

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

JURE PELJHAN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V
SLOVENSКИH PODJETJIH: IZSLEDKI EMPIRIČNE RAZISKAVE**

Ljubljana, marec 2003

JURE PELJHAN

IZJAVA

Študent Jure Peljhan izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.03.2002

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	4
1.1. OPREDELITEV KAKOVOSTI IN CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI	4
1.2. ZGODOVINSKI VIDIK KAKOVOSTI.....	6
1.3. POSEBNOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI NA PODROČJU STORITEV.....	7
1.3.1. <i>Opredelitev kakovosti storitev in njihove vrste</i>	8
1.3.2. <i>Pomen kakovosti storitev</i>	11
1.3.3. <i>Dejavniki kakovosti storitev</i>	12
1.4. MERJENJE IN PRESOJANJE KAKOVOSTI	15
1.4.1. <i>Vzorčno preverjanje</i>	16
1.4.2. <i>Statistična kontrola procesov</i>	17
1.4.3. <i>Metoda določanja in izpolnjevanja standardov</i>	18
1.4.4. <i>Metoda upoštevanja reklamacij</i>	19
1.4.5. <i>Metoda merjenja stopnje zadovoljstva</i>	20
1.4.6. <i>Druge metode, uporabne za analizo in zagotavljanje kakovosti</i>	21
1.5. EVROPSKI SAMOOCENITVENI MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	21
1.5.1. <i>Dejavniki EFQM</i>	24
1.5.2. <i>Rezultati EFQM</i>	26
1.6. PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:2000	27
2. POMEN CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ZA POSLOVANJE	
PODJETJA	34
2.1. STROŠKI, KI NASTAJAJO ZARADI DOSEGANJA KAKOVOSTI	35
2.1.1. <i>Stroški notranjih napak</i>	38
2.1.2. <i>Stroški zunanjih napak</i>	38
2.1.3. <i>Stroški nadzora</i>	39
2.1.4. <i>Stroški preprečevanja</i>	40
2.2. OBVLADOVANJE STROŠKOV KAKOVOSTI.....	41
2.3. POMEMBOST VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH V CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	43
2.4. POMEN NENEHNIH IZBOLJŠAV.....	45
2.5. PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	48
2.6. OSTALA MANAGERSKA ORODJA, KI ZAGOTAVLJAJO USPEŠNO POSLOVANJE	50

2.6.1. Poslovanje na temelju analize aktivnosti.....	50
2.6.2. Benchmarking	53
2.6.3. Koncept ravno ob pravem času	56
2.6.4. Prenova poslovnih procesov.....	60
2.7. POMISLEKI, POVEZANI Z UVAJANJEM CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI IN OSTALIH MANAGERSKIH ORODIJ, KI ZAGOTAVLJAJO USPEŠNO POSLOVANJE	63
2.8. PRIMERJAVA IN MEDSEBOJNA POVEZANOST MANAGERSKIH ORODIJ, KI ZAGOTAVLJAJO USPEŠNO POSLOVANJE	67
3. UPORABA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH: IZSLEDKI EMPIRIČNE RAZISKAVE	73
3.1. OPIS RAZISKOVALNEGA PRISTOPA.....	73
3.2. LASTNOSTI PODJETIJ, KI SO BILA ZAJETA V RAZISKAVI »OBVLADOVANJE STROŠKOV V SLOVENSКИH PODJETJIH«.....	74
3.3. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH.....	79
3.4. STROŠKI KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH	80
3.5. PRIDOBIVANJE OZ. UPORABA CERTIFIKATOV, KI POTRJUJEJO VZPOSTAVITEV IN VZDRŽEVANJE SISTEMA KAKOVOSTI, KI IZPOLNJUJE ZAHTEVE STANDARDOV ISO 9000.....	83
3.6. ODVISNOST PRIDOBIVANJA IN UPORABE CERTIFIKATOV, KI POTRJUJEJO VZPOSTAVITEV IN VZDRŽEVANJE SISTEMA KAKOVOSTI, KI IZPOLNJUJE ZAHTEVE STANDARDOV ISO 9000 OD GLAVNEGA PRODAJNEGA TRGA.....	85
3.7. ODVISNOST POZNAVANJA IN UPORABE CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH OD OBDOBJA USTANOVITVE.....	87
3.8. ODVISNOST POZNAVANJA IN UPORABE CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH OD SEKTORJA	89
3.9. ODVISNOST POZNAVANJA IN UPORABE CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH OD VELIKOSTI PODJETIJ.....	91
3.10. VPLIV POZNAVANJA IN UPORABE CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI NA USPEŠNOST POSLOVANJA SLOVENSКИH PODJETIJ	94
3.11. NADALJNJE RAZISKOVANJE NA PODROČJU CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI	97
SKLEP	98
LITERATURA	100
VIRI	106

KAZALO PREGLEDNIC

PREGLEDNICA 1: PRIMERJAVA MANAGERSKIH ORODIJ, KI PRIPOMOREJO K POVEČEVANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA _____	68
PREGLEDNICA 2: STROŠKI KAKOVOSTI, KI JIH SPREMLJAJO SLOVENSKA PODJETJA _____	82
PREGLEDNICA 3: VREDNOSTI χ^2 PREIZKUSA IN STOPNJE ZNAČILNOSTI _____	86
PREGLEDNICA 4: KONTINGENČNA TABELA ODVISNOSTI PRIDOBIVANJA IN UPORABE CERTIFIKATOV KAKOVOSTI OD GLAVNEGA PRODAJNEGA TRGA _____	87
PREGLEDNICA 5: VREDNOSTI χ^2 PREIZKUSA IN STOPNJE ZNAČILNOSTI _____	88
PREGLEDNICA 6: KONTINGENČNA TABELA ODVISNOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI OD OBDOBJA USTANOVITVE _____	89
PREGLEDNICA 7: VREDNOSTI χ^2 PREIZKUSA IN STOPNJE ZNAČILNOSTI _____	90
PREGLEDNICA 8: KONTINGENČNA TABELA ODVISNOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI OD SEKTORJA, V KATEREM POSLUJEJO PODJETJA _____	91
PREGLEDNICA 9: VREDNOSTI χ^2 PREIZKUSA IN STOPNJE ZNAČILNOSTI _____	92
PREGLEDNICA 10: KONTINGENČNA TABELA ODVISNOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI OD VELIKOSTI PODJETJA _____	93
PREGLEDNICA 11: POVPREČNA VELIKOST ČISTEGA DOBIČKA, DONOSNOSTI KAPITALA (ROE) IN SREDSTEV (ROA) TER ODSOTOK DOBIČKA V PRIHODKIH V PROUČEVANIH PODJETJIH (N = 203) _____	94
PREGLEDNICA 12: LEVENOV PREIZKUS ENAKOSTI VARIANC _____	96
PREGLEDNICA 13: ANALIZA VARIANCE ZA KAZALCE USPEŠNOSTI _____	96

KAZALO SLIK

SLIKA 1: EVROPSKI SAMOOCENITVENI MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI _____	22
SLIKA 2: MODEL SISTEMA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI, OSNOVAN NA PROCESIH _____	30
SLIKA 3: DEMINGOV KROG _____	47
SLIKA 4: PROCES BENCHMARKINGA _____	54
SLIKA 5: MEDSEBOJNA POVEZANOST MANAGERSKIH ORODIJ, KI ZAGOTAVLJAJO USPEŠNO POSLOVANJE _____	69
SLIKA 6: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA PRAVNOORGANIZACIJSKO OBLIKO _____	75
SLIKA 7: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA VELIKOST _____	75
SLIKA 8: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA LASTNIŠKO STRUKTURO _____	76
SLIKA 9: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA SEKTOR _____	76
SLIKA 10: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA GLAVNI PRODAJNI TRG _____	77
SLIKA 11: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH _____	77
SLIKA 12: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA ČISTI DOBIČEK (V MIO SIT) _____	78
SLIKA 13: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA SODELOVANJE S KONZULTANTI (SVETOVALCI) PRI UVAJANJU CELOVITEGA OBVLADOVANJE KAKOVOSTI _____	78
SLIKA 14: CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH _____	80
SLIKA 15: SPREMLJANJE STROŠKOV KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH _____	81
SLIKA 16: PRIDOBIVANJE IN UPORABA CERTIFIKATOV KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH _____	84

UVOD

Poslovno okolje današnjih podjetij zaznamuje njegova stalna spremenljivost, ki podjetjem dnevno postavlja nove zahteve. Večina podjetij se trudi v tem dinamičnem okolju uspeti. Zaradi naraščajoče konkurence in budnosti konkurentov je lahko vsakršna napaka in napačna poslovna odločitev usodna za preživetje in uspešno poslovanje podjetja. V osemdesetih letih so podjetja začela dokončno spoznavati, da je za preživetje in uspeh poslovanja potrebno kakovosti posvetiti bistveno večjo pozornost. Na zahtevnejših trgih je namreč pravo konkurenčno prednost mogoče doseči le z doseganjem ustrezne ravni kakovosti v okviru celotnega poslovanja. Ta ugotovitev se ne omejuje zgolj na kakovost poslovnih učinkov. Vse bolj zadeva tudi dostavo, administracijo, servisiranje kupcev in ostale vidike poslovanja podjetja. To pomeni, da kakovost pokriva in zaokrožuje vse oblike in načine, s katerimi skuša podjetje izpolniti potrebe in pričakovanja kupcev, zaposlenih, lastnikov in družbe v najširšem smislu.

Poudariti moramo, da ni zadosti, da podjetje pozna svoje poslovanje, stroške, aktivnosti in podobno. Podjetje mora svoja spoznanja o pomanjkljivostih poslovanja, stroških, ki nastajajo, možnostih povečanja učinkovitosti posameznih aktivnosti in podobnem usmeriti v uvajanje sprememb, ki omogočajo izboljšati poslovanje ter dosegati boljše poslovne rezultate ter s tem povečati uspešnost poslovanja. Zato se morajo podjetja zavedati pomembnosti uvajanja celovitega obvladovanja kakovosti (angl. Total Quality Management - TQM), ki pa samo po sebi ne more zagotoviti večje uspešnosti poslovanja, če podjetje ne zna izrabiti možnosti, ki jih ta pristop ponuja.

Predmet proučevanja mojega magistrskega dela je celovito obvladovanje kakovosti ter njegovo poznavanje in uporaba v slovenskih podjetjih. V okviru celovitega obvladovanja kakovosti se začnemo intenzivno ukvarjati z reševanjem vprašanja, kako najbolj smotrno uskladiti posamezne dele podjetja pri zagotavljanju kakovosti. Celovito obvladovanje kakovosti temelji predvsem na ljudeh in njihovem sodelovanju, saj zahteva medsebojno sodelovanje znotraj vseh poslovnih funkcij v podjetju, med njimi v podjetju ter med podjetjem in kupci. Zajema splet aktivnosti, katerih namen je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti za popolno zadovoljitev zahtev in potreb kupcev.

Namen proučevanja je predvsem ekonomski, saj naj bi pravilna določenost, obravnava in upoštevanje celovitega obvladovanja kakovosti omogočili lažje odločanje o poslovanju podjetjem, ki si prizadevajo soočiti se z izzivi zagotavljanja kakovosti na vseh ravneh poslovanja v podjetju. Upoštevanje načel celovitega obvladovanja kakovosti namreč poveča

učinkovitost poslovanja, kar posledično pomeni tudi povečanje uspešnosti poslovanja ter ustvarjanje, ohranjanje in povečevanje konkurenčne prednosti. Zato bom v magistrskem delu utemeljil pomen uvajanja celovitega obvladovanja kakovosti za povečanje uspešnosti poslovanja podjetij. Poleg tega želim pokazati, da načela celovitega obvladovanja kakovosti niso sama sebi namen, pač pa morajo omogočiti podjetjem možnost stalnega obnavljanja in učenja ter ustvarjanja, ohranjanja in povečevanja konkurenčne prednosti.

Moj osnovni namen je ugotoviti, kakšen je vpliv celovitega obvladovanja kakovosti na sprejemanje bolj kakovostnih odločitev o poslovanju ter s tem posledično na povečanje uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij.

Cilji magistrskega dela, ki izhajajo iz namena, so:

- predstaviti celovito obvladovanje kakovosti,
 - preučiti razloge za uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti v prakso sodobnih podjetij,
 - izpostaviti morebitne pomisleke in dileme v zvezi z uvajanjem celovitega obvladovanja kakovosti v prakso,
 - utemeljiti vpliv celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja,
- ter na tej podlagi
- raziskati poznavanje in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri večja poglavja. V skladu z zastavljenimi cilji bom najprej v prvem poglavju opredelil kakovost in celovito obvladovanje kakovosti ter prikazal spreminjanje odnosa znanosti in podjetij do pomena kakovosti skozi zgodovino. Izpostavil bom celovito obvladovanje kakovosti v storitvenih dejavnostih, ki vse bolj pridobiva na pomenu. Nato bom predstavil metode merjenja in presojanja kakovosti kot so vzorčno preverjanje, statistična kontrola procesov, metoda določanja in izpolnjevanja standardov, metoda upoštevanja reklamacij, metoda merjenja stopnja zadovoljstva in druge. Posebno pozornost bom namenil predstavitvi Evropskega samoocenitvenega modela poslovne odličnosti ter standardov ISO 9001:2000.

Nadalje bom v drugem poglavju preučil vpliv celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja podjetja, s pomočjo opredelitve pomembnosti spremljanja in obvladovanja stroškov kakovosti, izpostavitve vloge zaposlenih pri uvajanju programov celovitega obvladovanja kakovosti v podjetje, pomena nenehnih izboljšav ter predstavitve ostalih

managerskih orodij (benchmarkinga¹, poslovedenja na temelju analize aktivnosti, koncepta ravno ob pravem času in prenove poslovnih procesov), ki dopolnjujejo pristop celovitega obvladovanja kakovosti na poti do doseganja poslovne odličnosti.

V tretjem poglavju bom v okviru empirične analize na podlagi pridobljenih podatkov najprej ugotovil, kakšno je stanje na področju poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih. Nadalje bom analiziral prisotnost spremljanja stroškov kakovosti v slovenskih podjetjih in pridobivanje oziroma uporabo certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti, ki izpolnjuje zahteve standardov ISO 9000 ter odvisnost pridobivanja in uporabe certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti od glavnega prodajnega trga. Ugotavljal bom tudi odvisnost poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od obdobja ustanovitve, sektorja v katerem podjetja poslujejo, velikosti podjetij ter vpliv uvajanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja podjetij. Na koncu navajam tudi iztočnice za nadaljnje raziskovanje na področju celovitega obvladovanja kakovosti v podjetjih.

Metoda magistrskega dela temelji na analitično-teoretičnem pregledu slovenske in tuje literature s področja celovitega obvladovanja kakovosti. Pregled tuje literature temelji predvsem na anglo-saksonskem gradivu (knjigah, revijah in podobnem) s področja kakovosti in pomenu celovitega obvladovanja za uspešno poslovanje slovenskih podjetij. Kot dodatni vir bom uporabil tudi vire, do katerih je omogočen dostop preko globalnega omrežja (internet-a). Mnenja in glavne ugotovitve avtorjev bom smiselno povzel in dodal svoj pogled na obravnavani predmet magistrskega dela. S pomočjo analitično-teoretičnega pregleda literature bom izoblikoval model celovitega obvladovanja kakovosti, ki zagotavlja uspešno poslovanje podjetja. Model bo rezultat sinteze in nadgradnje analiziranih teoretičnih in praktičnih izsledkov iz sodobne literature. Vse to pa bom nadgradil še z empirično analizo o poznavanju in uporabi celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih. Empirična analiza bo obsegala različne statistične metode, temeljila pa bo na vzorcu 264 slovenskih podjetij.

¹ V okviru magistrskega dela bom uporabljal izraz benchmarking, ki je v slovenskem prostoru dobro poznan. Pomeni postopek primerjanja določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje, ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti (Tekavčič, 1996, str. 114). V slovenski strokovni literaturi je izraz benchmarking že dodobra uveljavljen, posamezni avtorji pa ga prevajajo kot primerjalno presojanje, primerjalno ocenjevanje, posnemovalno primerjanje, poslovedenje na temelju usmernikov, količenje in podobno.

1. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Izvor besede kakovost je vezan na starogrško besedo za odličnost oziroma ideal – arete. Pojem odličnosti in pojem idealnega proizvajanja in izvajanja storitev se še danes nanaša na kakovost poslovnih učinkov ter je dobro izhodišče za vse opredelitve kakovosti. Po japonski filozofiji kakovost pomeni brez napake (angl. zero defects) oziroma naredi odlično že v prvem poskusu. V slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994) je pojem kakovosti opredeljen kot nekaj ki kaže na veliko mero pozitivnih lastnosti. ISO opredeljuje kakovost kot skupek značilnosti oziroma lastnosti poslovnih učinkov, ki se nanašajo na sposobnost le-teh zadovoljiti določene potrebe (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1996, str. 398).

1.1. Opredelitev kakovosti in celovitega obvladovanja kakovosti

Kakovost praviloma opredeljujemo v zvezi s pričakovanji kupcev. Kakovosten poslovni učinek (proizvod ali storitev) naj bi zadovoljil ali celo presegel zahteve oziroma pričakovanja kupcev. Zadovoljstvo kupcev in s tem kakovost sta odvisna od vrednotenja ljudi zunaj podjetja, zato gre pri tem vedno za določeno raven subjektivnosti. Pomembno je, v kolikšni meri poslovni učinki zadovoljujejo pričakovanja kupcev, na kar v veliki meri vpliva odnos med skupkom lastnosti poslovnega učinka in njegovo ceno.

Poznamo dva vidika kakovosti. Prvi je zunanji vidik ali vidik kupca. Kupec je tisti, ki določa, kaj je kakovostno, in sicer na podlagi mišljenja glede vrednosti, koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti poslovnega učinka. Raven kakovosti se nenehno dviguje, zato morajo podjetja težiti k stalnemu izboljševanju poslovnih učinkov na podlagi spremljanja pričakovanj kupcev, z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v vseh procesih. Drugi vidik kakovosti je notranji vidik. Z vidika podjetja je kakovost povezana z doseganjem take konstrukcije poslovnega učinka in njegove izdelave, da bo poslovni učinek zadovoljil opredeljena pričakovanja kupcev (to je vidik procesa). Z notranjega vidika pomeni kakovostni poslovni učinek tak poslovni učinek, ki se ujema z zahtevami in standardi, ki jih postavijo projektanti poslovnega učinka na osnovi tržnih zahtev (Rusjan, 1999, str. 268).

Pomembno je, da sta notranji in zunanji vidik kakovosti usklajena. To posledično zahteva dobro povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti. To pomeni, da je v podjetju potrebno vzpostaviti ustrezen okvir načrtovanja in kontrole kakovosti, ki bo omogočal povezave in usklajeno delovanje ter izmenjavo informacij med posameznimi poslovnimi funkcijami.

Celovito obvladovanje kakovosti zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Cilj kontrole kakovosti ne sme biti samo odkrivati napake, ampak predvsem najti vzroke, ki so privedli do napak ter te vzroke odpraviti, da se enake napake v prihodnje ne bi ponavljale. Zavedati se moramo, da kakovostnega poslovnega učinka ne dobimo s kontrolo kakovosti, ampak z njegovo izdelavo. Vzrokov za napake je lahko več, najpogosteje se pojavljajo na področjih kot so neustrezni vhodni materiali, pomanjkljiva usposobljenost zaposlenih, nejasni postopki, napake v opremi in podobno. V podjetju je treba redno odkrivati vzroke slabe kakovosti, saj le tako lahko obvladujemo izvajalni sistem.

Pri kakovosti je potrebno poudariti, da je ta vedno povezana s pričakovanji kupcev, kaj bodo dobili. Kakovost poslovnim učinkom torej ne predpisujejo tehnična pravila, ampak kupci. V tem kontekstu je smiselno opredeliti merila, s katerimi kupci merijo celotno vrednost poslovnega učinka. Jocou (1995, str. 25) kot merila omenja na primer obseg vseh poslovnih učinkov in njihovo zanesljivost, stroške nakupa in uporabe ter rok, v katerem so bile zadovoljene kupčeve potrebe. To so tri glavne točke, na katere moramo biti pozorni, ko opredeljujemo vrednost poslovnega učinka za kupca. Iz teh treh meril, po katerih kupci ocenjujejo poslovni učinek, lahko opredelimo celovito kakovost v podjetju. Kakovost se bo v očeh kupca povečala, če bomo izdelali poslovni učinek bolje, ceneje in hitreje. V okviru celovitega obvladovanja kakovosti tako zasujemo, izdelamo in ponudimo kupcu vedno bolj gospodarno narejene poslovne učinke, ki so čedalje več vredni (Jocou, 1995, str. 27).

Pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti zahteva nenehne izboljšave, in sicer pri posameznikih in pri podjetjih. Posamezniki v podjetju se morajo zavedati, da sami proizvajajo poslovne učinke. Ta poslovni učinek navadno predstavlja naš čas, znanje in izkušnje, ki jih uporabljamo pri delu. To je tudi naš prispevek k delovanju celotnega podjetja in v zameno za to dobimo plačilo. Od naših navad pa je odvisno, ali bomo v vse kar delamo vključili celovito kakovost. Pri posameznikih je pri vpeljevanju celovitega obvladovanja kakovosti potrebno spremeniti navade ljudi. Vsak posameznik v podjetju mora svoje delo opraviti kakovostno, hitro in s čim nižjimi stroški (Gatiss, 1996, str. 11).

Spremembe so potrebne tudi v podjetju. Vsako podjetje opravlja dejavnost, katere rezultat je poslovni učinek, namenjen trgu, naj bo to otipljiv proizvod, ali neotipljiva storitev. Pri podjetju je pomemben proces v njem. Če je proces kakovosten, je tudi poslovni učinek, ki je cilj procesa, kakovosten. V podjetju moramo tako načrtno izboljšati vsa področja delovanja podjetja (obvladovanje stroškov, proizvodnjo, trženje, raziskave, razvoj in drugo). Potrebno je

poudariti, da je celovito obvladovanje kakovosti filozofija, ki jo morajo sprejeti vsi zaposleni v podjetju. Gre torej za proces, ki mora biti voden s strani najvišjega managementa.

1.2. Zgodovinski vidik kakovosti

Pojmovanje kakovosti se je v zgodovini spreminjalo. V začetku tega stoletja so v podjetjih pod pojmom kakovost razumeli predvsem inšpekcijo dokončanih proizvodov. Dokončani proizvodi so bili pregledani s strani službe kontrole kakovosti s ciljem, da bi odkrili ter odstranili ali popravili neustrezno dokončane proizvode. Dokler je prevladoval obrtniški način in kasneje maloserijska proizvodnja, je kontrolo izvajal sam mojster, s pojavom velikoserijske proizvodnje se je oblikovala služba kontrole kakovosti, ki je imela tako dobro kot tudi slabo stran. Dobre stran te službe je bila predvsem v tem, da se je začela ukvarjati s problematiko kakovosti, je dosledno upoštevala kriterije kakovosti in je bila neodvisna od proizvodnje. Slaba stran je bila posledica ločitve službe kontrole kakovosti od proizvodnje, saj se delavci v proizvodnji niso čutili odgovorne za doseganje kakovosti. Vsa odgovornost za kakovost se je tako prenesla na službo kontrole kakovosti.

Cilj kontrole kakovosti ne sme biti samo odkrivati napake, ampak predvsem najti vzroke, ki so privedli do napak, ter te vzroke odpraviti, da se enake napake v prihodnje ne bi ponavljale. Zavedati se moramo, da kakovostnega poslovnega učinka ne dobimo s kontrolo kakovosti, ampak z njegovo izdelavo. Vzrokov za napake je lahko več, najpogosteje se pojavljajo na področjih kot so neustrezni vhodni materiali, pomanjkljiva usposobljenost zaposlenih, nejasni postopki, napake v opremi in podobno. V podjetju je treba redno odkrivati vzroke slabe kakovosti, saj le tako lahko obvladujemo izvajalni sistem.

