

Aplikácia benchmarkingu vo firmách

Lucia BEDNÁROVÁ – Igor LIBERKO

Úvod

Základná myšlienka benchmarkingu je jednoduchá, aby bolo možné obstáť v konkurencií, musia byť výkony podniku trvalo prispôsobené a zlepšované. Problémy nie je možné, bez ohľadu na to, akého sú druhu, riešiť na tej istej úrovni na akej vznikli. Benchmarking ako metóda slúži v prvom rade k tomu, aby boli nájdené optimálne cesty riešení.

Kontinuálne zlepšenie – podnikové výsledky sú produktom vnútropodnikových procesov. Manažment prostredníctvom procesov znamená stanovenie cieľov, vývoj postupov na dosiahnutie cieľov a zabezpečenie potrebných personálnych, finančných a materiálnych kapacít. Ďalej je potrebné vytvoriť hodnotiaci systém zabezpečujúci dodržanie plánu a nakoniec po tom čo sú úlohy splnené, je potrebná analýza odchýliek. Implicitne znamená tento riadiaci cyklus, že môžu byť zlepšované všetky aktivity.

Proces je definovaný ako sled aktivít od definovaného začiatku až po definovaný koniec, za účelom transformácie daného vstupu na želané výsledky (produkty) – za účelom uspokojovania potrieb (zákazníkov alebo i vlastných). Zákazníci sú tiež príjemcovia výkonov v rámci podniku (interní zákazníci), t.j. následné procesy.

1. Systém environmentálneho manažérstva

Systém environmentálneho manažérstva (EMS) patrí medzi najznámejšie a najlepšie nástroje pre všetky typy organizácií umožňujúce integrovať environmentálne zámery do ich aktivít.

Užitočnosť systému environmentálneho manažérstva spočíva v nasledujúcom:

- je nástrojom znižovania nákladov – platieb, pokút a pod. za znečisťovanie životného prostredia,
- vedie k zvyšovaniu konkurencieschopnosti na trhu,
- je základným predpokladom certifikácie,
- zabezpečuje cieľové údaje, ktoré sú nevyhnutné pre plánovanie,
- znižuje riziko organizácie z porušovania zákonov s následným trestným alebo občianskym postihom,
- je prostriedkom účinných finančno – ekonomických analýz a zmien,
- poskytuje prostriedky objektivizácie správania,
- umožňuje formulovať ciele, vzhľadom na ktoré bude hodnotená environmentálna účinnosť,
- je nástrojom podpory environmentálneho povedomia v podniku a rozvoja aktivít smerom k celkovej kvalite života,

- je to cenný komunikačný nástroj, ktorý vytvára etické vzťahy dôvery a dôveryhodnosti medzi obchodnými partnermi, zákazníkmi a spoločnosťou. [1]

2. Analýza rizika procesu benchmarkingu

Proces benchmarkingu je pomerne zložitý, zdĺhavý a obsahuje mnohé úskalia. Zo skúseností zo zahraničia je možné zhrnúť, že benchmarking zlyháva predovšetkým v prípadoch, keď:

- nie je správne pochopený význam procesu benchmarkingu,
- nie sú k dispozícii dostatočné údaje,
- majú účastníci benchmarkingu nízke očakávania,
- v procese benchmarkingu vznikne konflikt záujmov,
- v organizácii prevláda kultúra podhodnocovania, resp. nadhodnocovania,
- sa celkovo prejavuje nekonzistentnosť politického rámca,
- nie je aspoň približne rovnaká úroveň podpory v zúčastnených organizáciách (organizačných jednotkách).

Niektoré z uvedených faktorov sa dajú ovplyvniť len s dlhodobým výhľadom, predsa však je možné odvodiť niektoré kľúčové faktory úspešnej realizácie procesu benchmarkingu:

- 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 (viest) proces benchmarkingu – tímová práca, kde členovia tímu musia byť dostatočne vyškolení na realizáciu procesu benchmarkingu, [4]
- dodržiavanie odsúhlaseného a osvedčeného spôsobu realizácie procesu benchmarkingu - vyhnúť sa „skratkám“ (nevynechať žiadny dôležitý krok v definovanej postupnosti), nespoliehať sa na odhady.

3. 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. Prínosy z procesu benchmarkingu sa odvodzujú z faktu, že:

- povzbudzuje k uplatňovaniu manažérstva zmeny na dosiahnutie najlepších výkonov prostredníctvom implementácie inovácií a nových postupov,
- pôsobí na zvyšovanie spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, ako 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.

