

KAIZEN VERZUS INOVÁCIE V PODNIKU

KAIZEN VERSUS INNOVATION IN ENTERPRISES

Dagmar Hrašková

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov,
Katedra ekonomiky
dagmar.hraskova@fpedas.uniza.sk

Abstrakt: Globalizácia trhov vytvára pre malé a stredné podniky na Slovensku novú dimenziu konkurenčného prostredia. Doteraz dosahované výsledky podnikov sa ukazujú v nových podmienkach už ako neuspokojivé. Podnik, ktorý chce dlhodobo prosperovať, musí opustiť stratégiu krátkodobej lokálnej úspešnosti, musí si postaviť ciele, ktoré zabezpečia jeho existenciu a prosperitu v prostredí celosvetovej súťaže. Nové trendy vo vývoji celosvetového hospodárstva sa priamo dotýkajú podnikania a podnikov, výrazne ich ovplyvňujú. Tradičné prístupy, modely, metódy, postupy a spôsoby práce podnikov dosahujú svoje krajné možnosti, nie sú schopné pružne reagovať na nové, dynamicky sa meniace podmienky. Mnohé podniky na Slovensku postupne prechádzajú na riadenie, ktoré je charakterizované vysokou flexibilitou, nakoľko aplikujú moderné manažérske metódy ako je napr. projektový a procesný manažment, radikálna zmena procesov prostredníctvom reінžinieringu alebo postupné zlepšovanie procesov v podniku aplikáciou Kaizenu.

Abstract: The globalization of markets create for small and medium enterprises in Slovakia, a new dimension of competition. So far, the achieved business results are showing in new condition as no longer satisfactory. The company, which wants to have a long-term prosperity, must abandon the strategy of short-term local success and must to build targets to ensure its existence and prosperity in an environment of global competition. New trends in evolution of the global economy are directly related to the business and enterprise, and strongly affect them. Traditional approaches, models, methods, procedures and work processes of companies achieve their extreme possibilities and are unable to respond flexibly to new, dynamically changing conditions. Many companies in Slovakia are gradually transferring to the management, which is characterized by high flexibility, applying modern management methods such as project and process management, a radical change of processes through reengineering or a gradual improvement in business administration by Kaizen application.

Kľúčové slová:

inovácie v podniku, globálna ekonomika, metódy, postupy a pracovné procesy

Key words:

innovation in enterprises, global economy, methods, procedures and work processes

JEL: O31

Hlavným cieľom príspevku bolo zhodnotiť úroveň aplikácie progresívnej metódy riadenia - KAIZEN v malých a stredných podnikoch na Slovensku v komparácii s inováciami v podnikovej praxi a nepružným funkčným systémom riadenia. Príspevok tiež poukazuje na výsledky hodnotenia inovačnej výkonnosti Slovenska v rámci krajín EÚ prostredníctvom dokumentu **European Innovation Scoreboard**, ktorý nám udáva obraz o postavení Slovenska v oblasti vykonávaných inovačných aktivít v medzinárodnom meradle.

Pri spracovaní uvedenej problematiky v príspevku boli použité **metódy zberu a spracovania informácií, metóda analýzy a komparatívnej analýzy, metóda syntézy**, pričom sa vychádzalo z hodnotenia súčasného stavu riadenia malých a stredných podnikov na Slovensku a tiež zo skúseností, vyplývajúcich z uskutočnených prieskumov v danej problematike. Metóda **zberu a spracovania informácií** bola využitá pri sústreďovaní podkladov a informácií, potrebných pre zhodnotenie súčasného stavu kvality riadenia v malých a stredných podnikoch na Slovensku, **metóda analýzy** bola použitá v časti venovanej súčasnému stavu riešenej problematiky, pri posudzovaní faktorov implementácie riadenia KAIZEN v podniku, uvedomenia si potreby a dôležitosti jednotlivých faktorov, ovplyvňujúcich kvalitu riadenia a následného porovnania s nepružnými funkčnými metódami riadenia. **Komparatívna analýza** sa využila pri určovaní podrobností a rozdielov tradičného systému riadenia a progresívnej metódy riadenia KAIZEN. Na základe jednotlivých zistených poznatkov sa prostredníctvom **metódy syntézy** vytvorila reálna koncepcia pružného riadenia malých a stredných podnikov v súčasnom globalizačnom prostredí s implementáciou systému KAIZEN ako moderného prístupu riadenia.