Temelj statističnega obvladovanja kontrole kakovosti je s kontrolnimi kartami za obvladovanje procesov postavil leta 1930 W. A. Shewhart v ZDA, kjer so se kontrolne karte uveljavile v različnih industrijah. Stoodstotna kontrola je postala zaradi prevelikih serij neučinkovita, zato je Shewhart začel uporabljati metode, ki upoštevajo variacijo karakteristik kakovosti v procesu. Variacije sledijo statističnemu zakonu porazdelitve in rezultat vzorca se lahko aplicira z veliko verjetnostjo na veliko serijo. V ZDA in Veliki Britaniji so že v 30-ih letih razvijali nacionalne standarde, ki so temeljili na statističnih raziskavah in ameriška proizvodnja je bila v vojnem času količinsko, kakovostno in cenovno ugodna tudi zaradi uporabe teh metod. Shewhart je gledal na kakovost zelo praktično, saj so po njegovem lahko merila kakovosti različne vrednosti, od tehničnih značilnosti, do meril, ki jih zahtevajo kupci (Bounds et al., 1994, str. 48).

Pionirji statistične kontrole kakovosti Dodge, Roming, Nelson in predhodno omenjeni Shewhart, so razvili idejo, da je vsak proces podvržen določeni naravni variabilnosti. Naloga kontrolorjev kakovosti je torej s pomočjo statističnih metod odkriti to raven variabilnosti in zagotoviti, da ostanejo proizvodni procesi pod kontrolo, torej znotraj te naravne variabilnosti. Poudarek vse bolj prehaja na zagotavljanje kakovosti oziroma preprečevanje napak. Tudi danes načela kakovosti poudarjajo prav preprečevanje vsakršne napake. Temu se lahko približamo z dobro zasnovanim proizvodom, z natančno določenimi postopki, ki preprečujejo napake, z izbiro dobaviteljev, ki so sposobni zagotoviti visoko kakovost, z usposabljanjem delavcev, s preventivnim vzdrževanjem in podobno. Empirične izkušnje kažejo, da je preprečevanje napak lahko bistveno cenejše od popravljanja napak. Kljub vsem ukrepom pa bo do napak vedno prihajalo in v takem primeru je potrebno napake čim prej odkriti in poskrbeti, da se ni bi ponovile.

Prav težnja po zagotavljanju kakovosti je vplivala na to, da se je v šestdesetih letih pojem kakovosti širil iz proizvodnje v druge poslovne funkcije podjetja. Zagotavljanje kakovosti je namreč mogoče zagotoviti zgolj z ustreznim sodelovanjem vseh zaposlenih v podjetju. Z vključevanjem vseh zaposlenih oziroma vseh poslovnih funkcij v zagotavljanje kakovosti lahko govorimo o tako imenovanem celovitem obvladovanju kakovosti. Poudarek prehaja torej na reševanje problema usklajevanja posameznih delov podjetja, pri zagotavljanju kakovosti (Rusjan, 1999, str 269-270).

1.3. Posebnosti celovitega obvladovanja kakovosti na področju storitev

Tehnološki napredek je dosegel zelo visoko stopnjo, zato so izboljšave kakovosti poslovnih učinkov čedalje manjše in poslovni učinki so si po svojih lastnostih čedalje bolj podobni. Med proizvajalci posameznega poslovnega učinka se dandanes čedalje bolj uveljavlja necenovna konkurenca in v tem okviru lahko podjetje postane bolj konkurenčno z izboljšavo kakovosti storitev. S povečevanjem pomena storitvenih dejavnosti se je spreminjalo tudi pojmovanje kakovosti.

1.3.1. Opredelitev kakovosti storitev in njihove vrste

V zgodnjih študijah v osemdesetih letih je bila kakovost storitev opredeljena kot primerjava med tem, kaj kupci pričakujejo od ponudnika storitev, in dejansko izvedeno storitvijo (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; Garvin, 1987; Zeithaml, 1988). Navedeno so empirično podkrepili Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985, str. 47), ki so navedli različne dejavnike, ki vplivajo na odstopanja med pričakovani kupcev in izvedeno storitvijo (dejavniki kakovosti storitev).² Kakovost se pri večini storitev pojavi med procesom ponudbe storitev, najpogosteje kot medsebojni vpliv med kupcem (porabnikom) storitve in kontaktno osebo v storitvenem podjetju (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 35). V devetdesetih letih so bile opredelitve kakovosti storitev nekoliko dopolnjene, Zeithaml in Bitner (1996, str. 117) opredeljujeta kakovost storitve kot ponudbo odlične ali boljše storitve glede na pričakovanja kupcev. Lovelock in Wright (1999, str. 92) opredeljujeta kakovost storitev kot dolgoročno, kognitivno ocenjevanje ponudbe storitev podjetja s strani kupcev oziroma kot stopnjo, pri kateri izvedba storitve zadovolji kupčeve potrebe, želje in pričakovanja.

Različni avtorji imajo tudi različen pristop pri opredeljevanju kakovosti storitev in različno razvrščanje kakovosti storitev. Nekateri avtorji so kakovost razdelili na subjektivno kakovost (angl. subjective quality / customer evaluation), ki se nanaša na vidik kupca ter objektivno kakovost (angl. objective quality / management evaluation), ki se nanaša na vidik managementa (Zeithaml, 1988, str. 5; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, str. 15). **Objektivna kakovost** je tista, ki jo opredeljuje laboratorijsko ali kako drugače merljiva odličnost nekega pojava, dogajanja ali stvari v primerjavi z določenim standardom. Usmerjena je v dejavnike, ki jih je mogoče natančno izmeriti. **Subjektivna kakovost** je rezultat človeškega subjektivnega odziva na pojave, dogajanja ali stvari in se razlikuje od posameznika do posameznika. Povezana je s psihološkimi zaznavami izvajalcev in kupcev storitev, ki pa jih ni mogoče objektivno meriti. Pri opredeljevanju kakovosti je potrebno upoštevati obe vrsti kakovosti storitev, tako objektivno, kot tudi subjektivno kakovost. Končni razsodnik kakovosti je vedno posameznik, ki zaznava celovito kakovost pod vplivom navad, tradicije in vrednot iz subjektivnega zornega kota.

Tradicionalno pojmovanje kakovosti se nanaša predvsem na objektivno kakovost, sodobnejše razumevanje kakovosti pa temelji na zaznani ali subjektivni kakovosti, kakor jo zaznavajo kupci. Med subjektivnimi opredelitvami kakovosti so zaželenost oziroma osebna

² Več o dejavniki kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) glej v točki 1.3.3.

raven privlačnosti iz zornega kota kupca ter uporabnost oziroma možnost poslovnega učinka, da zadovolji porabnika (Zeithaml, 1988, str. 5; Steenkamp, 1990, str. 310).

Garvin (1987, povzemam po Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1996, str. 485) navaja pet različnih vidikov kakovosti, in sicer:

- **Transcendenčni vidik:** Kakovost poslovnega učinka je skupek lastnosti, ki jih ljudje spoznajo na podlagi izkušenj (na primer imena blagovnih znamk), je nad modo in okusi.
- **Vidik poslovnega učinka:** Kakovost je merljiva in definirana v skladu s tehnološkimi standardi. Je vsota fizičnih in tehnoloških značilnosti poslovnih učinkov, mogoče jo je čutiti, videti in ni le nekaj, kar bi poslovnim učinkom pripisovali kupci.
- **Vidik kupca:** Kakovost določajo kupci na podlagi subjektivnih zaznav le-te, ki so povezane z zadovoljstvom kupca. Različni kupci imajo različne potrebe in želje.
- **Vidik izvajalca:** Kakovost se meri na podlagi notranjih standardov, ki so največkrat razviti zaradi težnje po povečanju produktivnosti in ohranitvi višine stroškov na isti ravni.
- **Vrednostni vidik** opredeljuje kakovost v povezavi z vrednostjo in ceno. Če neki ponujeni poslovni učinek ustreza zahtevam in željam porabnika in je njegova cena nizka, pomeni za porabnika večjo vrednost, nasprotno imajo visoko kakovostni proizvodi ali storitve, ki so predragi za večino porabnikov, majhno vrednost.

Vidik poslovnega učinka in vidik izvajalca se uvrščata v objektivno pojmovanje kakovosti, vidik kupca pa med subjektivno pojmovanje kakovosti.

Zeithaml (1981, str. 39) loči tri vrste kakovosti, glede na možnost vrednotenja značilnosti storitev:

- **iskana kakovost**, ki zajema značilnosti fizičnih sestavin storitev (na primer: barva, oblika, vonj, cena, oprema in izvajalci) in jih kupec lahko določi pred porabo storitve,
- **izkustvena kakovost**, ki zajema značilnosti procesov oziroma rezultatov teh procesov (na primer: okus, prijaznost izvajalcev storitev, vtisi o opravljeni storitvi, ponakupno zadovoljstvo) in
- **kakovost zaupanja**, ki se nanaša na značilnosti, ki jih je nemogoče ovrednotiti med samo porabo in celo po nakupu storitve, ker kupci zanje nimajo primerne znanja (na primer: storitev varčevanja).

Vrednotenje oziroma zaznavanje izkustvene kakovosti in kakovosti zaupanja je težje, manj absolutno in manj konkretno kot vrednotenje iskane vrednosti, ki je značilno za proizvode. Zato so merila, po katerih kupci presojujejo kakovost storitev, težje razumljiva in bolj kompleksna kot tista, ki jih uporabljajo pri vrednotenju kakovosti proizvoda. Navedeni

opredelitvi Zeithamlove sledijo druge podobne opredelitve. Glede na možnost vrednotenja značilnosti storitev pred in/ali v času uporabe loči Lutz (Zeithaml, 1988, str. 5) v okviru celotne kakovosti dve obliki kakovosti in sicer **kognitivno kakovost**, ki je rezultat ocene tistih značilnosti storitev, ki jih je mogoče ovrednotiti že pred nakupom in **afektivno kakovost**, ki je rezultat ocene tistih značilnosti storitev, ki jih je mogoče ovrednotiti šele med oziroma po porabi.

V primerjavi z opredelitvijo Zeithamlove (1981) najdemo skupne točke med iskano in kognitivno kakovostjo, saj je obe mogoče ovrednotiti že pred porabo storitve. Izkustvena in afektivna kakovost pa sta si podobni v tem, da ju je mogoče ovrednotiti med samo porabo oziroma po porabi. S podobnega vidika sta ločila kakovost tudi avtorja Lehtinen in Lehtinen (Parasuraman, Zeithalm, Berry, 1985, str. 43), vendar sta razgradila samo izkustveno kakovost Zeithalmove oziroma afektivno kakovost Lutza na **procesno kakovost**, ki jo kupci ocenjujejo med izvajanjem storitve in **končno kakovost**, ki jo kupci ocenjujejo po izvajanju storitve.

Grönroos (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, str. 43) loči glede na vsebino oziroma način izvajanja dva tipa kakovosti: **tehnično kakovost**, ki je ocena vsebine storitev in zajema to, kar je dejansko ponujeno oziroma izvedeno ter **funkcionalno kakovost**, ki je ocena načinov oziroma postopkov ponujanja oziroma izvajanja storitev, torej kako je bila storitev ponujena oziroma izvedena (opravljena). Tehnično kakovost storitev lahko kupci običajno dokaj objektivno ovrednotijo, medtem ko so pri vrednotenju funkcionalne kakovosti, ki je povezana z medsebojnimi odnosi med kontaktnim osebjem in porabniki, izrazito subjektivni.

Razdelitev vidikov opredeljevanja kakovosti je torej veliko oziroma se razlikujejo. Kakovost storitev se zdi kljub naraščajočemu pomenu še vedno neraziskan pojem. Opredelitev le-te ni preprosta. Zaradi kompleksnih in dinamičnih značilnosti storitev (neotipljivost, spremenljivost, minljivost, neločljivost) so dinamične in kompleksne tudi sestavine kakovosti storitev, zato je težko najti specifične značilnosti, ki bi jo označevale. Na kakovost namreč vplivajo različni doživljaji, različna razmišljanja različnih posameznikov. S problemi opredeljevanja kakovosti storitev se srečujejo vsi zaposleni v podjetju, vključno z izvajalci storitev. Neskladnost v opredelitvi izhaja predvsem iz tega, ker naj bi se opredelitev po en strani nanašala na pričakovanja kupcev, zadovoljevanja njihovih potreb, po drugi strani pa na izvajanje storitev v skladu z določenimi merljivimi standardi.

Izhajajoč iz navedenih opredelitev se mi zdi najpomembnejše razumevanje kakovosti storitev iz zornega kota kupca storitve. Menim, da izpopolnitev določenih merljivih standardov ne

zadostuje, saj na raven kakovosti vpliva zaznavanje tako izvajalca kot tudi kupca storitve. Kakovost storitev razumem kot primerjavo oziroma odstopanja med pričakovanji kupca o izvedbi ponujene storitve in doživetjem kupca dejansko izvedene storitve, pri čemer pomeni, da je storitev kakovostno izvedena, če ni odstopanj med pričakovanji in doživetjem izvedene storitve ali če doživetje storitve presega pričakovanja kupca o izvedbi storitve. Kakovost storitve je torej povezana z zadovoljevanjem potreb in izpopolnjevanjem pričakovanj kupcev, nanaša pa se tudi na izvajalce storitev in druge zaposlene v podjetju.

1.3.2. Pomen kakovosti storitev

Tradicionalno proizvodno pojmovanje kakovosti je omejeno na naknadno kontroliranje kakovosti, ki ga opravlja oddelek za kontroliranje kakovosti, umeščen v proizvodno funkcijo. Kakovost poslovnega učinka opredeljuje kot skladnost z zahtevami v tehnični dokumentaciji oziroma standardih. Sodobno pojmovanje kakovosti presega okvire proizvodne funkcije. Ne omejuje se zgolj na kakovost poslovnega učinka, ampak se nanaša tudi na način izpolnitve zahtev oziroma pričakovanj kupcev. Usmerjeno je na procese in je naloga vseh zaposlenih v podjetju (Willborn, Cheng, 1994, str. 13). Kupci storitev so postali zahtevnejši in občutljivejši glede kakovosti, ki postaja enako pomembna sestavina ponudbe kot cena. Poleg tega samo kakovost storitev konkurenca teže posnema kot na primer kakovost proizvodov in ceno. Skladno z drugačnim pojmovanjem kakovosti se spreminja tudi pristop k doseganju kakovosti. Od kontrole kakovosti, ki je usmerjena predvsem na odpravljanje napak, prek sistema zagotavljanja kakovosti, s katerim se skušajo odpraviti vzroki napak in s tem preprečiti njihovo nastajanje, se čedalje bolj uveljavlja pristop celovitega obvladovanja kakovosti.

Na naraščajoči pomen kakovosti storitev sta opozorila tudi Hansen in Mowen (1992, str. 822), ko sta se v okviru proučevanja prihajajočih trendov sklicevala na naraščanje zahtev po boljši kakovosti, naraščanje diverzifikacije in kompleksnosti storitev ob hkratnem krajšanju njihovega življenjskega cikla, uvajanje tehnologije v storitvenih dejavnostih in podobno. Kakovost storitev je pomembna tako za kupce kot za izvajalce storitev. Iz študij različnih teoretikov je mogoče razbrati, da kupci iščejo in zahtevajo visoko kakovost storitve (Sherden, 1988, str. 45), medtem ko kakovost z vidika izvajalcev storitev lahko izboljša njihov ugled, poveča prodajo in rentabilnost. Kakovost storitev je lahko v času hitro razvijajočega se poslovnega okolja za podjetja pomemben vir konkurenčne prednosti (Dabholkar, 1996, str. 30; Parasunaman, Grewal, 2000, str. 169), še zlasti ob podpori sodobne informacijske tehnologije.

V zgodnjih devetdesetih letih so avtorji v svojih študijah kakovost storitev povezovali z različnimi merili uspešnosti podjetja. Proučevali so vpliv kakovosti storitev na rentabilnost in druge vrste finančnih kazalcev uspešnosti poslovanja (Zahorik, Rust, 1992; Greising, 1994; Rust, Zahorik, Keiningham, 1995; Zeithaml, 2000). Poleg tega so proučevali povezave med kakovostjo in nefinančnimi kazalci uspešnosti poslovanja, kot je na primer zvestoba kupcev (Bolton, 1998, Zeithaml, 2000; Parasuraman, Grewal, 2000) ter njihovo zadovoljstvo (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1998; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990; Cronin, Taylor, 1992; Bolton, 1998; Voss, Parasuraman, Grewal, 1998).

1.3.3. Dejavniki kakovosti storitev

Dejavniki kakovosti storitev se nanašajo na lastnosti storitev in so del kakovosti storitev oziroma opredeljujejo njeno raven in vsebino. Dejavniki pogosto nastopajo vzajemno in so povezani, kar pomeni, da lahko enega izboljšamo na račun drugega. Različni dejavniki pojasnjujejo, kako si kupci v svojih glavah organizirajo informacije o kakovosti storitev.

Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985, str. 47) so izhajajoč iz rezultatov obsežne raziskave o problematiki kakovosti storitev na področju storitvenega sektorja v začetku osemdesetih let v ZDA postavili naslednjih deset osnovnih dejavnikov kakovosti storitev:

- **Zanesljivost**, ki pomeni stalnost v izvajanju. Pomeni, da izvajalec pravilno opravi storitev že prvič in da se drži obljube. Vključuje na primer točnost pri izstavljanju računov, izvajanje storitev v dogovorjenem času in podobno.
- **Odzivnost** je pripravljenost osebja za izvajanje storitve oziroma pomoč kupcem. Vključuje na primer hitro organiziranje poslovnih ter drugih dogovorov.
- **Strokovnost** vključuje ustrezna znanja in veščine v zvezi z izvajanjem storitev. K temu lahko prištevamo znanje in sposobnosti kontaktnega osebja, znanje in sposobnosti pomožnega osebja ter raziskovalne sposobnosti podjetja.
- **Dostopnost** je razpoložljivost storitve in preprostost stika med kupcem in izvajalcem. Vključuje na primer hitro možnost zveze z izvajalcem po telefonu, kratek čakalni čas, primeren odpiralni čas in ustrezno lokacijo pri ponudbi storitev.
- **Ustrežljivost** pomeni vljudnost, prijaznost kontaktnega osebja in upoštevanje kupcev storitev. Sem na primer sodi uglajeno in urejeno kontaktno osebje.
- **Komuniciranje** pomeni skrb za obveščeno kupcev, za povratno zvezo oziroma za registriranje kupcev in uporabo jezika ter način izražanja, ki je porabnikom razumljiv. Komuniciranje vključuje na primer razlago vsebine storitev, cenovne strukture,

kompromisov med kakovostjo storitev in stroški, sposobnost prepričati kupce oziroma jim zagotoviti, da bodo njihovi problemi primerno rešeni.

- **Zaupanje** (*verodostojnost*) se nanaša na delovanje izvajalca storitev v interesu kupca. K temu pripomorejo na primer ugled podjetja in osebne značilnosti kontaktnega osebja.
- **Varnost** zajema skrb za odpravo nevarnosti oziroma tveganja ali dvomov. Vključuje na primer fizično in finančno varnost ter zaupnost osebnih podatkov.
- **Razumevanje** in poznavanje kupcev pomeni skrb za nenehno ugotavljanje potreb kupcev. Pri tem gre na primer za ugotavljanje posebnih zahtev porabnikov, zagotavljanje skrbi za vsakega posameznika in posebno pozornost stalnim porabnikom.
- **Opredmetenost** kot fizična podpora storitvam zajema osnovne sestavine v zvezi s storitvami, kot so na primer oprema za izvajanje storitve, zunanja pojavnost osebja, zgradbe in njihova opremljenost ter druge ljudi, prisotne pri izvajanju storitve.

Na podlagi navedene opredelitve dejavnikov je bil razvit poseben instrument SERVQUAL za merjenje kakovosti storitve (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, str. 12). V kasnejših empiričnih preverjanjih so namreč omenjeni avtorji odkrili visoko stopnjo povezanosti med temeljnimi desetimi merili, zastavljenimi v okviru instrumenta SERVQUAL, ki so jih zato združili v naslednjih pet širših dejavnikov (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 175):

- zanesljivost pri izvajanju storitve kot najpomembnejši dejavnik,
- otipljivi deli storitev (fizični dokazi o storitvi),
- odzivnost osebja,
- usmerjenost pozornosti osebja h kupcu (prilagajanje njegovim potrebam, sposobnost vživeti se vanj) in
- sposobnost osebja za razvijanje in zbujanje občutka varnosti in zaupanja.

Garvin (1984, str. 25) razčlenjuje kakovost na osem dejavnikov:

- **Delovanje** se nanaša na primarne opravilne lastnosti poslovnih učinkov. Lažje jih je izmeriti pri proizvodih kot pri storitvah, saj so te lastnosti pri storitvah težko opredeljive.
- **Značilnosti** so sekundarne opravilne lastnosti poslovnih učinkov. Mejo med primarnimi in sekundarnimi lastnostmi je težko postaviti. Odvisna je od pomena, ki ga posameznim lastnostim poslovnih učinkov v določenih okoliščinah pripisuje posamezni kupec.
- **Zanesljivost** je verjetnost, da bodo poslovni učinki delovali tako, kot bi morali v nekem časovnem obdobju. Treba je ločiti med zanesljivostjo proizvodov in storitev. Zanesljivost proizvodov je namreč mogoče zelo objektivno izmeriti z različnimi merili. Zanesljivost storitev pa je veliko bolj subjektiven element, saj jo je treba ugotoviti glede na pričakovanja kupcev, ki pa so zelo nejasna.

- **Skladnost** je stopnja delovanja poslovnih učinkov v skladu s postavljenimi standardi. Pri tem so mišljeni tisti standardi, ki jih postavi izvajalec. Skladnost se meri po številu napak, torej po številu vseh tistih enot, ki ne ustrezajo postavljenim standardom in jih je treba popraviti.
- **Trajanje** je merilo življenjske dobe proizvodov. Pri storitvah je smiselno upoštevati trajanje učinkov storitev, kar je pa težko izmerljiv dejavnik kakovosti storitev.
- **Usposobljenost za storitve** obsega hitrost, prijaznost, strokovnost kontaktnega osebja. Nekatere od značilnosti te usposobljenosti je mogoče izmeriti dokaj objektivno (še posebej pri proizvodih), medtem ko druge spet odsevajo različna mnenja posameznih kupcev glede tega, kaj je ustrezno servisiranje (na primer: neprijazen, nestrokoven, neoseben način).
- **Estetika** je vezana na čutno doživljanje poslovnega učinka. Medtem ko se pri proizvodu nanaša na njegov videz, vonj, tip, okus in slušne učinke, je pri storitvah estetika kot dejavnik kakovosti v najožji povezavi z zaznavanjem fizične podpore. Osebne estetike so stvar posameznikovih subjektivnih izhodišč, na katere je mogoče vplivati.
- **Zaznana kakovost** je tako kot estetika najbolj subjektiven dejavnik in je rezultat delovanja najrazličnejših vplivnih dejavnikov, ki jih kupci uporabljajo za primerjanje med različnimi konkurenčnimi proizvodi ali storitvami.

Podobno kot Garvinova opredelitev vidikov kakovosti (glej točko 1.3.1.), se tudi Garvinova opredelitev dejavnikov kakovosti nanaša ne le na storitve, temveč tudi na proizvode. Opredeljevanje in proučevanje vidikov in dejavnikov kakovosti za proizvode in storitve skupaj je manj zanesljivo, kot če se osredotočimo izrecno na področje storitev (ali samo proizvodov). Zaradi navedene slabosti ocenjujem Garvinov pristop kot manj ustrezen.

Dabholkar (1996, str. 32) med dejavniki kakovosti storitev, podprtih s tehnologijo navaja hitrost izvedbe, učinkovitost, preprostost izvedbe, zanesljivost informacij, natančnost informacij, udobnost, zmožnost kontrole izvedbe storitve, izkušnje iz preteklosti, navade, povezane z uporabo tehnologije in potrebo po osebnem stiku.

Navedeni dejavniki različnih avtorjev se med seboj razlikujejo in so lahko glede na različne vrste poslovnih učinkov različno pomembni. Izhajajoč iz določenih empiričnih raziskav se je pet osnovnih dejavnikov, ki so jih postavili Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990, str. 175), izkazalo za uporabne pri bančnih in zavarovalniških storitvah, popravih avtomobilov in številnih drugih storitvah (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1996, str. 119). Iz pregleda navedenih dejavnikov je razvidno, da jih je večina subjektivne narave, le nekateri so

objektivne narave. Malo je takšnih, ki vključujejo merljive značilnosti storitev, večji delež je tistih, ki se spreminjajo z razmišljanjem, doživljanjem kupcev.

