

Jaroslav Nenadál,
David Vykydal, Petra Halfarová

BENCHMARKING MÝTY A SKUTEČNOST

Model
efektivního učení se
a zlepšování

© Jaroslav Nenadál, David Vykydal, Petra Halfarová, 2011

Cover design © Petr Foltera, 2011

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-224-6

►► OBSAH

ÚVOD	7
1 POJETÍ A VÝZNAM BENCHMARKINGU	11
1.1 Úvod do terminologie benchmarkingu	13
1.2 Co je a co není benchmarking?	15
1.3 Typy benchmarkingu	20
1.4 Modely benchmarkingu	27
1.5 Benchmarking ve vybraných preskriptivních modelech systémů managementu	32
1.6 Etický rámec a principy benchmarkingu	40
2 FÁZE A ETAPY BENCHMARKINGU A JEJICH ŘÍZENÍ	45
2.1 Návrh pětifázového modelu benchmarkingu	45
2.2 Řízení benchmarkingu jako projektu	50
3 INICIAČNÍ FÁZE BENCHMARKINGU	53
3.1 Definování potřeb organizace a důvodů vnitřních změn	53
3.2 Iniciační výcvik k benchmarkingu	56
3.3 Stanovení politiky benchmarkingu a informování o ní	57
3.4 Hodnocení připravenosti organizace k benchmarkingovému projektu	59
3.5 Výběr, resp. návrh vhodného modelu benchmarkingu	63
3.6 Tvorba dokumentovaného postupu benchmarkingu	65
4 PLÁNOVACÍ FÁZE BENCHMARKINGU	68
4.1 Výběr objektu benchmarkingu	69
4.2 Výběr a výcvik týmu pro benchmarking	79
4.2.1 Ustavení a jmenování benchmarkingového týmu	80
4.2.2 Výcvik týmu pro benchmarking	84
4.3 Zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu	93
4.4 Výběr partnerů pro benchmarking	100
4.5 Výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů	111
4.6 Uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingovém projektu	120
4.6.1 Navázání kontaktů s vybraným partnerem	121

4.6.2 Sjednání podmínek a uzavření smlouvy o realizaci benchmarkingu	123
4.7 Sběr dat o výkonnosti partnerů	124
5 ANALYTICKÁ FÁZE BENCHMARKINGU	135
5.1 Vyhodnocení dat o výkonnosti partnera a analýza rozdílů ve výkonnosti (s podporou vhodných statistických metod)	135
5.1.1 Varianty a nástroje analýzy rozdílů ve výkonnosti	137
5.2 Vyhodnocení dat o výkonnosti partnera s využitím tzv. benchmarkingových indexů	149
5.3 Analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti	149
5.4 Návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor	153
6 INTEGRAČNÍ FÁZE BENCHMARKINGU	164
6.1 Projednání zjištění a výsledků benchmarkingu	164
6.2 Zaznamenání a šíření informací o lepší praxi ve vlastní organizaci	176
6.3 Určení cílů vlastního zlepšování a jejich projednání se zainteresovanými stranami	182
7 REALIZAČNÍ FÁZE BENCHMARKINGU	191
7.1 Plánování projektu vlastního zlepšování	193
7.1.1 Identifikace činností realizace vlastního zlepšování a vymezení jejich vzájemných vazeb	194
7.1.2 Odhad doby trvání činností a stanovení harmonogramu projektu vlastního zlepšování	197
7.1.3 Odhad nákladů a plánování zdrojů	204
7.1.4 Identifikace rizik	206
7.2 Realizace projektu vlastního zlepšování	207
7.2.1 Metody a nástroje pro vlastní zlepšování	207
7.3 Posuzování a hodnocení účinků vlastního zlepšování a změn	211
7.3.1 Průběžné hodnocení plnění cílů vlastního zlepšování a změn	212
7.3.2 Konečné hodnocení a posouzení účinků zlepšování a změn	217
7.4 Rekalibrace benchmarkingu	220
8 PŘÍPADOVÁ STUDIE BENCHMARKINGU	230
ZÁVĚR	246
PŘÍLOHA – SLOVNÍK BENCHMARKINGU	249
POUŽITÁ LITERATURA A VYBRANÉ WWW-STRÁNKY	254
VĚCNÝ REJSTŘÍK	259
O AUTORECH	264

