

Benchmarking – nástroj na zlepšovanie kvality

Monika KOREŇOVÁ

Úvod

Moderné riadenie v súčasných podnikových podmienkach smeruje k zvýšeniu výkonnosti, konkurencieshopnosti a dôveryhodnosti organizácií v rámci domácich i zahraničných trhoch. Jedným z metód riadenia, ktoré umožňujú adekvátne reagovať na rýchle zmeny prebiehajúce v podniku a jeho okolí, tento vývoj analyzovať, vyhodnocovať, využívať na strategické rozhodovanie, je budovanie systému manažérstva kvality, jeho udržiavanie a neustále zlepšovanie.

Systém manažérstva kvality predstavuje spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie podnikateľské činnosti, ktoré súvisia s kvalitou. Práve vysoká kvalita je kľúčovým faktorom udržania sa na trhu.

Podniková prax v zahraničí dokazuje, že jednou z efektívnych metód manažérstva kvality, ktorá dokáže využiť charakteristiky súčasnej doby **znalostnej** spoločnosti, je **benchmarking**.

Cieľom príspevku je charakterizovať postavenie benchmarkingu v rámci systému manažérstva kvality organizácie a vyhodnotiť možnosti jeho aplikácie v slovenských podmienkach.

1. Manažment kvality

Manažment organizácie zahŕňa okrem ďalších manažérskych disciplín (napr. manažment ľudských zdrojov, produkčný, operačný, finančný manažment, manažment zásob) aj manažerstvo kvality.

Manažerstvo kvality predstavuje koordinované činnosti manažmentu zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu (Mateides, 2006), ktoré sa uplatňujú v systéme kvality prostredníctvom plánovania kvality, riadenia kvality, zabezpečovania kvality a zlepšovania kvality. Riadenie kvality v zmysle noriem ISO zahŕňa dokumentované postavenie vrcholového manažmentu a ostatných stupňov riadenia, ich zodpovednosť za kvalitu, vypracovanie vízie, stratégie, politiky a cieľov kvality, uplatňovanie adekvátnych metód a nástrojov na dosahovanie stanovených cieľov, ako aj pravidelnú kontrolu plnenia cieľov a prijímanie opatrení na ich dosiahnutie.

Podľa Nenadála (Nenadál, 2002) viaceré analýzy potvrdili, že účinný manažment kvality vedie:

- k zlepšovaniu ekonomických výsledkov,
- k zvyšovaniu záujmu o požiadavky zákazníkov,
- k rozvoju podnikovej kultúry a vedenia ľudí,
- významným zmenám v osobnom rozvoji zamestnancov.

Manažerstvo kvality zahŕňa rôznorodé **manažérske procesy**. Viacerí odborníci, napr. Mateides (2006), Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura (2002) tieto procesy rozdeľujú na tri hlavné skupiny: plánovanie kvality, riadenie kvality a zdokonaľovanie kvality.

- **Plánovanie kvality**

Plánovanie kvality je proces formovania cieľov kvality a vývoja prostriedkov pre splnenie týchto cieľov. Je to projektovanie v čase a priestore prebiehajúcich procesov vývoja určitého objektu alebo systému a programovanie rozvoja systému načrtávaním, zobrazovaním jeho budúcnosti. Získané poznatky o objekte plánovania taktiež slúžia pre prijatie rozhodnutí pri riešení možných budúcich problémov. Výstupom procesu plánovania je postup na dosiahnutie definovaných cieľov kvality výrobku, služby či procesu.

- **Riadenie kvality**

V priebehu riadenia kvality sa činnosti stanovené vo fáze plánovania kvality realizujú, hodnotia a porovnávajú na skutočne dosahované výsledky.

- **Zdokonaľovanie kvality**

Manažérske činnosti sa v rámci tohto procesu sústreďujú na zlepšovanie existujúceho stavu. Jeho výsledkom má byť dosiahnutie vyššej úrovne kvality, než bolo pôvodne plánované, pretože je nevyhnutným atribútom udržania konkurencieschopnosti organizácie.