1 Úvod – základné pojmy

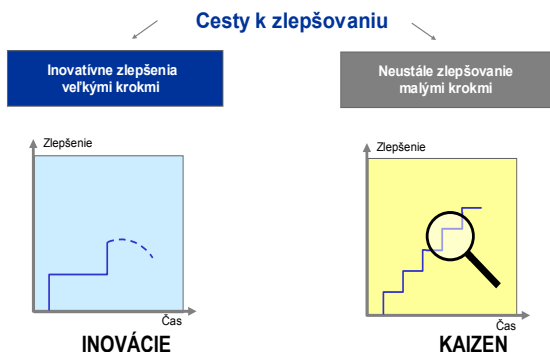
V novej formujúcej sa spoločnosti znalostí a informácií sa postupne vytvára nová filozofia riadenia KAIZEN – postupné zlepšovanie procesov. Táto metóda riadenia je aplikovateľná v celom spektre podnikov, bez ohľadu na ich veľkosť, štruktúru a odvetvie v ktorom pôsobia, ako i charakter procesov, ktoré sa v nich vykonávajú. Metóda KAIZEN je vhodným a dobre použiteľným nástrojom na identifikáciu a analýzu podnikových problémov, súvisiacich s nízkou produktivitou práce, nesystémovým riadením alebo nízkou účinnosťou práce. KAIZEN zdokonaľuje a zlepšuje prácu a je nositeľom pridanej hodnoty v komplexnom meradle hodnôt. Tento nástroj moderného riadenia má pôvod v Japonsku a stojí v protiklade ku zmenám, či zlepšeniam pomocou veľkých opatrení, napr. veľkých investícií, inovácií, ktoré majú svoje miesto a hodnotu pri zvyšovaní výkonnosti podniku.

KAIZEN predstavuje zmenu k lepšiemu (KAI – zmena, ZEN – dobrý, lepší). K zlepšeniu vedú všetky aktivity, ktoré optimalizujú štandardy ako je napr. myslenie orientované na postup (proces), pretože najprv treba zlepšiť postup a až potom možno očakávať lepšie výsledky, kontrastné myslenie v porovnaní so západnými manažérmi, ktorí sa orientujú len na výsledky, orientáciu na ľudský faktor.

2 KAIZEN a inovácie

Inovácie sú všeobecne vnímané ako zásadné dramatické zmeny, ktoré nasledujú technologický pokrok alebo zavedenie najnovších manažérskych koncepcií, či výrobných techník v podnikovej praxi. KAIZEN, v porovnaní s inováciami, je často nedramatický a jeho výsledky sú zriedka okamžite viditeľné, zatiaľ čo KAIZEN predstavuje kontinuálny proces, inovácie sú všeobecne jednorazový jav. **KAIZEN sú dlhodobé, trvalé, plynulé zmeny k lepšiemu a inovácie sú dramatické zmeny v krátkom čase, ktoré znamenajú vyššie investície a aj vyššie riziko** (obr. 1).

Obrázok 1: KAIZEN VERZUS INOVÁCIE



Pri aplikácii KAIZEN v podnikovej praxi potrebujeme len jednoduché konvenčné techniky, nakoľko využíva nástroje a procesy, ktoré sú zamerané na starostlivosť o zákazníka, zlepšovanie kvality, automatizáciu a mechanizáciu procesov, tvorivú tímovú prácu, Just – in- time, zlepšovanie produktivity práce, vývoj nových produktov a pod.

Na druhej strane, inovácie často vyžadujú vysoko dokonalé technológie a veľké investície. Zatiaľ, čo inovácie sú jednorazovou záležitosťou, ich účinky postupne erodujú vplyvom silnej konkurencie a úpadkom štandardov. Dnes už nestačí iba redukovať náklady a zoštiehľovať podnikové procesy, podniky musia vytvoriť kontinuálny a efektívny tok inovácií v oblasti obchodu a marketingu, výrobkov, procesov a myslenia. Investovať do KAIZEN, znamená investovať do ľudí. **Stratégia KAIZEN je zameraná na ľudí, zatiaľ čo inovácie sú zamerané na technológie a kapitál v podniku.** Hlavným cieľom aplikácie KAIZEN do podnikovej praxe je predovšetkým postupné zlepšovanie podnikových procesov formou úspory nákladov, času, materiálu a personálu.