1.4. Merjenje in presojanje kakovosti

Presojanje (vrednotenje) kakovosti poslovnih učinkov je proces določanja, ugotavljanja vrednosti in pomena kakovosti poslovnih učinkov. Kupci običajno želijo ovrednotiti kakovost še pred nakupom poslovnega učinka, seveda pa ga vrednotijo tudi po izvedbi. Kupci vrednotijo kakovost poslovnih učinkov na podlagi dejavnikov, kot so na primer izkušnje iz preteklosti, ocene in mnenja prijateljev, znancev, blagovna znamka, ugled podjetja, oglaševanje in druge oblike tržnega komuniciranja. Na podlagi pridobljene ocene o kakovosti poslovnih učinkov si kupci ustvarijo pričakovanja o kakovosti poslovnega učinka. Po nakupu poslovnega učinka primerjajo pričakovanja z zaznano kakovostjo. Če zaznana kakovost preseže pričakovanja o kakovosti, bo kakovost poslovnega učinka odlično ovrednotena. Če je zaznana kakovost poslovnih učinkov enaki pričakovanim, bodo komitenti razmeroma zadovoljni. Če pa je zaznana kakovost poslovnega učinka pod pričakovanji, nastane vrzel oziroma razlika med poslovnim učinkom proizvajalca oz. izvajalca in pričakovanji kupcev. Ker se vrzel nanaša na nekakovostne poslovne učinke, morajo podjetja, da bi se izognila vrzelim, poznati in obvladovati naslednje dejavnike, ki vplivajo na stopnjo pričakovanj:

- predhodne izkušnje s poslovnimi učinki, ki pričakovanja stopnjujejo ali pa jih zavrejo,
- »govorice od ust do ust«, priporočila prijateljev in znancev, ki so stalni vir informacij,
- potrebe in želje kupcev (večje kot so, večja so pričakovanja in obratno),
- tržno komuniciranje, ki ne sme obljubiti več kot podjetje lahko ponudi (z velikimi obljubami so povezana tudi velika pričakovanja).

Filiatrault, Harvey in Chebat (1996, str. 246) so v rezultatih svoje raziskave med najpogostejšimi načini za obvladovanje kakovosti navedli aktivnosti, povezane z ohranjanjem in izboljševanjem ugleda podjetja. Le-ta posredno vpliva na lažjo in boljšo ocenitev kakovosti s strani kupcev. Med drugimi najpogostejšimi načini za obvladovanje kakovosti so navedli vključevanje vodstva v obvladovanje kakovosti, vključevanje izvajalcev storitev v programe za izboljševanje kakovosti in izboljševanje odnosov s kupci. Kakovost poslovnih učinkov je torej močno povezana in odvisna od pričakovanj kupcev. V želji, da bi podjetja bolj poznala pričakovanja, želje in potrebe svojih obstoječih in potencialnih kupcev, jih mora spremljati, spoznavati in meriti. Odgovorni v podjetjih se morajo zavedati, da je merjenje kakovosti poslovnih učinkov nujno potrebna aktivnost, odločiti se morajo le, na kakšen način oziroma s

katero metodo bodo podjetja merila in redno spremljala pričakovanja kupcev glede kakovosti poslovnih učinkov.

V letu 1924 je Shewart, ki je bil zaposlen v Bell Telephone Laboratories, objavil članek, v katerem je predstavil principe statističnih kontrolnih kart. V proizvodnji se začne intenzivnejša uporaba statistične teorije za kontrolo kakovosti med drugo svetovno vojno. Ta je namreč ustvarila veliko povpraševanje po masovnih proizvodih, pri katerih se je kontrola lahko izvajala zgolj na podlagi uporabe statističnih metod vzorčenja. Danes predstavlja uporaba statističnih metod osnovo zagotavljanja in kontrole kakovosti. Ločimo pa lahko dve vrsti statističnih metod, ki jih uporabljamo za kontrolo kakovosti, to sta vzorčno preverjanje in statistična kontrola procesa. Vzorčno preverjanje nam pomaga pri sprejemanju odločitve o tem, ali sprejeti ali zavrniti določeno serijo materialov, nedokončanih ali dokončanih proizvodov. Statistična kontrola procesa pa nam pomaga pri sprejemanju odločitve, ali nadaljevati z izvajanjem določenega procesa ali njegovo izvajanje zaustaviti in ugotoviti določljive razloge za slabo kakovost. To odločitev sprejmemo na podlagi periodično vzetih slučajnih vzorcev. S takim periodičnim jemanjem vzorcev skušamo zagotoviti, da bo proces pod statistično kontrolo. Proces je pod statistično kontrolo takrat, ko je v njem prisotna zgolj naravna variacija (Rusjan, 1999, str. 276-277).

Vzorčno preverjanje kot statistično kontrolo procesa lahko izvajamo na podlagi merjenja številskih (numeričnih, kvantitativnih) ali opisnih (atributivnih, kvalitativnih) spremenljivk. Pri merjenju številskih spremenljivk uporabljamo zvezno mersko lestvico za dejavnike kakovosti, kot so npr. dolžina, višina, teža in podobno. V tem primeru torej lahko dejavnike kakovosti merimo in izrazimo v številkah. Veliko dejavnikov kakovosti pa lahko izraimo zgolj atributivno, kar pomeni, da lahko poslovni učinek razvrstimo v eno izmed dveh skupin, poslovni učinek bodisi ustreza bodisi ne ustreza določenim specifikacijam. Pri merjenju opisnih spremenljivk uporabljamo diskretne merske lestvice, s katerimi merimo število slabih izdelkov ali pa število napak na enoto izdelka. Merjenje z opisnimi spremenljivkami je zlasti primerno pri kompleksno določenih specifikacijah kakovosti. Ali uvrščamo proizvod med slabe izdelke ali ne, je lahko določeno z vrsto kriterijev.

1.4.1. Vzorčno preverjanje

Vzorčno preverjanje je opredeljeno kot jemanje enega ali več slučajnih vzorcev vhodnih materialov, nedokončanih proizvodov ali dokončanih proizvodov iz velike serije le teh, preverjanje vsake enote v vzorcu ali je skladna z zahtevanimi specifikacijami, in odločanje o sprejemu ali zavrnitvi celotne serije vhodnih materialov, nedokončanih proizvodov ali

dokončanih proizvodov na podlagi rezultatov analize vzorcev. Vzorčno preverjanje torej uporabljamo pri kontroli vhodnega materiala, kontroli samega procesa ali pa pri kontroli izdelkov po dokončanem procesu.

Ločimo več pristopov k vzorčnemu preverjanju. Različni pristopi predstavljajo različne načrte vzorčenja. V načrtu vzorčenja določimo število vzorcev, velikosti vzorcev in kriterije sprejemljivosti serije na podlagi rezultatov analize vzorca. Tako lahko uporabljamo enkratno, dvakratno ali večkratno vzorčno preverjanje. Pri enkratnem vzorčnem preverjanju vzamemo iz serije en vzorec in na podlagi pregleda vzorca sprejmemo odločitev, ali celotno serijo sprejmemo ali zavrnemo. Dvakratne ali večkratne načrte vzorčnega preverjanja uporabljamo predvsem takrat, ko pričakujemo, da so serije zelo dobre ali zelo slabe. Posamezni vzorci pri dvakratnem ali večkratnem vzorčenju so manjši od enkratnega vzorca. Dvakratni in večkratni načrti vzorčenja omogočajo znižanje stroškov preverjanja, ker odločitve o sprejemu ali zavrnitvi lahko sprejemamo na podlagi manjšega skupnega števila pregledanih enot, so pa ti načrti vzorčenja zahtevnejši in težji za razumevanje. Pri dvakratnem vzorčenju tako npr. lahko sprejmemo ali zavrnemo serijo že na podlagi prvega majhnega vzorca, samo za dvomljive serija pa vzamemo še drugi večji vzorec (Russell, Taylor, 1998, str. 156-158; Rusjan, 1999, str. 277-278).

Kontrola na podlagi vzorčnega preverjanja ne zagotavlja popolne razmejitve med slabimi in dobrimi serijami zaradi možne napake, povezane z vzorčenjem. To velja tudi pri predpostavki popolne kontrole v vzorcu. Obstaja namreč možnost, da bo v slučajnem vzorcu manj slabih enot od povprečja v seriji, zaradi česar bi na podlagi vzorce sklepali, da je serija dobra, čeprav to v resnici ni. Po drugi strani je lahko v vzorcu več slabih enot od povprečja v seriji, zaradi česar bi zavrnili dobro serijo.

1.4.2. Statistična kontrola procesov

Vsak poslovni in proizvodni proces sestavljata vrsta delnih procesov, rezultati katerih so vmesni proizvodi oziroma storitve. Kot proces lahko tako upoštevamo posamezen stroj, skupino strojev ali pa kateregakoli izmed administrativnih procesov v podjetju. Vsak izmed teh procesov ima svoje notranje uporabnike, to so tisti procesi, ki sprejemajo proizvod ali storitev določenega procesa. Uporabnik konstrukcijskega oddelka je tako na primer proizvodnja, ki proizvaja komponente, uporabnik proizvodnje pa je montaža, ki sestavlja te komponente. Z razčlenitvijo celovitega proizvodnega procesa na manjše procese lahko določamo in kontroliramo kakovost na različnih mestih v proizvodnji.

Rezultati vsakršnega procesa bodo vedno izkazovali določeno normalno variabilnost, ki jo lahko pričakujemo glede na zasnovo procesa in glede na njegovo okolje. Poleg normalne variabilnosti pa se občasno v rezultatih procesa pojavi tudi nenormalna variabilnost. Normalno variabilnost lahko statistično predvidevamo. Je posledica naključnih vzrokov, ki so lastni določenemu procesu. Teh naključnih vzrokov je veliko, njihovi vplivi pa so majhni, zato jih težko izoliramo. Te vplive in s tem normalno variabilnost tako lahko spremenimo zgolj s preoblikovanjem zasnove procesa, kar pomeni, da je za zmanjševanje normalne variabilnosti potreben čas in investiranje v spreminjanje procesa. Nenormalna variabilnost pa je nepredvidljiva, povzročajo jo določljivi oziroma posebni razlogi, ki se običajno pojavijo. Te razloge lahko izoliramo in proučujemo, odpravimo pa jih lahko tudi na kratki rok, brez večjih dodatnih potrebnih sredstev.

Pri zagotavljanju kakovosti na kratki rok je tako cilj ugotoviti pojave nenormalne variacije v rezultatih procesa, določiti in odstraniti določljive razloge za to nenormalno variacijo. Sprejeti pa moramo normalno variacijo procesa in se izogniti neupravičenim reakcijam na variacije, ki ostajajo znotraj meja normalne. Na dolgi rok pa si prizadevamo za zmanjševanje normalne variacije procesa s povečanjem njegove natančnosti. Kratkoročni ukrepi morajo biti odgovornost izvajalcev, ki so čim bližje izvorom nenormalne variacije, medtem ko je dolgoročneje izboljševanje procesa odgovornost managementa.

Ko spremljamo rezultate procesa v času, želimo ugotoviti, ali je opazovana variacija normalna ali nenormalna. Če je v procesu prisotna zgolj normalna variacija, ki je posledica zgolj naključnih vzrokov, pravimo, da je proces pod kontrolo. To variacijo moramo sprejeti, saj je na kratki rok ne moremo odpraviti. V primeru, ko je variacija posledica določljivih razlogov, pa pravimo, da proces ni pod kontrolo. V tem primeru moramo zaustaviti proces, poiskati in odpraviti določljive razloge in s tem povrniti proces pod kontrolo. Problem, ki se postavlja, je torej v tem, kako določiti, kdaj je opazovana variacija normalna, kdaj pa nenormalna (Russell, Taylor, 1998, str. 131-133, Rusjan, 1999, str. 282-283).

V nadaljevanju opisujem v metode merjenja kakovosti poslovnih učinkov, ki se v zelo veliki meri uporabljajo predvsem v storitvenih podjetjih in sicer metodo določanja in izpolnjevanja standardov, metodo upoštevanja reklamacij in metodo merjenja stopnje zadovoljstva.

1.4.3. Metoda določanja in izpolnjevanja standardov

Objektivno usmerjena metoda določanja in izpolnjevanja standardov pomeni, da podjetje določi standarde, ki se nanašajo na izdelavo oz. izvedbo poslovnega učinka. Standardi so

običajno merljive vrednosti (na primer poslovni učinek mora biti izdelan v treh minutah). Zaposleni so zavezani postavljene standarde upoštevati. V podjetjih se ta metoda uporablja na veliko področjih, vendar v določenih primerih se standardi uporabljajo bolj kot smernice zaposlenim, kajti na v nekaterih primerih je bolj kot hitrost pomembna pravilnost izvedbe. Metoda določanja in izpolnjevanja standardov se uporablja tudi na področju reševanja pritožb, kjer so z navodili določeni načini reševanja pritožb glede na vrsto pritožb kupcev.

Pomanjkljivosti te metode so naslednje:

- podjetja lahko v želji po doseganju standardov posvečajo premalo pozornosti izboljšanju izdelave oziroma ponudbe poslovnih učinkov in z le-to povezano kakovostjo poslovnih učinkov,
- zaradi objektivne usmerjenosti in pomanjkanja subjektivnosti v metodi lahko pride do razlike med pričakovanji kupcev, kot jih zaznavajo vodilni v podjetjih in med pretvarjanjem teh pričakovanj v poslovne učinke,
- doseganje standardov je za podjetje konkurenčna prednost le kratek čas. Pričakovanja kupcev so namreč vsak dan večja in podjetja bi zato morala vedno znova postavljati nove standarde, da bi zadovoljilo nova, vedno večja pričakovanja kupcev.

V želji, da bi bilo doseganje standardov povezano z doseganjem visoko kakovostnih poslovnih učinkov, je v nekaterih podjetjih uvedeno motiviranje, nagrajevanje tistih zaposlenih, ki jim glede na različno povpraševanje kupcev uspe preseči določene standarde. Kljub vsemu menim, da so podjetja z metodo določanja standardov uspešna samo tedaj, ko je ta metoda dopolnilo k drugi metodi merjenja kakovosti poslovnih učinkov.

1.4.4. Metoda upoštevanja reklamacij

Metoda upoštevanja reklamacij temelji na rednem spremljanju pripomb in pritožb kupcev ter ustreznem reševanju in upoštevanju le-teh pri prenovi ponudbe. Pripombe in pritožbe so namreč priložnosti za izboljšanje ponudbe in lahko podjetja opozorijo na probleme in napake, ki v podjetjih še niso bile zaznane.

Problem metode upoštevanja reklamacij je, da se kupci kljub nezadovoljstvu s poslovnimi učinki pogosto ne pritožijo oziroma s svojimi pripombami ne seznanijo proizvajalcev. Posledično imajo lahko odgovorni v podjetjih napačno predstavo o zadovoljstvu kupcev s poslovnimi učinki in kakovostjo le-teh. Zato je metoda upoštevanja reklamacij ustrezna le kot dopolnilo k drugim, zanesljivejšim metodam merjenja kakovosti poslovnih učinkov.

1.4.5. Metoda merjenja stopnje zadovoljstva

Metoda temelji na rednem merjenju in spremljanju stopnje zadovoljstva, kar je danes že nujnost v vsakem storitvenem podjetju. Eden od načinov merjenja stopnje zadovoljstva je izračunavanje indeksa zadovoljstva (angl. Customer Satisfaction Index – CSI). Primera znanih indeksov sta ACSI – American Customer Satisfaction Index in SCSB – Swedish Customer Satisfaction Barometer (več glej v Anderson, Mittal, 2000, str. 114).

Zadovoljstvo in kakovost na področju storitev sta tesno povezana. Kakovost storitev nastopi, ko se zaznana izvedena storitev izenači ali preseže pričakovanja kupcev. Če so zaznave storitev s strani kupcev večje od pričakovanj, so kupci zelo zadovoljni. Kakovost storitve je preseгла njihove potrebe. Če pa so zaznave kupcev pod pričakovanji, kupci niso zadovoljni (Lovelock, Wright, 1999, str. 88). Kljub vsemu je zadovoljstvo kupcev širši pojem kot kakovost storitev. Zaznavanje kakovosti storitev izhaja iz petih dimenzij kakovosti storitev, medtem ko na zadovoljstvo s storitvijo vplivajo kakovost storitve, cena, situacijski dejavniki in osebni dejavniki. S tega vidika je kakovost storitve sestavina zadovoljstva komitentov. Naslednja razlika je, da se zadovoljstvo kupcev lahko izraža le, če kupci izkusijo storitev, medtem ko zaznavanja kakovosti storitev lahko nastanejo tudi, če kupci niso izkusili storitve (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 123-124).

Metode pridobivanja podatkov, na podlagi katerih v podjetjih ocenjujejo zadovoljstvo kupcev so:

- telefonsko anketiranje (intervju po telefonu, ki ne sme biti daljši od 15 minut),
- anketiranje po pošti (nizki stroški, a dolgotrajen proces zbiranja podatkov in dolgotrajen odziv in nezanesljiv odziv anketirancev),
- osebni obiski kupcev (informacije na podlagi osebnih pogovorov),
- skrite stranke (osebje obiskuje svoja prodajna mesta kot kupec in opazuje).

Poleg zgoraj navedenih metod pridobivanja podatkov sta v literaturi omenjeni še dve metodi, ki se zaradi večje zahtevnosti tako z organizacijskega kot tudi stroškovnega vidika, redkeje uporabljata. Ti dve metodi sta naslednji:

- skupinski intervju (občasna organizacija srečanj s svojimi stalnimi kupci),
- vidni profili (angl. Visual Imagery Profiling – VIP) na prodajnih mestih s kamero registrirajo pristne reakcije in govorico telesa kupcev, ter kasneje vprašanim pokažejo posnete slike, iz katerih morajo izbrati tipično značilne zadovoljne kupce; iz rezultatov je mogoče ugotoviti značilnosti, s katerimi se kupci poosebljajo.

Pomanjkljivost uporabe metode merjenja stopnje zadovoljstva v splošnem je, da se management podjetij po nekajkratnem merjenju zadovoljstva kupcev, kjer se ugotovi, da so kupci razmeroma zadovoljni, odloči za prenehanje merjenja, češ da je vse v redu, da so kupci zadovoljni in da ni nobene potrebe po merjenju zadovoljstva, oziroma potrebe po izboljševanju kakovosti poslovnih učinkov.

1.4.6. Druge metode, uporabne za analizo in zagotavljanje kakovosti

Druge metode, ki se uporabljajo za analizo in zagotavljanje kakovosti so preglednica, histogram, Paretov diagram ter diagram vzrokov in posledic.

Preglednica nam služi za zbiranje podatkov o vnaprej določenih dejavnikih kakovosti. Preglednice so obrazci, ki se razlikujejo glede na dejavnike kakovosti, za katere zbiramo podatke.

Histogram je grafični način prikazovanja pogostostnih porazdelitev. Z njimi torej nazorno prikazujemo rezultate merjenja določene lastnosti kakovosti ali rezultate zbranih podatkov o dejavnikih kakovosti.

Pareto diagram omogoča ločitev majhnega števila pomembnih od velikega števila nepomembnih vzrokov določenega problema kakovosti. S tem lahko najprej začnemo z odpravljanjem tistih vzrokov, ki v največji meri vplivajo na nastajanje določenega problema.

Diagram vzrokov in posledic, imenovan tudi Ishikawin diagram po svojem avtorju, ali zaradi svoje oblike tudi diagram ribje kosti, je namenjen enostavni razčlenitvi vzrokov, ki so pripeljali do nekega s kakovostjo povezanega problema (Rusjan, 1999, str. 285-286).

1.5. Evropski samoocenitveni model poslovne odličnosti

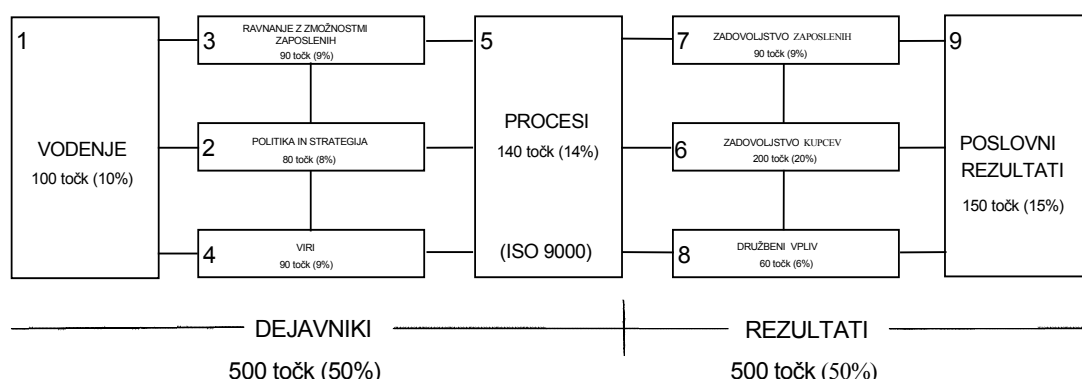
V osemdesetih letih so evropska podjetja začela dokončno spoznavati, da je za preživetje in za uspeh poslovanja potrebno kakovosti posvetiti bistveno večjo pozornost. Na zahtevnejših trgih je namreč pravo konkurenčno prednost mogoče doseči le s kakovostjo. Ta ugotovitev se ne omejuje zgolj na kakovost poslovnih učinkov. Vse bolj zadeva tudi dostavo, administracijo, servisiranje kupcev in ostale vidike poslovanja podjetja. Kakovost tako zdaj pokriva in zaokrožuje vse oblike in načine, s katerimi poskuša podjetje izpolniti potrebe in

pričakovanja svojih kupcev, svojih zaposlenih, svojih lastnikov in družbe v najširšem smislu. Upošteva vse jasneje izražene zahteve po celovitem obvladovanju kakovosti so se mnoga vodilna evropska podjetja lotila programov za izboljšanje svojih poslovnih procesov. Dokazi o pomembnih prednostih so že vidni in se kažejo predvsem v večji konkurenčnosti, nižjih stroških in večjem zadovoljstvu vseh interesnih skupin (angl. stakeholders).

Evropski model kakovosti je bil razvit po zgledu nagrad za kakovost v dveh gospodarsko najmočnejših državah, na Japonskem in v Ameriki. Štirinajst vodilnih zahodnoevropskih podjetij, ki so spoznala in priznala potencialne konkurenčne prednosti vpeljevanja celovite kakovosti je leta 1988 prevzelo pobudo in oblikovalo Evropsko fundacijo za vodenje kakovosti EFQM (European Foundation For Quality Management) (Borko, 1999, str. 1). V začetku leta 1992 je število članov naraslo na skoraj 200, iz večine zahodnoevropskih držav in večine gospodarskih sektorjev. EFQM igra pomembno vlogo pri utrjevanju položaja zahodnoevropskih podjetij na svetovnem trgu. To dosega na dva načina, in sicer s pospeševanjem sprejemanja kakovosti kot strategije za doseganje konkurenčne prednosti na svetovnih trgih ter z vzpodbujanjem in s pomočjo pri vpeljavi aktivnosti za izboljšanje kakovosti.

Podjetje dosega poslovne rezultate s pomočjo procesov, pri čemer izkorišča zmožnosti zaposlenih. Z drugimi besedami, *procesi* in *ljudje* so dejavniki, ki omogočajo doseganje poslovnih rezultatov. Ta princip je mogoče izraziti tudi grafično, kar prikazujem v sliki 1.

Slika 1: Evropski samoocentivni model poslovne odličnosti



Vir: Borko, 1999, str. 13.

Evropski samoocentivni model poslovne odličnosti je bil razvit kot ogrodje za Evropsko priznanje za kakovost EQA (European Quality Award), s sponzoriranjem Komisije evropske skupnosti CEC (European Commission), Evropske fundacije za obvladovanje kakovosti

EFQM in Evropske organizacije za kakovost EOQ (European Organization for Quality), katere polnopravni član je od leta 1992 tudi Slovensko združenje za kakovost SZK (Rejc, 2001, str.154-155).

Vsebinsko model EFQM izvira iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti, ki predstavlja pot do poslovne odličnosti³. Temelji na predpostavki, da so procesi sredstvo, s katerim podjetja razvijajo, obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih, da bi dosegle zastavljene cilje (Rejc, 2001, str.154-155). Bistvo modela je naslednje: Zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in družbeni vpliv je mogoče doseči z vodstvom, ki obvladuje politiko in strategijo, ljudi, razpoložljive vire in procese, kar vse končno vodi k odličnosti in k dobrim poslovnim rezultatom.

