

BENCHMARKING AKO CESTA K ZMENE A INOVÁCIÁM NA SLOVENSKU

Lucia Demjanová

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá možnosťami, ktoré ponúka aplikácia benchmarkingu a benchmarkingom ako súčasťou priemyselnej politiky Ministerstva hospodárstva SR pri napĺňaní cieľov Lisabonskej stratégie. V súvislosti s inovačným nábojom benchmarkingu sa príspevok venuje i priblíženiu súčasného stavu v oblasti inovácií na Slovensku a v Európskej únii.

KLÍČOVÉ SLOVÁ: benchmarking, benchmarking menu, inovácie, stupeň inovatívnosti

JEL KLASIFIKÁCIA: M13, R11

ÚVOD

Súčasný podnik sa nachádza uprostred zložitého a premenlivého podnikateľského prostredia. Dôležitým prostriedkom konkurenčného boja sa stáva schopnosť neustáleho prispôsobovania, inovovania a zlepšovania. Jednou z možných metód ako nastúpiť na cestu k zmene a inováciám je benchmarking.

Cieľom príspevku je vymedzenie možností, ktoré ponúka aplikácia benchmarkingu a priblíženie súčasného stavu v oblasti inovácií na Slovensku a v Európskej únii. Zároveň sa príspevok venuje aj benchmarkingu ako súčasťi priemyselnej politiky Ministerstva hospodárstva SR.

BENCHMARKING A MOŽNOSTI JEHO VYUŽITIA

Výraz benchmarking u nás zdomácnel v tejto cudzej formulácii a je odvodený z anglického slova „bench” – pracovný stôl remeselníka a „mark” – značka, ryska. Stolár podľa rysky primeriaval laty, lišty a dosky. Benchmark je teda nejaká pomerová značka, ku ktorej sa vzťahujú merania a ako nivelačná značka sa bežne používa v geodézii.

Veber v publikácii *Management* poukazuje na to, že benchmarking vychádza z dvoch zásad:¹

- 1. zásada čínskeho generála Sun-c (cca 500 rokov p. n. l.): Ak poznáš svojho nepriateľa a poznáš i sám seba, potom sa nemusíš obávať o výsledok ani stovky bitiek.
- 2. zásada: Byť najlepším z najlepších.

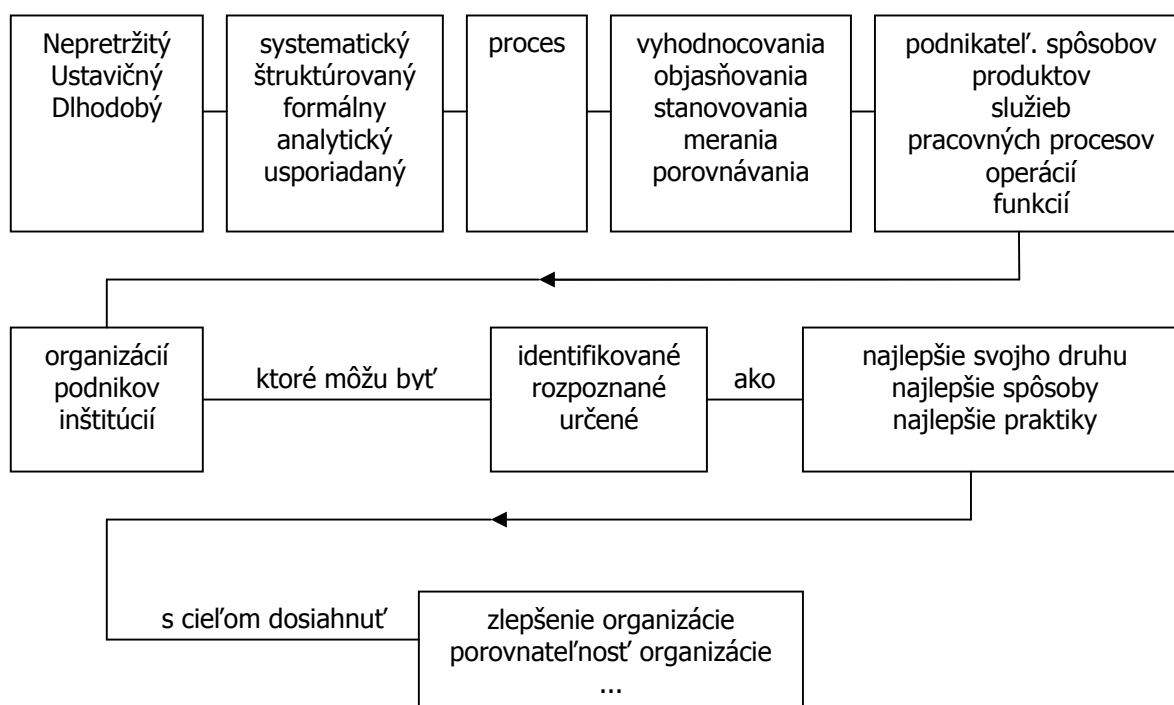
V súčasnosti sa môžeme stretnúť sa rôznymi definíciami benchmarkingu. Firma Xerox Corporation, ktorá ako prvá začiatkom 80. rokov 20. storočia vo veľkom aplikovala benchmarking s cieľom revitalizovať podnik k novej konkurenčnej pozícii, definuje