Samotná efektívnosť systémov je veľmi dôležitá pre jej následné zakomponovanie do ďalšieho procesu realizácie [5]

4. Realizácia benchmarkingu

Záverečný krok benchmarkingového procesu je realizácia opatrení. Naučené by nemalo byť 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 vzrast výkonnosti so stanovenými cieľmi, mal by byť priamo do zlepšovaného procesu integrovaný systém merania – hodnotenia.

Benchmarking by sa mal stať kontinuálnym procesom zlepšovania v podniku. Jedná sa o permanentný pochod seba obnovy a zlepšovania. Po implementácii opatrení na zlepšenie je potrebné hodnotiť (merať) do akej miery boli pôvodne stanovené ciele dosiahnuté. Zmenami vlastného podniku, ako aj trvalý vývoj nových metód a zlepšených podnikových procesov sa získavajú konkurenčné prednosti, tieto však je potrebné pravidelne preverovať, či benchmarkingom stanové najlepšie výkony ešte stále platia a do akej miery sa vlastné výkony ďalej vyvíjajú vo vzťahu k aktuálnym najlepším výkonom.

Hlavné ťažkosti pri realizácii benchmarkingu sú:

- správne stanovenie objektu benchmarkingu,
- predimenzovanie projektu (väčšinou chýba presné ohraničenie, čo má byť sledované) hodnotené a čo nie,
- výber porovnávaných podnikov (často sa vyberá len podľa „dobrého mena“ a nie podľa vhodnosti,
- dôkaz porovnateľnosti procesov,
- hodnotenie procesov.

Teoretické skúsenosti o benchmarkingu je možné aplikovať na vybrané spoločnosti zaoberajúce sa výrobou stavív. Ako bolo zdôraznené, benchmarking

rozhodne nie je založený na jednoduchom meraní a porovnávaní štatistických údajov. Proces benchmarkingu sa nesmie zúžiť na porovnávanie výkonnosti organizácie prostredníctvom určenia poradia, nesmie byť ukončený snahou o kopírovanie partnerov. Musí sa stať nástrojom pochopenia, iniciačným faktorom tvorenia „učiacej sa organizácie“. Iniciovanie a udržiavanie dialógu medzi benchmarkingovými partnermi na tému preberania najlepších skúseností zvyčajne vedie k diskusii, ktorá pomôže všetkým zúčastneným. Vtiahnutie prvku učenia sa do procesu porovnávania môže jednoznačne pomôcť rozvoju kultúry trvalého zlepšovania, čo by malo predstavovať základný cieľ spoločného úsilia každej organizácie.

Analýza stavu firiem z hľadiska environmentálneho benchmarkingu, poskytuje informácie, ktoré sú podkladom pre nájdenie problémových oblastí pre možné zlepšenie a návrh konkrétnych možností zníženia negatívneho vplyvu výroby na ŽP.

Pri vykonávaní neformálneho benchmarkingu, sa zanalyzujú určité identifikované hlavné problémové oblasti. Pri jeho spracovaní sa použila podniková dokumentácia, informácie získané prieskumom, rozhovormi s pracovníkom v danom odbore, ako aj vedúcim výroby. Najčastejšie uplatňovanou metódou je dialóg s pracovníkmi na rôznych hierarchických úrovniach, ktoré je časovo náročnejšie, ale zahŕňa subjektívne vplyvy respondentov.

Pri realizácii environmentálneho benchmarkingu sa dodržiať nasledujúce zásady:

- Preukázanie angažovanosti a efektívnosti v aplikácii benchmarkingu tým, že sa urobí príprava na stretnutie s partnerom. Všetok čas strávený u konkurencie sa musí využiť.
- Rešpektovanie podnikovej kultúry partnerskej firmy a vopred sa dohodnúť na postupoch.
- Poskytovanie rovnakého druhu a úrovne informácií aké sa žiada od partnera.
- Snaha o minimalizáciu nedorozumení a vzbudenie vzájomného záujmu o výmenu v rámci benchmarkingu.
- Získané údaje sa považujú za dôveryhodné a nezdieľajú sa s inými firmami.

5. Zhromažďovanie informácií

Pri analýze súčasného stavu životného prostredia v podnikoch je potrebné zistiť skutočný stav v oblasti ochrany a tvorby životného prostredia vo všetkých častiach hodnotového reťazca so zameraním na overenie :

- súladu procesov, činností a ich výsledkov s platnou legislatívou,
- stavu prevádzkovej dokumentácie,
- stavu komunikácie vo vnútornom prostredí firmy s okolím.