Model EFQM je standardiziran. To pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določeni. Še vedno pa izpolnjevalci vprašalnika, posameznik ali skupina iz podjetja, vprašanja točkujejo subjektivno in brez zunanjega objektivnega preverjanja. Kljub omenjenim pomanjkljivosti vidimo namen modela EFQM v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocenitev, omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem umestitev na lestvici poslovne odličnosti. Izpolnjevanje vprašalnika je koristno že v tem, da management podjetja ugotovi trenutni položaj podjetja glede dosežene kakovosti v širšem smislu in da lažje opredeli prihodnje usmeritve in prednostne naloge. Tudi ustanovitelji EFQM so bili prepričani, da ugotavljanje in priznavanje najboljših praks zahteva uvedbo systemskega priznanja, ki bo opogumljalo najboljša podjetja k prikazu svojih izkušenj, po katerih se bodo lahko zgledovala druga podjetja. S tega vidika lahko kot posreden namen modela EFQM izpostavimo tudi dejstvo, da podjetje, ki v okviru samoocenitve doseže zahtevano število točk, prejme priznanje za kakovost oziroma poslovno odličnost (Rejc, 2001, str.154-155).

Vsak od devetih elementov v modelu je kriterij, ki se ga lahko uporabi pri ocenjevanju napredovanja podjetja pri uveljavljanju celovitega obvladovanja kakovosti. Poslovni rezultati se nanašajo na to, kaj je podjetje doseglo in kaj dosega. Dejavniki se nanašajo na to, kako podjetje dosega te rezultate. Cilj samoocenjevanja sistema celovitega obvladovanja kakovosti in programa izboljšav je podrobno pregledati vsakega od devetih kriterijev, ter nato osvojiti ustrezne strategije za stalno izboljšanje poslovanja.

³ Pojem poslovne odličnosti je bil na 2. Mednarodni konferenci QMED (Quality Management and Economic Development), ki je bila leta 1999 v Portorožu, opredeljen kot »Odlični ljudje, ki ustvarjajo odlična partnerstva s ciljem doseči odlične procese za proizvodnjo odličnih proizvodov, nad katerimi bodo stranke navdušene«.

1.5.1. Dejavniki EFQM

Dejavnik EFQM, ki lahko z zavzemanjem za obvladovanje kakovosti veliko pripomorejo k uveljavljanju TQM v podjetju, je **vodstvo**. Vodstvo lahko navdihuje in vzpodbuja celovito obvladovanje kakovosti, kot temeljni proces za neprestane izboljšave v podjetju. To lahko doseže z ustreznim komuniciranjem do podrejenih in nadrejenih, dajanjem zgleda, dosegljivostjo, sodelovanjem pri usposabljanju osebja, podpiranjem izboljšav in vzpodbujanjem tekmovalnosti. Zelo pomembna naloga vodstva pri zagotavljanju celovitega obvladovanja kakovosti je tudi povezovanje s kupci in dobavitelji, kjer je potrebno vzpostaviti partnerske odnose, skupne teame za izboljšave in s tem zagotoviti zadovoljstvo tako pri kupcih kot tudi pri dobaviteljih (Borko, 1999, str. 3).

Naslednji dejavnik EFQM, na katerega v veliki meri vpliva vodstvo, je **politika in strategija**. Tu je pomembno, kako podjetje vključuje koncept celovitega obvladovanja kakovosti v določanje, praktično uveljavljanje, pregledovanje ter izboljševanje svoje politike in strategije. Pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti naj bi nazorno prikazal naslednje:

1. Kako politika in strategija temeljita na konceptu celovitega obvladovanja kakovosti. Sem sodijo področja, ki lahko pokažejo, kako se v podjetju celovito obvladovanje kakovosti odraža v vrednotah, viziji, poslanstvu in prepričanju.
2. Kako uporaba ustreznih informacij določa politiko in strategijo. Sem sodijo področja, ki lahko vključujejo uporabo povratnih informacij s strani kupcev, dobaviteljev in zaposlenih v podjetju, uporabo podatkov primerjav z najboljšimi in uporabo metod napovedovanja.
3. Kako sta politika in strategija podlaga poslovnim načrtom. Sem sodijo področja, ki lahko pokažejo, kako so ključni načrti testirani in spremenjeni z namenom, da se uskladijo s politiko podjetja.
4. Na kakšen način se politika in strategija preverjata in izboljšujeta. Sem sodijo področja, ki vključujejo, kako podjetje ovrednoti učinkovitost in pomen svoje politike ter kako preverja in izboljšuje politiko.

Izkoriščanje zmožnosti ljudi (zaposlenih) z namenom neprestanega izboljševanja poslovanja imenujemo dejavnik **ravnanja z ljudmi** v podjetju. Pristop celovitega obvladovanja kakovosti nazorno prikaže naslednje:

- Kako podjetje s pomočjo nabora, usposabljanja in napredovanja v karieri ohranja in razvija ključne zmožnosti zaposlenih. Sem sodijo področja, ki lahko pokažejo kako managerji določajo usposobljenost zaposlenih in jo primerjajo z zahtevami podjetja, načrtujejo nabor in napredovanje ljudi, določajo in izvajajo programe usposabljanja ter nadzorujejo učinkovitost usposabljanja.

- Kako se z zaposlenimi tekoče dogovarja in preverja doseganje ciljev podjetja.
- Kako podjetje spodbuja povezanost vseh svojih ljudi v prizadevanjih za kakovost in za neprestane izboljšave. Sem sodijo področja, ki lahko pokažejo, kako podjetje uporablja sheme predlogov in idej, krožke kakovosti, skupine za korektivne ukrepe, interne konference in podobno.

Naslednji dejavnik EFQM je **izkoriščanje in ohranjanje virov**, ki prikazuje kako podjetje z optimizacijo virov stalno izboljšuje poslovanje. Pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti zajema:

- finančne vire (ravnanje z denarjem, obratnimi sredstvi, obvladovanje stroškov, s poudarkom na opredelitvi in uporabi stroškov kakovosti, finančno vrednotenje strategij, ravnanje s premoženjem delničarjev, kriteriji za finančno odločanje in podobno),
- vire informacij (zagotavljanje in izboljševanje veljavnosti podatkov, celovitosti, dosegljivosti in namena, pripravljenost in razpoložljivost podatkov ter informacij kupcem in dobaviteljem, vodilnim in zaposlenim, ki so vključeni v izboljšave, načini vrednotenja in izboljšav strategije informacijske tehnologije in drugo) in
- uporabo tehnologije (kako se glede na učinek vrednotijo alternativne in prihajajoče tehnologije, kako se izkoriščajo tehnologije, ki zagotavljajo konkurenčne prednosti, kako se uvajanje tehnologije povezuje z načrtovanjem kadrovskih resursov).

Zadnji dejavnik EFQM so **proces**i. Ta dejavnik prikazuje, kako se z namenom zagotoviti neprestane izboljšave v poslovanju podjetja identificirajo, pregledujejo in če je potrebno revidirajo ključni in podporni procesi. Samoocenitev naj bi med drugim pokazala naslednje:

- Kako se identificirajo ključni procesi. Sem sodijo področja, ki vključujejo opredelitev ključnih procesov, urejanje povezav med procesi, vrednotenje vpliva na poslovanje in podobno.
- Kako podjetje sistematično obvladuje svoje ključne in podporne procese. Sem sodijo področja, ki vključujejo vzpostavljanje lastništva in standardov delovanja procesov, opredelitev, kako in kdo nadzoruje te standarde, vloge ISO 9000 certificiranja in drugo.
- Kako podjetje pri izboljšavah procesa spodbuja inovativnost in kreativnost. Sem sodijo področja, ki vključujejo odkrivanje in uporabo novih pristopov razvoja nove tehnologije in nove filozofije delovanja, uveljavljanje kreativnih sposobnosti zaposlenih in podobno.

1.5.2. Rezultati EFQM

Kriteriji rezultatov zadevajo vse kar je podjetje doseglo in kar dosega. To se lahko izrazi kot diskreten rezultat, idealno pa je, če se izrazi s pomočjo večletnih trendov. Rezultati podjetij in trendi za vse kriterije rezultatov naj bi bili ocenjeni glede na cilje podjetja, pomen rezultatov za vsako od skupin, ki jih podjetje zanima (kupci, zaposleni, delničarji, širša skupnost), trenutno raven oziroma stanje delovanja podjetja in kjer je primerno tudi glede na raven delovanja konkurence in raven delovanja najboljših podjetij.

Med rezultate EFQM prištevamo (Borko, 1999, str. 8):

1. Zadovoljstvo kupcev

Zanima nas, kakšno je zaznavanje neposrednih in posrednih zunanjih kupcev o podjetju in o njegovih poslovnih učinkih. Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti bo omogočila zadovoljitev potreb in pričakovanj kupcev. Sem sodijo področja, ki vsebujejo zaznavanje o podjetju glede na kakovost poslovnih učinkov (stopnje okvar, napak, zavrnitev, stalnost, ponovljivost, zanesljivost, pravočasna dobava, poprodajne storitve, garancija in garancijski pogoji, razpoložljivost rezervnih delov, plačilni pogoji in financiranje).

2. Zadovoljstvo zaposlenih (kako občutijo podjetje zaposleni)

Pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti naj bi zadovoljil potrebe in pričakovanja zaposlenih. Sem sodijo področja, ki zadevajo delovno okolje, lokacijo, prostor, ukrepe za zagotovitev zdravja in varnosti, ocenjevanje, določanje ciljev in načrtovanje kariere, usposabljanje, napredovanje, varnost zaposlitve in podobno.

3. Družbeni vpliv

Gre za to, kakšno je zaznavanje o podjetju v širši skupnosti. Sem sodijo vidiki o odnosu podjetja do kakovosti življenja, do okolja in ohranjanja naravnih virov. Pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti naj bi zadovoljil potrebe in pričakovanja širše skupnosti. Sem sodijo področja, ki zadevajo aktivno povezanost podjetja s širšo skupnostjo, dobrodelne akcije, izobraževanje in usposabljanje, šport in prosti čas, okolje in ekologijo, hrup, uporabo recikliranih materialov, zmanjševanje količine odpadnih materialov in drugo.

4. Poslovne rezultate

Zanima nas, kakšni so dosežki podjetja glede na načrtovane poslovne rezultate. Sem sodijo področja, ki se med drugim nanašajo na dobiček, vrednost prodaje, dodano vrednost, likvidnost, donos delničarjev in dolgoročno vrednost za delničarje. Večino od navedenih

postavk se lahko izrazi v absolutnih vrednostih ali pa v obliki razmerij preračunanih na enoto kapitala oziroma na zaposlenega. Nefinančni kazalci zadevajo doseganje drugih poslovnih ciljev in namenov, vključujejo notranjo zmogljivost ter učinkovitost ukrepov, ki so vitalnega pomena za stalno ohranjanje uspešnosti podjetja. Sem sodijo področja, ki zadevajo tržni delež, število napak na enoto učinka ali aktivnosti, variabilnost poslovnih učinkov, čas za procesiranje naročil, dobavni čas izdelkov, čas za izdelavo serije, čas za tržno uvajanje novih poslovnih učinkov in podobno.

1.6. Predstavitev standarda ISO 9001:2000

Ko slišimo besedo kakovost ali standard kakovosti, najprej pomislimo na standarde ISO, ki so postali nekakšno spričevalo kakovosti. Razvoj omenjenih standardov nam resnično kaže tudi razumevanje pojma kakovost skozi čas. V začetnem obdobju so standardi ISO vsebovali zahteve za kakovost poslovnih učinkov, danes pa je v njih vse več predpisov o proizvodnem procesu, varovanju okolja in ljudi. Iz nadzora nad delovanjem ljudi in strojev se razvoj sistemov in standardov kakovosti vse bolj usmerja v tako imenovano samoravnanje (angl. self-management) zaposlenih, kar naj bi pripomoglo k obvladovanju poslovnega sistema in uspešnemu poslovanju podjetja.

Strokovnjaki napovedujejo, da se bodo koncepti kakovosti v petih do desetih letih združili v enega, ki ga bodo podjetja prilagodila sebi. Morda bo pri tem govor o sistemu poslovanja in ne več kakovosti, ki bo združeval vse elemente kakovostnega poslovanja in ga bo podjetje nenehno izboljševalo. Sistemi kakovosti se razvijajo v integriran sistem poslovanja, katerega temelj so človeški odnosi. Pri tem je pomembno, da managerji nenehno skrbijo za kakovost. Standardi kakovosti bodo imeli čedalje več vsebin, hkrati pa bodo vse manj konkretni, ker bodo predpisovali le rešitev težave in ne pot do rešitve.

Pridobitev standardov kakovosti, zlasti ISO, čedalje bolj postaja pogoj za poslovanje tujcev z našimi podjetji, kar vse močneje čutijo predvsem izvozniki. Ob tem standardi ne prinašajo več konkurenčnih prednosti, temveč so le vstopnica za nastop na zahtevnih trgih. Strokovnjaki ugotavljajo, da je v svetu več kot 500 tisoč podjetij, ki imajo standard kakovosti ISO, njegove zahteve pa vežejo na desetine milijonov ljudi. Pri nas ga ima približno 1.200 podjetij in sicer predvsem velika podjetja, ki k certificiranju spodbujajo tudi srednja, počasi pa prihajajo na vrsto tudi mala podjetja.

Razlogi za pridobitev standardov kakovosti so različni. Podjetje se pogosto odloči zanje, ker to zahtevajo kupci (večinoma tujci). Nekaterim podjetjem standard kakovosti služi le kot spričevalo, s katerim se izkazujejo, njegova pridobitev pa ne prinaša veliko. Strokovnjaki pravijo, da le polovici naših podjetij, ki so pridobila certifikat kakovosti ISO, ta tudi prinaša koristi, praviloma zato, ker so se zanj odločila, da bi resnično dvignila sistem kakovosti v podjetju na višjo raven.

Kljub precejšnji razširjenosti standardov kakovosti moramo vedeti, da so le orodje za izvajanje sistemov kakovosti. Slednje sestavljata nadzor nad kakovostjo in način poročanja o izpolnjevanju načrtov, v okviru katerega je mogoče ugotoviti tudi razloge za slabo delovanje. Te informacije potem tečejo do vodstva podjetja, ki z ustreznim izobraževanjem skrbi za odpravo pomanjkljivosti. Opisani sistem že pomeni obvladovanje kakovosti. Če so vanj vključeni tudi notranji kupci v podjetju, kot so denimo nabava, prodaja in finančni sektor, govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti. Podjetja, ki se odločijo za tak sistem, si zagotovijo preglednost delovanja poslovnega procesa, saj so vsi postopki dokumentirani. To pripomore tudi k dvigu kulture odnosov med ljudmi v podjetju, saj se zaposleni oblikovanja sklepov, ki so dokumentirani, lotijo z večjo zavzetostjo in resnostjo. Tak način je učinkovit, če zaposleni razumejo, da je dokumentiranje namenjeno večji kakovosti poslovanja in odnosov v podjetju, ne pa nadzoru. Zato mora vodstvo, ki želi v podjetju uvesti sistem kakovosti, pri zaposlenih najprej preveriti, ali so na ta korak pripravljeni, seveda potem, ko jim je poslalo glavne informacije o njem. Vodstvo, ki se je odločilo za uvajanje sistema kakovosti, naj ukrepa po načelu treh tretjin. V prvem koraku naj se posveti prvi tretjini zaposlenih, ki so nad uvajanjem sistema kakovosti navdušeni. Ko bodo osvojili njegove rešitve in se bodo pokazali prvi rezultati, naj se loti druge tretjine, v kateri so skeptiki. Zadnjo tretjino, v kateri so tisti, ki uvajanju sistema nasprotujejo, pa naj pusti pri miru. Za spremembo kulture v podjetju namreč zadostuje, da nova načela osvojita dve tretjini zaposlenih (Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d., 2001).

ISO (Mednarodna organizacija za standardizacijo) je svetovna zveza nacionalnih organov za standarde (članov ISO). Mednarodne standarde ponavadi pripravljajo tehnični odbori ISO. Vsak član, ki želi delovati na določenem področju, za katero je bil ustanovljen tehnični odbor, ima pravico biti zastopan v tem odboru. Pri delu sodelujejo mednarodne vladna in nevladna podjetja, povezane z ISO. V vseh zadevah, ki so povezane s standardizacijo na področju elektrotehnike, ISO tesno sodeluje z Mednarodno elektrotehniško komisijo (IEC).

Osnutki mednarodnih standardov, ki jih sprejmejo tehnični odbori, prejmejo vsi člani v glasovanje. Za objavo mednarodnega standarda je treba pridobiti soglasje najmanj 75

odstotkov članov, ki se udeležijo glasovanja. Potrebno je opozoriti na možnost, da je lahko nekaj elementov tega mednarodnega standarda predmet patentnih pravic. ISO ne prevzema odgovornosti za identifikacijo katerihkoli ali vseh takih patentnih pravic. Tretja izdaja ISO 9001 razveljavlja in nadomešča drugo izdajo (ISO 9001:1994) hkrati z ISO 9002:1994 in ISO 9003:1994. Predstavlja strokovno revizijo teh dokumentov. Naslov ISO 9001 je bil popravljen in ne vsebuje več izraza »Zagotavljanje kakovosti«. To odraža dejstvo, da je namen zahtev za sistem obvladovanja kakovosti, specificiranih v izdaji ISO 9001:2000, poleg zagotavljanja kakovosti poslovnih učinkov tudi povečevanje zadovoljstva kupcev.

Vpeljava celovitega obvladovanja kakovosti naj bo strateška odločitev podjetja. Na načrtovanje in izvajanje celovitega obvladovanja kakovosti v podjetju vplivajo spreminjajoče se potrebe, cilji, ponujeni poslovni učinki, izvajani procesi ter velikost in struktura podjetja. Namen tega mednarodnega standarda ni zahtevanje enotne strukture celovitega obvladovanja kakovosti ali poenotenje dokumentacije. Ta mednarodni standard lahko uporabljajo notranje ali zunanje stranke, vključno s certifikacijskimi organi, za ocenjevanje sposobnosti podjetja glede izpolnjevanja zahtev kupcev ali zahtev, ki si jih postavi podjetje samo.

Pri razvoju tega mednarodnega standarda so bila upoštevana načela obvladovanja kakovosti, pojasnjena v ISO 9000 in ISO 9004. Ta mednarodni standard spodbuja vpeljavo procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju učinkovitosti celovitega obvladovanja kakovosti z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev kupcev povečalo njihovo zadovoljstvo. Za učinkovito poslovanje podjetja, mora podjetje identificirati in obvladovati številne povezane aktivnosti. Aktivnost, ki uporablja vire in ki jo vodimo z namenom, da omogoči spremembo vložkov (inputov) v izloške (outpute), lahko obravnavamo kot proces. Izložek enega procesa je pogosto vložek v drug proces. Uporabo sistema procesov znotraj podjetja, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, lahko poimenujemo »procesni pristop«. Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov, kot tudi nad njihovimi deli in medsebojnimi vplivi. Pri uporabi znotraj sistema celovitega obvladovanja kakovosti tak pristop poudari pomen razumevanja in izpolnjevanja zahtev, potrebe po obravnavanju procesov z vidika dodane vrednosti, pridobivanja rezultatov delovanja in učinkovitosti procesov, nenehnega izboljševanja procesov na osnovi objektivnih merjenj.

Slika 2 prikazuje model celovitega obvladovanja kakovosti, ki je osnovan na procesih. Iz slike je razvidno, da imajo kupci pomembno vlogo pri določanju vhodnih zahtev. Spremljanje

zadovoljstva kupcev zahteva ocenjevanje njihovega zaznavanja, če je podjetje izpolnilo njegove zahteve. Model, prikazan v sliki 2, pokriva vse zahteve tega mednarodnega standarda, vendar ne prikazuje procesov podrobneje. Glavni elementi, prikazani v sliki 2 so podrobneje opisani v nadaljevanju.

Slika 2: Model sistema obvladovanja kakovosti, osnovan na procesih



Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d., 2001.

V Sistemu kakovosti mora podjetje najprej opredeliti svoje procese, nato pa mora skupaj s Poslovníkom kakovosti vzpostaviti sistem za obvladovanje dokumentacije. Vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati mora celovito obvladovanje kakovosti, ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost. Dokumentacija celovitega obvladovanja kakovosti mora vključevati:

- izjavo o Politiki kakovosti in ciljnih kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke,
- procesne dokumente, ki jih podjetje potrebuje za učinkovito načrtovanje,
- delovanje in obvladovanje procesov,
- zapise o kakovosti, ki jih zahteva standard.

Odgovornost najvišjega vodstva je uresničitev politike in ciljev kakovosti za pregled sistemov, ter za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj podjetja. Najvišje vodstvo je odgovorno za uresničitev politike in ciljev kakovosti, za pregled sistema ter za obveščanje o

njegovi učinkovitosti znotraj podjetja. Dokazovati mora svojo zavezanost za razvoj in izvajanje celovitega obvladovanja kakovosti ter nenehno povečevanje učinkovitosti, tako da sporoča podjetju, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev odjemalcev, kot tudi zahtev zakonodaje in pravnih zahtev. Nato določi politiko kakovosti in zagotovi, da so cilji kakovosti določeni, izvaja vodstvene preglede ter zagotavlja razpoložljivost virov.

Politika kakovosti je tudi okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti. Z njo morajo biti seznanjeni in jo razumeti vsi sodelavci znotraj podjetja. Politika kakovosti je najpomembnejša kategorija koncepta ISO 9000. V tem dokumentu vodstvo opredeli temeljna načela v zvezi s kakovostjo ter poda svojevrstno zavezo za uresničevanje ciljev kakovosti. V Politiki kakovosti se vselej zrcali kultura kakovosti. Opredeljuje vsebino in postavlja okvire za izvajanje vseh postopkov za zagotovitev kakovosti, zato jo je potrebno upoštevati pri definiranju slehernega procesa in postopka ter pri načrtovanju in realizaciji vsakega poslovnega učinka. Za uresničevanje Politike kakovosti in doseganje ciljev kakovosti je pomembno, da je filozofija kakovosti vtkana v vse dejavnosti podjetja ter neločljivo prepletена z vodilnimi principi podjetniškega prepričanja in skupnih vrednot.

Z Vodenjem virov daje standard več poudarka virom, ki si jih mora podjetje zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve. Podjetje mora določiti in priskrbeti vire, potrebne za izvajanje in vzdrževanje celovitega obvladovanja kakovosti in za nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti ter povečevanje zadovoljstva odjemalcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev. Izvajalci dela, ki vplivajo na kakovost poslovnih učinkov, morajo biti strokovni, kompetentni, primerno izobraženi, usposobljeni, vešči in izkušeni. Podjetje mora določiti, priskrbeti in vzdrževati ustrezno infrastrukturo ter primerno delovno okolje, ki je potrebno za kasnejšo realizacijo skladnih poslovnih učinkov.

Realizacijo proizvoda sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo poslovnega učinka. V to skupino procesov spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava in vzdrževanje poslovnih učinkov. Podjetje mora načrtovati in razvijati procese, potrebne za realizacijo poslovnih učinkov, obvladovati zahteve v zvezi s poslovnimi učinki ter določiti in izvajati učinkovite načine komuniciranja z odjemalci. Obvladovati mora načrtovanje in razvoj poslovnih učinkov, vključno s postopki validacije. Obvladovati mora nabavo ter zagotoviti, da so nabavljeni proizvodi skladni s specificiranimi zahtevami za nabavo. Načrtovati in izvajati mora proizvodnjo in storitve v obvladovanih pogojih, validacija procesov mora dokazati sposobnost procesov za doseganje načrtovanih rezultatov. Kjer je to primerno, mora podjetje pri

realizaciji proizvodov zagotavljati njihovo identifikacijo in sledljivost. Spremljanje konfiguracije je lahko primeren način za vzdrževanje identifikacije in sledljivosti. Skrbno mora ravnati z lastnino odjemalcev, kar vključuje intelektualno lastnino. Nenazadnje mora podjetje identificirati potreben nadzor in merjenja ter nadzorne in merilne naprave za pridobitev dokazov o skladnosti poslovnih učinkov.

Merjenje, analize in izboljševanje vključuje nadzorovanje in merjenje poslovnih učinkov, procesov, zadovoljstva odjemalcev ter zagotavljanje nenehnega izboljševanja, ki so bistveni za sistem celovitega obvladovanja kakovosti. Podjetje mora načrtovati in izvajati te procese. Podjetje mora imeti informacije o zaznavanju in zadovoljstvu odjemalcev, če želi nadzorovati delovanje celovitega obvladovanja kakovosti. Izvajati mora notranje presoje v načrtovanih intervalih, da bi ugotovila, ali celovito obvladovanje kakovosti ustreza zahtevam, ter ali se učinkovito izvaja in vzdržuje. Nadzorovati mora procese celovitega obvladovanja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost. Izvajati mora korektivne ukrepe, s katerimi odpravi vzroke neskladnosti, da bi preprečila njihovo ponovitev ter preventivne ukrepe, s katerimi odpravi vzroke potencialnih neskladnosti, da bi preprečila njihov nastanek.

