

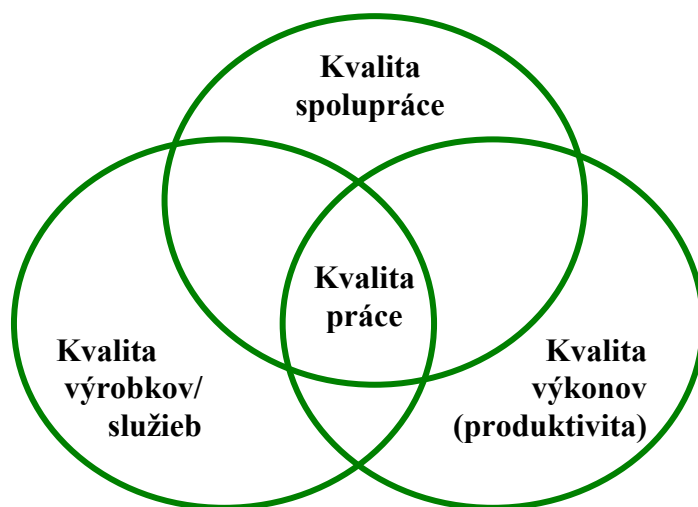
Porovnanie japonského a západného prístupu, pozícia európskeho“ prístupu

Celý **japonský prístup ku kvalite** je najreprezentatívnejšie formulovaný v tzv. **stratégii KAIZEN** – neustály proces zlepšovania všetkých vecí – zaangažovanie všetkých pracovníkov na dosahovaní kvalitných činností.

KAI	–	ZMENA	–	CHANGE
ZEN	–	LEPŠÍ	–	GOOD
KAIZEN	–	NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE	–	IMPROVEMENT

z ktorého sa vyvinul v súčasnosti tak populárny reengineering (**BPR – Business Process Reengineering**) ako systémová zmena podnikových procesov. Tento prístup permanentného, nepretržitého, každodenného zdokonaľovania všetkých procesov vyplýva z osobnostných charakterových črt Japoncov. KAIZEN sa považuje za protiváhu inovačným – skokovým zmenám. Je orientovaný súčasne na ľudí a na technológie. Organizačnou základňou aplikácie stratégie KAIZEN sú práve krúžky kvality (Ishikawa) a vzdelávanie, diferencované podľa úrovne riadenia/postavenia pracovníkov v organizácii – každý v podniku musí používať svoj rozum rovnako dobre ako svaly a ruky.

Ciele programu zlepšovania kvality (pre zabezpečenie riadenia) sú prienikom niekoľkých „kvalít“ (Obr. 1).