2. Metódy manažmentu kvality

Na zabezpečenie kvality všetkých podnikových procesov je potrebné aplikovať celý rad vhodných metód a nástrojov. Niektoré metódy sa vzťahujú na identifikáciu a transformáciu požiadaviek zákazníka, iné na kvalitu novo vyvíjaných produktov, veľkú skupinu metód tvoria metódy zabezpečovania a riadenia realizačných procesov a pod. Vo všeobecnosti však platí, že každý proces v podniku môže využiť rôzne metódy, nástroje a techniky kvality.

Metódy kvality využívajú vo veľkej miere už existujúce metódy a nástroje používané v iných manažérskych disciplínach. Rozdiel je však v tom, že ich aplikácia je orientovaná na zabezpečovanie kvality.

Metódy, nástroje a techniky manažerstva kvality možno, tak ako aj ostatné metódy, rozdeliť podľa rôznych kritérií. Každý autor zaoberajúci sa touto problematikou definuje vlastný pohľad na ich klasifikáciu.

Rozdelenie metód manažerstva kvality podľa (Molnár, 2002) obsahuje tab.1.

Rozdelenie metód manažérstva kvality Tabuľka č. 1.

I. Pomocné metódy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formuláre na zber údajov 2. Stlpcové grafy 3. Diagram afinity 4. Diagram vzťahov 5. Stromové grafy 6. Ganttové grafy 7. Pavúkové diagramy 8. Kruhové (koláčové) diagramy
II. Rozhodovacie metódy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metóda párového porovnávania 2. ABC metóda 3. Lorenčova krivka 4. P-Q diagram 5. Metóda pomerných čísel 6. Metóda rozborovo-prepočtová 7. Metóda postupného rozvrhovania váhy (významu) 8. Metóda odchýlkovej stupnice
III. Plánovacie metódy	<ol style="list-style-type: none"> 1. CPM 2. PERT 3. CPM – COST 4. PERT – COST 5. GERT
IV. Štatistické metódy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bodový diagram 2. Histogram 3. Pareto diagram 4. Ishikawov diagram 5. Regulačné diagramy 6. SPC (Statistical Process Control)
V. Tvorivé metódy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brainstorming, Brainwriting 2. Maind mapping 3. Gordonova metóda 4. Synektická metóda 5. Diskusia 66 6. Delfi metóda 7. Metóda analógie 8. Metóda porovnávania podobností 9. Metóda agregácie-dezagregácie 10. Metóda dimenzovania 11. Metóda kinematického obrátenia 12. Metóda kombinácie s interakciou 13. TRIZ – ARIZ 14. Morfológická matica 15. Strom významnosti
VI. Porovnávacie (multikriteriálne) metódy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metóda najlepších hodnôt 2. Metóda kvadrátov podielov 3. Metóda virtuálneho výrobu 4. Korter, Pattern 5. Metóda PVN (Párových vzťahov návrhov)
VII. Analyticko-syntetické metódy	<ol style="list-style-type: none"> 1. BENCHMARKING 2. Metóda atestácie pracovísk 3. FMEA 4. FTA 5. Riziková analýza 6. DoE 7. QFD

Zdroj: (Molnár, 2002)

3. Benchmarking

Podľa tab.1 benchmarking patrí medzi analyticko-syntetické metódy manažerstva kvality. Umožňuje zabezpečiť priebežnú analýzu postavenia vlastnej spoločnosti v konkurenčnom prostredí.

Je veľa rôznych definícií benchmarkingu podľa jeho druhu a zamerania. Základný princíp benchmarkingu výstižne charakterizuje definícia (www.sbic.sk):

„**Benchmarking** je proces systematického a kontinuálneho porovnávania a merania produktov, služieb, procesov a metód organizácií s tými, ktorí boli uznaní ako vhodní pre toto meranie (vzoroví konkurenti), za účelom definovať ciele pre zlepšenie vlastných aktivít.

Z uvedeného vyplýva, že benchmarking je nástrojom skvalitňovania vnútropodnikových procesov a je aktívnou súčasťou manažmentu kvality.