¹ Veber, J. a kol.: *Management : Základy, prosperita, globalizace* Praha : Management Press, 2003, s. 419. ISBN 80-7261-029-5

benchmarking ako nepretržitý proces porovnávania vlastných výrobkov, služieb a praktík oproti najsilnejším konkurentom resp. lídrom v danej oblasti.²

Karlöf a Östblom definujú benchmarking ako sústavný systematický proces zameriavajúci sa na porovnanie vlastnej efektívnosti z hľadiska produktivity, kvality a praxe so špičkovými spoločnosťami a organizáciami. V súvislosti s benchmarkingom uvádzajú i pojem benchlearning, čo predstavuje proces osvojovania si nových poznatkov na základe benchmarkingu.³

Zaujímavý prístup k definovaniu pojmu benchmarking zaujal Spendolini, autor publikácie *The benchmarking book*, ktorý vytvoril pre tvorbu definície model pod názvom *The benchmarking menu*, na základe ktorého by si mal každý jednotlivec či organizácia vytvoriť svoju vlastnú najvýstižnejšiu definíciu. (Schéma 1)



Obrázok 1 Benchmarking menu

Prameň: Spracované podľa SPENDOLINI, M. J.: *The benchmarking book*. New York : AMACOM Books, 1992, 209 s. ISBN 0814450776

Benchmarking sa stal populárnym a bol obsahom množstva seminárov a kurzov, stal sa hitom poradenských firiem. Napriek tomu, že je zrozumiteľný a ľahko pochopiteľný, ukázalo sa, že sa uchytí a uplatní iba ak sa mu pripraví vhodné pracovné zázemie. Potom môže slúžiť ako stimul k tvorivému mysleniu a inováciám, môže napomôcť pri strategickom plánovaní a stanovovaní cieľov, pri porovnávaní sa s konkurenciou a napomôcť lepšiemu

² Public Sector Benchmarking Service (PSBS) [online] [cit. 24.5.2006] Dostupné na Internet: <http://www.benchmarking.gov.uk/about_bench/whatisit.asp>

³ KARLÖF, B. – ÖSTBLOM, S.: *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1995, s. 9. ISBN 80-85865-23-8

pochopeniu samotnej organizácie. Benchmarking má rôznorodé použitie a určitý prehľad možností, ktoré ponúka jeho aplikácia, obsahuje nasledujúca tabuľka. (Tab. 1)