Komparácia hlavných kritérií aplikovaných v podnikovej praxi prostredníctvom KAIZEN a inovácií je znázornená v nasledujúcej tabuľke :

Kritérium	KAIZEN	INOVÁCIE
▪ účinnok	Dlhodobý, nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
▪ tempo	Malé kroky	Veľké kroky
▪ zmeny	Postupné a neustále	Náhle a prechodné
▪ prístup	Kolektivismus, skupinové úsilie, systémový prístup	Drsný individualizmus, individuálne nápady a úsilie
▪ zamerané úsilie	Ľudia	Technológia
▪ časový rámec	Kontinuálny, prírastkový	Prerušovaný, neprírastkový
▪ účasť	Všetci	Niekoľko vybraných ľudí

▪ impulz	Know-how	Nové vynálezy, nové teórie
▪ praktické požiadavky	Minimálne investície, ale veľké úsilie na udržanie	Vysoké investície, málo úsilia na udržanie

Postupné zlepšovanie podnikových procesov predstavuje dlhodobé, trvalé a plynulé zmeny k lepšiemu, ktoré prebiehajú v KAIZEN neustále v malých krokoch. Okrem toho, že takéto postupné zmeny lepšie akceptujú zamestnanci podniku, tento proces je spojený aj s menšími investíciami a rizikom. Za každým zlepšením nasleduje vytvorenie štandardu, ktorý zabezpečí jeho udržanie. Po stabilizácii stavu nasleduje ďalšie zlepšenie a celý proces sa opakuje.

3 Výskum inovačnej výkonnosti Slovenska

Ako vyplýva z Európskeho inovačného hodnotenia (**European Innovation Scoreboard EIS 2010**) Slovensko patrí v medzinárodnom porovnaní medzi krajiny s najmenšou inovačnou výkonnosťou, pričom dosahuje slabý priemer krajín EÚ. Spomedzi krajín EÚ sme až na 23. mieste z hľadiska inovačnej výkonnosti a patríme do skupiny takzvaných dobiehajúcich krajín. Toto zaostávanie má niekoľko hlavných príčin, okrem iných aj nízke výdavky verejného i súkromného sektora na výskum a vývoj. **Priemer výdavkov krajín EÚ je 1,82 % HDP, v SR to je len 0,48 % HDP**, pričom verejné prostriedky predstavujú 55 % z celkových výdavkov na vedu a výskum. Za hlavné príčiny tohto stavu považuje vláda slabú výskumnú základňu bez konkrétnych cieľov, nedostatok veľkých podnikov, ktoré do výskumu investujú, neefektívnu podporu zo strany verejného sektora, nízku motiváciu výskumných pracovníkov a pod.

Postavenie Slovenska v oblasti inovačných aktivít hodnotí dokument European Innovation Scoreboard podľa nasledujúcich ukazovateľov:

- **Predpoklady inovačnej aktivity** (ľudské zdroje a financie),
- **Aktivity firiem** (firemné investície, spolupráca a podnikanie, duševné vlastníctvo),
- **Výstupy inovačnej aktivity** (inovátori, ekonomické efekty).

Ľudské zdroje sú významným predpokladom inovácií, dostupnosť vysoko zručných a vzdelaných ľudských zdrojov je kľúčovým vstupom pre inovácie. Ľudské zdroje, ako kľúčový predpoklad inovácií, sú na Slovensku pod priemerom členských štátov Európskej únie. Druhou skupinou predpokladov významných pre inovácie sú finančné zdroje. Dostatok finančných prostriedkov umožňuje podnikom prekonať počiatočné ťažkosti v podnikateľskom prostredí a plne komercializovať produkty ich výskumu. **Slovenské začínajúce malé a stredné podniky patria podľa prieskumu medzi najzraniteľnejšie a v najväčšej miere deklarujú nedostatok kapitálu, ako zásadnú prekážku v ich podnikaní.** Výdavky na vedu a výskum patria medzi kľúčové faktory, vedúce k ekonomickému rastu a k dlhodobej prosperite spojenej s konkurenčnými výhodami.