3.1. Klasifikácia benchmarkingu

Podľa **výberu porovnávajúcich a porovnávaných subjektov** sa benchmarking kategorizuje na:

- a) **vnútorný** benchmarking (Internal Benchmarking), ktorý sa týka porovnávania v rámci rovnakej organizácii, napr. medzi dcérskymi spoločnosťami, pobočkami, útvarmi a pod.
- b) **vonkajší** benchmarking (Competitive Benchmarking) v rovnakom odvetví, pri ktorom sa výkony častí podniku porovnávajú s identickými výkonmi v iných podnikoch. V tomto prípade je dôležité správne určiť porovnávacie kritéria (benchmarks).
- c) **vonkajší** benchmarking (Best-in-class-Benchmarking) v inom odvetví.

Podľa toho, čo je **predmetom benchmarkingového skúmania** sa rozlišuje (Mateides, 2006):

- a) **produkčný**, výkonový benchmarking (Product Benchmarking) - skúma sa výsledok podnikania (produkt),
- b) **procesný** benchmarking (Process Benchmarking) – predmetom skúmania je proces vytvárania produktu,
- c) benchmarking **manažmentu** (Best-practices Benchmarking) – využíva špecifické metódy manažmentu (pozri príklad v tab.2)
- d) **strategický** benchmarking (Strategic Benchmarking) – skúma kompatibilitu výsledkov jednotlivých porovnávajúcich kritérií so stratégiou podniku, analyzované sú jednotlivé porovnávacie čísla vzhľadom na ich konzistenciu v celom podnikovom systéme,
- e) **systémový** benchmarking (Systematic Benchmarking) posúva jednotlivý podnik do kontextu jeho okolia.

Formy benchmarkingu

Formy benchmarkingu	Príklad objektu sledovania
- produkčný benchmarking	- presné dodržanie časov príchodov(spoje)
- procesný benchmarking	- spokojnosť so správaním recepčných
- benchmarking manažmentu	- výkon pracovníkov spoločnosti, ktorá platí vyššie mzdy
- strategický benchmarking	- stupeň fluktuácie
- systémový benchmarking	- manažment životného prostredia

Zdroj: (Mateides a kolektív, 2006)

Každý zdroj podporujúci manažment kvality v Európe prezentuje benchmarking ako súčasť vlastných postupov k dosiahnutiu podnikateľskej úspešnosti. Často nejde iba o jeden postup, ale o celú škálu postupov, metódik vo vnútri organizácie i navonok – od strategického prístupu k riadeniu až po management prvej línie.

3.2. Procesný model benchmarkingu

Benchmarking nemá jednoznačný algoritmus vykonávania, ale v každom prípade by mala byť zachovaná **postupnosť** nasledujúcich etáp: plánovanie, analýza, integrácia, implementácia (Špaček, 2005).

1. Plánovanie

V tejto etape musí byť sformovaný benchmarkingový tím, zodpovednosti a právomoci jednotlivých členov, ktorí za podpory vrcholového manažmentu zabezpečujú celý proces benchmarkingu. V etape plánovania ide minimálne o tieto činnosti:

- **Identifikácia objektu benchmarkingu**

Identifikácia objektu benchmarkingu je súčasťou rozhodovania o type benchmarkingu, ktorý chce organizácia realizovať. Objekt pre porovnanie sa špecifikuje väčšinou na základe výsledkov interných auditov, analýz spokojnosti zákazníkov, zistenia neefektívnosti, samohodnotenia a pod, pretože práve tieto činnosti môžu odhaliť slabé stránky, či problémové oblasti.

- **Výber partnerov pre benchmarking**

Je možné rozlišovať tri skupiny partnerov – „konkurentov“:

- **priami** partneri – podniky, ktoré poskytujú na trhu podobné výrobky,
- **nepriami** partneri – podniky, ktoré zatiaľ nepatria medzi priamych konkurentov, ale majú všetky predpoklady k tomu, aby sa nimi v budúcnosti stali,

- tzv. **nejlepší** v danej oblasti – podniky, ktoré sa zaoberajú úplne iným druhom podnikania, ale daný proces tiež vykonávajú (napr. vystavovanie faktúr, poskytovanie servisu a pod.)