Možnosti získavania informácií

Zdrojové údaje nevyhnutné na vypracovanie analýzy stavu životného prostredia môžeme rozdeliť na vnútorné a vonkajšie.

Údaje z vnútorného prostredia získavame rozmanitými metódami a metodickými postupmi. V praxi sa najčastejšie aplikujú metodické postupy:

- **Dotazníky** – využívajú sa predovšetkým na podrobné sledovanie stavu jednotlivých zložiek životného prostredia vo vzťahu k platným legislatívno-právnym predpisom, nariadeniam, zákonom a podobne.
- **Kontrolné záznamy a merania** – kontinuálne alebo diskontinuálne merania znečisťujúcich a škodlivých látok v pracovnom prostredí firmy a zisťovanie kvality zložiek životného prostredia.

Informácie z vonkajších zdrojov, vhodné na vypracovanie analýzy stavu životného prostredia a environmentálneho profilu podniku, sa získavajú najčastejšie zo správ orgánov štátnej správy a dozoru pre oblasť životného prostredia, ďalej z informačných databáz profesijných združení, nezávislých organizácií, odborníkov škôl, vedeckovýskumných ústavov a zariadení a podobne.

Je nutné podotknúť, že aj samotné simulácie pre spracovanie danej problematiky je veľmi prínosné z teoretického hľadiska, podobný problém simulácie je spomenutý v [3].

Záver

Kľúčové procesy alebo aj obchodné procesy sú tie pochody, ktoré majú mimoriadny význam z hľadiska externých zákazníkov podniku a majú silný vplyv na úspech podniku.

Benchmarking však nesmie byť chápaný ako zázračný prostriedok na zvyšovanie vlastnej konkurencieschopnosti. Postup pri benchmarkingu integruje existujúce metódy manažmentu a prináša dôsledným, celkovým a kontinuálnym použitím želaný úspech a inováciu. Pre podniky je nevyhnutné pre zotrvanie na trhu vyhodnotenie vlastných schopností a možností pre transformáciu svojich nevýhod na výhody. Možnosti, ktoré poskytujú manažérske systémy či už z ohľadom na benchmarking, reporting alebo na ďalšie dobrovoľné nástroje sú pre podniky vodítkom pre dosiahnutie cieľa každého podnikateľa a to obstať v konkurencii a byť najlepší.

Kľúčové slová

benchmarking, výhody, analýzy rizika, informácie,

Literatúra

1. BADIDA, M., VARGOVÁ, J., HRICOVÁ, B.: New approach to improve the environmental performance of industrial products. In: Zbornik radova : 4. simposijum sa medunarodnim učesčem : Konstruisanje, oblikovanje i dizajn KOD 2006 : Palic, 30-31. Maj 2006. Novi Sad : Faculty of Technical Sciences, 2006. p. 17-20. ISBN 86-85211-92-1
2. BALÁŽ, P.: Rast konkurenčnej výkonnosti, Sprint, Bratislava 1996
3. BOLLI, A. - EMTAIRAH, T.: Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice, January 2001.
4. MALÁK, M., NEUPAUEROVÁ, S.: Simulácia ako nástroj pre zvyšovanie efektívnosti a jej praktické využitie. In Manažment priemyselných podnikov, roč.2,č.3(2005),s. 36-39, ISSN 1336-5592
5. MIHOK, J., MALEGA, P., NAŠČÁKOVÁ, J.: Konkurencieschopnosť ako výsledok efektívnosti. In: Vedecké listy. roč. 2, č. 3 (2006), s. 75-80. ISSN 1336-815
6. NAŠČÁKOVÁ, J., LIBERKO, I., LIBERKOVÁ, L.: Trends and methods in company management. In: AMTECH 2005 : Proceedings. vol. 44, book 2 (2005), p. 716-720. ISSN 1311-3321
7. www.benchmarking-in-Europa.com
8. www.sbic.sk

Summary

The article describes benchmarking application method in company's as a theoretical starting point for benchmarking process in enterprises. All of benchmarked companies must have a possibility to improve in there field of effectiveness and working habits. The benchmarking can help enterprises to move forward and implement there systems in new control process.

Adresa autora

Ing. Lucia Bednárová , PhD.
Katedra environmentalistiky a riadenia procesov
Strojnícka fakulta v Košiciach
Technická univerzita v Košiciach
Park Komenského 5, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 602 2924
E-mail: lucia.liberkova@tuke.sk

Prof. Ing Igor Liberko, PhD.
Katedra ekonomie a ekonomiky
Fakulta manažmetnu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínová 16,Prešov 08 001
Tel.: +0421(0)51 / 7495619
E-mail: liberko@unipo.sk