►► ÚVOD

Několik posledních desetiletí se prakticky všechny organizace bez ohledu na odvětví, ve kterém působí, a svou velikost musí vyrovnávat s neustálými tlaky na zlepšování, inovace a změny – od těch drobných (např. změny v používaných materiálech) až po ty přelomové, jež mohou vést i k radikálním změnám organizačních struktur, informačních systémů, vytváření sítí s dodavateli apod. Světová odborná literatura oplývá takovými pojmy, jako jsou Change Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering, Lean Production, Six Sigma apod. Všechny zmíněné, ale i některé další koncepce a přístupy jsou však ve své podstatě orientovány na dosahování stejných cílů: být trvale konkurenceschopným díky účinnému uspokojování požadavků jednotlivých zainteresovaných stran s co nejmenší spotřebou zdrojů.

Proto jsme již dříve upozorňovali [43] na skutečnost, že v pohledu manažerů dnes existuje poměrně vzácná shoda na vymezení základních kritických faktorů úspěšnosti, mezi nimiž téměř vždy nacházíme

- *jakost* jako schopnost uspokojovat svými produkty požadavky všech zainteresovaných stran (tj. nejenom externích zákazníků!);
- *čas* jako schopnost reagovat na změny v požadavcích zainteresovaných stran co nejrychleji;
- *náklady* jako schopnost plnit rychle požadavky zainteresovaných stran s co nejmenší spotřebou zdrojů a především pak
- *znalosti zaměstnanců* včetně znalostí vrcholových i liniových manažerů, protože právě a pouze ty rozhodují o tom, jak se organizace vyrovnají se všemi ostatními faktory.

P. Senge ve své knize *Pátá disciplína* [54] skvěle charakterizoval principy a přístupy, jež ve své praxi uplatňují tzv. učící se organizace. Efektivnost zvolených forem učení je přitom dramaticky rozdílná. Například podle [94] je objem osvojených si znalostí u tradičních forem učení se, jako jsou výklad lektora a studium literatury, v lepším případě kolem 10 %, zatímco u sdílení znalostí a lepších praktik je to až 90 %. A mnohé zahraniční zkušenosti pak ukazují, že nejlepší cestou sdílení znalostí a dobré praxe je benchmarking. Prakticky všechny formy a typy benchmarkingu vycházejí z naprosto srozumitelného základu: jestliže jsme se ve vlastním prostředí rozhodli přistoupit ke změnám a zlepšování, proč se nepoučit u někoho, kdo s něčím podobným již má pozitivní zkušenosti a je ve zkoumané oblasti dále než my? Jak ještě

v dalším textu zdůrazníme, benchmarking je způsobem učení se z lepší reality, než je realita vlastní. A co může být pro zaměstnance organizací více inspirující než reálné poznání, že někde jinde to jde lépe než u nás?

Bohužel, problematika benchmarkingu je v současném českém prostředí spíše popelkou než rutinně zvládnutou formou učení se. To, že se benchmarking v Česku příliš neujal, konstatuje i M. Trčka a vidí za tím fakt, že menší organizace se potýkají s nedostatkem zdrojů, zatímco ty velké se až příliš uzavírají do sebe a posuzují pouze svou interní výkonnost bez širšího využití inspirujících benchmarků [62]. Je to způsobeno hned několika okolnostmi, mezi nimiž hraje důležitou roli nedůvěra mnoha řídicích pracovníků k pojmu benchmarkingu samému, aniž by se snažili blíže se seznámit s jeho pravidly (včetně těch etických), postupy a efekty. Svým způsobem se na této neznalosti podepisuje i závažný nedostatek odborné literatury, která by se na tuto oblast orientovala. Prakticky jedinou komplexnější knižní monografií, která o benchmarkingu vyšla v češtině, ovšem již před patnácti lety, je kniha autorů Karlöfa a Östbloma [28]. Sporadicky se této problematice věnuje i několik dalších autorů, kteří se však téměř vždy spokojí s několikastránkovým vysvětlením toho, co benchmarking je, aniž by sdělili, jak jej provádět a vylepšovat – např. [23]. Nejvíce publikovaných statí v českém jazyku na téma benchmarkingu pochází z pera Libora Friedela, který se propagací a implementací benchmarkingu věnuje dlouhodobě a s velkým nasazením, zejména pak v rámci projektů podpory Národní politiky kvality – viz např. [16, 92 a další].