Pri výbere „konkurenta“ je dôležité získať z rôzne dostupných zdrojov informáciu o organizáciách, v ktorých sú naše slabé stránky naopak prednosťami.

Súčasťou tejto fázy je aj samotné nadviazanie kontaktu s vybranou organizáciou a taktiež uzatvorenie zmluvy o realizovaní benchmarkingu.

Zberom, vyhodnocovaním a odplatným poskytovaním benchmarkingových údajov sa taktiež zaoberajú aj **špecializované firmy** (napr. v ČR Česká společnost pro jakost, www.benchmarking.cz). Tieto môžu poskytnúť anonymné údaje (napr. rôzne odvetvové priemery), získané podnikové údaje vyhodnotiť a roztriediť na základe zistených efektívnosti analyzovaných subjektov. Takto kategorizované a následne priemerované údaje sú artikulované formou tzv. **leadera**, ktorý predstavuje špičku v príslušnom odbore a **laggarda**, ktorý symbolizuje naopak outsidera v odbore. Následne je veľmi jednoduché porovnať proti týmto dvom hraničným hodnotám výkonnosť vlastného podniku a určiť tak potenciál pre zlepšenie.

- **Výber metódy zberu údajov a ich získavania**

Pre zhromažďovanie údajov o výkonnosti konkurencie je možné využiť napr. metódu dotazníkovú, interview, pozorovanie priamo na mieste, príp. analýzu rôznych záznamov, dokumentácie. Je vhodné uvedené metódy kombinovať, každá z nich má výhody i nevýhody.

Úlohou tohto procesu je získať podrobný popis skúmaného objektu (procesu) a získanie jeho kvantifikovateľných charakteristík (náklady, čas, rozsah nezhôd a pod.).

2. Analýza

Etapa analýzy sa zameriava predovšetkým na vlastné **porovnanie** údajov, vyhodnotenie údajov, definovanie medzier. Cieľom je kvantifikovať rozdiely vo výkonnosti porovnáwanej a porovnávajúcej organizácii. V tejto fáze je dôležité ako organizácia definovala benchmarkingové **metriky**, ktoré sú najsprávnejšie pre porovnanie efektivity firemných procesov pre každý konkrétny prípad benchmarkingu..

Podľa (Špaček, 2005) metriky umožňujú organizácii porozumieť efektívnosti vlastných firemných procesov vo vzťahu k externým ukazovateľom (napr. odvetvové priemery, výkony najlepších firiem) a vyhodnotiť svoj vlastný pokrok dosiahnutý v sledovanom čase. Aby bolo možné dosiahnuť porovnateľnosť, odporúča metriky normalizovať, t.j. previesť ich na rovnaký základ a tým dosiahnuť elimináciu neporovnateľných veličín.

3. Integrácia

V etape integrácie je nevyhnutné začleniť návrhy predpokladaných nápravných opatrení a postupov do podnikového riadiaceho procesu. Zahŕňa:

- definovanie budúcej hladiny vlastnej výkonnosti,
- vyhlásenie a realizáciu projektu zlepšovania, ktorý sa stáva súčasťou podnikového plánu.

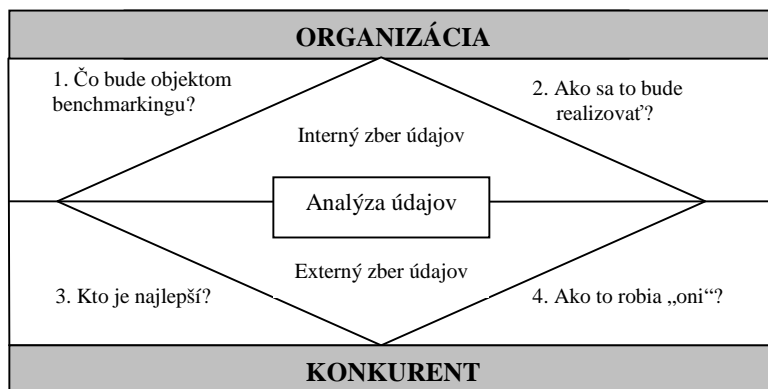
4. Implementácia

Proces implementácie jednotlivých opatrení je priebežne monitorovaný. Je možné ho priebežne upravovať. Vlastné naštartovanie programu zmien je výhodné previazať s podnikovým plánom, čo umožňuje sledovanie rôznych ukazovateľov efektivity, prínosu zavedených opatrení pre podnikové procesy a celkovú výkonnosť.

