Zlepšovanie kvality metódou konkurenčného porovnávania

***Beáta Bujaloboková*[1]**

Improving the quality by a competitive comparison

The improvement of the competitiveness of a company assumes the use of efficient tools and methods of analysis and assessment of production and processes. There is no doubt that one of these tools is benchmarking. The paper discusses the scope of benchmarking and his classification. The Advance of benchmarking have four points: Planning, Analysis, Integration and Implementation, Upgrade. Benchmarking is a methods of development supports orientation on the inside and outside background. The category of benchmarking focuses on the comparison of processes and products. Benchmarking is not a simple comparison of certain information. It is the comparison which is evaluated and which emphasis es the necessity for the actions after the comparisons and necessity of the implementation of findings. In order to make benchmarking significant for the company, it is important, to direct it on the quality factors. Keywords of quality factors rank among marketing, human factors, finances, management. In case of benchmarking entrepreneur's, processes are analysed and compared to entrepreneur's processes. This processes do not depend on the production.

This method significantly contributes to the identification of the quality improvement and also helps to solve specific problems in these processes or products and the effective entrepreneur's strategy.

Key words: *Competitive Benchmarking, Assessment, Quality Factors.*

Úvod

„Dôležité problémy, pred ktorými stojíme, sa nedajú vyriešiť
tým istým spôsobom myslenia, ktorým sme ich vytvárali."
Albert Einstein

V súčasnosti si mnohé zo slovenských podnikov uvedomujú, že ak chcú na trhu uspieť, musia prejsť mnohými zmenami. Tieto zmeny by však predstavovali dlhé časové obdobie a podniky musia vychádzať z možností, ktoré majú k dispozícii a z toho, čo už vedia.

Často krát narážajú na problémy spojené so zastaralou technológiou, slabou kultúrou firmy, vzdelanostnou úrovňou pracovníkov, poklesom kvality výrobkov a konkurenciou.

Ako teda uspieť v konkurenčnom boji?

Kvalita sa stáva dôležitým prostriedkom konkurenčného boja. Trhová ekonomika si našla uplatnenie na celom svete a globalizácia trhu má za následok stále silnejšiu konkurenciu. Podniky sa musia snažiť o to, aby konkurencia nemala šancu vytlačiť ich. Znamená to, že musia neustále zlepšovať svoje výrobky, služby, procesy a flexibilne sa prispôsobovať podmienkam trhu.

Benchmarking – metóda zdokonaľovania

Pojem benchmarking je odvodený z anglického slova benchmark a v preklade značí nivelačná značka, ku ktorej sa vzťahujú merania. Bežne sa tento pojem používa v geodézií.

V literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami benchmarkingu, ktoré nám ho približujú z rôznych pohľadov. Camp (1989) definuje benchmarking ako hľadanie najlepšieho výkonu, ktorého porovnanie s vlastným výkonom vedie k dosiahnutiu vynikajúceho výkonu firmy.

Podľa Karlőfa a Őstbloma (1995), je benchmarking priebežné organizovaný proces porovnávania produktov, služieb a postupov, z hľadiska ich kvality a produktivity s najväčšími konkurentmi a špičkovými firmami.

Na základe vyššie uvedených definícií je možné povedať, že benchmarking predstavuje neustály proces, ktorý vyzdvihuje potrebu integrovať zistené výsledky a poznatky. Podstata hodnoty benchmarkingu je v tom, že je to hodnotiace porovnávanie, ktoré sa sústreďuje na zlepšenie. Hodnotenie predstavuje nosnú časť konkurenčného porovnávania, ktoré musí obsahovať:

- poznanie úrovne kvality daného objektu,
- riešenie zlepšenia kvality objektu.

