

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MODELI KAKOVOSTI POSLOVANJA
PREDSTAVITEV MODELOV TER ANALIZA MODELOV
EFQM IN ISO**

Ljubljana, april 2011

ŠPELA DACAR

IZJAVA

Študentka ŠPELA DACAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Mojce Indihar Štemberger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.04.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV MODELOV KAKOVOSTI POSLOVANJA	2
1.1 Model poslovne odličnosti EFQM	4
1.2 Model kakovosti poslovanja ISO	6
1.3 Model Šest sigma	7
1.4 Model prenove poslovnih procesov BPR.....	9
1.5 Celovit management kakovosti TQM	10
2 ANALIZA MODELOV CELOVITEGA UPRAVLJANJA KAKOVOSTI EFQM in ISO	12
2.1 Osredotočenost na kupca.....	13
2.2 Vključenost vodstva	13
2.3 Vključenost zaposlenih.....	14
2.4 Način pristopa k modelu.....	15
2.5 Partnerstva in odnosi z zunanjim okoljem podjetja.....	16
2.6 Merjenje rezultatov.....	16
2.7 Stroškovni vidik uvedbe modela	17
2.8 Razlogi za vpeljavo in primernost modelov za različne vrste podjetij.....	17
3 MODELI KAKOVOSTI V PRAKSI: SLOVENIJA IN TUJINA	18
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI	20

UVOD

Management kakovosti ima svoje osnove v enostavnih kontrolnih pregledih, kjer so zaposleni vizualno pregledovali končne izdelke proizvodnih linij. Vsak nepopoln izdelek je bil uničen, popravljen ali prodan po nižji ceni. Med drugo svetovno vojno so kakovost začeli preverjati ljudje, ki so bili posebej zaposleni s tem namenom. Pojavila se je kontrola kakovosti, osnovana na pisnih specifikacijah proizvodov, merjenju in prvih standardih. Naslednji korak je bilo zagotavljanje večjega nadzora nad posameznimi procesi. Kljub vsemu se je kot končna kontrola kakovosti še vedno uporabljal vizualni pregled izdelka, s čimer je bilo preprečeno, da bi končni kupec dobil izdelek, ki ne bi zadovoljeval specifikacij izdelka. V začetku masovne proizvodnje v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja so kmalu ugotovili, da sistemi kontrol, ki so zaznavali posamične napake, niso bili več kos nalogi prepoznavanja temeljnega vzroka za probleme v kakovosti končnega proizvoda. Ljudje so kmalu spoznali, da je potrebno tematiko kakovosti vzeti precej širše in se usmeriti ne v popraviljanje napak, pač pa v preprečevanje le teh (Hafez, Malak & Abdelmeguid, 2006, str. 1–2).

Podjetja so skozi zadnjih nekaj desetletij priča vedno hitrejšemu in zahtevnejšemu spreminjanju poslovnega okolja in kot odgovor na te spremembe se znotraj podjetij oblikujejo in pojavljajo metode oz. skupine metod, ki teoretično rešujejo tovrstno problematiko. Priča smo tudi organizacijam, ki svojo osnovno dejavnosti posvečajo temu, da podjetjem pomagajo pri uvajanju in nadgradnji teh modelov ter ocenjevanju poslovne uspešnosti.

»Kakovost nima ne začetka in ne konca«, je nekoč dejal legendarni predsednik ameriškega avtomobilskega giganta Chryslerja Lee Iacocca. Prav zato, ker kakovost nima ne začetka in ne konca, je postala stalnica in ne muha enodnevnica vsakodnevnega poslovanja, brez katere ni uspešnega in učinkovitega podjetja (Pavlin, 2007, str. 21).

Za temo sem se odločila, ker sem se skozi delovne izkušnje večkrat srečala s podjetji, katerih poslovni procesi so bili potrebni korenitih sprememb za doseganje boljše delovne uspešnosti in uspešnosti podjetja kot celote. Zanimalo me je, kako tovrstne situacije rešujejo podjetja po svetu in uspešne domače družbe, da bi s primeri dobrih praks podjetjem, ki ne vedo, kako se spoprijeti s tovrstnim izzivom, pokazala pot.

Ob prebiranju pretežno tuje literature na temo kakovosti sem ugotovila, da je bilo na tem področju že precej raziskanega in preizkušenega. Zaradi same širine in raznolikosti mogočih rešitev sem se odločila, da se osredotočim predvsem na dva modela kakovosti: ISO in EFQM. Prikazati želim podobnosti in razlike ter prednosti in slabosti na eni strani »tradicionalnega« sistema kakovosti ISO in »sodobnejšega« sistema EFQM, ki je podjetjem še vedno premalo poznan.

Osnovno gradivo in s tem osnovo tega diplomskega dela predstavljajo različni tuji portali, baze člankov in spletne strani organizacij, strokovna literatura in interna literatura nekaj slovenskih podjetij, ki so se že pred časom posvetila pojmu kakovosti in imajo danes izdelane bodisi lastne modele kakovosti, ali pa uporabljajo enega od priznanih poznanih modelov.

Znano je, da se glavnina podjetij raje drži preverjenih sistemov in poslovnih procesov, kot pa posodablja obstoječe ali se celo spušča v popolnoma nove projekte; naj bo to programska oprema, sprememba poslovnega procesa ali vpeljevanje novega sistema preverjanja kakovosti. To predpostavljam tudi sama. Poleg tega predpostavljam, da podjetja, ki so se pred časom odločila za npr. ISO model kakovosti, raje obstoječi model nadgrajujejo, kot pa da bi se odločila za uvedbo popolnoma novega modela, četudi bi stroka potrdila, da bi bil novi model primerjši in učinkovitejši za določeno podjetje. Drži pa tudi, da vsak model kakovosti ni primeren za vsako vrsto podjetja, tako da obstajajo neke smernice, med katerimi modeli kakovosti naj se podjetje v določeni panogi odloča.

V prvem poglavju bom poleg kratkega zgodovinskega pregleda s področja pojma kakovosti kratko in jedrnato predstavila modele kakovosti, ki se v praksi najpogosteje pojavljajo; model poslovne odličnosti EFQM, model kakovosti poslovanja ISO, model Šest sigma, model prenove poslovnih procesov BPR (angl. *Business Process Reengineering*, v nadaljevanju BPR) in model celovitega upravljanja kakovosti TQM (angl. *Total Quality Management*, v nadaljevanju TQM).

Drugo poglavje bo namenjeno analizi modelov EFQM in ISO; iskala bom prednosti in slabosti ter podobnosti in razlike med obema modeloma. V tretjem poglavju bom predstavila nekaj primerov iz prakse; kako modeli kakovosti poslovanja vplivajo na delovanje in uspešnost domačih in tujih podjetij. Sledijo zaključek ter literatura.

1 PREDSTAVITEV MODELOV KAKOVOSTI POSLOVANJA

Na začetku bi želela zapisati nekaj o samih začetkih s področja kakovosti poslovanja in poslovne odličnosti.