Celý proces benchmarkingu je nevyhnutné **systematicky opakovať**, získavať **spätnú väzbu** z výsledkov implementácie a v prípade potreby i preklasifikovať porovnávacie štandardy.

Horeuvedené etapy benchmarkingu je možné vyjadriť aj tzv. **modelom so štyrmi kvadrantami (Obr.1)**, ktorý ktorý objasňuje základný princíp benchmarkingu. Vyvinuli ho štyri organizácie, ktoré sa benchmarkingom intenzívne zaoberajú (Boeing, Digital, Equipment, Mororola a Xerox). Táto „šablóna“ stanovuje všeobecné súvislosti pre tvorbu procesného modelu a vyjadruje špecifickú postupnosť krokov a činností pre zavedenie benchmarkingu.

Šablóna procesu benchmarkingu Obrázok č.1



Zdroj: (Špaček, 2005)

Šablóna má štyri kvadranty, ktoré sú spojené procesom zhromažďovania a analýzy údajov. Otázky v každom kvadrante umožňujú zistiť, čo sa realizuje v každom kvadrante.

3.3. Súčasný stav využívania benchmarkingu v podmienkach SR

Benchmarking je sledovanie iných, s cieľom učiť sa od nich. Z začať takýto proces, cyklus kontinuálneho učenia sa, **vyžaduje** predovšetkým:

- manažérsku podporu na všetkých úrovniach riadenia,
- zapojenie zamestnancov,
- spoluúčasť vlastníkov procesov.

Napriek tomu, že benchmarking je veľmi efektívny nástroj na zvýšenie kvality spoločnosti, má aj svoje **obmedzenia**, napr.:

- získavanie informácií potrebných k projektu benchmarkingu zo strany konkurencie,
- nájdenie vhodnej inštitúcie na porovnanie z radov konkurencie,
- nedostatočné benchmarkingové zručnosti,
- skúseností manažérov.

Nezávisle od vyššie uvedených obmedzení, je možné konštatovať, že **v SR** sa benchmarking príliš **neujal**. Malé a stredné podniky majú možnosti pre porovnanie veľmi obmedzené, naopak veľké podniky sa uzatvárajú do seba a overujú si prevažne internú výkonnosť procesov. Prítom veľa slovenských podnikov by mohla využiť tento nástroj pre zvyšovanie výkonnosti, neustále zlepšovanie.

Existuje viac **dôvodov**, prečo nie je benchmarking v SR príliš využívaný.

Predovšetkým:

- podniky nemajú toľko znalostí o benchmarkingu, aby poznali, ako túto metódu využiť,
- existujú pochybnosti, či metóda, ktorá bola veľa rokov uplatňovaná vo vyspelých krajinách EÚ, bude vhodná v našom podnikateľskom prostredí,
- absentujú nám tiež úspešné príklady využitia benchmarkingu v slovenských podnikoch,
- manažéri pohybujúci sa vo špecifickom prostredí slovenského trhu sú nedôverčiví k metóde, ktorá doporučuje vytvárať siete partnerských vzťahov medzi podnikmi a ponúkať si vzájomne užitočné informácie. Neuvedomujú si, že prehnané utajovanie informácií v podnikových aktivitách sa vo svojom dôsledku môže prejaviť negatívne na výkonnosti firemných procesov.

