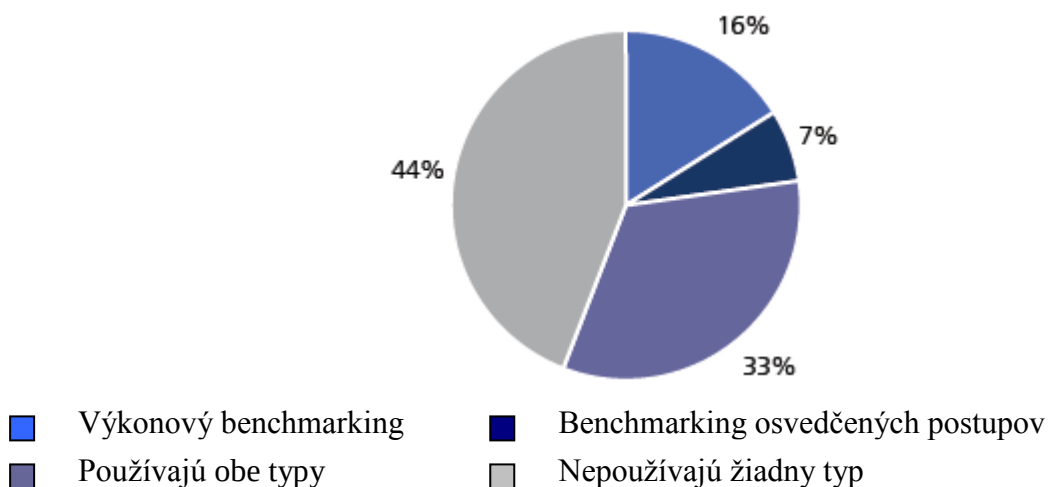
V novembri 1994 bola založená organizácia Global benchmarking network (GBN) zástupcami z benchmarkingových centier v Nemecku, Taliansku, Švédsku, Veľkej Británii a Spojených Štátoch. GBN je aliancia benchmarkingových centier po celom svete, ktoré zdieľajú spoločnú víziu a poslanie. Aktuálne členstvo zahŕňa 20 benchmarkingových centier v 20 krajinách.

GBN uskutočnila v máji štúdiu, kde zhromaždila viac ako 450 odpovedí zo 44 krajín. Účastníci štúdie boli klasifikovaný podľa regiónu/krajiny, podnikateľského sektora a či používajú benchmarking ako zlepšujúci nástroj alebo nie. Respondenti boli zoskupení do 5 regiónov podľa ich geografického umiestnenia alebo podľa ich podobnosti v ekonomickom rozvoji (obr. 2).

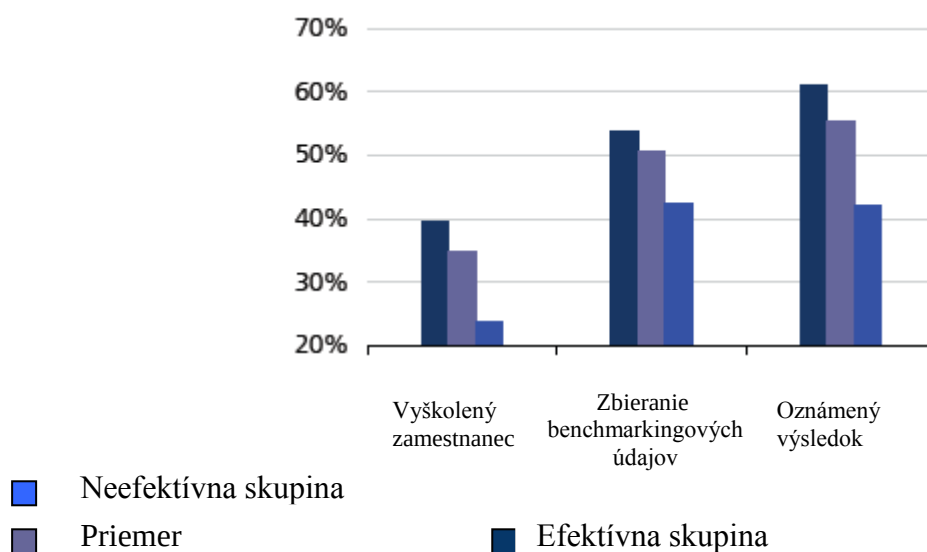


Obr. 2 Respondenti rozdelený do regiónov [4]

Jednou z otázok prieskumu bolo aký typ benchmarkingu jednotlivé organizácie používajú (obr. 3) a ako sú zamestnanci zapojení na benchmarkingových projektoch (obr. 4).



Obr. 3 Používaný typ benchmarkingu [4]



Obr. 4 Zapojenie zamestnancov benchmarkingových projektov [4]

Napokon, boli respondenti požiadaní, aby uviedli kľúčové faktory úspechu benchmarkingového projektu. Viac ako 95% sa zhodli, že podpora top manažmentu je najdôležitejšia. V rámci 20 vybraných nástrojov zlepšenia, najviac organizácie využívajú SWOT analýzu, servis, zákazníka a víziu a misiu. Ale najefektívnejšie nástroje zlepšenia boli systém riadenia kvality, zlepšovacie tímy a total quality management.

Súhrn

Nato aby bol benchmarking úspešný je potreba dostatok finančných prostriedkov a času, zdieľať informácie s partnermi, otvorenosť voči novým myšlienkam a pod. Konečným dôsledkom benchmarkingu môže byť lepšie rozhodovanie, zvýšenie spokojnosti zákazníka, zlepšenie konkurencieschopnosti a konkurenčnej schopnosti podniku.

Kľúčové slová: Benchmarking, rozdelenie benchmarkingu

Použitá literatúra

- [1] Damelio, R.: *The basics of benchmarking*. Productivity Press, Oregon. ISBN 0-527-76301-2
- [2] www.benchmarking.cz
- [3] Blažková, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [4] www.globalbenchmarkingnetwork.org
- [5] www.wikipedia.org
- [6] Urbanová, N. a kol.: *Výrobné strategie*. Ekonóm, Bratislava, 1995. ISBN 80-225-0716-4

Kontaktná adresa

Ing. Zuzana Petričová
TU, Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 040 01 Košice
e-mail: zuzana.petricova@tuke.sk