Tabuľka 1 Možnosti, ktoré ponúka aplikácia benchmarkingu

Strategické plánovanie	Porovnávanie sa s konkurenciou a tými najlepšimi
Tvorba nových nápadov a inovácií	Porovnávanie produktov, služieb, procesov, výkonnosti, efektívnosti, ...
Stanovovanie cieľov	Rozvoj myslenia „out of the box“
Stimulovanie tvorivého myslenia	Predikcia trendov v relevantnom podnikovom prostredí
Zlepšovanie kvality a produktivity	Učenie sa od najlepších a aplikácia nových prístupov
Lepšie spoznanie vlastnej organizácie i celého odvetvia	Prehodnotenie a zlepšenie podnikového systému merania výkonnosti
Prehodnotenie silných a slabých stránok podniku	Väčšia zainteresovanosť a motivácia zamestnancov v zmenových projektoch
Rozvoj spolupráce a porozumenia v podniku i inými organizáciami	Podnet k pravidelnému monitorovaniu rozvoja a zavedeniu programu neustáleho zlepšovania

Prameň: vlastné spracovanie na základe širokého spektra dostupnej literatúry

Okrem svojich stúpcov má táto metóda i svojich pochybovačov a odporcov, lebo praktické výsledky benchmarkingu nebývajú vždy oslnivé. Zhromažďovanie údajov o iných podnikoch nie je ľahké a podrobné údaje nie sú niekedy vôbec k dispozícii. Na porovnávanie je nutné vybrať najlepší podnik, s ktorým sa organizácia môže porovnávať, ale je v takomto podniku všetko vzorovo najlepšie? Ďalším kľúčovým problémom je vhodné pracovné zázemie s kvalifikovaným manažmentom. Medzi známe problémy patrí i podniková slepota, teda presvedčenie, že iba tak ako sa to doteraz robilo v podniku je správne, resp. čo nebolo vymyslené v podniku, tak to neexistuje. Jednou z hrozieb pri využití benchmarkingu je i zneužitie jeho predností, a teda že manažment sa zameria na sledovanie najlepších a sklízne na cestu suchého kopírovania bez náležitej starostlivosti o rozvoj vlastných schopností.

Podmienky pre benchmarking na Slovensku

Koncom minulého desaťročia najvyšší predstavitelia členských krajín Európskej únie (EÚ) sformulovali Lisabonskú stratégiu ako reakciu na nepriaznivý hospodársky vývoj v EÚ v porovnaní s inými významnými hospodárskymi regiónmi sveta. Lisabonská stratégia si kladie za cieľ urobiť z EÚ do roku 2010 najdynamickejšiu a najkonkurencieschopnejšiu poznatkovo orientovanú ekonomiku. Takýto rast konkurencieschopnosti možno dosiahnuť len prechodom od zaužívaných stereotypov k systematickému porovnávaniu konkurencieschopnosti na rôznych úrovniach. Veľké americké a japonské firmy začali tento princíp používať v 70. rokoch ako dôležitý nástroj manažmentu a v súčasnosti ho i EÚ považuje za jednu z najvýznamnejších koncepcií urýchleného zvyšovania produktivity a konkurencieschopnosti podnikov. Jednou z metód na dosiahnutie tohto cieľa je využitie benchmarkingu.

Benchmarking sa stal i súčasťou priemyselnej politiky Ministerstva hospodárstva SR (MH SR). Jej súčasťou bolo založenie Slovenského benchmarkingového informačného centra

(SBIC) na MH SR. Tento zámer mal byť novou službou ministerstva najmä malým a stredným podnikom, ale nevytvorili sa vhodné podmienky na jeho realizáciu.

EÚ v roku 1999 zakúpila vtedajším členským krajinám licenciu na vstup do rozsiahlej podnikovej databázy metódy Benchmark Index (BI) vo Veľkej Británii, a tak mohli poskytovať túto metódu ako bezplatnú službu. Na Slovensku licenciu zakúpila Ekonom – Servis, inštitúcia poverená MH SR realizáciou podnikového benchmarkingu, ktorá z dôvodu potreby zabezpečenia návratnosti tejto investície metódu BI pre malé a stredné podniky už neposkytovala zadarmo, čo pôsobilo demotivujúco.

