

NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE KVALITY BENCHMARKINGOVÝM PRÍSTUPOM

Ing. Beáta Kapitánová

Ing. Katarína Teplická, PhD.

Pred nami je desaťročie, v ktorom ide o hodnotu. Pokiaľ nedokážete predávať výrobok najlepšej kvality za svetovo najnižšiu cenu, budete vyradení z hry.

(Jack Welch)

Úvod

Vznik intenzívnej konkurencie v globálnom podnikateľskom prostredí vyvolal veľký záujem o skúmanie dôvodov a príčin, prečo niektoré podniky sú mimoriadne úspešné, iné len priemerné a niektoré dokonca zanikajú. Podniky sa obávajú, že na uspokojenie svojich zákazníkov musia vynakladať stále viac finančných prostriedkov. V tejto súvislosti je potrebné rozlišovať medzi nákladmi, ktoré zvyšujú hodnotu produkcie a nákladmi, ktoré žiadnu hodnotu produkcii nepridávajú. V podstate ide o poznanie silných stránok partnerov a vlastného podniku, ktoré sú základným predpokladom prežitia podniku v trhovo-orientovanom prostredí.

Skutočnosť, že podnik je konkurencieschopný a má potrebnú silu presadiť svoje názory na trhu, vychádza z jeho konkurenčnej výhody, ktorá spôsobuje, že určitá činnosť podniku je v porovnaní s konkurentmi realizovaná lacnejšie alebo kvalitnejšie v prospech uspokojenia skutočných potrieb zákazníka. Budúcnosť úspešného podniku spočíva predovšetkým v tom, ako podnik dokáže aplikovať množstvo ľudských poznatkov do výrobných postupov tak, aby ich výstupom boli “inteligentné“ produkty.

Práve v tomto smere mu môže vo výraznej miere pomôcť benchmarking, nástroj, ktorý neposkytuje iba jednorazový návod na zlepšenie, ale znamená zmenu orientácie podniku a rozvoj pracovných zručností. Nástroj teórie riadenia – benchmarking, umožní podniku dosahovať prosperitu a dobré postavenie na trhu.

1. Benchmarking –nástroj neustáleho zlepšovania

Benchmarking je nástroj konkurenčného porovnávania, tj. externého porovnávania faktorov vlastného podniku s najlepšími partnermi, ktoré umožňuje získať jasný obraz o tých faktoroch, ktoré najviac ovplyvňujú prosperitu podniku. Konkurenčné porovnanie môže prebiehať v troch relatívne samostatných, ale v podstate veľmi na seba závislých oblastiach, a to:

Porovnávanie produkcie, konkurenčných výrobkov a služieb, s ktorými sa najčastejšie stretávame na trhu

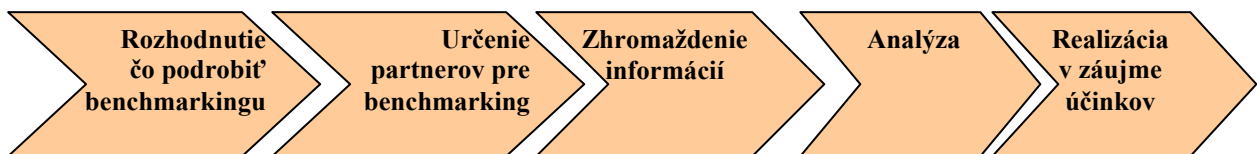
Porovnávanie vlastných výrobných procesov s konkurenčnými

Porovnávanie vlastného a konkurenčného manažovania, vedenia

Východiskom pre benchmarking je získanie spoľahlivých informácií o konkurencii a videnie reálneho stavu vlastného podniku. Podstatou benchmarkingu je teda vytvorenie informácií a poznatkov v troch hlavných skupinách:

- ✓ Čo má naša firma oproti konkurenčnej lepšie, ako to využívať na trhu, nie je to nadbytočný luxus?
- ✓ Čo má konkurencia lepšie, čo by sme z toho mali uplatniť a ako to najlepšie zrealizovať?
- ✓ Čo sa ukazuje ako nefunkčné, neužitočné, zbytočné a zaťažujúce?

Benchmarking sa aplikuje v podnikoch v piatich základných etapách, ktoré umožňujú efektívnu prípravu a implementáciu tohto prístupu v praxi.



Obr. 1: Základné etapy benchmarkingu.