V začetku prejšnjega stoletja se je za kakovost smatral nadzor. Bolj, ko je bil obsežen in razvit nadzor, boljša je bila kvaliteta. Konec 20. in v 30. letih so pričeli v tehnične namene uporabljati statistične metode. S pomočjo kontrolinga na posameznih stopnjah proizvodnje je bilo možno pridobiti ustrezne informacije. V 50. letih se je kakovost preselila v kontrolo razvoja in v razvoj tehnik zanesljivosti. Kakovost je bila v glavnem stopnja ustreznosti nekega izdelka. Pomembna leta na področju razvoja kakovosti so bila 60. in 70. leta. V tem

obdobju kakovost obsega celo organizacijsko strukturo podjetja, tudi z namenom okarakterizirati odgovornosti posameznih oddelkov. Ceneje je bilo preverjati kakovost organizacije kot posameznega proizvoda. S tem je bilo rojeno zagotavljanje kakovosti. Ob koncu 70. let postane kakovost »zadovoljstvo odjemalcev«. Glavni koncept v začetku 80. let: konkurenčnost je največja kakovost z najmanjšimi možnimi stroški. Cilj so čim hitrejša izboljšave procesov v organizaciji. Temeljit pristop h kakovosti vodi k poslovni odličnosti.

W. E. Deming velja za enega glavnih ustanoviteljev moderne kakovosti poslovanja. V 20. letih 20. stoletja je vpeljal statistične meritve na področje ugotavljanja kakovosti v masovni proizvodnji in ugotovil, da preverjanje kakovosti temelji na ugotavljanju odstopanj. J.M. Juran je v center procesa kakovosti poslovanja postavil stranko oz. potrošnika. Sredi prejšnjega stoletja sta bila na ameriško pobudo poslana na Japonsko, katere proizvodi so bili tiste čase znani kot nizko kakovostni. Japonci so bili pozorni na njune metode in izobraževanja in so sledili njnim teoretičnim konceptom. Japonska industrija je pričela rasti in je bila sposobna izboljšati kakovost proizvodov, presegla je celo kakovost ameriških (Scherkenbach, 2001, str. 12–16)

A.V. Feigenbauma lahko upoštevamo za očeta sistema TQM. To kratico prvič uporabi konec 50. let prejšnjega stoletja. V podjetju General Electrics se je kot prvi posvetil kakovosti organizacije po aktivnostih. V 70. letih je P.B. Crosby poudaril, da je kakovost investicija in ne strošek, kot tudi, da se kakovost prične pri vsakem posamezniku.

V nadaljevanju želim pojasniti osnovna pojma, ki se pojavljata v sklopu tematike modelov kakovosti in poslovne odličnosti; celovita kakovost in model odličnosti

Celovita kakovost je v tržnem gospodarstvu dolgoročno zastavljena glavna konkurenčna sposobnost podjetja, ki odloča o njegovem obstoju, razvoju ali propadu, kratkoročno pa k temu pripomorejo še druge konkurenčne sposobnosti, kot so cena, fleksibilnost itd. Kakovost poslovanja se tako danes obravnava kot najpomembnejša konkurenčna prednost v podjetju. Za njeno ohranjanje je potreben nikoli končan proces stalnih izboljšav (Polajžer, 2001, str. 76).

Model odličnosti je orodje, s katerim podjetja ob merjenju obstoječega stanja ugotavljajo, kako daleč so na poti k odličnosti. To jim tudi omogoča, da spoznajo svoje trenutne prednosti in poiščejo rešitve za možne lastne pomanjkljivosti. Gre za splošen okvir, osnovan na trditvi, da je trajno odličnost mogoče doseči na veliko različnih načinov, ob upoštevanju sledečih temeljnih načel: management na vseh nivojih, osredotočenost na odjemalca, usmerjenost v rezultate, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključevanje vseh zaposlenih, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, razvijanje partnerstev ter odgovornost do družbe (Kovačič, 2005, str. 81).

V nadaljevanju poglavja bom predstavila osnovne značilnosti modelov kakovosti, ki se v praksi najpogosteje pojavljajo:

- model poslovne odličnosti EFQM,
- model kakovosti poslovanja ISO,
- model Šest sigma,
- model prenove poslovnih procesov BPR in
- model celovitega upravljanja kakovosti TQM.

1.1 Model poslovne odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM je zaščiten blagovna znamka za poslovni model in je v lasti Evropske fundacije za razvoj kakovosti (v nadaljevanju organizacija EFQM), nepridobitne organizacije, ki je bila ustanovljena v letu 1989. Ustanovne članice sestavlja štirinajst velikih odličnih evropskih organizacij: Robert Bosch GmbH, British Telecommunications plc, Bull SA, Ciba-Geigy AG, Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation, AB Electrolux, Fiat Auto SpA, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Nestle SA, Ing. C. Olivetti & C., SpA, N.V. Philips Gloeilampenfabrieken, Regie Nationale des Usines Renault, Gebr. Sulzer AG in Volkswagen AG.

Ustanovne članice so z izdelavo Modela odličnosti EFQM želele razviti usmeritve za razvoj takih oblik poslovanja, ki bi omogočile povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva ter zmanjšati, ujeti in prehiteti gospodarsko rast japonskega in tudi ameriškega gospodarstva ter takrat že porajajoče se grožnje rasti ostalih gospodarstev (Kitajska, Indija, Rusija, Južna Amerika,...) (Savič, 2007, str. 2–3).

Model poslovne odličnosti EFQM podjetjem pomaga vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja: kaže, kje na poti k odličnosti se podjetje nahaja, kje so še pomanjkljivosti in katere so možne rešitve. Model poudarja predvsem razvijanje partnerstev, usmerjenost na rezultate, v kulturo vpleteno zavest stalnega učenja in izboljšav, ravnanje z ljudmi (zaposleni, stranke) ter uravnoteženje potreb vseh udeležениh stani (Kovačič, 2005, str. 77–78).

Za dobro razumevanje modela poslovne odličnosti je smiselno razumeti in poznati 14 Demingovih točk kot napotilo podjetjem za svoje ravnanje (Logothetis, 1992, 64–66):

- ohranite vizijo in poslanstvo podjetja v smeri neprestanega izboljševanja proizvodov in storitev,
- osvojite novo filozofijo managementa in vodite spremembe podjetniškega vodenja,
- poslušajte z namenom, da bo kakovost proizvoda zahtevala samo minimalni nadzor nad kakovostjo in Integrirajte kakovost proizvoda že pri oblikovanju izdelkov,