Situáciu zhoršila i nedôslednosť pri preberaní tejto metódy: nevyužila sa skrátaná „demo“ verzia hodnotiaceho dotazníka tzv. Helthcheck (23 hodnotiacich parametrov). Táto verzia umožňuje podnikovým manažérom priame samohodnotenie „zdravotného“ stavu podniku a zároveň umožňuje bližšie sa oboznámiť s princípom hodnotenia pomocou veľkého hodnotiaceho dotazníka metódy BI (80 parametrov), čo mohlo zohrávať významnú úlohu pri rozhodovaní pre túto metódu. Kým britský malý a stredný podnikateľ má možnosť bezplatne využívať metódu BI v dvoch verziách, u nás iba jednu a aj tú za finančný poplatok.

Ďalšou chybou vedenia Ekonom - Servis bolo, že spolupráca s podnikmi sa končila predčasne odovzdaním Benchmarkingovej správy podnikovému manažmentu. Pri vypracúvaní a realizácii Akčného plánu zlepšení zameraného na hľadanie príčin identifikovaných slabých stránok podniku a ich odstraňovanie už s podnikmi nik nekomunikoval. Až v tomto štádiu však možno považovať projekt podnikového benchmarkingu za dokončený. Toto boli príčiny, prečo tento plán u nás nedosiahol očakávaný pozitívny efekt.

Možnú nápravu tejto situácie navrhuje Ing. Viliam Daniš, spoluzakladateľ SBIC: „Ministerstvo hospodárstva, resp. jeho Centrum benchmarkingu s funkčnou štruktúrou a spolupracujúcimi organizáciami by malo vlastniť licenciu metódy Benchmark. Túto metódu by potom poskytovalo najmä malým a stredným podnikom prostredníctvom viacerých regionálnych organizácií. Podpora malých a stredných podnikov je významnou súčasťou Lisabonskej stratégie. Kľúčom k očakávanému rýchlemu ekonomickému rastu sú najmä inovácie, oblasť, v ktorej Európa výrazne zaostáva za USA. Preto sa na ňu zameriava aj nový Inovačný akčný plán Komisie EÚ.“⁴

Inovácie v Európskej únii a na Slovensku

Keďže benchmarking môže slúžiť ako stimul k tvorivému mysleniu a inováciám, je vhodné priblížiť súčasný stav v oblasti inovácií na Slovensku a v Európskej únii, pričom pod pojmom inovácia môžeme rozumieť zmenu systému k novému, zdokonalenému stavu.

⁴ DANIŠ, V.: *Porovnávanie najlepších s najlepšími*. In Podnikanie, roč. 11, č. 5 (2005), s. 7. ISSN 1335-1761 [online] [cit. 3.5.2006] Dostupné na Internet: <http://www.nadsme.sk/sk/casopis/podn05_05.pdf>

Tabuľka 2 Pohľad na tradičný a nový prístup k inováciám

	Inovácie včera	Inovácie dnes
Efekt	krátkodobý a dramatický	dlhodobý, trvalý a nedramatický
Tempo	veľké kroky	malé kroky
Protagonisti	málo vyvolených	každý zamestnanec
Princíp	individuálne nápady a úsilie	kolektívny duch, tímová práca, systematika
Recept úspechu	technologické novinky, nové vynálezy a teórie	know how podniku a trhu, orientácia na ľudí a ich znalosti
Organizácia	špecialisti, postupný priebeh prác	interdisciplinárne tímy, paralelný priebeh prác
Výmena informácií	tajné a interné informácie, zložité informačné toky	otvorený prístup k informáciám, zdieľanie informácií, informačný JiT
Spätná väzba	obmedzená	intenzívna

Prameň: IPA Slovakia - združenie pre podporu transferu technológií [online] [cit. 21.5.2006]
Dostupné na Internete: <http://www.ipaslovakia.sk/slovak/ipamagazin/inovacie/inovacie.asp>>

Inovácie by v súčasnosti mali mať skôr nepretržitý charakter s cieľom neustáleho zdokonaľovania a do inovačného procesu by mali byť zapojení všetci zamestnanci, k čomu by mal napomôcť i voľný prístup k informáciám, intenzívna spätná väzba a kolektívny duch. Tieto charakteristiky, ktoré nájdeme zároveň i pri charakteristike učiacej sa organizácie, naznačujú, že inovatívny duch podniku by mal byť súčasťou podnikovej kultúry, pričom je známe, že zmena podnikovej kultúry je ťažký a dlhodobý proces.