[1] *Ing. Beáta Bujaloboková,* Katedra Podnikania a manažmentu Fakulty BERG Technickej univerzity v Košiciach, Park Komenského 19, 042 00 Košice
(Recenzované a revidovaná verzia dodaná 8.6.2001)

Rozdelenie benchmarkingu

Podľa Karlőfa a Őstbloma (1995) sa rozlišujú tri základné kategórie benchmarkingu:

- interný,
- konkurenčný,
- funkčný.

Interný benchmarking – je orientovaný na porovnanie v rámci rovnakej organizácie (pobočky, oddelenia, pracovné tímy). Výhoda interného benchmarkingu je v tom, že získanie dát je jednoduché. Nevýhoda tohto benchmarkingu, že porovnanie je len vo vnútri podniku.

Konkurenčný benchmarking – porovnáva podobné procesy u konkurentov, pričom sa tu zahŕňa aj porovnávanie konkurenčných produktov. Výhodou konkurenčného porovnávania je porovnanie s priamou konkurenciou, čo umožní podniku získať informácie ako konkurencia dosahuje kvalitu. Podnik môže analyzovať svoje postavenie na trhu. Nevýhoda spočíva v tom, že získavanie údajov o konkurencii je dosť obtiažne.

Funkčný benchmarking – ide o kategóriu, ktorá porovnáva funkcie a postupy v rôznych odboroch, ideálne je v tomto prípade hľadať špičkové výkony všade, kde je to možné. Výber ľubovoľnej kategórie záleží na tom, kde môžme nájsť najlepší vzor. Výhodu je úzka orientácia na špecifickú činnosť, funkciu. Nevýhodou je, že tento benchmarking neprináša úžitok všetkým oddeleniam podniku.

Okrem uvedeného rozdelenia benchmarkingu rozoznávame delenie podľa predmetu porovnávania (Zgodavová, 1997):

- benchmarking podnikateľských procesov,
- benchmarking výrobných procesov,
- benchmarking produkcie,
- benchmarking technického zariadenia.

Benchmarking podnikateľských procesov – v tomto prípade sa analyzujú a porovnávajú podnikateľské procesy. Procesy priamo nesúvisia s výrobou, ale ide o procesy bez ktorých by podnik nemohol existovať.

Aby benchmarking mal prínos pre podnik je potrebné sa zamerať na **faktory kvality**. Medzi kľúčové faktory kvality v podniku patria:

- *marketing,*
- *ľudské zdroje,*
- *financie,*
- *vrcholové vedenie*.

Marketing má v trhovej ekonomike veľmi významnú úlohu. Jeho dôležitá funkcia je pri zabezpečovaní odbytu produktov.

Ďalší faktor sú *ľudské zdroje*. Podniky by sa mali snažiť investovať do ľudských zdrojov, pretože práve tento faktor môže mať významný prínos pre podniky.

Financie patria medzi kľúčové faktory, pretože možnosť investovať, znamená pre podnik rast a prosperitu.

Vrcholové vedenie má za úlohu presadzovať kvalitu a zabezpečovať zlepšenie kvality v podniku.

Benchmarking výrobných procesov – ide o porovnanie procesov, ktoré bezprostredne súvisia s produkciou výrobkov a služieb.

Benchmarking produkcie – cieľom porovnávania je získať prehľad o úrovni vlastného a konkurenčného výrobku (služby). Hodnotenie sa musí týkať nielen vonkajších vlastností, ale aj vnútorných.

Benchmarking technického zariadenia – porovnanie sa sústreduje na technické zariadenie podniku, ktoré sa člení na výrobné stroje a zariadenia, dopravné stroje, výrobné a skladovacie priestory. Hodnotíme ich vybavenie, členenie a usporiadanie.

Pri benchmarkingu technického zariadenia je dôležité sa sústrediť na:

- ukazovateľ dostupnosti,
- ukazovateľ výkonu,
- ukazovateľ kvality.

Postup tvorby benchmarkingu

Tvorba benchmarkingu si vyžaduje určitý postup. Preto na základe poznatkov o kvalite bolo riešenie benchmarkingu rozpracované do niekoľkých krokov (schéma č.1).