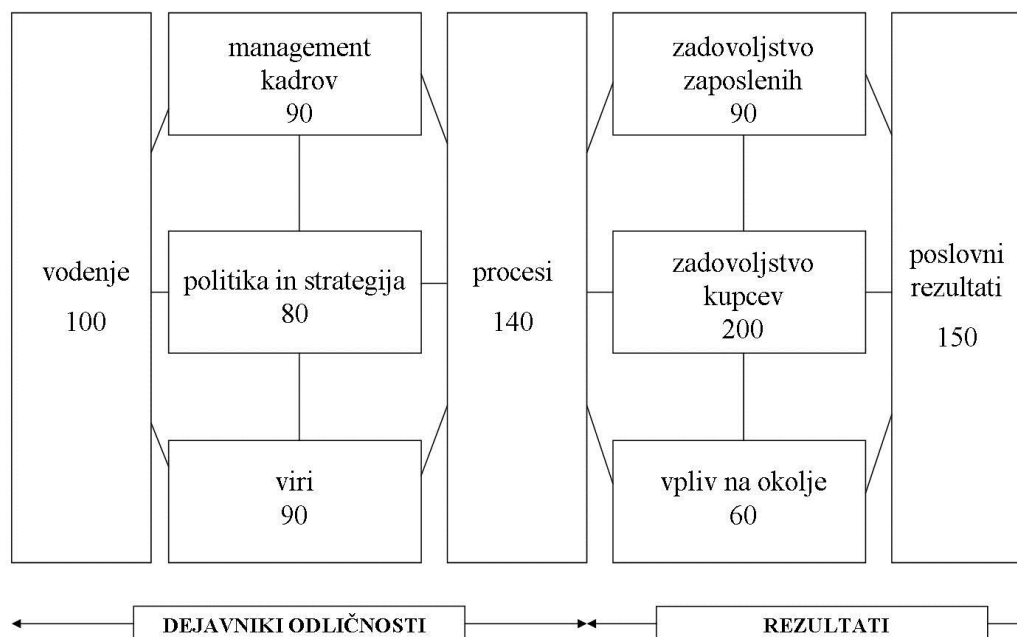
- opustite nabavo po nizkih cenah in se raje osredotočite na zmanjšanje celotnih stroškov ter zmanjšajte število dobaviteljev na proizvod z ustanavljanjem dolgoročnih in poštenih poslovnih odnosov,
- neprestano izboljšujte proces planiranja, proizvodnje in storitev, kar bo pripomoglo k zmanjševanju stroškov,
- vzpostavite kontinuirano možnost izobraževanja in usposabljanja za vse zaposlene v poslovnem procesu,
- vzpostavite modern način vodenja in imejte za cilj olajšati delo ljudem in strojem,
- dopustite, da vsak po svojih najboljših močeh lahko prispeva k uspehu podjetja,
- ukinite prepreke med storitvami; timsko delo bo preprečevalo probleme, ki sicer lahko nastanejo med razvojem in uporabo proizvoda,
- odstranite navodila in slogane, ki od zaposlenih zahtevajo proizvodnjo brez slabih izdelkov in povečevanje produktivnosti,
- odstranite planske proizvodne normative in vse druge metode znane kot vodenje na osnovi števil,
- odstranite ovire, ki ne dopuščajo zaposlenim, inženirjem in vodstvenim delavcem, da bi bili ponosni na svoje delo,
- postavite kakovosten program izobraževanja in osebnega napredovanja ter
- poskrbite, da bodo vse "sile" delale z namenom doseganja preoblikovanja.

Organizacija EFQM je opredelila osem temeljnih načel, ki vodijo k odličnosti poslovanja (Savič, 2007, str. 14–15):

- načelo usmerjenosti v rezultate,
- načelo osredotočenosti na odjemalca,
- načelo voditeljstva in stanovitnosti namena,
- načelo upravljanja na podlagi procesov in dejstev,
- načelo razvoja in vključevanja zaposlenih,
- načelo stalnosti učenja, inoviranja in izboljševanja,
- načelo razvijanja partnerstev,
- načelo družbene odgovornosti organizacije.

Kovačič model poslovne odličnosti prikaže nekoliko drugače (glej Sliko 1). Model odličnosti po njegovem sestavlja devet meril, od katerih je pet dejavnikov, ki predstavljajo, kaj podjetje počne, in štirje dejavniki, ki kažejo, kaj podjetje dosega. Vsako merilo ima svojo opredelitev, s katero nam pojasni svoj splošen pomen, poleg tega pa obstajajo tudi podmerila, kjer se dejavnik še podrobneje razčleni. V sliki so prikazani dejavniki in rezultati poslovne odločnosti, njihova medsebojna povezanost in vplivnost (število točk) (Kovačič, 2005, str. 81)

Slika 1: Grafični prikaz Modela poslovne odličnosti



Vir: A. Kovačič, *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005. str. 81.

1.2 Model kakovosti poslovanja ISO

Mednarodno organizacijo za standardizacijo (angl. *International Organisation for Standardisation*, v nadaljevanju *ISO*) so ustvarili leta 1947 kot mednarodno organizacijo za pospeševanje mednarodnega usklajevanja in poenotenja industrijskih standardov. V zgodnjih 70. letih je ISO pričel izdajati mednarodne standarde, toda šele v 80. letih so ISO standardi dosegli svojo lastno pravnomočnost na trgu in ISO so prosili, da pripravi prve standarde za točno določena področja.

ISO standardi predstavljajo sistem kakovosti, s pomočjo katerega se povečuje zanesljivost procesov v podjetju, kar pripelje do večjega zaupanja uporabnikov. Mednarodna organizacija za standardizacijo je leta 1987 izdala prvih šest standardov, pet standardov ISO 9000 in terminološki slovar ISO 8402. Naslednje izdaje so bile leta 1994 in 2000, 2004 in 2008.

ISO 9000 spada v družino standardov, ki predstavljajo mednarodni dogovor za področje kakovosti poslovanja s ciljem, da zagotovijo, da podjetja ves čas lahko zagotavljajo proizvode in storitve, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev. Največja sprememba v novejših standardih je – danes že splošno uveljavljeno – procesno usmerjeno vodenje organizacije. Namesto razdelitve organizacije po funkcijah (oddelkih) se ta razčleni po

procesih. V standardu ISO 9001:2000 je poslovanje organizacije razčlenjeno na štiri glavne procese: proces vodenja organizacije (npr. politika, cilji, sistem, organizacija itd.); proces vodenja sredstev (npr. sodelavci, naprave, delovno okolje itd.); proces realizacije proizvoda (npr. razvoj, nabava, proizvodnja, obravnava odstopanj itd.); proces merjenja, analiziranja in izboljševanja (npr. ocenjevanje zadovoljstva kupcev, reklamacije, presoje sistema, nadziranje procesov, pregledi proizvodov, analize podatkov, ukrepi za izboljšanje itd.)

Mednarodni standard za kakovost ISO 9000 je postal okvir za splošno sprejeta dokumentiranja kakovosti. Vendar je na tem mestu morda potrebno opozoriti na pogosto napako, namreč če o standardu ISO 9000 govorimo v okviru TQM, nimamo v mislih enake vsebine. Znotraj TQM omenjeni standard namreč opredeljuje minimalne zahteve in merila kakovosti na določenih poslovnih področjih in kot tak ne pripada filozofiji kakovosti (Kovačič, 2005, str. 78).

1.3 Model Šest sigma

Model Šest sigma je skupek orodij, ki ga je moč aplicirati na vseh ravneh organizacije. Namen tega orodja je zmanjšanje variacije postopka na 3 do 4 napake pri predvidenem milijonu možnosti napake. Čeprav kombinacija visoke kvalitete in majhne možnosti napake precej zmanjšuje stroške, sam postopek zmanjševanja napak od spodaj navzgor prinaša spremembe na ravni celotne organizacije. Ob uspešni in ustrezni aplikaciji ta set orodij omogoča višjo raven delovanja organizacije. Orodja Šest sigma so še zlasti primerna za velike organizacije, ki lahko del svojih virov namenijo izključno doseganju odličnosti in večjih dobičkov. Za to orodje je značilno, da je uspeh odvisen od tega, kako aktivno se v izvajanje programa vključuje starejše vodstvo organizacije. Neuspešna aplikacija v najboljšem primeru privede do počasne rasti in slabih rezultatov, v najslabšem primeru pa do neuspeha in celotne opustitve programa (Zabukovnik, 2005, str. 42).