Začiatkom tohto roka Európska komisia zverejnila hodnotenie stavu inovácií, výskumu a vývoja za rok 2005 a z tohto hodnotenia vyplýva, že Európska únia stále zaostáva za USA a Japonskom. Príčinou sú napríklad o tretinu nižšie investície do výskumu než v USA alebo nižšia inovačná aktivita európskych firiem. Európska komisia zároveň upozorňuje, že ak sa tento stav nezmení, tak ku stieraniu rozdielov medzi Európou a USA nedôjde.

Súčasťou hodnotenia komisie je i rozdelenie európskych krajín do štyroch skupín podľa stupňa inovatívnosti jednotlivých ekonomík. (Tab. 3)

Tabuľka 3 Rozdelenie európskych krajín podľa stupňa inovatívnosti

Vedúci inovátori	Svajčiarsko, Fínsko, Švédsko, Dánsko, Nemecko;
Priemerné krajiny	Francúzsko, Luxembursko, Írsko, Británia, Holandsko, Belgicko, Rakúsko, Nórsko, Taliansko, Island
Dobiehajúce krajiny	Slovinsko, Maďarsko, Portugalsko, Česká republika, Litva, Lotyšsko, Grécko, Cyprus, Malta
Strácajúce krajiny	Estónsko, Španielsko, Bulharsko, Poľsko, Slovensko, Rumunsko, Turecko

Prameň: spracované podľa European innovation scoreboard 2005 [online] [cit. 24.5. 2006]
Dostupné na Internete:
<<http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/pdf/EIS%202005.pdf>>

Slovensko sa v rámci hodnotenia krajín EÚ umiestnilo až na 22. mieste. Ostatné krajiny V4 sa umiestnili nasledovne: Maďarsko na 15. mieste, Česká republika na 20. mieste a Poľsko na 21. mieste. Najhoršie hodnotenie Slovensko dosiahlo v oblasti podnikania a inovácií (posledné miesto) a v tvorbe poznatkov (predposledné miesto). V krátko až

strednodobom horizonte by sa Slovensko malo zamerať na rozvoj inovačných kapacít difúziou. Pri tomto rozvoji môže stavať na nadpriemerných výsledkoch v úrovni vzdelania dosahovaného mladými ľuďmi, na celkovo vysokých výdavkoch na inovácie (60 % nad priemerom EÚ) a na dvojnásobnej úrovni predaja novouvedených produktov. Hlavnými prekážkami však budú pomalý rozvoj terciárneho vzdelávania, nedostatočné zastúpenie malých a stredných podnikov s inovačnými aktivitami a nedostatok prepojenia medzi verejnými a súkromnými investíciami do výskumu a vývoja.⁵

Nasledujúca tabuľka obsahuje údaje o výdavkoch SR na výskum a vývoj. (Tab. 4) Výdavky na výskum a vývoj v absolútnych číslach rastú, ale podiel týchto výdavkov na HDP klesá a pohybuje sa pod hranicou jedného percenta, pričom priemer EÚ za rok 2000 bol na úrovni 1,9 %, v USA to bolo 2,7 % a v Japonsku 3 %. Zároveň si EÚ stanovila strategický cieľ v tejto oblasti, a to zvýšenie výdavkov na výskum a vývoj na úroveň 3 %. Slovensko by chcelo dosiahnuť úroveň 2 % z HDP, pričom polovicu z verejných a druhú polovicu zo súkromných zdrojov.