I. krok: ***Plánovanie,*** v tomto kroku si stanovíme ciele, vytvoríme si tím riešiteľov. Musíme si tu definovať predmet, formu a rozsah konkurenčného porovnávania.

II. krok: ***Analýza***, tento krok pozostáva z viacerých častí, v ktorých analyzujeme vybraný proces, produkt podniku a na základe tejto analýzy sa vyberú ukazovatele pre porovnanie. Tím riešiteľov identifikuje vhodných partnerov pre porovnávanie. V tomto kroku získame údaje, ktoré nám slúžia pre porovnanie.

III. krok: ***Integrácia a implementácia***, tu sa tím riešiteľov rozhodne ako bude dané výsledky porovnávania realizovať v podniku. Výsledkom by malo byť zlepšenie.

IV. krok: ***Zlepšenie,*** posledný krok slúži na monitorovanie navrhovaných zlepšení, ktoré by mali odstrániť slabé miesta v podniku. Súčasťou zlepšenia by malo byť revidovanie použitých ukazovateľov a charakteristík a využitie poznatkov z konkurenčného porovnávania.

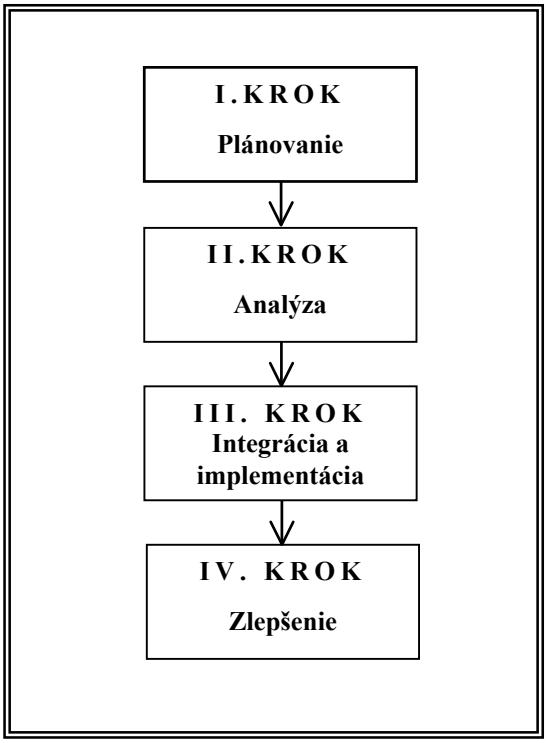

Schéma č.1. Postup tvorby konkurenčného benchmarkingu.
Fig.1. Elementary steps constituted a Competetive Benchmarking.

Benchmarking ako metóda zdokonaľovania so svojim zameraním a postupom podporuje orientáciu na poznanie interného a externého prostredia.

Záver

Tento príspevok si kládol za cieľ poukázať na dôležitosť metódy konkurenčného benchmarkingu. Benchmarking je nástroj, ktorý pomáha pri identifikácií možností zlepšovania produkcie a procesov, a zároveň pomáha riešiť špecifické problémy a nedostatky, čo v konečnom dôsledku zvyšuje efektívnosť firmy a prosieva firme i konečnému zákazníkovi.

Jeho realizáciou firmy získava znalosti o vlastných silných a slabých stránkach, ale i konkurenčnej firmy, čo umožňuje lepšie formulovať elektívnu podnikateľskú stratégiu.

Literatúra

CAMP, R. C.: Benchmarking: Search for Industry Best Practices That Leads to Superior Performance. Milwaukee, *Wisconsin ASQC Quality Press, 1989*.

KARLŐF, B., ŐSTBLOM, S.: Benchmarking, jak napodobit úspěšné. *Victoria Publishing, Praha, 1995*.

ZGODAVOVÁ, K.: Konkurenčné porovnávanie pre úspešné podnikanie. Kvalita Inovácie Prosperita, 1, Košice, 1997.