Hlavným prínosom tohto prístupu je príležitosť k neustálemu zlepšovaniu. Výsledky benchmarkingu by mali byť zapracované v realizačnom pláne podniku, ktorý sa pripravuje v záverečnej fáze benchmarkingového prístupu a zohráva dôležitú úlohu z hľadiska spätnej väzby. Všetky navrhnuté opatrenia, ktoré obsahuje realizačný plán ako doplnok strategického plánu by mali byť v podniku implementované, aby sa efektívnosť týchto navrhnutých opatrení a ich realizácia prejavila v opätovnom vykonaní benchmarkingu.

Tento príspevok by mal poukázať na faktory úspešnosti skúmané benchmarkingovým prístupom, ktoré zvyšujú konkurenčnú výkonnosť podnikov. Prínosom by malo byť aj porovnanie vnútorných faktorov úspešnosti slovenských podnikov s faktormi úspešnosti, ktoré sú považované za významné v Európskom meradle.

2. Praktická aplikácia benchmarkingu v stavebníctve

Stavebníctvo je nevyhnutnou súčasťou vyspelej trhovej ekonomiky. Na Slovensku pôsobí množstvo stavebných organizácií a vzhľadom k tomu, že je to dobre sa rozvíjajúce odvetvie trhovej ekonomiky, zamerali sme sa na hodnotenie faktorov významnosti stavebných podnikov. Aby benchmarking mal prínos pre stavebné podniky je nevyhnutné zamerať sa na vnútorné faktory úspešnosti týchto podnikov, prostredníctvom ktorých získavajú svoje dominantné postavenie na trhu.

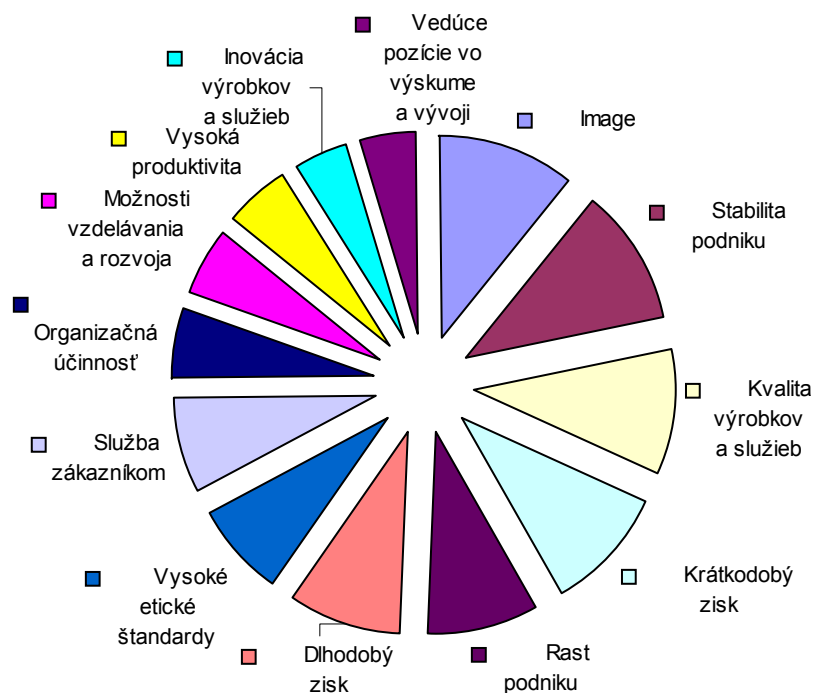
Prvým krokom benchmarkingového prístupu bolo rozhodnutie o tom, čo budeme sledovať v procese neustáleho zlepšovania stavebného podniku, a ktoré faktory budeme kvantifikovať. Rebríček ukazovateľov bol spracovaný podľa kritérií podniku, s tým, že sme jednotlivé faktory prispôbili rebríčku faktorov úspešnosti, ktorý bol vypracovaný medzinárodnou organizáciou pre hodnotenie kvality v Európe.

Na základe vnútornej analýzy sme zistili podľa bodového hodnotenia v škále 0-50 bodov významnosť jednotlivých faktorov vlastného stavebného podniku, ktoré vo výraznej miere ovplyvňujú jeho postavenie na trhu a jeho pozíciu v tomto stavebnom odvetví.

Rebríček výkonnostných ukazovateľov v stavebnom podniku bol zoradený podľa významnosti jednotlivých ukazovateľov, tj. podľa počtu dosiahnutých bodov pri konkrétnom ukazovateli.

Vnútročné faktory úspešnosti stavebného podniku.