Výsledky hodnotenia zaraďujú krajiny Európskej únie do štyroch skupín podľa inovačnej výkonnosti nasledovne :

1. **inovační lídri (innovation drivers)** –inovačná výkonnosť týchto štátov je značne nad priemerom ostatných krajín – Dánsko, Fínsko, Švédsko, Nemecko
2. **inovační nasledovníci (innovation followers)** –inovačná výkonnosť je nižšia ako u inovačných lídrov, ale stále vyššia ako priemer európskych krajín – Belgicko, Francúzsko, Holandsko, Rakúsko

3. **mierni inovátori (moderate innovators)** –inovačná výkonnosť týchto štátov je mierne pod priemerom ostatných krajín – Česko, Španielsko, Taliansko
4. **doháňajúce krajiny (catching – up countries)** –inovačná výkonnosť týchto štátov je značne pod priemerom ostatných krajín – Slovensko, Poľsko, Maďarsko atď.

Všeobecne možno zhodnotiť, že Slovenská republika dosahuje v súčasnosti priemernú inovačnú výkonnosť krajín EÚ. Naopak medziročný rast inovačnej výkonnosti Slovenska je dlhodobo nad priemerom Spoločenstva, čo možno pokladať za pozitívnu správu. Slovenská vláda prijala niekoľko kľúčových dokumentov, ktorých plnením by malo Slovensko prekonať tento stav a konvergovať smerom k vyspelým krajinám Európskej únie. V tomto zmysle bola stanovená aj Inovačná stratégia SR, ktorej hlavným cieľom v oblasti inovácií je fakt, že **inovácie sa stanú jedným z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania vysokého hospodárskeho rastu Slovenskej republiky s cieľom dosiahnuť úroveň najvyspelejších ekonomík Európskej únie.**

4 Funkčná koncepcia riadenia a KAIZEN

Pri aplikácii systému riadenia prostredníctvom KAIZEN sa často vyskytujú obavy v podnikoch či táto koncepcia riadenia, spôsob myslenia a jednania sú natoľko japonské, že nie je možné ich využívať v podmienkach iných krajín. Avšak pri počte metód a techník, ktoré tento systém s úspechom využíva, je zrejme, že rad z nich nie je ničím novým, a roky sa už v mnohých krajinách používa. Aplikácia koncepcie riadenia KAIZEN nevyžaduje žiadne nové špecifické techniky, ale využíva tie najosvedčenejšie, vrátane zmeny podnikovej kultúry, pri ktorej sú ťažiskom predovšetkým zamestnanci a až na druhom mieste samotná technológia. Porovnanie funkčného systému riadenia so systémom KAIZEN je uvedené v nasledujúcej tabuľke:

	FUNKČNÝ SYSTÉM RIADENIA	SYSTÉM RIADENIA KAIZEN
Ciele	• krátkodobé • orientácia na okamžité výsledky	• dlhodobé • nepretržité neustále zdokonaľovanie
Základné aktívum	fixný kapitál	ľudský kapitál
Zodpovednosť	za čiastkové operácie	za proces, projekt, zlepšovací návrh
Riadenie	hierarchické	horizontálne
Ukazovatele úspešnosti	ekonomické	pridaná hodnota pre zákazníka
Ukazovatele podniku	ekonomická analýza	analýza procesov, projektov, zlepšovacích návrhov
Orientácia	na dôsledky	na príčiny
Manažment	manažéri, experti	skupiny, tímy
Vnútropodnikové prostredie	konkurencia medzi funkciami	tímová spolupráca, práca jednotlivca

Motivácia	motivácia jednotlivca	kollektívna motivácia
------------------	-----------------------	-----------------------

Ako vyplýva z vyššie uvedených faktov, celý procesný prístup koncepcie riadenia KAIZEN vychádza z **PDCA cyklu** (plánuj, urob, skontroluj, uskutočni.) Všetky aktivity, ktoré KAIZEN používa k odstráneniu plytvania v podniku, musia byť integrované v PDCA cykle a zároveň musia smerovať k neustálemu zlepšovaniu. Celková efektívnosť tohto systému riadenia sa prejavuje vo zvyšovaní produktivity práce, v odstraňovaní plytvania, vo zvyšovaní výkonnosti zamestnancov a v konečnom dôsledku vo vytváraní pridanej hodnoty.