Model Šest sigma so v osnovi razvili v podjetju Motorola sredi 80. let prejšnjega stoletja z namenom sistematične izboljšave zadovoljstva potrošnikov preko zmanjševanja oz. preprečevanja okvar. Jack Welch ga je sredi 90. let prejšnjega stoletja uvedel v podjetju General Electric. Zaposleni, ki so vključeni v ta program, lahko namreč dosežejo t.i. zelene pasove, črne pasove in mojstrske črne pasove. Višje se sodelavcu ali sodelavki uspe povzpeti na tej lestvici, večja je njegova ali njena dolžnost, da v tej maniri razvije in izuri še druge zaposlene, kar pomeni, da gre za samoučečo se organizacijo.

Vzeto iz enega od letnih poročil GE, je bilo za uvedbo modela, vse potrebne vire in izobraževanje zaposlenih iz tega naslova namenjenih več kot milijardo dolarjev. Večkratnik tega zneska pa naj bi se v zelo kratkem času pokazal kot letni profit podjetja (Pfeifer, Reissiger & Canales, 2004, str. 241).

Ta napovedani uspeh modela Šest sigma je navdušil mnogo dobro poznanih evropskih podjetij (Siemens, Nokia, Volvo, Deutsche Telekom, Ford itn.), ki so želela preizkusiti novost.

Model je bil v osnovi zelo primeren predvsem za proizvodna podjetja, danes pa se kaže kot zelo uspešen tudi v storitveni panogi. Šest Sigma se je pokazal kot zelo učinkovit sistem za povečanje konkurenčnosti v najboljših svetovnih podjetjih (Motorola, General Electric, Coca Cola, Bank of America, Microsoft...) (Zabukovnik, 2005, str. 41).

Uporabniki imajo glede opredelitve pojma Šest sigma različna mnenja. Uspešni uporabniki sistema se v glavnem strinjajo, da gre za »moderno obliko managementa kakovosti.«

Šest sigma nudi objektivno usmerjen pristop za prepoznavanje projektov z visokim potencialom finančne uspešnosti.

Glavne dejavnosti in metodologije modela Šest sigma prikazuje Slika 2. Osnovno vodilo modela je zaporedje dejavnosti, kot si sledijo; opredeli, izmeri, analiziraj, izboljšaj, nadziraj.

Glavni dejavniki uspeha modela Šest Sigma (Antony, 2006, str. 236–237) so:

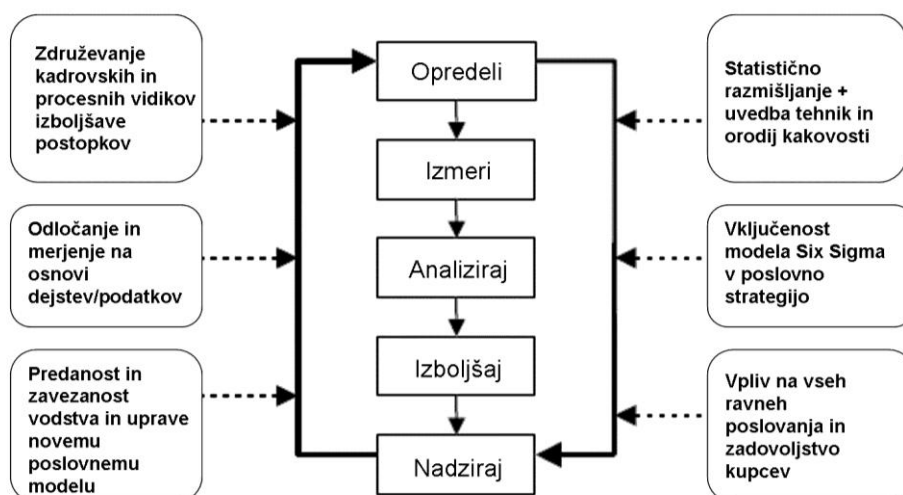
- močno in odlično vodstvo ter predan management,
- sprememba organizacijske kulture,
- prilagoditev Šest Sigma projektov tekočemu delovanju podjetja,
- premišljen izbor članov projektne skupine in timsko delo,
- usposabljanje članov projektne skupine za potrebe modela Šest Sigma,
- razumevanje koncepta DMAIC¹, metodologije, orodij, tehnik in ključnih kazalnikov,
- izbor projektov in uvedba veččin projektnega managementa,
- povezava modela Šest Sigma z odjemalci podjetja (strankami).

V primerjavi s tradicionalnimi pristopi managementa kakovosti se je Šest sigma izkazala za najučinkovitejši koncept zaradi medsebojnih povezav med strategijo, organizacijsko kulturo, procesi, orodji in metodami. Zaradi različnih »zrelosti« podjetij se koncept prilagaja posameznemu podjetju.

Integracija modela Šest sigma s sistemi managementa kakovosti je korak na poti k konceptu celovitega managementa kakovosti TQM.

¹ DMAIC – opredeli, angl. *define*, izmeri, angl. *measure*, analiziraj, angl. *analyse*, izboljšaj, angl. *improve*, nadziraj, angl. *control*

Slika 2: Metodologija modela Six Sigma



Vir: J. Antony, *Six sigma for service processes*. *Business Process Management Journal*, 2006, str. 239.

1.4 Model prenove poslovnih procesov BPR

V literaturi je mogoče zaslediti precej definicij pojma BPR (angl. *Business Process Reengineering*, v nadaljevnaju BPR). Ena njih pravi, da je BPR proces temeljnega premisleka in radikalne preureditve poslovnih procesov z namenom doseči vidne izboljšave pri kritičnih dejavnikih, kot so stroški, kakovost, delovanje in hitrost (Hammer & Champy, 2003, str. 92). Govorimo torej o radikalni prenovi poslovnih procesov.

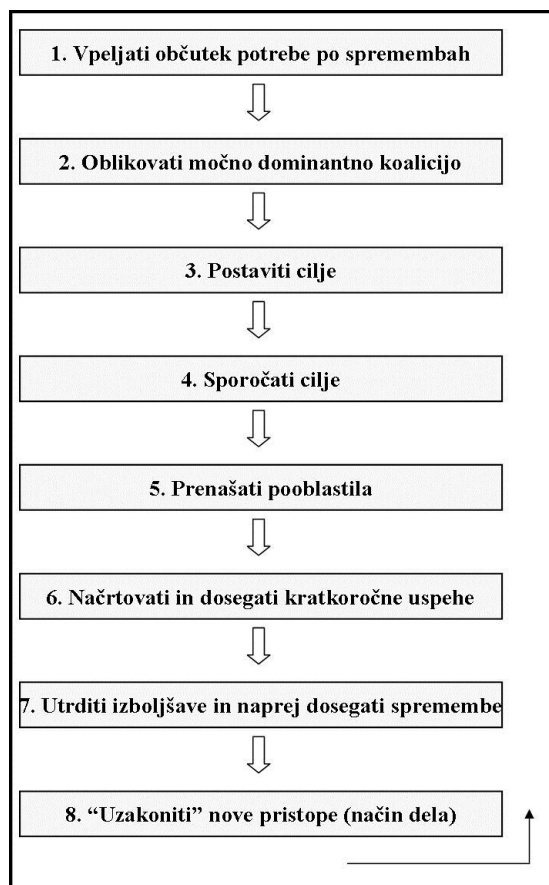
BPR zasleduje izboljševanje uspešnosti in konkurenčnosti organizacije skozi izboljšave poslovnega procesa. V projektu prenove sodelujejo točno izbrani izvajalci, ki preko analize obstoječih poslovnih procesov z novimi tehnologijami iščejo poti do večje učinkovitosti in uspešnosti. Tveganje za uspeh metode je visoko, prav tako tudi naložba ob začetku izvedbe projekta. Projekt se odvija po potrebi, lahko periodično.