Výsledkem tohoto neutěšeného stavu je řada mýtů, které jsou v našem prostředí s benchmarkingem a jeho uplatňováním spojeny. Na tomto místě zmíníme alespoň některé z falešných představ a názorů, se kterými se v praxi při debatách o rozvoji podnikových systémů managementu a možném nasazení benchmarkingových projektů setkáváme nejčastěji:

- „benchmarking je srovnávacím průzkumem organizací“: podobná srovnání nám sice mohou podávat některá užitečná čísla a data, ale tato holá data nemožní poznat, proč a jakým způsobem se organizace k těmto číslům dopracovala;
- „benchmarking je součástí výzkumných aktivit“: benchmarking nemůže být orientován na porovnávání a měření nových procesů, ale procesů, které již určitou dobu uplatňujeme, takže již máme dostatek zkušeností s jejich působením a výkonností;
- „benchmarking je jednorázovou záležitostí a projektem“: jde naopak o styl myšlení a vedení organizace, který zabezpečí, že jednotlivé benchmarkingové projekty budou standardní a opakovanou sérií aktivit;
- „benchmarking je vhodný pouze pro velké organizace“: vždyť i malé organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování a rozvoji, byť jejich zdroje mohou být někdy omezené;
- „benchmarking je průmyslová špionáž a velmi pochybným způsobem získávání informací o konkurenci“: opak je pravdou – partnerem pro benchmarking

nemusí být vůbec náš přímý konkurent a benchmarking je navíc upraven různými etickými pravidly a kodexy;

- „benchmarking nepotřebujeme, jsme i tak dostatečně dobří“: podobná vyhlášení jsou až příliš spojena s nedostatkem pokory a absencí ochoty ke skutečným změnám lidí na různých manažerských místech.

Výsledky jednoho z prvních seriózních výzkumů vnímání benchmarkingu publikoval ve své doktorské disertaci a posléze i jinde B. Andersen. Vnímání benchmarkingu rozdělil do tří skupin – na

- veskrze pozitivní, opírající se o poučení z měření a porovnávání, o prokazatelně dosažené efekty a reálná zlepšení;
- indiferentní, jehož příčinou je nedostatek znalostí, resp. určité pochybnosti o smyslu benchmarkingu;
- veskrze negativní, když dotazovaní tvrdili, že benchmarking je v praxi nerealizovatelný. Andersen ale zároveň již v r. 1996 prokázal, že tato negativní vyhlášení a odsudky nebyly téměř nikdy podloženy zkušenostmi, nýbrž a pouze domněnkami [2].

I proto věříme, že se nám touto publikací podaří uvedené mýty a pochybnosti úspěšně vyvrátit nebo alespoň významně rozptýlit. Pokusíme se o to hledáním odpovědí na následující otázky:

- Co je to benchmarking a jaká je jeho historie?
- Jaký význam, přínosy a bariéry jsou s benchmarkingem spojeny?
- Existuje jediný přístup k benchmarkingu nebo máme k dispozici více jeho modelů?
- Proč je benchmarking metodou strategického managementu?
- Jak benchmarking iniciovat, provádět a přezkoumávat?
- Jak shromažďovat a zpracovávat data o výkonnosti partnerů a jak tyto partnery vybírat?
- Jaké znalosti by měl mít benchmarkingový tým?
- Proč musí být vlastní benchmarking propojen s realizací změn a zlepšováním?
- Čeho se vyvarovat v zájmu efektivního vedení benchmarkingového projektu?