Jedným z nástrojov koncepcie riadenia KAIZEN, ktoré napomáhajú odstraňovať prebytky, straty a nerovnosti v podniku, je tzv. „**Five S**“ (**5 S**) – ide o kontrolný zoznam dobrého hospodárenia za účelom dosiahnutia väčšieho poriadku, efektivity a disciplíny na pracovisku. Je odvodený z japonských slov **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu a Shituke** (roztriediť, zrovnať, vyčistiť, systematizovať a štandardizovať). Prostredníctvom tohto nástroja vieme odstrániť „**Three M** – (**3MU**)“ –**Muri** (prebytky, preťaženia), **Muda** (straty, plytvania) a **Mura**(nerovnomernosť, odchýlky) v podnikovej praxi. Tieto tri slová symbolizujú tie činnosti, ktorých sa musí podnik bezpodmienečne zbaviť, ak chce, aby sa pri riešení jeho problému dosiahlo rozumnejšie riešenie a vyššia účinnosť v podniku. Učíť sa vidieť, znamená trvalé znižovanie plytvania, medzi ktoré patrí napr. nadvýroba, čakanie, doprava, nadbytočné zásoby, pohyby, chyby, nedostatočná komunikácia, neergonomické pracovné metódy, zbytočné procesy a pod.

Význam zlepšovania procesov prostredníctvom KAIZEN :

- **pre firmu** - znižovanie nákladov, zvyšovanie kvality a produktivity, zvyšovanie bezpečnosti práce, zlepšovanie pracovného a životného prostredia, komunikácie a organizácie práce, znižovanie obehových zásob, celkové zlepšenie podnikovej kultúry,
- **pre pracovníkov** - hodnotenie a odmeňovanie ZN, samovzdelávanie, motivácia aktívne sa zapájať do riešenia problémov, lepšia možnosť riešenia problémov spolu so zákazníkom, eliminovanie stereotypnej, monotónnej práce ,podpora tímovej práce, zlepšenia podnikovej kultúry (komunikácia, informovanosť, vizualizácia, atď.) ,zlepšenie ergonomie práce, zlepšovanie pracovného prostredia, zvyšovanie bezpečnosti práce ,
- **pre zákazníka** - zlepšovanie kvality dodávok , spresnenie termínov dodania , minimalizácia dodávaných množstiev , znižovanie cien , lepšia možnosť riešenia problémov spolu s dodávateľom ,
- **pre dodávateľa** - možnosť spresnenia plánovania ,jasné definovanie a štandardizácia požiadaviek zákazníka, zlepšenie komunikácie so zákazníkom, participácia na riešení problémov, odhaľovanie potenciálov pre zlepšenie a pod.

Záver

Implementácia koncepcie riadenia KAIZEN v súčasnom podnikateľskom prostredí prináša postupné zlepšenia pre podniky najmä v oblasti zvyšovania ich kvality, produktivity, znižovania zásob a nákladov na podnikové procesy. Každý inovatívny podnik orientuje svoju podnikovú stratégiu k inováciám, ktoré majú rozmanitý a diametrálne rozličný charakter. Inovovať možno procesy, výroby, pracovné podmienky, organizáciu práce, technológie a výrobné postupy, avšak všetko musí viesť k neustálemu zlepšovaniu.

Literatúra :

- [1] DLOUHÝ, M., FÁBRY, J., KUNCOVÁ, M., HLADÍK, T.: Simulace podnikových procesů . Brno, Computer Press, 2007
- [2] HRAŠKOVÁ, D: Moderné prístupy v podnikovom riadení KAIZEN, Žilina, 2009
- [3] LUDEK, K. Ekonomika procesně řízených organizací. VŠE Praha, 2005
- [4] MASAAKI, I. : Kaizen. Brno, Computer Press, 2003