Za BPR se odločajo podjetja, ki želijo narediti radikalne spremembe v delovanju in upravljanju podjetja, saj jim obstoječi sistem ne omogoča več biti konkurenčen med tekmeci in v novem, bolj izzivalnem okolju. Z namenom sledenja uspešnosti vpeljave novega modela prenove poslovnih procesov je smiselno določiti zaporedje aktivnosti oz. projekt razdeliti na posamične dele. Pri BPR gre za sosledje aktivnosti, kot jih prikazuje Slika 3.

BPR se podjetju lahko bogato poplača, če je celoten model učinkovito in uspešno vpeljan v podjetje. Podjetjem, kot so Procter & Gamble Corporation, General Motors Corporation in American Airlines, je model BPR pomagal pri poslovnih uspehih; bodisi postati konkurenčnejši, bodisi izboljšati finančni portfelj.

Najpogostejše kritike modela se nanašajo na strogo usmerjenost na boljšo učinkovitost in nove tehnologije, neupoštevanje zaposlenih in njihovih idej. Zelo pogosto se oznako BPR povezuje z odpuščanjem zaposlenih na račun boljših, na novo vpeljanih tehnologij in učinkovitejše izvedbe poslovnih procesov.

Slika 3: Koraki v prenovi podjetja



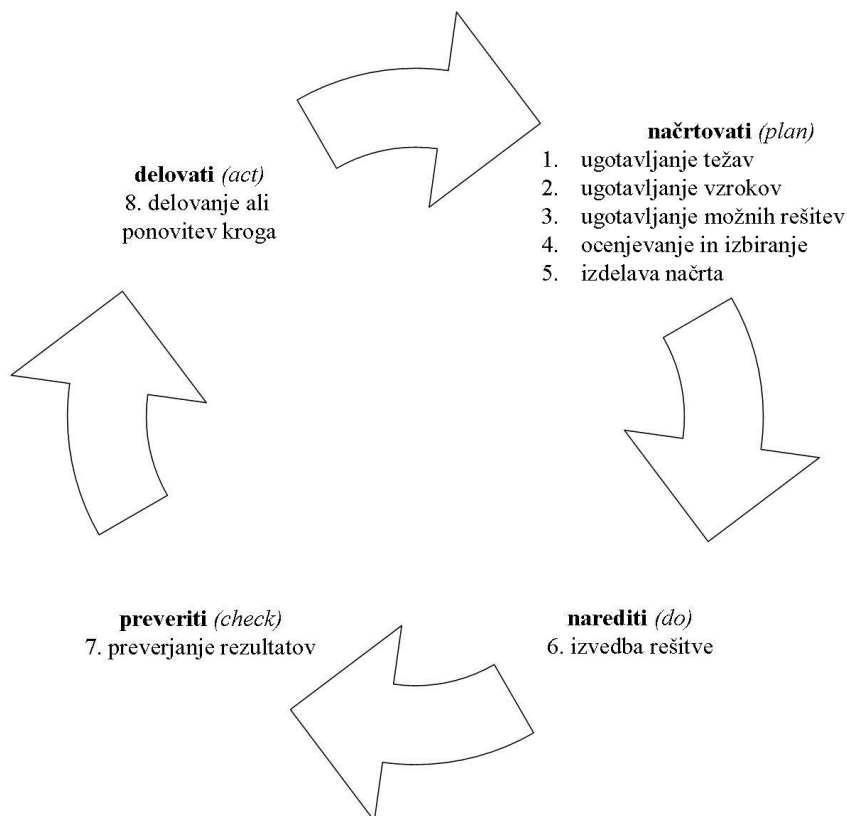
Vir: A. Kovačič, *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 74.

1.5 Celovit management kakovosti TQM

Celovit management kakovosti je pristop neprestanega izboljševanja kakovosti poslovanja v organizacijah. TQM predstavlja celovit organizacijski pristop, saj zajema področja organizacijskih procesov, izdelkov in storitev. Temelji na predpostavki, da je ključni dejavnik doseganja uspešnosti in učinkovitosti v podjetju izboljševanje kakovosti. TQM izhaja iz osredotočenosti na zadovoljstvo kupca in iz neposrednega reševanja problemov na »prvi liniji« (angl. *front line workers*) (Kovačič, 2005, str. 77).

V TQM so združeni strateški, organizacijski, tehnični in k človeku usmerjeni ukrepi, ki naj bi spodbujali višjo produktivnost, inovativnost, neprestane izboljšave ter aktivno sodelovanje vsakega posameznika v organizaciji. Kot sistematično in v dejstvih utemeljeno orodje za nenehno izboljševanje se uporablja koncept inovativnih izboljšav imenovan Demingov krog. Sestavljen je iz štirih faz: načrtovati – narediti – preveriti – delovati (angl. *plan-do-check-act* – PDCA). Elementi posameznih faz cikla so prikazani v Sliki 4.

Slika 4: Demingov krog



Vir: A. Kovačič, Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 79.

Pri TQM gre za postopno raven sprememb, za izhodišče pa vzamemo obstoječi proces. Zaželeno je, da v procesu sodelujejo vsi, ciljno področje delovanja TQM pa je posamezna poslovna funkcija oz. oddelek. Tveganje za sam poslovni proces oz. uspešnost podjetja je nizko, začetna naložba pa tudi. Model je usmerjen v ljudi, gre pa za spremembo v smer povečanja kakovosti ob nenehnih spremembah.

2 ANALIZA MODELOV CELOVITEGA UPRAVLJANJA KAKOVOSTI EFQM IN ISO

Namen tega poglavja je prikazati temeljne prednosti in slabosti ter podobnosti in razlike obeh izbranih modelov kakovosti: ISO in EFQM. Za model ISO sem se odločila, ker je med podjetji najbolj razširjen in poznan, model EFQM pa je dokaj nov in obljublja zelo dobre rezultate. Zanima me torej primerjava med uveljavljenim in novim modelom kakovosti. Modela bom primerjala z različnih vidikov:

- osredotočenost na kupca,
- vključenost vodstva,
- vključenost zaposlenih,
- način pristopa k modelu,
- partnerstva in odnosi z zunanjim okoljem podjetja,
- merjenje rezultatov,
- stroškovni vidik uvedbe modela in
- razlogi za vpeljavo in primernost modelov za različne vrste podjetij.

Podjetja so v zadnjih letih prišla do spoznanja, da strateške prednosti na trgu niso odvisne samo od vodenja proizvodnih in poslovnih procesov, temveč tudi od zadovoljstva kupcev in zaposlenih, odgovornosti podjetja do naravnega in družbenega okolja, uspešnosti poslovanja in še marsičesa drugega. Tako so standardi ISO dobili konkurenco v evropski nagradi za poslovno odličnost EFQM (pri nas v priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost - PRSPO). (Pavlin, 2001, str. 43).

Vsak od omenjenih modelov ima svoje prednosti in slabosti, ki jih prepoznavajo tako vodstva podjetij, oddelki za informatiko, zaposleni v podjetjih, poslovni partnerji pa tudi skupine ljudi, ki se v podjetjih izključno ukvarjajo z modeli kakovosti.

Za boljše razumevanje menim da je koristno na tem mestu navesti temeljna načela obravnavanih modelov (glej Tabelo 1).