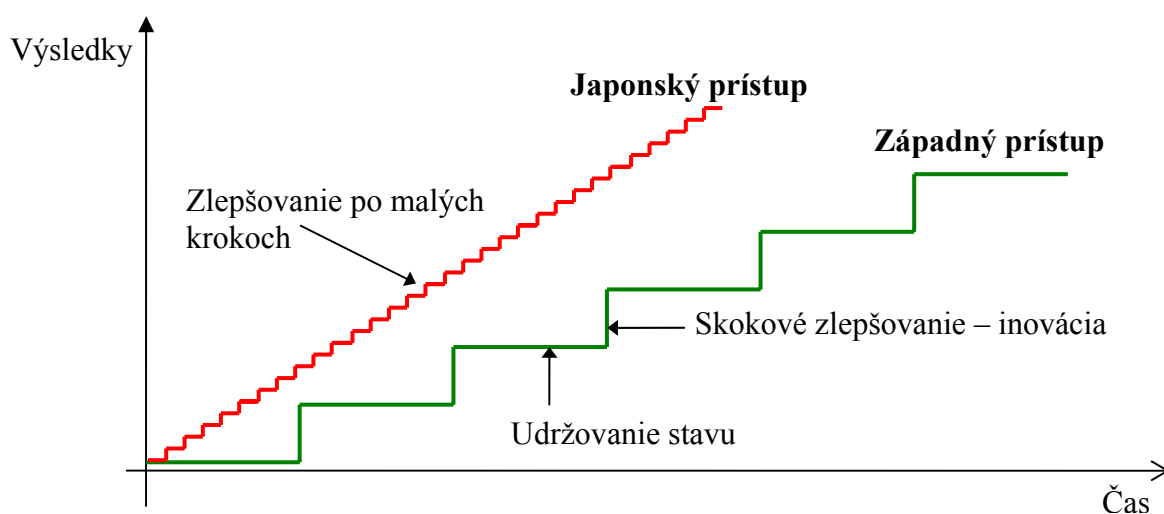
Obr. 1 Prienik „kvalít“

Masaaki Imai v knihe KAIZEN – metóda, ako zaviesť úspornejšiu a flexibilnejšiu výrobu v podniku (2004) uvádza, že stratégia KAIZEN je najdôležitejší pojem japonského manažmentu a kľúčom k japonskému hospodárskemu úspechu. Usiluje o znižovanie nákladov a zvyšovanie produktivity prostredníctvom neustáleho zlepšovania kvality, a to nie iba vo vzťahu k samotným výrobkom, ale aj výrobným procesom. Na rozdiel od západných manažérov, ktorí kladú dôraz na technologické inovácie, potenciál KAIZEN je vtedy vyčerpaný, keď jeho prínosy začínajú klesať. Až vtedy prechádzajú japonskí manažéri od zlepšovania (improvement – KAIZEN) k inovácii (innovation – KAIHAKU).

Využívanie tohto prístupu si prispôsobujú podľa svojich potrieb rôzne nadnárodné podniky. Napr.:

- **KVP** – Kontinual Verbesserungs-Prozeß – VW, Opel
- **CIP** – Continuous Improvement Process – Bosch, Ford,
- **IM** – Ideen Management – Audi,
- **ZEBRA** – zlepšovani ekonomické budoucnosti realizací aktuálních nápadů – Škoda.

Postupné zjednocovanie prístupov ku kvalite ilustruje Obr. 2. „Európsky“ prístup je v mnohom, vzhľadom na mentalitu ľudí, ktorí tiež nežijú na „rozľahlom“ území podobnejší japonskému. Často sa japonský prístup definuje ako kontinuálny, evolučný, s malými postupnými zmenami, s neustálym zlepšovaním, kým „západný“ prístup sa považuje za revolučný, so skokovými zmenami niektorých kľúčových procesov. Za „európsky“ prístup sa považuje kvalifikačná ofenzíva, premyslené čiastkové zmeny vedúce k evolučným zmenám v celom podniku.



Obr. 2 Japonský a západný prístup ku zlepšovaniu

Všetky přístupy spája princip sústavného zlepšovania **KAIZEN**, **princíp GEMBA** (kvalita sa zabezpečuje priamo vo výrobe, v dielni a nie prostredníctvom manažérov) alebo **princíp 3M**:

- 1) MURI – odstrániť preťaženie pracovníkov,
- 2) MURA – odstrániť nerovnomerné vykonávanie práce,
- 3) MUDA – odstrániť mrhanie časom, materiálom, na preventívnych opravách,...

ktoré spôsobujú straty zdrojov, času a vznik nezhôd.

Zimmermann charakterizoval **úspech a neúspech podnikov**, čo sa týka zabezpečovania kvality na základe svojich celoživotných skúseností:

- Úspešné aj neúspešné podniky veria, že ich výrobky majú vysokú kvalitu, ale úspešné podniky si to overujú u zákazníkov.
- Neúspešné podniky rozširujú evidenciu nezhôd (problémov) a úspešné podniky rýchle riešia problémy a nezhody.
- Neúspešné podniky majú obyčajne slabú vnútropodnikovú disciplínu, úspešné podniky majú disciplinovaných a angažovaných pracovníkov.

- Neúspešné podniky sú spokojné, ak kvalita ich výrobkov je na úrovni konkurencie, úspešné podniky využívajú neustále zlepšovanie, aj keď ich produkty sú najlepšie na trhu.
- Neúspešné podniky kladú hlavný dôraz na kvalitu produktu, úspešné podniky kladú hlavný dôraz na kvalitu výrobných procesov.
- Vedenie neúspešných podnikov sa zaujíma o zisk, vedenie úspešných podnikov sa zaujíma o externých aj interných zákazníkov a o kvalitu procesov a produktov.

Záverom možno zosumarizovať:

- Kvalita je splnenie požiadaviek zákazníka.
- Kvalita je viac, ako len vyrábať dobrý výrobok, poskytovať dobré služby.
- Štandardom výkonu je bezchybná práca.
- Prevencia – predchádzanie nezhodám, je základom systému kvality.
- Mierou nekvality je cena neprijemností, ktoré ju sprevádzajú.
(Nezlepšenie kvality je omnoho drahšie).