Tabuľka 4 Výdavky SR na výskum a vývoj v rokoch 2000 – 2005

Ukazovateľ	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Výdavky na výskum a vývoj v mld. Sk	6,086	6,467	6,333	7,016	6,965	7,503
- z verejných prostriedkov	2,592	2,668	2,793	3,567	3,978	4,541
- zo súkromných prostriedkov	3,493	3,799	3,540	3,449	2,987	2,963
Podiel výdavkov na výskum a vývoj na HDP (%)	0,65	0,63	0,57	0,58	0,51	0,51

Prameň: spracované podľa Štatistický úrad Slovenskej republiky [online] [cit. 24.5. 2006] Dostupné na Internet:

< <http://www.statistics.sk/webdata/slov/tabulky/vav/vav03a.htm#V%DDDAVKY> >

ZÁVER

Na záver môžeme konštatovať, že Slovensko, tak ako i ostatné krajiny EÚ, sa vydalo na cestu k inováciám a poznatkovo orientovanej ekonomike, k čomu má prispieť i využitie benchmarkingu. Napomôcť malým a stredným podnikom na Slovensku k využívaniu benchmarkingu má Slovenské benchmarkingové informačné centrum založené na Ministerstve hospodárstva SR a Ekonom – Servis poverené MH SR realizáciou podnikového benchmarkingu. Žiaľ, napriek pôvodnému dobrému úmyslu, pozitívne efekty sa na Slovensku neprejavili v takej miere, ako sa očakávalo. Ešte stále však existuje priestor na to, aby sa tento stav zmenil k lepšiemu.

⁵ Innovation scoreboard: Summaries of Member States results. [online] [cit. 24.5.2006] Dostupné na Internet: <<http://www.europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/5&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>

LITERATÚRA

1. DANIŠ, V.: *Porovnávanie najlepších s najlepšími*. In Podnikanie, roč. 11, č. 5 (2005), s. 7. ISSN 1335-1761 [online] [cit. 3.5.2006] Dostupné na Internete: <http://www.nadsme.sk/sk/casopis/podn05_05.pdf >
2. DUPÁL, A. – BARÁNEK, I. – FUZYOVÁ, Ľ: *Manažment inovácií podniku*. Bratislava : EKONÓM, 1997, 262 s. ISBN 80-225-0841-1
3. *European innovation scoreboard 2005* [online] [cit. 24.5. 2006] Dostupné na Internete: <<http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/pdf/EIS%202005.pdf>>
4. *Innovation scoreboard: Summaries of Member States results*. [online] [cit. 24.5.2006] Dostupné na Internete: <<http://www.europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/5&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>
5. IPA Slovakia - združenie pre podporu transferu technológií [online] [cit. 21.5.2006] Dostupné na Internete: <<http://www.ipaslovakia.sk/slovak/ipamagazin/inovacie/inovacie.asp>>
6. JIRÁSEK, J. A.: *Strategie : Umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2002. 189 s. ISBN 80-96419-22-3
7. KARLÖF, B. – ÖSTBLÖM, S.: *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8
8. NÖLLKE, M.: *Praktický management : Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha : Grada Publishing, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0912-0
9. Public Sector Benchmarking Service (PSBS) [online] [cit. 24.5.2006] Dostupné na Internete: <<http://www.benchmarking.gov.uk>>
10. Slovenské benchmarkingové informačné centrum [online] [cit. 28.5.2006] Dostupné na Internete: <<http://www.sbic.sk>>
11. SPENDOLINI, M. J.: *The benchmarking book*. New York : AMACOM Books, 1992, 209 s. ISBN 0814450776
12. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online] [cit. 24.5. 2006] Dostupné na Internete: <<http://www.statistics.sk/webdata/slov/tabulky/vav/vav03a.htm#V%DDDAVKY>>
13. VEBER, J. a kol.: *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2003, 704 s. ISBN 80-7261-029-5

INFORMÁCIE O AUTORKE

Ing. Lucia Demjanová – Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 040 01 Košice – interný doktorand