Tabela 1: Temeljna načela modelov ISO in EFQM

Osem načel ISO9000:2000	Temeljna načela EFQM modela poslovne odličnosti
• osredotočenost na kupca	• osredotočenost na odjemalca
• vključenost vodstva	• voditeljstvo in stanovitnost namena
• vključenost zaposlenih	• razvoj in vključevanje zaposlenih

se nadaljuje

Osem načel ISO9000:2000	Temeljna načela EFQM modela poslovne odličnosti
• procesni pristop	• upravljanje na podlagi procesov in dejstev
• sistemski pristop k vodenju	• družbena odgovornost organizacije
• neprestane izboljšave	• stalnost učenja, inoviranja in izboljševanja
• pristop k odločanju z dejstvi	• usmerjenost v rezultate
• izboljšani odnosi s partnerji/dobavitelji	• razvijanje partnerstev

Vir: S. Russel, *ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation? Total Quality Management, 2000, str. 658.*

Nepoznavalcu se morda izbrana modela zdita na prvi pogled precej podobna, in dejansko tudi imata mnogo skupnih točk in izhodišč. V nadaljevanju bom predstavila, v čem sta si modela sorodna oz. podobna ter kaj so največje razlike med njima.

2.1 Osredotočenost na kupca

Obema modeloma je skupna osredotočenost na končnega odjemalca oz. stranko. Model EFQM posamezno podjetje ocenjuje na podlagi devetih področij/meril, kamor je med drugim zajeta tudi celotna širša okolica podjetja. S tem se podjetje že v osnovi približa pojmu poslovne odličnosti, saj model na podjetje ne gleda več kot na zaključeno celoto, znotraj katere je potrebno popraviti oz. odpraviti napake, pač pa kot na del neke večje slike, katere deli stremijo k medsebojnemu prilagajanju za čimvečje končno zadovoljstvo. Model vključuje vse vpletene v poslovanje podjetja; tako deležnike kot stranke. To daje celovitejšo sliko o stanju in delovanju podjetja. V odnosu do poslovnih rezultatov model vključuje interese vseh deležnikov (družbe, končnih potrošnikov,...), kar pomaga pri intuitivnem razumevanju dejavnikov, ki so potrebni za izboljševanje poslovnih rezultatov. Z neposrednim izboljševanjem zadovoljstva ljudi se tudi zadovoljstvo strank in vpliv na družbo povečata, kar se podjetju na koncu kaže tudi kot izboljšanje poslovnih rezultatov.

Med prednosti, ki so najpogostejše predstavljene v okviru modela ISO, ki ima nekoliko daljšo tradicijo od modela EFQM, spadajo tudi boljše razumevanje potreb potrošnikov in večje zadovoljstvo le-teh.

2.2 Vključenost vodstva

Za oba modela je ključna vključenost in predanost vodstva, ki mora biti glavni pobudnik in nosilec dejavnosti vpeljave novega modela kakovosti v podjetje.

Narava modela EFQM je proaktivno usmerjena, kar pomeni, da je vodstvo usmerjeno v aktivnosti v prihodnosti, medtem ko pri modelu ISO večkrat prihaja do situacij, ko se vodstvo ukvarja s popravki preteklih aktivnosti. Ena glavnih pomanjkljivosti modela EFQM, ki se je pokazala v praksi, je ta, da je uporaba modela v praksi precej kampanjska in se osredotoča na letno pisanje vloge za prijavo na natečaj za nagrado za poslovno odličnost. Poleg tega je tudi ocena precej odvisna od tega, kako je napisana vloga, v kateri podjetje utemeljuje svojo samooceno. Model se v zelo redkih primerih uporablja za definiranje aktivnosti za izboljšave, kar pomeni, da zelo redka podjetja vsakodnevno živijo s sistemom.

Vpeljava modela ISO je precejšen poseg v običajno poslovanje podjetja; zahtevana je podpora vrhnjega managementa, ki vpeljava modela dodeli visoko prioriteto. Pogosto se zgodi, da se vpeljava modela dodeli oddelkom, ki se ukvarjajo s kakovostjo, ostali del podjetja pa je (ali pa ne) seznanjen s potekom vpeljave modela.

Podjetjem, ki so se odločila za vpeljava modela ISO, je skupnih še nekaj značilnosti, ki ne govorijo modelu v prid. Ena od njih je pretirana osredotočenost na pridobitev certifikata v primerjavi z interesom po izboljšani kakovosti poslovanja. V podjetjih se v velikem odstotku dogaja, da ob vpeljava modela kot cilj ne vidijo vseh izboljšav, ki jih model prinaša, pač pa zgolj pridobitev certifikata, s čimer so za zunanje okolje podjetja domnevno bolj kredibilni. Tudi sama pridobitev in obdržanje certifikata modela sta časovno zelo zamudna.

2.3 Vključenost zaposlenih

Pri obeh modelih je moč zaslediti povečano vlogo zaposlenih; tako njihovo povečano vključenost kot tudi njihovo razvijanje.

Med prednostmi modela ISO spadaja tudi večja vpletenost zaposlenih. Z uvedbo modela ISO so vsi procesi, ki se odvijajo v podjetju, opisani in ovrednoteni, standardizirani in predstavljeni oz. pojasnjeni osebju. Izobraževanje novih zaposlenih je tako močno poenostavljeno s sistemom za vodenje usposabljanja zaposlenih. Zaposleni skozi izobraževanje bolj poznajo podjetje in njegove procese. Ker podjetje želi neprestano izboljševati sistem, so zaposleni spodbujani k posredovanju morebitnih ovir, na katere naletijo v procesih in novih predlogov. S tem so zaposleni tudi bolj zadovoljni in predani podjetju, njihovo zadovoljstvo pa izboljšuje še izboljšana notranja komunikacija in podpora višjega vodstva. Zaposleni bolje razumejo svojo vlogo in prispevek v procesu, s čimer je tudi doseganje ciljev boljše.

Vendar pa v praksi ni vedno tako. Običajno nekaj ljudi iz podjetja obišče izobraževanje na temo modela, nato pa so ti posamezniki zadolženi, da med svojim delovnim časom znanje posredujejo ostalim v podjetju, s čimer se zmanjša njihova delovna učinkovitost, pa tudi

zaposleni, katerim je to znanje predano, običajno na sodelavca, ki jim znanje predaja, ne gledajo dovolj resno, zato je tudi samo znanje v zelo kratkem času pozabljeno oz. izgubljeno, delo pa se nadaljuje po starih načelih in navodilih. Navade zaposlenih je namreč težko spremeniti, še posebno tistih z daljšim stažem. Novosti so redko sprejete odprtih rok, kar ima lahko za posledico velike stroške in upad podjetniškega zagona. V kolikor zaposleni sprejmejo idejo o spremembi, pa se kot velik izziv pokaže ohranjanje začetnega navdušenja nad modelom.

Model EFQM spodbuja vpletenost vseh zaposlenih, razvijanje in upravljanje znanja, timsko delo in ustvarjanje podjetju lastne baze znanja. V praksi se žal tudi vedno ne kaže takšna slika.

Uvedba nekaterih sprememb v podjetjih običajno uspe, medtem ko je večino pobud za spremembe potrebno prestaviti na kasnejše obdobje. Vzrok temu je soočanje z odporom zaposlenih kot tudi managementa v podjetjih. Približno dve tretjini poskusov prenove poslovanja v podjetjih se konča neuspešno, glavni vzrok temu pa je odpor ljudi; strah v povezavi s sledenjem spremembam na strani zaposlenih ter strah in nesposobnost uvajanja sprememb na strani predvsem vrhnjega managementa. Kadar govorimo o odporu ljudi, imamo v mislih mentalno, emocionalno in psihično nasprotovanje spreminjanju sveta, ki so ga ljudje vajeni oziroma ga poznajo (Kovačič, 2005, str. 67).