Niektoré úspešné slovenské podniky, ktoré pochopili benchmarking ako príležitosť pre neustálu inováciu v spolupráci s inštitúciami (napr. Slovenské benchmarkingové informačné centrum SBIC z poverenia Ministerstva

hospodárstva SR) začali s aktivitami, ktoré benchmarking podporujú, ale ich postupy sú dosť nesystematické a pre ich vyššiu efektivitu by bolo vhodné venovať sa nasledujúcim oblastiam:

- zvyšovaniu povedomia v oblasti využívania benchmarkingu, ako jednej z metód manažérstva kvality,
- potrebe ďalšieho vzdelávania zamestnancov v danej oblasti,
- efektívnemu manažovaniu benchmarkingových projektov zo strany top manažmentu organizácií, ale aj štátnych inštitúcií.

Orientácia na tieto faktory môže byť predpokladom úspešnej realizácie projektov benchmarkingu v praxi.

Záver

Využívanie moderných prístupov k manažérstvu spoločnosti v celom priereze riadiacich štruktúr je podmienkou dobre fungujúcej firmy a devízou, ktorá dáva aj do budúcnosti predpoklady neustáleho kontinuálneho rozvoja, zlepšovania vo všetkých riadiacich aj výkonných aktivitách firmy.

Medzi najefektívnejšie metódy (aj keď v súčasnej podnikovej praxi na Slovensku málo implementovanej) sa javí aj **benchmarking**, ktorý môže mať pre organizáciu mimoriadny význam. Poskytuje modely smerujúce k znamenitosti (excelentnosti). Jeho cieľom je stanoviť ciele tak, aby organizácia mohla naštartovať realistický obraz zlepšovania a aby porozumela zmenám, ktoré sú pre zlepšovanie nutné nielen na základe interných hodnotení, ale aj v kontexte celospoločenských podmienok, v ktorých realizuje podnikateľskú činnosť.

V konečnom dôsledku sa **výsledky benchmarkingu** odrážajú napr.:

1. v lepšom rozhodovaní (založenom na kvalitnejších informáciách a faktoch)
2. v stanovovaní náročnejších cieľov,
3. vo zvýšení spokojnosti zákazníkov,
4. v urýchlení procesu zmien,
5. v eliminácii neefektívnych činností,
6. v úspore nákladov,
7. v motivácii vlastných zamestnancov k neustálemu zlepšovaniu,
8. v zlepšení konkurencieschopnosti a konkurečnom postavení na trhu.

Cieľom príspevku bolo poukázať na skutočnosť, že benchmarking je neoddeliteľnou súčasťou manažmentu kvality, strategického riadenia firmy a poskytuje vstupy pre procesy zlepšovania.

Popisovaná problematika benchmarkingu vychádza z poznatkov prebiehajúceho výskumu týkajúceho sa analýzy využívaných metód **samohodnotenia** v podnikoch rôznych odvetví hospodárstva SR.

Kľúčové slová

benchmarking, manažment kvality

Literatúra

1. MATEIDES, A. a kolektív: *Manažérstvo kvality*. Bratislava, Ing.Miroslav Mračko, 2006, str. 751. ISBN 80-8057-656-4
2. MOLNÁR, P.: *Vybrané metódy manažérstva kvality*. In: *Kvalita*, roč. X, 2002, č. 4, str. 22-23. ISSN 1335-9231
3. NENADÁL,J.- NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2002. 282 strán. ISBN 80-7261-071-6
4. ŠPAČEK, M.: *K čemu a jak využít benchmarking*. In: *Moderní řízení*, 2005, č. 4, str. 51-54. ISSN 0026-8720
5. TRČKA, M.: *Co je a co není benchmarking*. In: *Moderní řízení*, 2005, č. 3, s. 34-35. ISSN 0026-8720
6. www.benchmarking.cz
7. www.sbic.sk
8. www.csq.cz

Summary

This paper is concerned with one of the management methods based on self-assessment – Benchmarking. The goal is :

- to give the characterization of Benchmarking, as the part of company quality management,
- to evaluate the using of this modern approach in the Slovak market.

Adresa autora

Ing. Monika Koreňová

Infoprojekt, s.r.o.

Poprad

E-mail: mkorenova@infoprojekt.sk