ISO 9001 in ISO 9004 sta bila razvita kot skladni par standardov za celovito obvladovanje kakovosti. Zasnovana sta bila tako, da drug drugega dopolnjujeta, vendar se lahko uporabljata tudi samostojno. Ta dva mednarodna standarda imata kljub različnemu namenu podobno strukturo, da bi bilo to v pomoč pri njuni uporabi. ISO 9001:2000 specificira zahteve za sistem obvladovanja kakovosti za uporabo znotraj podjetja, certificiranje in pogodbene namene. Osredotoča se na učinkovitost obvladovanja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev kupcev. ISO 9004:2000 daje navodila na podlagi širšega obsega ciljev celovitega obvladovanja kakovosti kot ISO 9001:2000, zlasti za nenehno izboljševanje celotnega delovanja, uspešnosti in učinkovitosti podjetja. ISO 9004:2000 se priporoča kot vodilo za podjetja, katerih najvišje vodstvo želi v prizadevanju za nenehno izboljševanje delovanja preseči okvire zahtev ISO 9001, vendar ni namenjen za certificiranje ali uporabo v pogodbenih odnosih (Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d., 2001).

Ta mednarodni standard specificira zahteve za celovito obvladovanje kakovosti. Uporablja se, kadar mora podjetje dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja poslovne učinke, ki izpolnjujejo zahteve kupcev in zahteve ustrezne zakonodaje. Namerava izboljšati zadovoljstvo kupcev z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami kupcev in ustreznimi zahtevami regulative.

Podjetje mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati celovito obvladovanje kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost v skladu z zahtevami mednarodnega standarda. Pri izvajanju celovitega obvladovanja kakovosti mora podjetje identificirati procese, potrebne za celovito obvladovanje kakovosti, in njihovo uporabo v celotnem podjetju, določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov, določiti kriterije in metode, potrebne za zagotovitev tako učinkovitega delovanja kot tudi učinkovitega obvladovanja teh procesov. Zagotoviti mora, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanja in nadziranja teh procesov. Procese je potrebno nadzorovati, meriti in analizirati, ter izvajati ukrepe, potrebne za doseganje načrtovanih rezultatov za nenehno izboljševanje procesov.

Dokumentacija celovitega obvladovanja kakovosti mora vključevati dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljih kakovosti, poslovnik kakovosti, dokumentirane postopke, ki jih zahteva ta mednarodni standard, dokumente, ki jih podjetje potrebuje, da bi zagotovilo učinkovito načrtovanje, delovanje in obvladovanje procesov in ostale zapise, ki jih zahteva ta mednarodni standard. Podjetje mora izdelati in vzdrževati poslovnik kakovosti, ki vključuje predmet celovitega obvladovanja kakovosti, vključno z razlogi in podrobnostmi glede morebitnih opustitev, dokumentirane postopke, vzpostavljene za celovito obvladovanje kakovosti, ali sklicevanje nanje, opis medsebojnega vpliva procesov celovitega obvladovanja kakovosti.

Podjetje mora izvajati notranje presoje v načrtovanih intervalih, da bi ugotovilo, ali celovito obvladovanje kakovosti ustreza dogovorom, zahtevam tega mednarodnega standarda in zahtevam za celovito obvladovanje kakovosti, ki jih postavi podjetje. Podjetje mora načrtovati program presoj in pri tem upoštevati status in pomembnost presojanih procesov in področij, kot tudi rezultate predhodnih presoj. Določeni morajo biti kriteriji za presojo, predmet presoj, pogostnost in metode preverjanja. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj mora zagotoviti objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne smejo presojati lastnega dela. Odgovornosti in zahteve za načrtovanje in izvajanje presoj, poročanje o rezultatih in vzdrževanje zapisov morajo biti določeni v dokumentiranem postopku.

2. POMEN CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ZA POSLOVANJE PODJETJA

Večina ljudi si ob besedi kakovosten poslovni učinek predstavlja visoko ceno in posledično sklepa, da je kakovost draga. To vsekakor drži, ampak potrebno se je tudi vprašati, koliko nas stane nekakovost. Navadno se kakovost enači z luksuznimi poslovnimi učinki, vendar se moramo zavedati, da je nekakovost poslovnih učinkov draga tako za podjetja, ki proizvajajo luksuzne poslovne učinke, kot tudi za tista, ki proizvajajo poslovne učinke za širok krog ljudi.

Če kakovost pogledamo z drugega zornega kota, lahko ugotovimo, da je pravzaprav poceni. Če je poslovni učinek kakovosten, je kupec z njim zadovoljen, nima dodatnih stroškov in izgubljanja časa. V tem primeru odpadejo tudi stroški popravljanja napak v podjetju, hkrati pa ne trpi ugled podjetja. Kupec, ki je zadovoljen, se vrača k preizkušenemu podjetju, kar na dolgi rok povečuje dobiček podjetja.

Poglejmo si nekaj nazornih primerov, ki pokažejo, kako malo je potrebno za kakovosten poslovni učinek in kako veliko nas lahko stane nekakovost:

- nepravilno vneseni podatki o kupcu: vso pošto, ki se nam vrne moramo ponovno pregledati in urediti, izgubljanje časa, ko iščemo prave podatke, nezadovoljstvo kupca, ker ni bil pravočasno obveščen,
- neopravljena ali slaba tržna analiza lahko pripelje do napačnih odločitev v podjetju, kar ga lahko v prihodnosti veliko stane,
- slabo pripravljen računalniški program: napake, ki jih opazijo kupci, lahko podjetju povzročijo ogromno škodo, ne le s tem, ko je potrebno celoten program popraviti in urediti, ampak predvsem s tem, ko je potrebno povrniti ugled podjetja.

Za doseganje kakovosti so predvsem pomembni ljudje s svojimi dejanji. Še tako moderno opremljeno podjetje ne more povečati svoje kakovosti, če zaposleni v njej ne verjamejo v kakovost. Celovito obvladovanje kakovosti povezuje celotno podjetje (vse aktivnosti in ljudi - zaposlene) s kupci in okoljem ter poskuša doseči najvišjo možno stopnjo izpolnjevanja zahtev na področju kakovosti. Kakovost poslovnih procesov je pomemben steber koncepta celovitega obvladovanja kakovosti. Dvig kakovosti poslovnih procesov se doseže s pomočjo metode opredelitve poslovnih procesov ter njihovega stalnega nadzora na ključnih točkah. Kakovost poslovnih učinkov in procesov je v konkurenčnih pogojih poslovanja vse bolj pomembna. **Zagotavljanje kakovosti povzroča tudi stroške, ki jih tradicionalni sistemi stroškov ne spremljajo posebej.** Računovodstvo mora biti sposobno, da ugotavlja tudi stroške, ki nastanejo zaradi zagotavljanja kakovosti. To niso samo stroški tistih, ki nadzirajo,

ampak tudi stroški popravil, garancij, izmeta, oportunitetni stroški ustavitve proizvodnje in drugi stroški (Fargher, Morse, 1999, str. J1-4 – J1-6).

Tudi v povezavi s stroški kakovosti se vse bolj uveljavlja nov način razmišljanja. Na kakovost in na stroške ne gledamo več kot na alternativne koristnosti. Vedno več avtorjev zagovarja trditev, da se z boljšo kontrolo kakovosti, z izboljševanjem kakovosti, vsaj na daljši rok zmanjšajo tudi stroški poslovanja. Z izboljšanjem kakovosti namreč lahko znižamo številne stroške, kot so stroški izmeta, analize napak, popravil in podobno. Veliko ceneje je, če že s prvo izdelavo naredimo poslovni učinek, ki ustreza pričakovanjem kupca (Rusjan, 1999, str. 267).

Zaradi zelo pomembne vloge kakovosti za delovanje in obstoj podjetja, je potrebno stroške, povezane s kakovostjo oziroma nekakovostjo, upoštevati v celotnih stroških podjetja. S tem ni mišljeno vzporedno, ampak le delno prilagojeno računovodstvo. Vseh stroškov ne bomo mogli zajeti denarno, lahko pa se podajo čim boljši približki. Ekonomska merila slabe kakovosti lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na stroške, ki nastajajo zaradi doseganja kakovosti ter na izgube prihodkov zaradi slabe kakovosti (Jocou, 1995, str. 44).

2.1. Stroški, ki nastajajo zaradi doseganja kakovosti

Kakovost ima svojo vrednost, ceno in svoje stroške, ki jih je treba čim bolje spoznati in zagotoviti, da bodo čim nižji ob doseženem namenu, zaradi katerega so nastali. Zato se danes v podjetjih izvaja obsežno evidentiranje in presojanje stroškov kakovosti, kar omogoča hitro zmanjševanje poslovnih stroškov, še zlasti stroškov napak. Pomembnost ukvarjanja s stroški kakovosti se odraža v tem, da zmanjševanje stroškov kakovosti pomeni povečevanje dobička brez povečanja obsega prodaje, brez nakupa nove opreme ali brez zaposlovanja novih delavcev. Pri vsem tem igrajo pomembno vlogo informacije, ki morajo biti prave in na razpolago ob pravem času. Tisti, ki se v podjetju ukvarjajo s kakovostjo, tako lahko vodstvu dokažejo, da je zmanjšanje stroškov kakovosti v bistvu priložnost za doseganje večjega dobička (Crosby, 1990, str. 108).

Stroški kakovosti so del celotnih stroškov v podjetju in predstavljajo razliko med dejanskimi stroški poslovanja v podjetju in stroški poslovanja, če bi bili poslovni učinki brez napak. Ne gre zgolj za napake v fazi proizvodnje, temveč za vse napake, ki motijo poslovanje podjetja. Tako se odgovornost za stroške napak prenaša iz proizvodnega področja na vse druge

funkcije, kjer je lahko povzročenih mnogo več dolgoročnejših in dražjih napak (Dubrovski, 1991, str. 316).

Če izhajamo iz trženjske koncepcije kakovosti poslovnega učinka, po kateri je kakovosten tisti poslovni učinek, ki ima svoje značilnosti (otipljive in neotipljive) prilagojene kupčevim zahtevam, potem moramo stroške kakovosti obravnavati mnogo širše in celovitejše. Tako pridemo do spoznanja, da je kakovost merljiva s stroški kakovosti, nastalimi zaradi neustreznosti poslovnega učinka kupčevim zahtevam, ali drugače povedano, kakovost je merljiva s stroški nekakovosti (Crosby, 1979, str. 18).

Vlaganja v kakovost poslovnega učinka povzročajo znatne stroške poslovanja, ki se po ocenah strokovnjakov za kakovost v večini podjetij gibljejo med 15 in 25 % prihodka prodaje, kar je odvisno tudi od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Na urejenih konkurenčnih tržiščih lahko vlaganje v kakovost za podjetje pomeni prehod iz faze preživetja v fazo razcveta podjetja. Stroški kakovosti poslovnega učinka po oceni strokovnjakov ne bi smeli preseči 2,5% celotnih stroškov, saj je tolikšna meja vlaganja, ki bi se jo morali držati za doseganje optimalne ravni kakovosti (Mrša, 2000, str. 204-205).

Sive lise v stroških kakovosti predstavljajo tisti stroške kakovosti, ki sicer nastajajo v poslovanju podjetja, vendar jih iz različnih razlogov ne ugotavljamo. Možni razlogi so med drugim površnost, neznanje, nezavedanje in strah pred posledicami. Sem sodijo naslednje vrste stroškov (Morovič, 1994, str. 53):

- stroški **zaradi napak v pripravljalnih (režijskih) službah**, ki niso zajeti v registriranih stroških kakovosti,
- stroški **zastojev v proizvodnji**, ki so posledica napak pripravljalnih služb (ni materiala, pokvarjen stroj ali orodje, ni dokumentacije, sprememba naročila),
- stroški **odpovedi izdelkov na tržišču izven garancije**, ki se iz različnih vzrokov slabše spremljajo od tistih v garanciji,
- stroški **skritih reklamacij**, ki jih kupci ne sporočajo dobaviteljem, zaradi česar pride do lažnega prepričanja, da je vse v redu in
- stroški zaradi izgube trgov **zaradi nekakovostnih dobav izdelkov**, ki imajo za posledico še pridobitev naziva nesolidnega dobavitelja.

Na kakovost poslovnih učinkov v veliki meri vplivajo ustrezne in ažurne informacije. Med celotnim ciklusom proizvodnega procesa prihaja do pretvorbe vhodnih informacij v izhodne, kjer predstavljajo vhodne informacije naslednji člen v verigi poslovnega procesa. Posebna oblika informacij so tako imenovane povratne informacije, ki služijo za uravnavanje

posamezne faze poslovnega procesa. Vendar pri vseh prenosih in transformacijah obstaja nevarnost, da se izgubijo informacije, ki so pomembne za kakovost (Reja, 1993, str. 52).

Informacije proizvodnih podjetij se vsebinsko razlikujejo od storitvenih. Za kakovost so pomembne tudi informacije o kakovosti vhodnih materialov, ki jih morajo podati razvijalci in tehnologi izdelka, dopolnijo pa jih kontrolni tehnologi. Tehnične službe so dolžne informacije o zahtevani kakovosti vhodnih materialov posredovati službi nabave, ta pa jih mora posredovati potencialnim dobaviteljem. Nabavna služba mora poiskati na tržišču primerne dobavitelje, kar zahteva zbiranje informacij o vseh možnih dobaviteljih ter izbor najprimernejših. Po izboru dobaviteljev je potrebno zbirati informacije o kakovosti dobaviteljev ter jih obveščati v primeru reklamacij. Informacije o problemih uporabe materialov pri proizvodnji so za dobavitelje zelo koristne, saj jim nudijo priložnost za izboljšanje kakovosti.

Informacije o stroških kakovosti so pomemben pokazatelj učinkovitosti sistema kakovosti podjetja. Z rednim spremljanjem vseh vrst stroškov kakovosti, predvsem pa stroškov zaradi neustrezne kakovosti v primerjavi s skupnimi stroški zagotavljanja kakovosti, lahko vodstvo podjetja določa cilje za doseganje optimalnega nivoja kakovosti. V poslovnem procesu vsakodnevno nastaja in se pretaka na vseh opisanih ravneh in smereh veliko informacij, ki vse tako ali drugače vplivajo na kakovost. Informacije se najpogosteje pretakajo v pisni obliki, v zadnjem času pa vedno bolj preko elektronskih medijev. Na ta način se vedno bolj tudi posamezna podjetja med seboj povezujejo (Reja, 1993, str. 53).

Vsi stroški, ki so povezani z izdelavo proizvoda ali izvedbo storitve, so osnovni stroški. Stroški, ki jih namenimo za doseganje kakovosti, so dodatni stroški, ki jih namenimo za preprečevanje ali popraviljanje naših napak. V tem smislu lahko stroške delimo tudi na koristne - tiste, ki prinašajo večjo vrednost glede na vloženi denar, in nekoristne - tiste, ki ustvarjajo manjšo vrednost, kot je vloženi znesek. Ločevanje med posameznimi vrstami stroškov je zelo težko in predvsem pri stroških za doseganje kakovosti navadno govorimo o ocenah.

Posamezni avtorji stroške za doseganje kakovosti najpogosteje delijo na naslednje štiri skupine: stroški notranjih napak (angl. Internal Failure Costs), stroški zunanjih napak (angl. External Failure Costs), stroški nadzora (angl. Appraisal Costs) in stroške preprečevanja (angl. Prevention Costs) (Adler, 1999, str. 57; Horngren et al., 1999, str. 702; Rusjan, 1999, str. 288-289; Russell, Taylor, 1998, str. 93-95; Shank, Govindarajan, 1993, str. 218-219), ki jih podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

2.1.1. Stroški notranjih napak

Stroški notranjih napak so stroški, ki nastanejo, ko je podjetje še lastnik poslovnega učinka. To so navadno stroški, ki nastanejo v proizvodnji in drugih delih podjetja zaradi slabega načrtovanja, sklepanja pogodb in podobno. Stroški notranjih napak najpogosteje nastanejo zaradi naslednjih razlogov (Adler, 1999, str. 57; Rusjan, 1999, str. 288-289; Russell, Taylor, 1998, str. 93-95; Shank, Govindarajan, 1993, str. 218-219):

- **izmet**, s čimer razumemo, da so neskladni proizvodi nepopravljivi ali popravilo ni ekonomsko upravičeno,
- **popravila in dodelave** neskladnih proizvodov,
- **zmanjšanje vrednosti** proizvodov, ki jih še vedno uporabljamo in prodajamo pod normalno ceno navkljub njihovi neskladnosti,
- **dodatni pregledi in preizkusi** neskladnih proizvodov in/ali dodatne preiskave, kadar so potrebni bolj obsežni in/ali bolj podrobni pregledi proizvodov ter popravljenih in dodelanih proizvodov,
- **preiskave problemov**, analize vzrokov neskladnosti in predlaganje popravilnih ukrepov,
- **časovni izpadi** kot posledica prekinitve načrtovanih potekov del pri ugotovljenih neskladnostih proizvodov ter zaradi nepravočasnih dobav potrebnih materialov in proizvodov.

2.1.2. Stroški zunanjih napak

Stroški zunanjih napak so stroški napak, ki nastanejo ko je kupec že kupil poslovni učinek in so lahko tudi najbolj usodni. Gre za različne reklamacije, popuste zaradi prepozni dobav, zamenjave izdelkov in podobno. Stroški zunanjih napak se pojavljajo kot posledica (Adler, 1999, str. 57; Rusjan, 1999, str. 288-289; Russell, Taylor, 1998, str. 93-95; Shank, Govindarajan, 1993, str. 218-219):

- **izmeta**, s čimer mislimo na neskladen proizvod pri zunanji montaži, ki ga ni mogoče popraviti oziroma ni ekonomsko upravičen,
- **popravila** neskladnih proizvodov pri zunanji montaži, dokler ne pridemo do stanja, ko je proizvod varen za uporabo,
- stroškov, ki so **povezani z jamstvom** proizvajalca za proizvod, pojavljajo se kot posledica neskladnosti na proizvodih po prevzemu kupca (reklamacije kupcev),
- stroškov, **nastalih v okviru jamstva** proizvajalca (poškodbe pri delu, sodni stroški) ter zavarovalne premije.

2.1.3. Stroški nadzora

Stroški nadzora so tisti stroški, ki jih v podjetju namenjajo za različne kontrole poslovnih učinkov. Stroški nadzora se nanašajo na stroške merilne in preizkusne opreme (amortizacija, obresti), stroške za vzdrževanje opreme (popravila) ter stroške za zaposlene (plače, potni stroški, dnevnice). Ti stroški v primeru doseganja celovitega obvladovanja kakovosti ne bi bili potrebni. Navedeni stroški so zajeti v stroških neskladnosti, pri čemer glavni del teh stroškov v podjetju nosi področje kakovosti. Prav tako tu niso zajeti ponovni pregledi dodelanih ali popravljenih proizvodov. V to skupino uvrščamo stroške, ki se nanašajo na (Adler, 1999, str. 57; Rusjan, 1999, str. 288-289; Russell, Taylor, 1998, str. 93-95; Shank, Govindarajan, 1993, str. 218-219):

- **vhodne preglede** in preizkuse dobavljenih materialov in proizvodov v podjetju, preglede in preizkuse pri poddobaviteljnih ter preglede in ocenitve prvih vzorcev pred naročilom serije,
- **preglede in preizkuse proizvodov** ali njihovih delov med proizvodnim procesom ter funkcijske preizkuse posameznih sklopov,
- **končne preglede in preizkuse** proizvodov, funkcijske preizkuse proizvodov pred skladiščenjem ali odpravo ter preglede pakiranja proizvodov,
- preglede in preizkuse proizvodov **pri zunanji montaži**, še pred njihovo predajo kupcu z ustreznimi dokumenti,
- prevzemne preglede in preizkuse, **povezane s prevzemom proizvodov** od kupca ali njegovega predstavnika,
- **merilne in preizkusne opreme**, sem sodijo stroški amortizacije in obresti, obratni stroški (energija, potrošni material) ter stroški za pripravo opreme,
- **vzdrževanje** merilne in preizkusne opreme, povezane z izvajanjem nadzora nad opremo ter popravila opreme,
- **posebne preglede** materiala in proizvodov v laboratorijih,
- **zunanje preglede in preizkuse** materialov in proizvodov pri zunanjih institucijah, preizkus zanesljivosti proizvodov ter izvedenska mnenja, certifikati,
- **arhiviranje** in vzdrževanje dokumentov o opravljenih pregledih in preizkusih.

Za stroške notranjih, zunanjih napak in stroške nadzora lahko rečemo, da so »negativni« stroški za doseganje kakovosti, saj tako doseganje kakovosti podjetje stane več, kot zagotavljanje kakovosti s stroški preprečevanja.

2.1.4. Stroški preprečevanja

Stroške preprečevanja uvrščamo med »pozitivne« stroške izboljševanja kakovosti in jih v proces izdelave oziroma izvajanja vključimo v začetnih fazah. To so stroški, ki se nanašajo na izobraževanje, preventivno vzdrževanje, izboljševanje procesov in podobno. Sem uvrščamo naslednje stroške (Adler, 1999, str. 57; Rusjan, 1999, str. 288-289; Russell, Taylor, 1998, str. 93-95; Shank, Govindarajan, 1993, str. 218-219):

- **stroške načrtovanja kakovosti**, to je izbire, klasifikacije in vrednotenja karakteristik kakovosti in izdelave načrtov kakovosti,
- **stroške izbire, klasifikacije in vrednotenja** pomembnosti karakteristik proizvodov, analize kritičnih karakteristik proizvodov, analize zanesljivosti, pregledi razvoja in verifikacije razvoja,
- **stroške načrtovanja procesov**, med katere sodi vzdrževanje proizvodne opreme, načrtovanje potekov procesov, kvalifikacija procesov, opreme in osebja, priprava potrebnih navodil,
- **stroške načrtovanja pregledov in preizkusov**, kjer gre za izdelavo načrtov pregledov in preizkusov, razvoj novih metod pregledov in preizkusov, priprave potrebnih navodil,
- **stroške ocenjevanja sposobnosti poddobaviteljev** glede na predpisane zahteve kakovosti, izvajanje presoj sistema kakovosti poddobaviteljev ter svetovanje in pomoč poddobaviteljem,
- **stroške izvajanja notranje presoje** sistema kakovosti in analize rezultatov presoj in določanje popravilnih ukrepov,
- **stroške priprave in izvajanja** popravilnih in preventivnih ukrepov ter nadzora nad njimi,
- **stroške, povezane s celotnim osebjem** in administrativne stroške zaposlenih v vodstvu področja kakovosti,
- **stroške načrtovanja in izvajanja izobraževanja**, posvetovanja, seminarjev (potni stroški, dnevnice).

Stroške nadzora in ocenjevanja je relativno enostavno spoznati, težje je s stroški preprečevanja napak. Za stroške doseganja kakovosti je tako značilno, da se jih ne da popolnoma natančno izmeriti, in zato se pri ocenjevanju napredka zaradi uvedbe celovitega obvladovanja kakovosti, dodatno uporabljajo tudi nefinančni kazalci. Ti kazalci so lahko tako kazalci, ki se nanašajo na kakovost, kot tudi kazalci, ki se nanašajo na uspešnost.

Do izgube prihodkov zaradi slabe kakovosti prihaja v primeru, ko kupcu nismo ponudili tistega, kar je pričakoval. Naslednjič se bo pri nakupu najverjetneje odločil za drugo podjetje. Izgube prihodkov, ki nastanejo zaradi slabe kakovosti se kažejo predvsem v izgubah zaradi

znižanja tržnega deleža (vse močnejša konkurenca podjetja sili v boljše, cenejšo in hitrejšo proizvodnjo) in v izgubah zaradi napak in zamujanja dobavnih rokov (s tem v podjetju znižajo razliko med lastno in prodajno ceno). To so neposredne izgube, ki jih čuti podjetje zaradi slabe kakovosti, obstaja pa tudi veliko posrednih izgub, kot sta na primer izguba slovesa in izguba delovnih mest.⁴

2.2. Obvladovanje stroškov kakovosti

Za obvladovanje stroškov bi lahko rekli, da je eden od ključnih dejavnikov za doseganje načrtovanih ciljev. Zadovoljiti moramo potrebe kupcev v boljšem razmerju med vrednostjo in stroški, kot naši konkurenti. Za podjetje je življenjskega pomena, da uporabi natančen in realen prikaz stroškov vseh vrst in vrednosti v podjetju (Jocou, 1995, str. 93). Pri obvladovanju kakovosti pride do pomembnega premika od ugotavljanja kakovosti do vplivanja na kakovost. Obvladovati kakovost pomeni razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovosten poslovni učinek, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje kupca (Ishikawa, 1987, str. 48). Ni obvladovanja kakovosti, če ne upoštevamo cene, dobička in obvladovanja stroškov. Obvladovanje kakovosti in obvladovanje stroškov sta v medsebojni povezanosti.