2.4 Način pristopa k modelu

Pri obeh modelih gre za procesni pristop in usmerjenost v rezultate. Logično se zdi, da model, katerega namen je izboljšanje kakovosti oz. doseganje poslovne odličnosti temelji na neprestanem učenju, inovacijah, stalnem napredku in družbeni odgovornosti organizacije.

Ena skupnih točk obeh modelov je način vpeljave modelov v podjetje. Oba modela zahtevata izpolnjevanje določenih zahtev, podjetju pa puščata proste roke, kako bo te zahteve doseglo oz. izpolnilo.

Za model EFQM lahko rečemo, da je celovit oz. bolj holističen od modela ISO. V model EFQM so vključeni vsi deležniki podjetja, medtem ko model ISO ne vključuje družbe v splošnem, pa tudi zaposlenim ni posvečen tolikšen del, kot v modelu EFQM. V modelu EFQM lahko zasledimo tudi, da vsa partnerstva, obstoječa in novorazvita, vzame kot koristna.

Vezano na poslovne procese je ena od prednosti uvedbe modela ISO ta, da so težave odkrite hitreje in da se rešitve oz. rezultati neprestano izboljšujejo. Model spodbuja tudi večjo učinkovitost in manj »odpadka.«

Najbolj očitna zmota uvedbe modela ISO je ta, da uvedba modela v podjetju sama po sebi še ne zagotavlja boljše kakovosti. Mnoga podjetja namreč boljšo kakovost pričakujejo že ob sami uvedbi modela. Naslednja pomankljivost je težka implementacija modela v podjetje. ISO9001 predstavlja zbirko dobrih, logičnih pravil za vpeljavo modela v prakso, od trenutnega sistema vodenja v podjetju pa je odvisna interpretacija teh pravil in način vpeljave modela v podjetje. Model zahteva veliko dokumentacije, kar na koncu lahko izgleda kot ogromna zbirka nepreglednega materiala. Običajno zadostuje, da se podjetje posveti le glavnim poslovnim procesom, manjše nedokumentirane procese in opravila pa zaupa izkušenim delavcem.

2.5 Partnerstva in odnosi z zunanjim okoljem podjetja

Oba modela privedeta do oz. spodbujata razvijanje partnerstev ter izboljšane odnose s poslovnimi partnerji.

Model ISO ima tudi pomembno vlogo pri promociji podjetja, saj tako podjetje deluje bolj resno v očeh naročnika/kupca. Odnosi z dobavitelji običajno postanejo bolj partnerski, podjetje pa običajno prične tudi z aktivnostmi na novih trgih, tako domačih, kot tudi tujih. Z uvedbo modela ISO se izboljša komunikacija, aktivnosti pa postanejo bolj načrtovane in vodene. Uvedba modela ISO lahko podjetje tudi diferencira od konkurentov.

Model EFQM svojim dobaviteljem in ostalim poslovnim partnerjem posveča velik del pozornosti, saj podjetje v osnovi gleda širše, kot del večjega sistema (celotno širše okolje podjetja). Namen modela je vzpostaviti dobre, kakovostne in trajne odnose z vsemi, s katerimi podjetje sodeluje.

2.6 Merjenje rezultatov

Pri modelu EFQM morajo podjetja dejansko izpolnjevati 9 osnovnih načel, medtem ko so načela pri modelu ISO zapisana v ISO9004:2000, kar predstavlja smernice za izboljšave, v nobenem primeru pa podjetja ne zavezuje k izpolnjevanju načel modela.

Vzročno-posledična struktura modela EFQM daje jasen pregled nad tem, katera aktivnost oz. izpolnjevanje katerega načela bo privedlo do kakšnih rezultatov. Pri modelu ISO imamo sicer znane zahteve, težko pa je razbrati, do česa posamezna zahteva privede.

Model ISO se pri zagotavljanju kakovosti večinoma zanaša na preverjanje oz. nadzor, medtem ko model EFQM preventivno preprečuje morebitna odstopanja v kakovosti.

Stalni nadzor in kontrola nad glavnimi poslovnimi procesi v modelu ISO omogočata večjo konsistentnost v kvaliteti proizvodov/storitev. Uspešne delovne prakse v podjetju se standardizirajo, dodatna prednost pa je tudi voden nadzor nad ključnimi procesi.

Problem modela EFQM so tudi enake uteži pri kriterijih, ki jih model uporablja pri ocenjevanju podjetij ki pa zaradi raznolikosti in specifičnosti posameznih panog, v katerih delujejo podjetja, niso povsem upravičene.

2.7 Stroškovni vidik uvedbe modela

Pri obeh modelih gre za precejšnje finančne izdatke sprememb poslovnih procesov. V kolikor je sama sprememba neuspešna oz. se v praksi ne izvaja, je lahko to za podjetje precejšnja izguba oz. slaba investicija.

Doseganje kriterijev modela EFQM, bodisi za nominacijo za nagrado, bodisi za izboljšanje uspešnosti podjetja, je časovno zelo zamudno, predstavlja pa tudi večjo finančno investicijo. Visoki stroški uporabe modela so tudi razlog, da mala in srednja podjetja ne uporabljajo modela v tolikšnem številu, kot bi bilo pričakovati.

2.8 Razlogi za vpeljavo in primernost modelov za različne vrste podjetij

Razlog za vpeljavo modela ISO je običajno zunanje okolje podjetja; nekatera podjetja želijo poslovati samo s certificiranimi družbami, pa tudi sicer ima certificirana družba nekoliko lažje delo z dokazovanjem pri novih partnerjih in na novih trgih. Pri vpeljavi modela EFQM pa običajno govorimo o dveh vrstah podjetij; tistih, ki v modelu vidijo sredstvo za izboljšanje kakovosti poslovanja podjetja in doseganje poslovne odličnosti, in tista, ki se za model odločijo iz naslova pridobitve nagrade za poslovno odličnost, ki je tudi sredstvo, ki omogoča boljše in lažje delovanje na obstoječem in tudi novih trgih.

Model EFQM je namenjen vsem velikostim in vrstam podjetij, kljub temu pa se je pri malih in srednjih podjetjih pokazalo, da ima določene slabosti. Ena od njih je ta, da vodstva teh podjetij običajno nimajo znanja o modelu in njegovih konceptih oz. tudi če so z modelom seznanjena v teoriji, običajno pride do pomanjkanja idej pri implementaciji v poslovanje podjetja. Gledano s stališča malih in srednjih podjetij pa je model EFQM v večini primerov prezapleten in je enostavnejše inkorporirati model ISO; običajno gre za manjše število manj zahtevnih poslovnih procesov, s čimer je vpeljavo modela ISO enostavnejša.

Mala in srednja podjetja so običajno časovno orientirana bolj kratkoročno in srednjeročno, zato ta podjetja s samooceno po modelu EFQM ne pridobijo veliko, saj izdelava le te običajno traja med šestimi meseci in letom dni. Še ena pomembna posebnost te vrste

podjetij je, da so običajno bolj povezana s svojimi odjemalci, z njimi imajo pogostejše in tesnejše stike, kar podjetju omogoča pridobitev povratnih informacij o proizvodih in storitvah direktno od potrošnika, s tem pa pristopi, kot so anketiranje končnih potrošnikov, niso potrebni. Zapletena struktura modela je naslednji razlog, zakaj se podjetja bolj številčno ne odločajo za vpeljevanje EFQM modela. Devet osnovnih kriterijev in 33 podkriterijev ter številna razmerja od podjetja zahteva več časa in truda za razumevanje modela.