Image	50
Stabilita podniku	50
Kvalita výrobkov a služieb	45
Krátkodobý zisk	45
Rast podniku	40
Dlhodobý zisk	40
Vysoké etické štandardy	35
Služba zákazníkom	35
Organizačná účinnosť	25
Možnosti vzdelávania a rozvoja	25
Vysoká produktivita	25
Inovácia výrobkov a služieb	20
Vedúce pozície vo výskume a vývoji	20



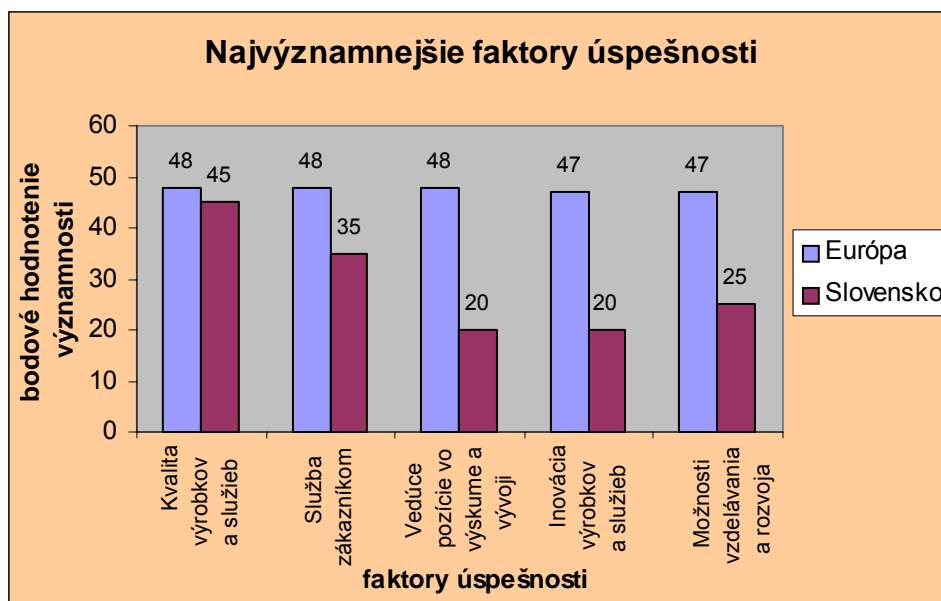
Na základe spracovaných analýz je zrejmé, ktoré faktory sú pre daný podnik rozhodujúce a čo podnik v trhovo-orientovanom prostredí považuje za svoju konkurenčnú zbraň. Keďže postavenie slovenských podnikov na Európskom trhu vstupom do Európskej únie nadobudol nesmierny význam, považovali sme za dôležité zhodnotiť jednotlivé faktory úspešnosti slovenského stavebného podniku

s výsledkami hodnotených faktorov v podnikoch Európskej únie. Základný rebríček významných faktorov v Európe nadobudol takéto rozmery:

Zoradenie vnútorných faktorov úspešnosti podniku podľa významnosti v Európe:

Kvalita výrobkov a služieb	48
Služba zákazníkom	48
Vedúce pozície vo výskume a vývoji	48
Inovácia výrobkov a služieb	47
Možnosti vzdelávania a rozvoja	47
Dlhodobý zisk	46
Organizačná účinnosť	44
Vysoká produktivita	43
Image	39
Vysoké etické štandardy	36
Rast podniku	33
Stabilita podniku	31
Krátkodobý zisk	27

Porovnaním týchto faktorov je možné konštatovať výrazné zmeny vo významnosti jednotlivých faktorov v slovenských podnikoch a v európskych podnikoch. Pri sledovaní 5 najvýznamnejších faktorov z daného rebríčka faktorov významnosti sme dospeli k názoru, že pozitívnym prínosom pre slovenské stavebné podniky je faktor kvality výrobkov a služieb, ktorý dosiahol hodnotu významnosti blízku hodnote tohto faktora v Európe. Táto významná pozícia faktora je pozitívom pre stavebný podnik, pretože kvalita výrobkov a služieb sa dnes považuje za jeden z najdôležitejších parametrov hodnotenia kvality podnikov.



Obr. 2: Porovnanie najvýznamnejších faktorov úspešnosti.

Pri porovnaní 5 najvýznamnejších faktorov možno skonštatovať, že na Slovensku absentuje výskum, vývoj a s tým súvisiace inovácie produktov, ktoré sú dnes hybnou silou trhovej ekonomiky. Preto z hľadiska získavania konkurenčných výhod je nevyhnutné pre stavebné podniky upriamiť svoju

orientáciu a pozornosť práve na tieto faktory, ktoré môžu byť „motorom“ pre budúci rast a rozvoj stavebných spoločností. Ďalším z dôležitých faktorov je vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, ktorý oproti Európe tiež zaostáva. Je preto nevyhnutné venovať pozornosť aj týmto faktorom, pretože môžu pre podniky znamenať dostatočnú príležitosť uplatniť sa na trhu.