Celý text publikace je členěn zejména s ohledem na dále navržený univerzální algoritmus benchmarkingu, který pracuje s iniciační, plánovací, analytickou, integrační a realizační fází. V závěru knihy je uvedena případová studie benchmarkingu, vycházející ze zkušeností autorů, a v příloze pak i slovník nejdůležitějších pojmů, které jsou s benchmarkingem bezprostředně spojeny.

Naším záměrem je nejenom charakterizovat, **co** je benchmarking, ale zejména **jak** by se měl v praxi organizací iniciovat, plánovat, realizovat a dále rozvíjet. Dovolujeme si doufat, že čtenářská veřejnost pochopí a přijme tuto publikaci zejména jako

návod k tomu, jak s touto „mysteriózní“ formou učení se a zlepšování začít. Oslovit by měla zejména manažery všech typů organizací, a také studenty vysokých škol technického a ekonomického zaměření.

Prosinec 2010

Autoři

►► ZÁVĚR

Již v úvodu této publikace jsme zmínili, že v našem prostředí je benchmarking stále ještě zahalen do roušky mýtů, neporozumění a opakovaného zpochybňování. Snad se nám tajemný obsah benchmarkingu podařilo alespoň trošičku poodkrýt a odborné veřejnosti přiblížit jeho pozitivní rysy i úskalí. Tím nejvýraznějším pozitivním rysem je jeho nesmírně důležitá role zdroje inspirace lepší realitou, s přímou vazbou na rozvoj znalostí všech skupin zaměstnanců. Benchmarking může bezesporu přispívat jak k postupným změnám a zlepšením, tak i k radikálním změnám výkonnosti, změnám organizačních struktur, produktových portfolií apod.

V závěrečných řádcích se oprostíme od pouhé rekapitulace toho, co lze v této monografii nalézt. Rádi bychom jich totiž využili k tomu, abychom formulovali několik zásadních poučení a faktorů, bez nichž by žádný benchmarkingový projekt neměl šanci na úspěch. Jaká tedy jsou ona poučení? Například:

1. Manažeři i řadoví zaměstnanci organizace musí pocítovat potřebu změny a zlepšování své celkové výkonnosti. To ale obvykle nestačí, musí být zároveň jasné, co by mělo být v této souvislosti změněno a jak by organizace měla po realizaci zlepšení vypadat a působit.
2. Jako naprosto nezastupitelná se ukazuje aktivní role vrcholových manažerů při iniciování a sponzorování jednotlivých benchmarkingových projektů a při využívání jejich výsledků. Ve světě nebyl zaznamenán příklad, kdy by byl benchmarking zahájen a úspěšně realizován pouze prostřednictvím aktivit vycházejících zdola.
3. Benchmarkingovým projektům se daří jen v organizacích, které nejenže deklarují ochotu uspokojovat požadavky zainteresovaných stran, ale tyto požadavky se skutečně snaží stále lépe rozpoznávat a plnit. Za minimum je v této souvislosti považována systematická a poctivá orientace na zvyšování hodnoty pro externí zákazníky.
4. Benchmarking nesmíme zaměňovat s pouhou porovnávací analýzou, vedenou vůči přímým konkurentům, ale ani s výzkumnými a vývojovými aktivitami: benchmarking nevyvíjí nové produkty a procesy, pouze se snaží o iniciování změn a o zlepšování existujících produktů a procesů. To, že tato snaha může vést k pozdějším inovacím i vyšších řádů, je již jiná záležitost.
5. Objekt benchmarkingu nemůže být vybírán bez úvahy nad tím, jak je propojen s úsilím o naplňování vlastních strategických záměrů a cílů. Ne vždy se totiž odha-

lené slabé stránky v organizaci vážou na strategii a politiky. To ale současně znamená, že je zbytečné iniciovat benchmarking v těch organizacích, které zatím své poslání, vizi a strategii zformulované nemají a potřebu jejich prohlášení nepocítují.