Iz zgornjega je mogoče sklepati, da sta si modela podobna skoraj v vseh temeljnih načelih, kar ugotavljajo tudi mnogi analitiki in raziskave.

3 MODELI KAKOVOSTI V PRAKSI: SLOVENIJA IN TUJINA

V Evropi obstajajo tekmovanja oziroma natečaji na državnem nivoju, na katera se podjetja lahko prijavijo. Na ta način so podjetja dodatno motivirana za izboljševanje svojega poslovanja. V Sloveniji poteka natečaj v okviru Urada za meroslovje, zmaga pa tisto podjetje, ki zbere največje število točk. Oceno podjetja v okviru natečaja delajo zunanji neodvisni presojevalci.

V organizaciji EFQM in ob podpori Evropske organizacije za kakovost (v nadaljevanju EOQ) ter Evropske komisije (EU-DG III) je bil razvit Model poslovne odličnosti EFQM.

Pod okriljem EFQM je bila leta 1992 v Evropi podeljena prva nagrada za kakovost. Leta 1993 je bila v Evropi ustanovljena Evropska nagrada za kakovost s strani Evropske fundacije za kakovostni management in Evropske organizacije za kakovost. Leta 1998 je bil v Sloveniji sprejet zakon, na podlagi katerega predsednik vlade letno podeljuje nagrado za kakovost – Priznanje RS za poslovno odličnost. Skrbnik Priznanja RS za poslovno odličnost po evropskem modelu odličnosti EFQM je v Sloveniji Urad RS za meroslovje.

Po podatkih Evropske fundacije za razvoj kakovosti je Model odličnosti EFQM za samoocenjevanje v letu 2002 uporabljalo že preko 35.000 organizacij po vsej Evropi. Prav tako ga je uporabljalo 60 % od 25 največjih evropskih organizacij ter preko 10.000 majhnih in srednje velikih organizacij v Evropi. Pomemben podatek je tudi, da ga je do leta 2003 uporabljalo 9 od 13 evropskih organizacij s seznama 50 najuglednejših organizacij na svetu po seznamu Financial Times-a (Savič, 2007, str. 23). V Sloveniji so med uporabniki modela in prejemniki nacionalnega priznanja podjetja Elektro Gorenjska d.d., TPV d.d., Hidria AET d.o.o., Zdravilišče Radenci d.o.o., Krka d.d., BSH Hišni aparati d.o.o., Esotech d.d., Poslovni sistem Mercator d.d., Petrol d.d., Prevent d.d., Impol d.d., SCT d.d., Trimo d.d., ETI Elektroelement d.d. in drugi.

Po podatkih organizacije ISO je bilo konec leta 2003 na svetovni ravni aktivnih 497.919 ISO certifikatov (ISO 9001:2000/2008), od tega v Sloveniji 465. Zadnji podatek za leto 2009 govori o 1.064.785 aktivnih ISO certifikatih, kar kaže, da se pojem kakovosti močno krepi.

SKLEP

Kakovost je pojem, brez katerega si sodobnega gospodarstva ni mogoče predstavljati. Tega dejstva se že zelo dobro zavedajo mladi, podjetniško naravnani posamezniki in podjetja, ki se odločajo vstopati na nove trge in prepričati končnega odjemalca s kakovostjo svojih proizvodov in storitev, vse bolj pa tudi večja, bolj tradicionalno usmerjena podjetja.

Sama sem imela priložnost spoznati mnoga podjetja, kjer se je odnos do kakovosti pokazal zelo različno; od tega, da je podjetje ukinilo že dalj časa vpeljan ISO model, ker je novo vodstvo ocenilo, da gre za prevelik strošek, do tega, da podjetje dnevno deluje v duhu izboljševanja delovnih procesov, odnosov s poslovnimi partnerji ter zaposlenimi, kar je moč opaziti z vedno novimi predlogi, idejami in nadgradnjo znanj na dnevni osnovi.

Podjetja bodo mogla spoznati, da sta kakovost in poslovna odličnost tista dva pojma, ki ju želijo implementirati v vsa področja svojega delovanja. Na dolgi rok je verjetno edino to zagotovilo, da bo podjetje konkurenčno na trgu in v največji možni meri zadovoljevalo potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev.

Mnoga podjetja žal še vedno mislijo, da so certificirana portdila zagotovilo za uspeh in prepoznavnost ter poslovno uspešnost. Resnica žal leži povsem drugje. Če delaš napačno, potem ti standardi zagotavljajo, da boš vedno delal enako napačno. Ta izjava morda zveni kot provokacija, vendar potrjuje, da ni problem v standardih, temveč v njihovem uvajanju, načinu uporabe in razumevanju.

Podjetja, ki želijo z uvedbo enega od modelov kakovosti pridobiti koristi na vseh področjih delovanja, morajo izbrani model implementirati dosledno in zagotoviti, da je model dnevno prisoten v aktivnostih podjetja; da podjetje z njim živi in diha.

Ob pravilnem načrtovanju in vpeljavi enega od modelov kakovosti lahko podjetje pričakuje le koristi. Podjetjem, ki se zaradi pomanjkanja interesa, nezanimanja vodstva ali odpora zaposlenih ne odločajo za vpeljavo modelov kakovosti poslovanja, bi bilo potrebno bolj aktivno predstaviti, kaj takšen model podjetju lahko omogoča in prinese.

Na stroki, državnih institucijah in obstoječih uspešnih podjetjih je naloga, da zagotovijo, da bo koristi modelov kakovosti uživalo čimveč domačih, pa tudi tujih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12 (2), 234–248.
2. Hafeez, K., Malak, N. & Abdelmeguid, H. (2006). A Framework for TQM to Achieve Business Excellence. *Total Quality Management*, 17 (9), 1213–1229.
3. Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Business Essentials.
4. Kovačič, A. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. (1. natis) Ljubljana: GV založba.
5. Logothetis, N. (1992). *Managing for total quality : from Deming to Taguchi and SPC*. New York: Prentice Hall
6. Pavlin, C. (2001, 15. oktober). Kdo obvladuje slovensko kakovost. *Gospodarski vestnik*, str. 43.
7. Pavlin, C. (2007, 2. julij). Ne gre zgolj za odpravljanje napak. *Delo, priloga Delo – FT*, str. 21.
8. Pfeifer, T., Reissiger, W. & Canales, C. (2004). Integrating six sigma with quality management systems. *The TQM Magazine*, 16 (4), 241–249.
9. Polajžer, I. (2001). Nabor razpoložljivih pristopov k povečevanju konkurenčnih sposobnosti podjetij. *Predani kakovosti tudi v novem stoletju. 10. letna konferenca* (str. 76–81). Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
10. Russel, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11 (4/5&6), 657–665.
11. Savič, N. (2007). *Poslovati odlično: z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
12. Scherkenbach, W. (2001). *The Deming Route to Quality*. Cirencester/GB: Management Books 2000 Ltd
13. Zabukovnik, T. (2005, 7. februar). Metode uspešnosti: Bodite pred konkurenco, *Revija Kapital*, str. 38–42.