Druhým krokom benchmarkingového prístupu bolo stanovenie konkurenčného podniku, s ktorým by sme mohli porovnávať vlastný stavebný podnik. Výber sa uskutočnil na základe porovnateľnosti faktorov.

Tretí krok bol orientovaný na zhromažďovanie informácií o vlastnom podniku a konkurenčnom podniku. Tieto údaje sa triedili a spracovávali sa do formy vhodnej pre uskutočnenie analýzy. Výsledkom analýzy boli spracované údaje v tab. 1.

Tab. 1: Porovnávanie základných ukazovateľov.

Ukazovatele	Vlastný podnik	Konkurenčný podnik
Podiel na trhu v %	48	36
Podiel na vedomí v %	91	45
Podiel na obľube v %	50	40
Bodové hodnotenie ukazovateľov		
Sortiment	0,5	0,3
Servis	0,36	0,36
Záruka	0,2	0,2
Kvalita produktov	1,2	0,9
Prispôsobenie požiadavkám zákazníkov	0,28	0,28
Distribučné kanály	0,12	0,18
Dostupnosť výrobkov	0,4	0,3
Zastúpenie v zahraničí	0,05	0,05
Povedomie zákazníkov	0,12	0,06
Predávajúci personál	0,32	0,32
Spolu bodové hodnotenie	3,55	2,95

Výsledkom danej analýzy sme zistili, že vlastný podnik v časti percentuálneho vyjadrenia podielov na trhu, na vedomí a obľube má dominantnejšie postavenie vo vzťahu ku konkurencii. Podiel na vedomí vyjadruje, ako sú zákazníci informovaní o existencii daných stavebných podnikov. Podiel na obľube je vyjadrený vo využívaní služieb daných stavebných podnikov, tzn. ich obľúbenosť medzi zákazníkmi, s čím súvisí aj preferencia jednotlivých podnikov. To je aj zároveň silná stránka vlastného podniku a príležitosť udržať si takéto postavenie. Z hľadiska bodového hodnotenia v škále 0-2 sme zistili, že vlastný podnik predchádza konkurenciu v ukazovateľoch sortimentu, kvality produktov, dostupnosti výrobkov, povedomí zákazníkov. Ukazovateľ distribučné kanály zaznamenal nižšie bodového hodnotenie ako u konkurencie, preto možno považovať tento ukazovateľ za určitú hrozbu zo strany konkurencie, ale aj príležitosť zlepšiť tento ukazovateľ vo vlastnom podniku.

Z celkového porovnávania možno konštatovať, že vlastný podnik dosiahol lepšie hodnotenie ako konkurencia, tzn. že v budúcnosti bude nutné si túto pozíciu udržať a zlepšovať bodové hodnotenie.

Záver

Nárast konkurencie a vývoj ekonomiky v stavebnom sektore je aj na Slovensku jedným zo závažných faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikateľské aktivity. Význam jednotlivých faktorov úspešnosti neustále rastie a podniky sú nútené prispôbovať sa zmenám v konkurenčnom prostredí. Ak chcú byť konkurencieschopné musia hľadať konkurenčné výhody a tie používať ako svoje silné stránky. Jedným z nástrojov, ktorý do určitej miery odhalí nedostatky konkurencie a tým príležitosti pre iné podniky je už prezentovaný benchmarking.

Tento príspevok je súčasťou grantového projektu VEGA č. 1/2574/05.

Literatúra

1. Baláž, P.: *Rast konkurenčnej výkonnosti*. 1. vydanie. Bratislava: SPRINT, 1996.
2. Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*. 1. vydanie. Bratislava: SPN, 1992.
3. Karlóf, B., Ostblom, S.: *Benchmarking, jak napodobnit úspěšné.*: Praha: Victoria Publishing, 1995.
4. Zgodavová, K.: *Konkurenčné porovnávanie pre úspešné podnikanie*. Košice: Kvalita Inovácie Prosperita, 1997.

Informácie o autoroch:

Ing. Beáta Kapitánová
Katedra podnikania a manažmentu , F BERG Košice
beata.kapitanova@tuke.sk
Ing. Katarína Teplická, PhD.
Katedra podnikania a manažmentu , F BERG Košice
katarina.teplicka@tuke.sk