Pri obvladovanju stroškov kakovosti si lahko pomagamo s številnimi pristopi oziroma metodami, ki jih obravnavam v nadaljevanju.

Program »nič napak« pomeni določanje delovnih standardov, kjer sodelujejo vsi zaposleni, ki morajo svojo nalogo že prvič pravilno opraviti. Za ta program je značilno, da se ugotavlja vzroke napak in nato na podlagi predlogov zaposlenih napake odpravijo. Na Japonskem ta program uporabljajo v bankah, zavarovalnicah, letalskih in železniških družbah (Bennett, Lewis, Oakley, 1988, str. 124-125).

Krožki kakovosti so se uveljavili zlasti na Japonskem (Rozman, Rusjan, 1994, str. 261). Pri krožkih kakovosti gre za skupinsko delo, medtem ko pri programu »nič napak« delavci individualno sodelujejo pri zmanjševanju napak. Krožki vedno poskušajo odkriti vzroke napak in nato poiščejo rešitev, medtem ko pri pristopu »nič napak« spodbujajo odkrivanje napak. Prav tako se krožki kakovosti razlikujejo od drugih motivacijskih kakovostnih programov po tem, da se uporabljajo tudi za reševanje drugih problemov, ne samo problemov povezanih s kakovostjo (Ishikawa, 1987, str. 50-51).

⁴ Več o stroških, ki nastajajo zaradi doseganja kakovosti, glej v Peljhan, 2002.

Juran, strokovnjak s področja kakovosti, je zbiral in analiziral podatke večjega števila uspešnih podjetij po svetu. Ugotovil je, da malo (20%) kritičnih problemov povzroča večino (80%) stroškov kakovosti (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 120). Za boljšo poslovno uspešnost ni priporočljivo reševanje vseh problemov hkrati, ampak je potrebno postopno odpravljati vzroke za slabo kakovost. Reševati je potrebno tistih nekaj kritičnih problemov, katerih razrešitev prinese največje izboljšanje in posredno dobiček. Izboljšanje kakovosti naj bi potekalo po postopku »projekt za projektom«, kjer je projekt problem, ki je izbran za reševanje. Bistvo tega pristopa je torej prepoznati in določiti projekte, ki jih je potrebno rešiti in določiti jasno odgovornost za njihovo uspešno rešitev.

Zaradi potrebe, da se napaka odstrani čim bližje svojemu nastanku, se povečuje pomen hitre informacije. Te pa ni mogoče dobiti s 100% ugotavljanjem kakovosti, zato so začeli uvajati statistične metode, katerih bistvo je v tem, da temeljito pregledajo manjši del in na podlagi rezultatov vzorca sklepajo na celoto. Potrebno je poudariti, da statistične metode ne odpravljajo napak, ampak služijo le za hitrejše in objektivnejše odkrivanje problemov. Danes so zahteve kupcev po kakovosti poslovnih učinkov postale tako visoke, da le ti ne zahtevajo nič manj kot 100% kakovost poslovnih učinkov.

Po definiciji se kakovost poveča, če se poveča vrednost za kupca ali če se zmanjšajo stroški za podjetje oziroma se poveča vrednost za več kot stroški oziroma je zmanjšanje vrednosti manjše kot zmanjšanje stroškov, večjo konkurenčnost poslovnih učinkov pa povzroča posledično vgrajena kakovost (Trebar, 1996, str. 7).

Stroški kakovosti so sestavljeni iz režijskih stroškov delavcev sektorja kakovosti in iz stroškov izvajanja pregledov in preskusov. Osupljiv je podatek, da štiri petine vseh napak povzročijo delavci iz režijskih služb in samo eno petino proizvodni delavci. Sklepamo lahko, da je ključ za odpravo 80% stroškov kakovosti na področju radikalnega izboljšanja delovanja režijskih služb (Morovič, 1994, str. 53).

Zaradi splošnih in posebnih težav pri osvajanju stroškov kakovosti sta pri iskanju vzrokov za zanemarjanje spremljanja stroškov kakovosti Ullberg in Karnebjerg prišla do naslednjih ugotovitev (Ullberg, Karnebjerg, 1984, str. 210):

1. merjenje stroškov kakovosti je prezahtevno in predrago, še posebej po poslovnem učinku ali projektu,
2. obstoječi računovodski sistem in sistem poročil o napakah sta zadostna instrumenta za znižanje stroškov,

3. s časovnega vidika je pretežno ovrednotiti spremembe v stroških kakovosti, rezultati načrtovanih aktivnosti za zmanjšanje stroškov kakovosti ne morejo biti ločeni od okoliščin, ki spremljajo stroške kakovosti,
4. strah pred rezultati prikaza stroškov kakovosti,
5. pomanjkljivo znanje,
6. vodstvo podjetja posebej ne zahteva spremljanja stroškov kakovosti.

Morse dodaja še pet posebnih problemov, povezanih s spremljanjem stroškov kakovosti (Morse, 1983, str. 130-131):

1. veliko podatkov je subjektivne narave, recimo ovrednotenje časa pri preventivnih in ocenjevalnih aktivnostih,
2. iz poročil so izpuščeni pomembni stroški, kot je izgubljena prodaja,
3. netočni stroški izmeta in popravil, ki vključujejo samo material in delovno silo, ne pa tudi splošnih (režijskih) stroškov,
4. spremembe v dejavnostih zmanjšujejo primerljivost različnih obdobj,
5. naložbe v preventivne aktivnosti bodo dale rezultate šele po nekaj mesecih ali celo letih, kar je v poročilih težko prikazati.

Zelo pogost način obvladovanja stroškov je zmanjševanje stroškov (angl. cost cutting), ki ga pogosto uporabljajo evropska in ameriška podjetja. Tak način navadno pomeni zniževanje števila zaposlenih in s tem navadno preobremenjenost ostalih zaposlenih. Taka metoda je uspešna le na kratek rok, ker ne odpravlja glavnega problema - nekakovostnega poslovnega učinka, ki ga ponujamo kupcem. Z uvedbo celovitega obvladovanja kakovosti iz procesov odstranimo vse tisto, kar ne prinaša dodane vrednosti, odpravimo razsipništvo. Pomembno je ceniti vsakega posameznika, njegovo delo in mu omogočiti, da ga bo opravljal čim bolj racionalno in uspešno. To bo na dolgi rok vodilo k učinkovitejšemu in kakovostnejšemu delu.

2.3. Pomembnost vključevanja zaposlenih v celovito obvladovanje kakovosti

Ljudje so v podjetju eden glavnih virov konkurenčnih prednosti. Dolžnost vsakega podjetja, ki želi uspešno poslovati, je doseči, da so zaposleni pripravljeni s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja. Z vpeljevanjem načel celovitega obvladovanja kakovosti v podjetje prihaja do sprememb procesov in posledično tudi delovnih navad zaposlenih, vendar je ponavadi večina zaposlenih negativno naravnana do sprememb. Odpor do sprememb je največji v začetni fazi implementacije

projekta, ker vidijo spremembe kot grožnje zaradi določenih negotovosti in nerazumljivosti. Vzroki, zaradi katerih se pojavljajo nasprotovanja, ki povzročajo odpor zaposlenih do sprememb in zaradi katerih se zaposleni raje zatekajo k starim utečenim navadam so: potreba po dodatnih informacijah, nezaupanje zaposlenih do vodstva in pomanjkanje razumevanja s strani zaposlenih. Če se ustrezno ne pripravimo na nasprotovanja zaposlenih, lahko ti odzivi na spremembe popolnoma zavrejo proces sprememb. Odzivanja na spremembe lahko razdelimo na naslednja obdobja (Rampersad, 2001, str. 134-135):

- **nedejavnost** (zaposleni so obveščeni o novih projektih, kar sproža določeno negotovost),
- **neodobravanje** (zaposleni dvomijo v nove načrte in ne odobravajo predlaganih sprememb),
- **jeza** (če se nadaljuje uresničevanje načrtov se odzivajo z jezo in molkom),
- **pogajanje** (zaposleni poizkušajo s pogajanjem doseči kompromis, in sicer z zmanjšanjem predlogov za spremembe na najnižjo možno raven in z delnim sprejetjem načrtov ki vključujejo spremembe),
- **depresija** (zaradi uresnitve celotnega načrta morajo zaposleni sprejeti spremembe, kar vodi do določenega mrtvila in depresije) in
- **sprejemanje.**

Posamezna obdobja odzivanja na spremembe je potrebno pravočasno zaznati, ter sprejeti ukrepe, ki bodo zagotovili uspešno vpeljavo načrtovanih sprememb in čim hitrejši prehod v obdobje sprejemanja. V obdobjih nedejavnosti in depresije je potrebno ohranjati razumevajoč odnos in biti pripravljen na predhodno omenjene odzive zaposlenih medtem ko so v obdobjih neodobravanja, jeze in pogajanj priporočljivi bolj strogi pristopi managerjev. Managerji lahko stopnjo odpora do sprememb približajo najnižji možni ravni kar pa pogojujejo naslednji dejavniki:

- odkrita komunikacija managerjev z zaposlenimi (zaposleni morajo vedeti kaj, zakaj in kako bodo spremembe vplivale na dosednji način dela),
- predstavitev dejanskega položaja zaposlenim (jasno mora biti opredeljeno trajanje spreminjanja in kakšne posledice bo to imelo na kakovost dela; informacije o trajanju so zelo pomembne kajti dvomi glede uresničljivosti projekta lahko sprožijo govornice, ki omajajo zaupanje do vodstva. Pomembna je tudi količina informacij, ki jo posredujemo zaposlenim, kajti zaposleni potrebujejo čas za sprejemanje posameznih informacij),
- podpiranje argumentiranih predlogov zaposlenih,
- obveščanje zaposlenih o prednostih, ki jih prinašajo spremembe in o delu ki ga bo potrebno narediti za prehod iz sedanjega v prihodnje stanje,

- sestati se z zaposlenimi, ki kažejo največji odpor, in jim utemeljiti načrtovane spremembe glede na njihove pripombe,
- vključiti v spreminjanje vse zaposlene, ki jih spremembe zadevajo in jim vliti občutek sodelovanja in vplivanja na spremembe.

Sodelovanje zaposlenih je ključnega pomena za doseganje zelenih sprememb, ki ga je možno doseči z načrtovanimi in predvidenimi koraki pri odpravljanju odpora do sprememb pri zaposlenih, kajti nekaj nepremišljenih potez lahko ogrozi celotno uresničevanje načrtovanih sprememb.

Celovito obvladovanje kakovosti v podjetju med drugim zagotavljamo s pomočjo nenehnih izboljšav, o pomenu katerih govorimo v nadaljevanju.

2.4. Pomen nenehnih izboljšav

Koncept nenehnih izboljšav poslovanja⁵ (angl. continuous improvement, jap. kaizen) pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa. Pristop zagovarja idejo, da je bolj kot neka velika revolucionarna inovacija v podjetju pomembna neprekinjenost nenehnih manjših izboljšav (Aaker, 1998, str. 292). Gre za neprekinjen proces in ne za določene aktivnosti, ki se jih poslužujemo po potrebi, ko se pojavijo težave. Pomembna značilnost koncepta nenehnih izboljšav poslovanja je tudi ta, da mora celoten koncept voditi preko nenehnih izboljšav poslovanja do uspešnega podjetja ter s tem posledično k zadovoljstvu kupcev kot drugemu pomembnemu cilju koncepta nenehnih izboljšav poslovanja (seveda je doseganje obeh ciljev med seboj tesno povezano).

Nenehno izboljševanje poslovanja poteka skozi vse aktivnosti v podjetju, od načrtovanja in oblikovanja poslovnega učinka, priprave proizvodnje, nabave, proizvodnje, kontrole kakovosti, pa do prodaje in servisiranja. V vse aktivnosti podjetja je vpleteno tudi prizadevanje po nenehnem obvladovanju stroškov. Pomembno je, da so v proces nenehnih izboljšav vključeni vsi zaposleni. Proces nenehnih izboljšav pomeni postopni, nenehni napredek, pri katerem je treba narediti majhne stvari bolje in postavljati ter doseči vedno višje standarde (Antončič, 1996, str. 91). Je proces postopnih sprememb, ki se osredotoča na vse uspešnejše izvajanje obstoječih nalog.

⁵ V slovenski strokovni literaturi avtorji ta koncept imenujejo tudi metoda stalnih izboljšav in podobno.

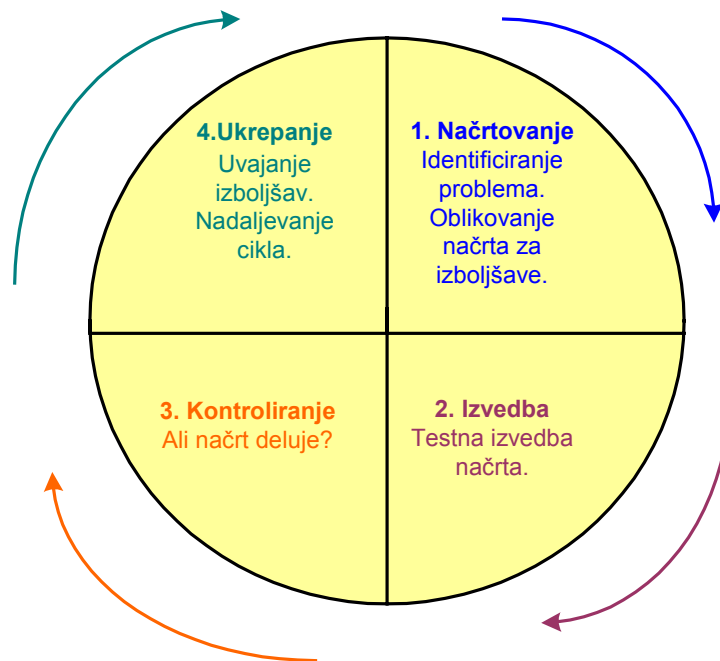
Bistvo koncepta nenehnih izboljšav je v razumevanju potreb in zahtev kupcev ter procesov v podjetju in ugotavljanja vzrokov za razhajanja med njimi. Omenjene vrzeli je treba proučiti in preizkusiti rešitve za njihovo odpravljanje. Do izboljšav v podjetju lahko pridemo preko cikličnega nenehnega ponavljanja naslednjih korakov oziroma faz (Rampersad, 2001, str. 123):

1. **Načrtovanje:** V tej fazi moramo analizirati obstoječe stanje, opredeliti probleme in postaviti cilje, katerih doseganje bo odpravilo ali vsaj zmanjšalo ugotovljene probleme. Glede na ugotovljena pričakovanja kupcev moramo opredeliti zadolžitve posameznikov ter postaviti merljive cilje glede izboljševanja kakovosti.
2. **Izvedba:** Gre za testno realizacijo načrtovanega, kjer je pomembno tudi ustrezno usposabljanje zaposlenih. Vsakršne izboljšave oziroma napredek se izmerijo in rezultati se dokumentirajo.
3. **Kontroliranje:** V tej fazi preverimo, ali smo dosegli zastavljene cilje ter ali so se pojavili kakšni novi problemi.
4. **Ukrepanje:** Ko so načrti realizirani (tudi z morebitnimi korektivnimi ukrepi, kjer moramo še posebej motivirati zaposlene, da jih upoštevajo pri svojem delu), postanejo izboljšave del vsakdanjih aktivnosti v podjetju. Po tej stopnji se spet vrnemo v prvo fazo, da ugotovimo morebitne nove probleme ter razvijemo nove načrte za njihovo reševanje. Tako postane nenehno izboljševanje prisotno v programih obvladovanja kakovosti in vpliva na postavljanje vedno novih smernic nadaljnjega razvoja podjetja, ki naj bi preprečevale vrnitev v »staro« stanje.

Gre za sistematični postopek, ki ga imenujemo tudi Demingov krog, v angleški literaturi pa se pogosto uporablja okrajšava »PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle«. Demingov krog prikazujem v sliki 3.

Pomembna značilnost koncepta nenehnih izboljšav je, da so spremembe, ki jih dosežemo s temi izboljšavami relativno majhne in postopne, spodbude (lahko bi rekli tudi ideje) za spremembe pa prihajajo s strani vseh zaposlenih v podjetju. **Ne gre za korenito spreminjanje in prenavo procesov, pač pa gre za izboljševanje že obstoječih procesov v podjetju.** Poudarek ni na celovitem procesnem gledanju, pač pa predvsem na izboljševanju kakovosti in zniževanju stroškov poslovnih učinkov v določenih delih poslovnega procesa, v bistvu gre za neke vrste korektivne ukrepe, ne pa za neke korenite spremembe, čeprav lahko pride tudi do njih po nekajletnem procesu nenehnega izboljševanja v podjetju. Če pa že pride do večjih sprememb v podjetju in poslovanju, so te spremembe navadno dolgoročne narave.

Slika 3: Demingov krog



Vir: Russell, Taylor, 1998, str. 84.

Prednost koncepta nenehnih izboljšav je v tem, da ne predstavlja visokih stroškovnih zahtev, niti zahtev po novih zaposlenih pri njegovem uvajanju v prakso. Prav zato ga lahko uporabljajo vsa podjetja, saj gre za relativno netvegane pristop v obvladovanju stroškov, kjer se koristi pokažejo na več ravneh poslovanja, kar podjetju kot celoti lahko le koristi. Koncept nenehnih izboljšav poslovanja omogoča podjetju, da dosega vrhunsko kakovost, boljše rezultate pa doseže le v primeru, če v procesu sodelujejo vsi zaposleni v podjetju. Na napake, ki se pojavljajo v okviru poslovanja podjetja, moramo gledati kot na priložnosti za odkrivanje pomanjkljivosti v procesih in njihovo posledično izboljševanje. Vzroke vsake napake je treba analizirati in zagotoviti, da se enake napake v prihodnosti ne bodo ponovile. S tem tudi zagotavljamo nenehno izboljševanje poslovanja podjetja.

Obvladovanje stroškov s pomočjo koncepta nenehnih izboljšav poslovanja je osredotočeno na odkrivanje priložnosti za zmanjševanje stroškov v obdobju proizvodnje. Koncept nenehnih izboljšav poslovanja je smiselno uporabiti takrat, ko je poslovni učinek že v fazi proizvodnje. Koncept nenehnih izboljšav poslovanja omogoča manjše izboljšave oziroma zmanjševanje stroškov, ki se kažejo v prihrankih pri nastavitvah strojev, v izboljšanju izkoriščenosti strojev ter zmanjšanju odpadkov, v izobraževanju in motiviranju zaposlenih za zmanjševanje stroškov in povečevanje kakovosti poslovnih učinkov.

Obvladovanje stroškov s pomočjo koncepta nenehnih izboljšav poslovanja poteka v naslednjih korakih: načrtovanje procesov za potrebe opredelitve aktivnosti; določanje stroškov vsake aktivnosti; ugotavljanje priložnosti za izboljšanje, kar pomeni odpravljanje aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti in nenehno izboljševanje opravljanja aktivnosti, ki povečujejo vrednost poslovnih učinkov; določanje prednostnih izboljšav; izdelava predračunov za predlagane izboljšave; iskanje potrebnih ukrepov za odpravo ali zmanjšanje stroškov aktivnosti; uresničitev potrebnih sprememb ter primerjalna analiza stroškov in koristi realiziranih sprememb (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 230).

Obvladovanje stroškov v okviru nenehnih izboljšav je osredotočeno na zniževanje stroškov s pomočjo postopnih izboljšav v trenutnem proizvodnem procesu ali pa izboljšav v obliki poslovnega učinka. Tovrstne izboljšave se kažejo v obliki izboljšanih procesov priprave proizvodnje, v izboljšanju delovanja strojev in naprav v smeri čim manjšega odpadka (slabih poslovnih učinkov), v povečanemu obsegu usposabljanja zaposlenih, v motiviranju zaposlenih, s čimer jih spodbujamo, da se poistovetijo z vsakodnevnimi postopnimi izboljšavami ter da te izboljšave tudi udejanjajo v praksi, saj s tem izboljšajo tako raven stroškov (v tem primeru je izboljšanje navadno v smeri znižanja stroškov) kot tudi raven kakovosti izvedbe posameznih aktivnosti. Povedano na kratko, koncept nenehnih izboljšav poslovanja je usmerjen na proces in ne na njegov rezultat (na primer poslovni učinek) (Aaker, 1998, str. 292; Kaplan, Atkinson, 1998, str. 229).⁶

Celovito obvladovanje kakovosti in koncept nenehnih izboljšav poslovanja sta le dva izmed mnogih sodobnih managerskih orodij, ki zagotavljajo uspešno poslovanje in se v praksi predvsem ameriških in zahodnoevropskih podjetij pojavljajo že od začetka osemdesetih let naprej, medtem ko je poznavanje in uporaba teh pristopov v slovenskih podjetjih šele v začetni fazi uvajanja teh pristopov v okvire poslovanja predvsem velikih slovenskih podjetij. V nadaljevanju govorim o presojanju uspešnosti poslovanja in nekaterih izmed novejših managerskih orodij, ki omogočajo boljše odločanje o poslovanju sodobno usmerjenim podjetjem, ki delujejo v dinamičnem poslovnem okolju.

2.5. Presojanje uspešnosti poslovanja

Okoliščine, ki zahtevajo spremembo tradicionalnih sistemov stroškov, zahtevajo tudi nova merila za presojanje uspešnosti poslovanja (McMann, Orlando, 1999, str. E5-1). Uspešnost

⁶ Koncept nenehnih izboljšav poslovanja podrobneje obravnavajo Horngren et al., 1999; Kaplan, Atkinson, 1998; Ostrenga et al., 1992 in drugi.

poslovanja je treba presojati z več vidikov, ne le s finančnega. Kljub vsebinsko in z vidika obračunskega obdobja pravilnemu izračunu finančnih kazalcev, njihova izpovedna moč ne zadošča celovitemu presojanju uspešnosti poslovanja, saj iz njih ni mogoče razbrati, kateri dejavniki so prispevali k uspešnosti poslovanja. Z informacijskega vidika kazalcev samo finančni vidik presojanja ne zadostuje, saj finančni kazalci zapoznelo odražajo spremembe na posameznih področjih poslovanja, kar pomeni, da odražajo predvsem posledice oziroma rezultate (Davis, Albright, 2000, str. 227).

Managerji, ki morajo sprejemati pravilne in pravočasne poslovne odločitve, se pri tem z vidika notranjih informacij naslanjajo na informacije o uspešnosti poslovanja. V okviru teh informacij ne smemo upoštevati le finančnih kazalcev, ki v največji meri odražajo cilje lastnikov. Upoštevati moramo tudi kazalce, ki odražajo doseganje ciljev drugih udeležencev in uspešnost posameznih strateško pomembnih področij. Tako ima vodstvo podjetja vpogled v finančni rezultat in hkrati v področja, ki so pripeljala do končnega, finančnega rezultata. Posebnost sodobnega pojmovanja uspešnosti je tudi ta, da se je ne meri s posameznim kazalcem, pač pa s spletom bolj ali manj enakovrednih kazalcev. Vodstvo lahko poslovanje podjetja opredeli kot uspešno le, če izmeri uspešnost na več vsebinskih področjih ter hkrati ugotovi doseganje ciljev vseh pomembnih udeležencev (angl. stakeholders) (Sharman, Gurowka, 1999, str. E2-2). Vprašanje je, kako oblikovati sistem merjenja uspešnosti poslovanja, da bodo izbrani kazalci realno odražali vlogo in pomen področij oziroma ciljev skupin udeležencev za poslovanje podjetja. Le uravnotežen sistem merjenja uspešnosti poslovanja bo veljavno izkazoval uspešnost, s tem pa nudil kakovostno informacijsko podlago nosilcem odločanja (Maskell, Gooderham, 1999, str. N2-3 – N2-4).

Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja ne izključuje vloge finančnih kazalcev, saj ni mogoče zanikati sodobnih razvojev na področju finančnega merjenja in presojanja uspešnosti, kot sta na primer ekonomski dobiček (angl. EVA)⁷ in denarni tok iz poslovanja. Zagotovo pa se težišče informacij nagiba k nefinančnim kazalcem. Nefinančne informacije so tiste, ki se nanašajo na nedenarne kategorije oziroma niso izražene v denarni enoti mere.⁸ V sodobnem pojmovanju uspešnosti poslovanja so nefinančni kazalci obravnavani kot enakovredni finančnim kazalcem in jih uporabljamo za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote (Adler, 1999, str. 99). Nefinančni kazalci presojanja uspešnosti poslovanja, so predvsem kazalci, s katerimi ugotavljamo učinkovitost posameznih delov

⁷ Več o ekonomskem dobičku glej na primer Adler, 1999, str. 89-96; Brigham, Gapenski, 1996, str. 21-23; Derks, Patel, 1999.

⁸ V okviru finančnih in nefinančnih kazalcev ne gre za razlikovanje med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami, saj se v okviru računovodskega informacijskega sistema pripravljajo tudi nefinančne informacije, ki so izražene v fizičnih enotah mere, kot na primer višina zalog, število ur neposrednega dela in podobno. Res pa je, da so nedenarne informacije v okviru računovodskega informacijskega sistema redkejšje in v sodobnih poslovnih razmerah niso vedno ustrezne.

poslovnega procesa. Povečanje učinkovitosti znižuje stroške poslovanja, kar pri drugih nespremenjenih okoliščinah vodi do povečanja uspešnosti poslovanja.

Sodobnih nefinančnih kazalcev računovodske informacije tradicionalno ne zajemajo, od tod tudi pobude po posodobitvi računovodskih informacijskih sistemov. Bergant (1998, str. 24) pravi, da računovodski kazalci predstavljajo konzervativen pogled na podjetje, ker manjkajo ravno tiste informacije, ki bi lahko spodbudile bolj optimistično oceno podjetja. Sodobni nefinančni kazalci so optimistični v tem, ker odražajo dejavnike rasti in razvoja podjetja ter so usmerjeni tudi v prihodnost. Seveda niso optimistični sami po sebi, omogočajo pa vpogled v tiste dele podjetja, ki v temeljnih računovodskih izkazih niso zajeti.⁹

2.6. Ostala managerska orodja, ki zagotavljajo uspešno poslovanje

Pri vseh novejših managerskih orodjih¹⁰ gre za poskuse iskanja novih rešitev za povečanje uspešnosti poslovanja v sodobnem poslovnem okolju, ki od podjetij zahteva doseganje poslovne odličnosti v razmerah zaostrene konkurence na zahtevnih svetovnih trgih. V nadaljevanju predstavljam temeljne značilnosti nekaterih orodij. Pristopu celovitega obvladovanja kakovosti in koncept nenehnih izboljšav sta opisana že v predhodnih poglavjih.

2.6.1. Poslovođenje na temelju analize aktivnosti

Poslovođenje na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-Based Management - ABM) pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP (angl. Activity-based Costing – ABC)¹¹, za namene izboljšanja poslovanja podjetja. Pri poslovođenju na temelju analize aktivnosti se namreč osredotočimo na obvladovanje aktivnosti, kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce¹² in ustvarjanje dobička¹³, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti (Kim, 1999, str. H3-2; Selto, 1995, str. 38).

Cokins (2000, str. F8-1) poudarja, da sta koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP) in poslovođenje na temelju analize aktivnosti podlaga za obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-based Cost Management, skrajšano

⁹ Več o sodobnih pogledih na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja glej v Rejc, 1999.

¹⁰ Managerska orodja, ki so povezana z obvladovanjem stroškov, ter njihovo poznavanje in uporaba v slovenskih podjetjih so podrobneje opisani v magistrskem delu Darje Šink (2001).

¹¹ Več o konceptu stroškov po aktivnostih poslovnega procesa glej v Tekavčič, 1997, str. 95-176

¹² Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnimi stroški v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega poslovnega učinka. Kupec bo kupil pri tistem ponudniku, ki mu posreduje največjo vrednost (Kotler, 1998, str. 37-38).

¹³ Več o vplivu poslovođenja na temelju analize aktivnosti na donosno povečevanje prihodkov glej v Gibson, Locke, 1999, str. 182-192.

ABCM ali ABC/M).¹⁴ Pri podjetjih, ki si prizadevajo uporabljati oba pristopa, gre torej za celovito obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti. Cokins meni, da bi morali pri uvajanju pristopov celovitega obvladovanja stroškov na temelju analize aktivnosti v podjetje, najprej uvesti koncept SAPP na ravni podjetja kot celote, s čimer bi dobili pogled na raven in gibanje stroškov posameznih aktivnosti s strateškega vidika odločanja. S pomočjo ugotovitev, informacij in rezultatov, pridobljenih s pomočjo koncepta SAPP, bi se morali nato usmeriti v bolj operativno obvladovanje stroškov ter uvesti poslovanje na temelju analize aktivnosti. Pri uvajanju poslovanja na temelju analize aktivnosti potrebujemo zelo podrobne podatke o aktivnostih in njihovih stroških.

Pri vidiku razporejanja stroškov s pomočjo koncepta SAPP gre za to, da v končni fazi opredelimo stroške stroškovnih objektov. Te stroške nato soočimo s pripadajočimi prihodki ter izvedemo analizo donosnosti, kjer poleg ugotavljanja donosnosti stroškovnih objektov, ugotavljamo tudi glavne vire donosnosti, vse to pa uporabimo za osredotočenje na strateške priložnosti, ki se nam na tej podlagi ponujajo. Gre predvsem za sprejemanje odločitev o racionalizaciji, spremembah v višini prodajnih cen, opustitvi proizvodnje nedonosnih poslovnih učinkov, prenehanju opravljanja določenih poprodajnih storitev, oskrbovanja določenih kupcev, kot tudi o uvedbi višjih cen za posebne storitve kupcem (po želji). Informacije, pridobljene s pomočjo koncepta SAPP, so torej lahko zelo koristne v okvirih strateškega odločanja o poslovnih učinkih, trgih, kupcih in podobno (Reeve, 1996, str. 11). Kot bomo videli v nadaljevanju, so tudi zelo uporabne v okviru poslovanja na temelju analize aktivnosti, saj managerji in zaposleni v posameznih oddelkih (delih podjetja) lahko dokaj natančno presodijo, kako vedno večja raznolikost in spremenljivost poslovnih učinkov vpliva na gibanje stroškov (Thorne, Gurd, 1995, str. 53). S pomočjo koncepta SAPP lahko ugotovimo, koliko znašajo celotni stroški, koliko so stroški na enoto stroškovnih objektov ter koliko znašajo celotni in povprečni stroški posameznih elementov aktivnosti ter kateri so povzročitelji stroškov. Vsi ti podatki niso dovolj uporabni za namene analiziranja ključnih vzrokov neuspešnega poslovanja in za presojanje uspešnosti poslovanja, če ne uvedemo še poslovanja na temelju analize aktivnosti ter s kombinacijo obeh pristopov tako celovito obvladujemo stroške.

V okviru poslovanja na temelju analize aktivnosti je poudarjena predvsem pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, kar nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov. Podjetje si mora prizadevati, da obstoječe poslovne učinke proizvede z manjšim obsegom poslovnih prvin, to pa med drugim lahko doseže s pomočjo uvajanja sprememb v obliki poslovnih učinkov, izboljševanja procesov in novih tehnologij. Določene

¹⁴ O obvladovanju stroškov na temelju analize aktivnosti glej tudi Benham, 1998.

poslovne učinke lahko tudi preneha proizvajati, če ugotovi, da so nedonosni, kar pomeni, da za proizvodnjo ostalih poslovnih učinkov potrebuje ustrezno manjši obseg poslovnih prvin. S tem, ko si podjetje prizadeva za čim boljše izkoriščanje poslovnih prvin, ki jih ima na razpolago ter odpravlja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, se mu sprostijo tudi določene zmogljivosti, ki so neizkoriščene. Šele ko managerji sprejmejo ustrezne ukrepe za odpravo ali alternativno donosno uporabo tako nastalih neizkoriščenih zmogljivosti, bo podjetje kot celota od tega imelo koristi. Prav zato je zelo pomembno, da pri poslovanju na temelju analize aktivnosti upoštevamo tudi ravnanje z zmogljivostmi oziroma njihovo obvladovanje (angl. capacity management), če hočemo, da nam bo poslovanje na temelju analize aktivnosti prineslo ustrezne koristi (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 166).¹⁵

Poslovanje na temelju analize aktivnosti vključuje analizo aktivnosti kot povzročiteljico stroškov, kot tudi analizo celotnega poslovanja podjetja. V središču so aktivnosti, katerih analiza pomeni na eni strani osnovo za koncept SAPP za potrebe razporejanja stroškov, na drugi strani pa temelj za nenehne izboljšave posameznih delov poslovnega procesa. Obe izpeljavi uporabe aktivnosti sta med seboj povezani, saj potreba po nenehnih izboljšavah poslovnega procesa poraja nove zahteve po informacijah za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev, hkrati pa lahko razporejanje stroškov pomembno vpliva na vedenje izvajalcev posameznih aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 175). Pri analizi aktivnosti potrebujemo podatke o stroških aktivnosti, ki sestavljajo posamezni proces, in sicer še pred razporejanjem stroškov aktivnosti na stroškovne objekte (kar delamo pri konceptu SAPP). Razmisliti moramo tudi o tem, kako si aktivnosti, ki sestavljajo poslovne procese, časovno sledijo.

S tem, ko stroške aktivnosti vključimo v zaporedni tok poslovnega procesa, lahko z uporabo tehnik obvladovanja stroškov na podlagi analize aktivnosti ugotavljamo ključne vzroke problemov v poslovanju. Med drugim lahko aktivnosti in posledično njihove stroške razvrstimo glede na raven pomembnosti posamezne aktivnosti (na primer z vidika dodajanja vrednosti), glede na raven uspešnosti izvedbe posamezne aktivnosti, glede na raven kvalitete opravljene aktivnosti (na primer brez napak, z notranjimi napakami, z zunanjimi napakami), ter glede na proaktivnost in reaktivnost posamezne aktivnosti. Aktivnosti lahko hkrati proučujemo z vidika več značilnosti, poleg tega pa je možno vključiti še dodatne tehnike za analizo povzročiteljev stroškov (Cokins, 2000, str. F8-3). Podrobneje o analizi aktivnosti glej v Tekavčič, 1997, str. 167-173.

¹⁵ Podrobneje o poslovanju na temelju analize aktivnosti razpravljajo Anderson, 1995; Antos, Brimson, 2000, str. 423-456; Foster, Swenson, 1999; Horngren et al., 1999; Keys, 1994; Maccarrone, 1999; McGowan, 1998 in drugi.

2.6.2. Benchmarking

Benchmarking je zelo razširjeno managersko orodje, ki ga uporablja veliko število podjetij po svetu, tudi v Sloveniji. Obstaja veliko opredelitev benchmarkinga, saj poizkuša vsako konzultantsko (svetovalno) podjetje ali multinacionalka po svoje opredeliti ta pristop. Zelo natančno in nazorno je eden prvih opredelil benchmarking Spendolini, in sicer leta 1992 v knjigi »The Benchmarking Book«. Spendolini pravi, da je benchmarking nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja (Spendolini, Friedel, Workman, 1999, str. 58).¹⁶

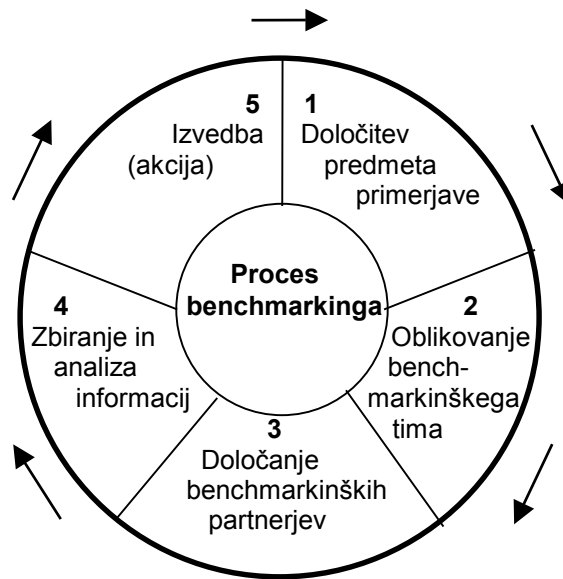
Pri benchmarkingu gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo kakovost odločanja. Pri tem gre predvsem za pragmatično iskanje idej za izboljšanje poslovanja, ne pa za posnemanje drugih.¹⁷ Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Pri benchmarkingu gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje, ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti (Tekavčič, 1996, str. 114).

Benchmarking je nepretrgan proces in če se podjetje odloči resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga. Ta mora vključevati vse bistvene elemente in faze benchmarkinga ter biti hkrati razumljiv vsem zaposlenim, ki bodo v procesu sodelovali. Preden se podjetje odloči za uvajanje benchmarkinga, se mora (predvsem management) zavedati, da benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetij. Proces benchmarkinga poteka v petih stopnjah, ki so prikazane v sliki 4.

¹⁶ Spendolini je izoblikoval svojo opredelitev benchmarkinga na podlagi raziskovanja posameznih opredelitev benchmarkinga v več kot 50 podjetjih v ZDA, ki so dejansko uporabljala ta pristop (Spendolini, Friedel, Workman 1999, str. 58).

¹⁷ Preveliko posnemanje drugih lahko zavre ustvarjalnost v podjetju. Če podjetje le posnema druge, so posledica tega manjše izboljšave kot v primeru, če bi si prizadevalo na podlagi spoznanj iz procesa benchmarkinga izboljšati poslovanje tako, da bi ne le dohitelo, ampak tudi prehitelo svoje konkurente.

Slika 4: Proces benchmarkinga



Vir: Spendolini, 1992, str. 27.

V nadaljevanju so opisane posamezne stopnje (faze) procesa benchmarkinga.¹⁸

1. Določitev predmeta primerjave

V prvi stopnji procesa benchmarkinga je potrebno najprej opredeliti, komu so namenjene benchmarkinške informacije. Poleg vodilnega managementa in benchmarkinških timov samih so lahko zainteresirane osebe za benchmarkinške informacije tudi zaposleni v podjetju, ki bi lahko imeli koristi od rezultatov raziskave, ter končno benchmarkinški partnerji, torej druga podjetja, ki sodelujejo v procesu benchmarkinga. Nato je potrebno ugotoviti, kakšne so potrebe in zahteve uporabnikov informacij. V tej fazi je ključnega pomena, kako natančno ocenimo potrebe oziroma zahteve zainteresiranih oseb. Njihove zahteve so bistvene za določitev programa benchmarkinga, kjer je potrebno opredeliti potreben obseg sredstev (kot so čas, denar in ljudje) za uspešen potek benchmarkinških raziskav (Spendolini, 1992, str. 26).

V tej fazi je pomembno, da določimo, kateri so ključni dejavniki uspeha podjetja, ki narekujejo izbiro predmeta primerjave. Kritične dejavnike uspeha je potrebno iskati v povezavi s poslovnimi rezultati, ki so dejansko pomembni. Predmet primerjave so lahko najrazličnejše aktivnosti poslovnega procesa in kazalci, ki jih opredeljujejo, kot na primer delež stroškov za

¹⁸ Benchmarking podrobneje opisujejo Antončič, 1995, str. 23-41; Hobdy, 1999; Russell, Taylor, 1998; Shetty, 1993 in drugi.

oglaševanje v prihodkih, število reklamacij, povprečne zaloge in drugi kazalci (Tekavčič, 1996, str. 116).

2. Oblikovanje benchmarkinškega tima

V tej stopnji ugotavljamo, kakšne ljudi potrebujemo in koliko naj jih bo vključenih v proces benchmarkinga. Benchmarkinški tim lahko vključuje notranje in zunanje benchmarkinške specialiste in tudi druge zaposlene, ki lahko kakorkoli pomagajo pri izvedbi posameznih stopenj procesa benchmarkinga. Pri izbiri članov za benchmarkinški tim je potrebno glede na namen in predmet benchmarkinga upoštevati njihove zmožnosti, kot tudi njihove vloge, odgovornosti in motivacijo (Spendolini, 1992, str. 26-27; Tekavčič, 1996, str. 116).

3. Določanje benchmarkinških partnerjev

V tej stopnji odkrivamo, katera podjetja so glede na v prvi stopnji procesa določen predmet primerjave primerna za primerjanje. Podjetje se lahko primerja z neposrednimi konkurenti, z vodilnimi v panogi ali pa (predvsem glede najsplošnejših procesov) s podjetji iz drugih panog. Pri iskanju primernih benchmarkinških partnerjev je potrebno najprej izdelati seznam dovolj zanesljivih virov informacij, od katerih pričakujemo verodostojne podatke. Viri informacij so lahko zaposleni v podjetjih, s katerimi se primerjamo, specializirani strokovnjaki (svetovalci, analitiki), vladni viri (državni, regionalni ali lokalni), trgovska in poklicna združenja ali mreže, mediji (strokovne publikacije in časopisi), zaposleni, kupci in dobavitelji, veleposlaništva, mednarodne baze podatkov in podobno (Spendolini, 1992, str. 27; Tekavčič, 1996, str. 116-117).

Glede na izbiro podjetij oziroma benchmarkinških partnerjev, s katerimi se primerjamo, ločimo več vrst benchmarkinga. Benchmarking lahko razvrstimo glede na to, ali primerjamo poslovne učinke, procese in prakse znotraj podjetja (interni benchmarking) ali navzven (eksterni benchmarking). Pri eksternem benchmarkingu je pomembno, s kakšnimi podjetji se primerjamo. Lahko se primerjamo z neposrednimi konkurenti (konkurenčni benchmarking) ali s podjetji, ki niso neposredni konkurenti (nekonkurenčni benchmarking). Nekonkurenčni benchmarking je smiselno razdeliti še glede na to, ali gre za primerjavo z vodilnimi podjetji v panogi (funkcijski benchmarking) ali z najboljšimi podjetji ne glede na panogo (splošni benchmarking) (Andersen, 1999, str. 288; Antončič, 1995, str. 19).

4. Zbiranje in analiza informacij

To stopnjo v procesu benchmarkinga je smiselno začeti le, če so bile predhodne stopnje pazljivo opravljene. Pomembno je, da podjetje najprej zbere informacije o svojih poslovnih učinkih in procesih, jih razume in zna razložiti. Šele nato naj se loti zbiranja zunanjih informacij. Ob tem naj omenimo, da poznamo več metod zbiranja podatkov, kot so na primer telefonski pogovori, sestanki ali osebni obiski, anketiranje po pošti, pregled publikacij ali medijev, pregledovanje arhivov in druge metode (Tekavčič, 1996, str. 117).

5. Izvedba (akcija)

Ta stopnja vključuje izdelavo poročila o benchmarkingu, predstavitev ugotovitev zainteresiranim osebam v podjetju, sporočanje ugotovitev drugim (tj. preostalim skupinam v podjetju in benchmarkinškim partnerjem), iskanje priložnosti za izboljševanje poslovnih učinkov in procesov, za učenje in pridobivanje novih idej ter vpeljevanje novih konceptov v podjetje, za oblikovanje funkcijskih mrež ter vzpodbujanje ponovnega, že izboljšanega procesa benchmarkinga, ki bo vključil nove pomembne benchmarkinške partnerje (Andersen, 1999, str. 293; Spendolini, 1992, str. 27).

Koristi, ki jih podjetjem nudi benchmarking se kažejo predvsem v možnosti primerjave z drugimi podjetji in v uvajanju nenehnih izboljšav v podjetje, če se le-to želi približati ali celo prehiteti najboljša podjetja. Če želimo, da bo benchmarking uspešen, mora temeljiti na medsebojnem odnosu med partnerji, ki skušajo ustvariti situacijo, v kateri vsi udeleženi najdejo svoje koristi. V tem primeru govorimo o tako imenovani »dobim-dobiš« (angl. »win-win«) situaciji. To dejstvo velja še posebej poudariti v slovenskih razmerah, ko se mora gospodarstvo v celoti, ne le vsako podjetje posebej, boriti za preživetje na zahtevnih svetovnih trgih. Zato morajo tudi slovenska podjetja in strokovna javnost razmišljati predvsem v smeri, kako zagotoviti kakovostne vire informacij za primerjavo. Pri tem je potrebno opredeliti tudi vlogo Gospodarske zbornice Slovenije, saj le-ta predstavlja obvezno obliko združevanja podjetij. Pri zagotavljanju kakovostnih virov informacij bi morala podjetjem ustrezno pomagati tudi država s svojimi podpornimi institucijami.

2.6.3. Koncept ravno ob pravem času

Razvoj koncepta ravno ob pravem času (angl. Just-in-time – JIT) se je začel na Japonskem, kjer je v sedemdesetih in v osemdesetih letih doživel izreden razmah. V osemdesetih letih so z uvajanjem načel koncepta ravno ob pravem času začela tudi številna ameriška in evropska

podjetja, predvsem kot posledica dejstva, da so vodilno vlogo v nekaterih industrijah (predvsem v avtomobilski, elektronski, jeklarski in strojni industriji), kjer so nekdanj imela vodilno vlogo ameriška in evropska podjetja, začela prevzemati japonska podjetja, ki so uveljavljala nova načela v proizvodnji in poslovanju nasploh (Rusjan, 1999, str. 247).

Koncept ravno ob pravem času je najbolj poznan kot koncept proizvodnje brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog, pač pa nenehno izboljševanje poslovanja. V okviru pristopa ravno ob pravem času kot koncepta proizvodnje brez zalog velja, da končno povpraševanje »vleče« proizvodnjo iz ene faze v drugo. Pristop se tako razlikuje od tradicionalnih proizvodnih sistemov, ki temeljijo na »potiskanju« proizvodnje skozi proizvodni proces na podlagi zahtev po optimalni velikosti naročil ter z njimi povezane načrtovane nabave materiala ter porabe poslovnih prvin (Kalagnanam, Vaidyanathan, 2000, str. 608-609).

Tradicionalni proizvodni sistemi ustvarjajo zaloge, katerih pglavitni namen je zagotoviti nemoteno nadaljevanje proizvodnega procesa tudi takrat, ko pride do nepričakovanih zapletov in težav, pa naj si bo v zvezi z dobavitelji ali pa z našim izpolnjevanjem naročil (na primer, če ne moremo pravočasno izdelati naročenega blaga). V takem sistemu morajo biti zaloge na razpolago »za vsak primer« (angl. just-in-case ali JIC), v podjetju pa morajo določiti optimalno velikost zalog. Nasprotno pa proizvodnja ravno ob pravem času pomeni, da material pride v podjetje ravno v trenutku, ko je potreben v proizvodnji. Sestavni deli, ki jih proizvaja podjetje samo, so pripravljene ravno takrat, ko jih je treba vgraditi v končne poslovne učinke, le-ti pa so proizvedeni ravno takrat, ko jih je treba dostaviti kupcem. V bistvu gre za proizvodnjo brez zalog, ki pa zahteva visoko stopnjo avtomatizacije in računalniško vodenega poslovanja (Adler, 1999, str. 20-23).

Čeprav pristop ravno ob pravem času največkrat povezujemo s proizvodnjo brez zalog, se moramo zavedati, da je takšno gledanje preozko, še posebej v razmerah sedanjega dinamičnega poslovnega okolja podjetij in upoštevanja načel sodobnega poslovanja. Sam pristop moramo razumeti širše, saj gre v bistvu za poslovno miselnost, ki jo lahko podjetja vključujejo v vse faze poslovanja, ne glede na naravo poslovnih učinkov, ki jih proizvajajo. S pomočjo pristopa ravno ob pravem času lahko ugotovimo, kdaj je potrebno kaj opraviti. Z drugimi besedami to pomeni, da moramo kakršnokoli aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa opraviti ravno takrat, ko je to potrebno (ne prej in ne kasneje).

V današnjem poslovnem okolju so kupci v središču pozornosti podjetij, ki si prizadevajo čim boljše in čim hitreje ugoditi njihovim zahtevam. Zato je izjemnega pomena, da odpravljajo tiste

aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika zahtev kupcev, tiste aktivnosti, ki pa so z vidika zahtev kupcev potrebne, morajo opravljati čim bolj racionalno. Ko v podjetju spremljamo stroške posameznih aktivnosti, ne smemo pozabiti na zajemanje stroškov, ki so povezani z »odvečno« porabo časa pri opravljanju posamezne aktivnosti. Prav na tem področju lahko ugotovimo, da je na pristop ravno ob pravem času treba gledati širše in ga ne pojmovati le kot pristop, s katerim si prizadevamo zmanjševati zaloge v podjetjih.