6. Benchmarking nesnáší povrchnost a spěch. Již činnosti, v jejichž rámci organizace odhalují své vlastní slabé stránky, musí být prováděny nejenom systematicky, ale hlavně svědomitě, zevrubně a s maximální mírou objektivity. Proto by vrcholové vedení mělo vždy nejprve přezkoumat, jakou úroveň mají takové procesy, jako jsou např. interní audity, sebehodnocení, ale i vlastní hodnoticí přístupy a aktivity: v našich organizacích totiž můžeme najít bezpočet příkladů toho, že i tzv. přezkoumání systému managementem je uskutečňováno naprosto formálně, bez větší vůle proniknout do podstaty problémů a následně je efektivně řešit.
7. Jedním z předpokladů eliminování povrchnosti je maximální využívání dat: benchmarkingový tým by měl skutečně v co největší míře shromažďovat výsledky nejrozličnějších měření ve formě absolutních i poměrových ukazatelů výkonnosti, jež se vztahují k objektu benchmarkingu, trendům jejich dosavadního vývoje apod. Třebaže v některých případech (zejména ve spojení s funkcionálním benchmarkingem) lze identifikovat příležitosti k zlepšování i s podporou kvalitativních údajů, nesmíme zapomínat, že benchmarking by měl být v první řadě strategickým měřením.
8. K úspěchu benchmarkingu nestačí pouhé dosavadní (byť mnoholeté) zkušenosti členů benchmarkingového týmu. I ti nejzkušenější pracovníci musí projít specializovaným výcvikem, jehož rozsah i odborná náplň musí odpovídat konkrétním podmínkám i zadání jednotlivých benchmarkingových projektů. A jak naznačily předchozí kapitoly, požadavky na nové znalosti nemusí být nikterak malé, stačí si pouze uvědomit potřebu zvládnutí statistického vyhodnocování dat při hledání rozdílů ve výkonnosti, resp. vhodnost využívání mnoha dalších metod a nástrojů ve všech etapách benchmarkingu.
9. Efektivnost benchmarkingového projektu může významně ohrozit nesprávný a neobjektivní výběr partnerů. Benchmarkingový tým by si měl být zcela jist, že zvolený partner je ve zkoumané oblasti skutečně výrazně lepší než jejich vlastní organizace, a také proto je třeba věnovat adekvátní pozornost formulování a využití kritérií pro výběr partnerských organizací, kterým je ovšem vhodné nabídnout přitažlivou a motivující protihodnotu.
10. Vrcholové vedení, ale i další skupiny zaměstnanců nesmí vnímat benchmarking jako jednorázovou kampaň, vyvolanou buď vnitřními, nebo i vnějšími impulsy, často pochybného charakteru (např. touhou po vlastním zviditelnění, tlakem poradenských firem apod.). Benchmarking by měl být chápán jako průběžně opakovaný proces strategického řízení, otevírající oči těm, kteří se pohybují v zajetí vlastních zvyklostí, stereotypů, mylných představ o své dokonalosti a v prostředí, v němž chybí pokora.
11. Propojení benchmarkingu a benchlearningu je zcela nezbytné z pohledu potřeb systematického rozvoje znalostí všech skupin zaměstnanců. Účinnost jednotli-

vých benchmarkingových projektů se totiž může vytratit, pokud nebudeme systematicky zaznamenávat a šířit lepší, ne-li zcela nejlepší známou praxi. Podobné databáze se stávají studnicí firemní moudrosti s úžasným potenciálem, kterého může být kdykoliv v budoucnosti využito.

Bylo by samozřejmě možné uvádět i další zkušenosti a poučení z přípravy a vedení benchmarkingových projektů. Nechceme být však nepříjemnými mentory a navíc zdaleka nemáme pocit, že bychom věděli o benchmarkingu vše. Nesmíme opomenout ještě jednu skutečnost: i metodologie a přístupy k benchmarkingu (z nichž některé jsme v této publikaci doporučili k využívání) se neustále vyvíjejí a zdokonalují. Prakticky s každým dokončeným benchmarkingovým projektem se ve světě objevují nové a nové poznatky i snahy metodologie, etapy a dílčí kroky benchmarkingu zlepšovat. Toho si musíme být všichni vědomi. Budeme tyto trendy i nadále sledovat a snažit se je v praxi uplatňovat. Nicméně ani naše sebelepší snažení by nepřineslo úspěch, pokud by nenašlo potřebnou odezvu v organizacích všech typů. I proto si dovoluujeme doufat, že tato kniha nezapadne a nestane se další z promarněných šancí našich podniků. Protože všechny jejich procesy mohou z benchmarkingu trvale profitovat.

▶▶ O AUTORECH

Jaroslav Nenadál

Narozen v r. 1946. Po absolvování Vysoké školy dopravní v Žilině v r. 1970 pracoval více než čtyři roky ve funkci technologa v ZVL Žilina, aby se poté vrátil na VŠD Žilina jako výzkumný pracovník. Od té doby se profesně věnuje problematice managementu jakosti. Až do konce r. 1992 působil jako docent na katedře průmyslového inženýrství VŠDS Žilina. V r. 1993 nastoupil na katedru kontroly a řízení jakosti VŠB-TU Ostrava, kde působí dodnes. V r. 1998 byl jmenován profesorem pro obor Řízení jakosti. Od r. 1993 je členem České společnosti pro jakost, od r. 1995 pak také vedoucím certifikačního orgánu pro certifikaci personálu ACM DTO CZ a od r. 1996 zástupcem VŠB-TU Ostrava u Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) v Bruselu. V oblasti managementu jakosti zatím jako autor nebo spoluautor publikoval 25 knižních monografií, 95 odborných článků v časopisech a 140 příspěvků ve sbornících konferencí, včetně zahraničních. V r. 2010 mu byla za jeho dlouhodobou činnost v oblasti managementu jakosti udělena Cena Anežky Žaludové.

Nakladatelství Management Press již vydalo jeho dřívější knižní monografie *Měření v systémech managementu jakosti* (2. doplněné vydání, 2004) a *Management partnerství s dodavateli* (2006). Je také spoluautorem knižní monografie *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody*, která v tomto nakladatelství vyšla v r. 2008.

David Vykydal

Pochází z Bohumína, kde se narodil v roce 1974. V roce 1999 úspěšně absolvoval VŠB-TU v Ostravě. Po absolvování magisterského studia oboru Řízení jakosti působí od roku 2000 na VŠB-TU Ostrava na katedře kontroly a řízení jakosti – nejdříve jako student doktorského studia, které ve studijním programu Řízení průmyslových systémů absolvoval v roce 2007, později, až do současnosti jako odborný asistent. Zaměřuje se zejména na problematiku managementu jakosti, vývoj a praktické využití metod a nástrojů plánování a zlepšování jakosti a uplatnění počítačové podpory v této oblasti.

Byl spoluřešitelem řady národních nebo mezinárodních projektů (např. GAČR, FRVŠ, Leonardo da Vinci). V oboru managementu jakosti je dosud spoluautorem dvou knižních publikací a řady odborných článků v časopisech a příspěvků na odborných konferencích.

Petra Halfarová

Je absolventkou oboru Aplikovaná matematika na Přírodovědecké fakultě v Ostravě a Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. Od roku 2003 působí jako odborná asistentka na katedře kontroly a řízení jakosti Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství VŠB TU Ostrava, kde rovněž studuje v rámci doktorského studijního programu Řízení průmyslových systémů.

V rámci pedagogické činnosti se zaměřuje na oblast teorie pravděpodobnosti, matematické statistiky, ekonometrie, plánovaného experimentu, statistického zpracování dat a oblast inovací, resp. řízení změn. Specializuje se na aplikaci statistických metod v oblasti managementu jakosti, kterými se zabývá i v rámci výzkumných aktivit. Spolupracuje s mnoha průmyslovými podniky při řešení praktických problémů v oblasti aplikace statistických metod a měření v oblasti lidských zdrojů. Této problematice se věnuje i v rámci vzdělávacích aktivit pro zájemce z řad zaměstnanců podniků. Jako lektorka působí např. v DTO CZ, s. r. o. Je spoluautorkou jedné knižní monografie a řady článků v odborných časopisech, resp. ve sbornících národních i mezinárodních konferencí.

Jaroslav Nenadál – David Vykydal – Petra Halfarová

BENCHMARKING – MÝTY A SKUTEČNOST

Model efektivního učení se a zlepšování

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 417. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovilo SEVT, a. s., Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-224-6

www.mgmtpress.cz