Koncept ravno ob pravem času prisili podjetje, da odpravi vse aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika zahtev kupcev. Ostale aktivnosti pa mora opravljati čim bolj smotrno. Gre torej za koncept, katerega namen je povečati uspešnost poslovanja s pomočjo odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti, vodi pa tudi do izboljševanja kakovosti. Koncept se uveljavlja v večji meri predvsem v tistih dejavnostih, za katere so značilne relativno velike količine proizvodnje ter ožji proizvodni asortiment. To naj bi bile predvsem avtomobilska, elektronska in strojna industrija (Rusjan, 1999, str. 253).

Če pristop ravno ob pravem času pojmuje širše, se moramo zavedati, da je možno njegova načela uvajati ne le v proizvodna, pač pa tudi v storitvena in trgovska podjetja. Vsa podjetja, ki so zaradi globalizacije priča svetovni konkurenci, se srečujejo s potrebo po obvladovanju stroškov poslovanja ter pridobivanju večje naklonjenosti kupcev, kar vodi do vse večje potrebe po učinkovitem opravljanju posameznih aktivnosti, kar pa lahko med drugim dosežemo tudi z uvajanjem načel pristopa ravno ob pravem času.

V nadaljevanju navajamo nekaj bistvenih značilnosti in načel, na katerih temelji celotna filozofija koncepta ravno ob pravem času. Koncept ravno ob pravem času gleda na napake kot na priložnosti za odkrivanje pomanjkljivosti v procesih in njihovo izboljševanje. Vzroke vsake napake je treba analizirati in zagotoviti, da se enake napake v prihodnosti ne bodo ponovile. S tem tudi zagotavljamo nenehno izboljševanje poslovanja podjetja. Za koncept ravno ob pravem času so zaloge nesprejemljive zato, ker z njimi le prikrivamo pomanjkljivosti in probleme kot so slaba kakovost, dolgi časi priprave strojev, nezanesljive dobave, pogoste okvare strojev, slabo načrtovanje in podobno.

Koncept ravno ob pravem času zagovarja čim bolj neprekinjen tok vseh materialov, zato je vsakršno zadrževanje materialov potrebno odpraviti ali vsaj zmanjšati na čim manjšo raven. Hitrejše pretoke materialov dosežemo z izboljšanjem povezanosti zaporednih elementov v procesu. Koncept ravno ob pravem času zagovarja načelo »vlečenja« materialov skozi proizvodnjo. V tem primeru potrebe v kasnejših aktivnostih sprožajo proizvodnjo v

predhodnih aktivnostih. Izhodišče za sprožitev proizvodnje vsake od komponent je potreba po montaži končnega poslovnega učinka. Tak sistem kontrole proizvodnje se imenuje kanban¹⁹ (Adler, 1999, str. 22).

Glavno sredstvo za znižanje stroškov je pospeševanje pretoka poslovnih učinkov, zato se je potrebno osredotočiti na skrajševanje pretočnih časov. Ko skrajšamo pretočne čase, se praviloma posledično zmanjšajo tudi stroški, tako da skrajševanje pretočnih časov služi kot osnovno vodilo pri doseganju večje uspešnosti poslovanja. K skrajševanju pretočnega časa vplivajo predvsem organizacija delovnih mest, analiza procesov pretoka informacij in materialov, preglednost procesov, vgrajevanje kakovosti v procese, skrajševanje časov zamenjave orodij, kontrola proizvodnje na načelu vlečenja in podobni elementi. S skrajševanjem pretočnih časov, z vsestranskim usposabljanjem delavcev ter njihovim vključevanjem v izboljševanje procesov lahko zagotovimo izboljšave v kakovosti na vseh ravneh poslovanja ter pripomoremo k odpravljanju ali vsaj k čim manjšemu obsegu aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti. S tem lahko v veliki meri odpravimo tudi slabe (nedonosne) poslovne učinke, zaloge, preveliko in prezgodnjo proizvodnjo, čakanje na aktivnosti, notranji transport, nepotrebne procese in podobno. Rezultat izboljšanja kakovosti in odpravljanja nepotrebni aktivnosti je po vsej verjetnosti večja donosnost, torej bolj uspešno poslovanje podjetja, ki je tudi cilj uvedbe koncepta ravno ob pravem času.

Nova proizvodna načela zahtevajo odpravljanje samih vzrokov neučinkovitosti v proizvodnji in ne le blažitve njihovih posledic. Najpomembnejši vzroki neučinkovitosti, na katere moramo biti še posebej pozorni, so predvsem slaba razmestitev strojev in predolge poti, dolgotrajne menjave orodij, okvare strojev, problemi v zvezi s kakovostjo ter težave z dobavitelji. Izboljšave na omenjenih področjih omogočajo učinkovitejši proizvodni proces, za katerega bodo značilni krajši pretočni časi, manjše zaloge in manjša kompleksnost (Rusjan, 1999, str. 250).

Koncept ravno ob pravem času predstavlja širšo poslovno miselnost, ki v nekaterih načelih, ki jih zagovarja, bistveno odstopa od v preteklosti že uveljavljenih načel poslovanja. Posledica uporabe koncepta ravno ob pravem času so zmanjšane zaloge, večja kakovost, produktivnost in sposobnost prilagajanja spremembam, kar se odraža tudi na področju obvladovanja stroškov.

Koncept ravno ob pravem času zagotavlja fleksibilnost na podlagi skrajševanja časa vseh procesov, na primer dobavnih rokov dobaviteljev, pretočnih časov poslovnih učinkov, časov

¹⁹ Več o kanban sistemu kontrole proizvodnje glej na primer v Russell, Taylor, 1998, str. 719-723, ki obširneje obravnavata tudi celoten koncept ravno ob pravem času, in sicer na straneh od 712 do 742 ter Stamatis, 1997, str. 101-103.

razvoja novih poslovnih učinkov in podobno. Koncept ravno ob pravem času zagovarja nabavo materiala pri manjšem številu dobaviteljev, s katerimi naj bi dolgoročno sodelovali v obojestransko korist (Clinton, Hsu, 1999, str. A5-2). Če podjetje posluje po načelih koncepta ravno ob pravem času, doseže največji prihranek stroškov v primeru, če od dobaviteljev dobi izredno kakovostne surovine, materiale, sestavne dele in podobno, ki mu jih ni treba niti več pregledati, saj jih preveri že dobavitelj sam z uporabo strogih postopkov nadzora kakovosti. Če hočeta dobavitelj in kupec znižati stroške, morata med seboj tesno sodelovati (Kotler, 1998, str. 215). Bolj kot cena je pomembna kakovost in zanesljivost dobave ter zaupanje med podjetji, ki sodelujejo med seboj.

Koncept ravno ob pravem času je tesno povezan predvsem s celovitim obvladovanjem kakovosti v podjetju, uporaba obeh pristopov pa je navadno sestavni del programa nenehnih izboljšav v podjetju.

2.6.4. Prenova poslovnih procesov

Za uspešno poslovanje v dinamičnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju podjetje potrebuje predvsem sposobno vodstvo, brezpogojno usmerjenost h kupcem ter izvrstno zasnovane in izvedene poslovne procese. Hitrost in obseg sprememb v poslovnem svetu sta se v zadnjih letih toliko povečala, da tradicionalne poslovne metode in tehnike, ki uvajajo postopne izboljšave v poslovanju, ne morejo v celoti zagotoviti ustreznih rezultatov. Prenova poslovnih procesov²⁰ (angl. Business Process Reengineering – BPR) je eno od najpomembnejših orodij, ki jih mora poznati in uporabiti podjetje, če želi ustvariti pogoje za uspešno poslovanje, saj korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča podjetju, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe.

Hammer in Champy (1993, str. 95), ki ju mnogi smatrajo za začetnika tega pristopa, pravita, da je prenova temeljni vnovični premislek in korenito (radikalno) preoblikovanje poslovnih procesov, z namenom doseči velike (dramatične) izboljšave v poslovanju podjetja, predvsem glede kakovosti poslovnih učinkov, višine in obvladovanja stroškov ter hitrosti odzivanja na potrebe kupcev. Prenova poslovnih procesov je danes že dodobra uveljavljen pristop za izboljšanje uspešnosti poslovanja. V zadnjih letih je ta pristop dosegel izreden uspeh in vpliv v poslovnih in akademskih krogih v ZDA, v državah Evropske unije in na Japonskem.

²⁰ V okviru magistrskega dela bom uporabil izraz prenova poslovnih procesov, v slovenski strokovni literaturi pa se uporabljajo tudi drugi izrazi, kot so reinženiring, preurejanje oziroma preoblikovanje (poslovanja) podjetja oziroma poslovnih procesov. Tudi v tuji strokovni literaturi naletimo na več izrazov, ki označujejo isti ali vsaj zelo podoben pristop. Ti izrazi so business process reengineering, process redesign, business process transformation, core process redesign in drugi.

Opredelitev prenove poslovnih procesov vsebuje štiri ključne besede (Hammer, Champy, 1993, str. 95):

- **Temeljen:** Pri prenovi si morajo predvsem vodilni ljudje v podjetju zastaviti najbolj temeljna vprašanja o njihovem poslovanju: Zakaj delamo to, kar delamo? Zakaj to delamo tako, kot delamo? Zastavljanje teh temeljnih vprašanj ljudi prisili, da začnejo razmišljati o nenapisanih pravilih in predpostavkah, ki so osnova njihovem načinu delovanja. Pogosto se izkaže, da so ta pravila zastarela, napačna ali neustrezna.
- **Korenit (radikalen):** Korenito preoblikovanje pomeni, da pridemo stvarjem do dna (do korenin), ne pa da samo površno spreminjamo tisto, kar že obstaja. Korenito preoblikovanje poslovnih procesov in s tem poslovanja nasploh pomeni, da pozabimo na obstoječe strukture in postopke ter izumimo popolnoma nove načine opravljanja dela. Pri prenovi poslovnih procesov gre za vnovično »izumljanje« poslovanja, ne pa le za njegovo izboljševanje oziroma spreminjanje.
- **Dramatičen:** Pri prenovi poslovnih procesov ne gre za obrobne ali postopne izboljšave, ampak za doseganje velikanskih izboljšav v poslovanju. To pomeni, da če podjetju manjka le 10 odstotkov do doseganja določenega cilja (na primer, če so njegovi stroški le 10 odstotkov previsoki, ali če je raven doseganja kakovosti 10 odstotkov prenizka) potem tako podjetje ne potrebuje prenove, saj lahko poslovanje izboljša že z ustreznim motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih oziroma z uvajanjem programov za postopno izboljševanje kakovosti. Prenova poslovnih procesov je utemeljena tam, kjer imajo potrebo po temeljitem preobratu. Do majhnih izboljšav lahko pridemo z drobnimi, natančno odmerjenimi koraki, za doseganje izrazitega napredka pa se moramo odreči vsemu »staremu« in to zamenjati z nečim popolnoma »novim«. Zato je uporaba tega pristopa priporočljiva še posebno takrat, ko je potrebno »razrušiti« obstoječe stanje, ker ne zagotavlja več konkurenčnosti.
- **Procesi:** Zagotovo gre za najpomembnejšo besedo v opredelitvi, hkrati pa prav procesi večini managerjev povzročajo največ težav, saj managerji pogosto niso »procesno usmerjeni«, pač pa se osredotočajo predvsem na posamezne naloge, opravila, dela, ljudi in strukture. Poslovni proces (angl. business process) bi lahko opredelili kot zbir aktivnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov (angl. inputs) in ustvarja rezultat (angl. output), ki za kupca pomeni neko vrednost (Hammer, Champy, 1993, str. 95). Če gre na primer za izpolnjevanje naročila, je pri tem naročilo vložek, rezultat je dobava naročenega blaga, ki je v bistvu vrednost (za kupca), ki jo ustvarja ta proces. Managerji v podjetjih se pod vplivom tehnične delitve dela in specializacije pogosto osredotočijo na posamezne naloge v procesu, ki bi bile v prej omenjenem primeru sprejemanje naročila, izbiranje ustreznega blaga v skladišču in tako naprej. Pri tem pa izgubijo pregled nad širšim ciljem,

ki je v dobavi blaga kupcem, ki so to blago naročili. Seveda so posamezne naloge znotraj tega procesa pomembne, nobena od njih pa ne pomeni vrednosti za kupca, če celoten proces ne deluje, torej če njegov rezultat ni dobavljeno blago v rokah kupca.

V tradicionalnih podjetjih so procesi razpršeni preko meja številnih organizacijskih enot in zato praktično nevidni in nenadzorovani. Pa vendar so procesi srce vsakega podjetja. So sredstvo, s katerim podjetja ustvarjajo vrednost za svoje kupce. Če je priprava naročila za kupca dolgotrajen in zamuden proces, potem ponavadi ni tako zato, ker bi bila izvršitev posameznih opravil dolgotrajna in zamudna. Bolj verjetno je neustrezna usklajenost med različnimi izvajalci opravil kriva za slabo voljo kupca. Edini način za doseg pomembnih izboljšav poslovanja je celostno povezovanje in obvladovanje procesov. Temeljna naloga prenove poslovnih procesov je oblikovati čim bolj optimalen potek dela. Prenova poslovnih procesov temelji na predpostavki, da je oblikovanje procesov bistveno za podjetje. Zaposleni so lahko pametni in sposobni, dobro usposobljeni ter izredno motivirani. Toda, če je delo, ki ga opravljajo, slabo zasnovano in slabo oblikovano, ne bo dobro izvedeno. Izhodišče uspeha vsakega podjetja so dobro oblikovani poslovni procesi.

Prenova poslovnih procesov ne ponuja hitrih, preprostih in nebolečih rešitev. Nasprotno, pomeni trdo delo. Zahteva, da ljudje, ki vodijo podjetje in tisti, ki so zaposleni v njem, spremenijo način razmišljanja o delu. Zahteva, da podjetja nadomestijo stare poslovne koncepte z novimi, sodobnimi. Teh pomembnih ciljev ni lahko doseči. Vsekakor za uresničitev ne zadostuje le motiviranje ljudi in načelno zavzemanje za spremembe. Podjetja potrebujejo celovit strateški načrt, ki poleg razumevanja koncepta prenove poslovnih procesov vključuje tudi metodologijo izvedbe, izobraževalne programe za uvajanje sprememb, izvedbeni in terminski načrt uvedbe prenovljenih poslovnih procesov ter taktični načrt za obvladovanje najpogostejših ovir in izzivov, ki se pokažejo pri izvedbi.

Prenova poslovnih procesov pomeni radikalno preurejanje (največkrat) dela poslovnega procesa v podjetju. To preurejanje ima značaj reinoviranja (dela) procesa. Pri prenovi poslovnih procesov v podjetju gre za posebno filozofijo in strokovno zasnovano delanja sprememb v podjetju. Gre za to, da opustimo stare načine in sisteme dela ter da uvedemo nove. Pomeni proces preurejanja dela ali celotnega poslovnega procesa v podjetju. Največkrat gre za razširitev (obogatitev) delovnih nalog, za decentralizacijo odločanja, za razvijanje delovnega procesa v skladu z naravnim zaporedjem stvari, za lociranje opravljanja dela tam, kjer je to najbolj smiselno, za zmanjšanje kontroliranja in podobno (Pučko, 1999, str. 266). Osnovno izhodišče prenove poslovnih procesov je ideja o izločitvi nepotrebnih in za

podjetje obremenjujočih aktivnosti. Cilj prenove poslovnih procesov je odprava starih načinov dela in oblikovanje novih poslovnih procesov na temelju učinkovitejše izvedbe.

Izkušnje kažejo, da se prenove poslovnih procesov lotevajo predvsem podjetja, ki so v krizi, podjetja, ki so v predkriznem stanju in podjetja, ki so med najuspešnejšimi (Hammer, Champy, 1995, str. 44). Prenova poslovnih procesov se v posameznem podjetju ne zgodi le enkrat. Okolje podjetja se namreč nenehno spreminja in s tem neke prakse dela nekonkurenčne. Prenova poslovnih procesov pomeni, da zavrremo ustaljene predpostavke in začnemo znova. Pri tem se moramo vrniti na začetek ter najti boljše načine za opravljanje dela. Prenove se v podjetjih lotevajo občasno, z njimi pa želijo doseči zelo velike izboljšave s popolnoma na novo zasnovanimi poslovnimi procesi, pri čemer se ne ozirajo na to, kako so se procesi izvajali pred tem. Pomembno je, da odmislimo nekatere stvari, ki so bile v preteklosti same po sebi umevne ter jih zamenjamo z novimi, svežimi koncepti.

Temeljno spoznanje, ki pripomore k uspehu na področju prenove poslovnih procesov, je v bistvu ugotovitev, da ne obstaja čudežno zdravilo oziroma metoda, s katero bi lahko kratkoročno zagotovili visoko produktivnost poslovanja in visoko kakovost poslovnih učinkov. Bistveno je, da postane prizadevanje za povečanje produktivnosti in kakovosti osnovna filozofija dela na vseh področjih poslovanja (od analize trga, oblikovanja, razvoja, nabave, tehnologije, načrtovanja, proizvodnje, prodaje, transporta, financ...). Vsakdo v podjetju se mora tega močno zavedati in ravnati v skladu s tem. Celovita prenova poslovnih procesov ne pomeni zbir tehnik oziroma metod, ampak je način razmišljanja in delovanja, je neka vrste poslovna filozofija. Tehnike, orodja in metode, ki jih pri prenovi lahko uporabljamo, so samo pripomočki za uspešno realizacijo te filozofije. Naloga najvišjega managementa pri tem je, da sprejme odločitve za akcijo, informira vse zaposlene o tem, pripravi načrt za akcijo, pripravi zelo intenzivno izobraževanje vseh zaposlenih ter da kontrolira izvedbo načrta in koordinira potrebne aktivnosti za doseg končnega cilja.

2.7. Pomisleki, povezani z uvajanjem celovitega obvladovanja kakovosti in ostalih managerskih orodij, ki zagotavljajo uspešno poslovanje

Podjetja so pogosto v dilemi, ali naj uvedejo nov, samostojni sistem stroškov, ki bo vzporeden obstoječemu sistemu, usmerjenemu predvsem v informacije za zunanje uporabnike, ali pa naj le dopolnijo sistem stroškov tako, da bo zagotavljal tudi informacije, ki jih potrebuje management v podjetju. Kaplan (1988, str. 66) meni, da sistem stroškov, ki je

zasnovan tako, da zasleduje predvsem cilje enega uporabnika, nikakor ne more izpolniti zahtev ostalih uporabnikov. Zato meni, da en sistem stroškov ni dovolj. Računovodstvo v podjetju mora namenjati enako pomembno vlogo tako finančnemu kot poslovnemu računovodstvu. Informacije, ki jih pripravlja finančno računovodstvo, so namenjene predvsem zunanjim uporabnikom, informacije poslovnega računovodstva pa nosilec odločanja v podjetju. Zbiranje podatkov o stroških je lahko skupno za oba dela sistema, obdelava podatkov pa mora potekati ločeno in prilagojeno različnemu namenu posameznega dela sistema. Oba temeljna dela sistema sta povezana preko stroškovnega računovodstva.

Možnosti uvedbe učinkovitega sistema stroškov za potrebe notranjega odločanja so odvisne od stopnje razvitosti obstoječega sistema. Cooper in Kaplan (1999, str. 2-7) ločita štiri faze, skozi katere se razvija sistem stroškov. Za prvo fazo so značilni številni napačni podatki in nekakovostne informacije o stroških. V drugi fazi pride do razvoja sistema za potrebe zunanjega poročanja. Za to fazo so značilne pravočasne in natančne informacije, potrebne za sestavljanje računovodskih poročil v skladu z ustreznimi računovodskimi standardi. Največ sistemov stroškov naj bi bilo prav v tej fazi. Tretja faza pomeni odločilen preskok v razmišljanju. Podjetja se začnejo zavedati pomembnosti zanesljivih informacij v procesu poslovnega odločanja, zato začnejo sisteme stroškov dopolnjevati s sestavinami, ki povečujejo količino in kakovost tovrstnih informacij. V četrti fazi gre za povezavo obstoječih baz podatkov v enoten informacijski sistem. V tem sistemu je treba oblikovati podsistem za pripravljanje tistih informacij o stroških, brez katerih kakovostne poslovne odločitve niso mogoče.

Podjetja se morajo odločiti, ali naj nov sistem stroškov temelji na načelih sodobnih managerskih orodij, ali pa naj izhajajo iz spoznanj o pomanjkljivosti danega sistema in nov sistem oblikujejo tako, da bo skušal odpraviti te napake s tradicionalnimi metodami obravnavanja stroškov. Če se podjetje odloči za spremembo sistema stroškov, da bi izboljšalo kakovost informacij, potrebnih za poslovno odločanje, ni smiselno, da vztraja pri tradicionalnih načelih obravnavanja stroškov. V tem primeru bi podjetje kmalu ugotovilo, da tudi nov sistem ne pomeni ustrezne informacijske podlage za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev.

Vemo, da se je poslovno okolje toliko spremenilo, da zahteva drugačno obravnavanje stroškov. Logično je, da ima vodstvo podjetja razne pomisleke o novostih, za katere ve, da so povezane z določenimi stroški, ni pa prepričano, kaj lahko od njih pričakuje (Foster, Ward, 1999, str. M6-1; Young, 1999, str. H1-2). Glavni pomislek v zvezi z uvajanjem sodobnih managerskih orodij je v tem, da naj bi bilo njihovo uvajanje predrago in prezapleteno. Mnoga

podjetja menijo, da naj bi ustrezno kakovost informacij lahko zagotovile že izboljšave obstoječega sistema spremljanja in obvladovanja stroškov.

Čeprav je uvajanje sodobnih managerskih orodij dejansko bolj ali manj (odvisno od orodja) drago in zamudno opravilo, se je treba zavedati, da so stroški napačnih poslovnih odločitev, ki temeljijo na izkrivljenih informacijah o stroških, za podjetje lahko tudi usodni. Mnoga podjetja so že začela izpopolnjevati svoje sisteme stroškov, saj se zavedajo, da zanesljivost informacij narašča s povečevanjem kompleksnosti sistema stroškov. Izpopolnjevanje tradicionalnih sistemov obravnavanja stroškov ni smiselno, ker ne zagotavlja zanesljivih informacij zaradi napačnih predpostavk, na katerih temelji. V primeru, da se podjetje odloči za vlaganje v nov sistem stroškov, je bolje, da vlaga v sistem, ki zagotavlja bistveno povečanje kakovosti informacij o posameznih vrstah stroškov (Tekavčič, 1997, str. 157).

Za podjetje je smiselno, da uvede nove pristope v obvladovanju stroškov, če ugotavlja nekatere posebnosti, ki jih ne more razložiti, kot so na primer naslednje: težko je razložiti zmanjšanje povpraševanja; cene konkurenčnih poslovnih učinkov so nerazumno majhne; poslovni učinki, ki jih je težko ustvariti, so izjemno donosni; vodje proizvodnih oddelkov želijo opustiti ustvarjanje donosnih poslovnih učinkov; kupci se ne pritožujejo nad povečevanjem cen; stroški se spreminjajo zaradi sprememb v računovodskem poročanju (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 94-95). Preden se podjetje odloči za uvajanje posameznih pristopov, se mora (predvsem management) zavedati, da noben pristop sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju. Ob tem pa se mora zavedati, da uvajanje sodobnih managerskih orodij samo po sebi ne more zagotoviti večje uspešnosti poslovanja, če podjetje ne zna izrabiti možnosti, ki mu jih ta orodja ponujajo.

Posameznih managerskih orodij ni možno nekritično prenesti v vsako okolje oziroma v vsako podjetje, ampak jih je vedno treba ustrezno prilagoditi okolju, sicer so že vnaprej obsojeni na neuspeh. Pomembno je, da je osnovna miselnost v podjetju usmerjena v nenehni napredek in izboljšave na vseh področjih poslovanja. Priporočljivo je, da začnemo z uvajanjem manj zahtevnih pristopov in morda le v manjšem delu podjetja, saj s tem hitreje dosežemo izboljšave, ki nato spodbudijo tudi druge dele podjetja k uvajanju teh pristopov. V nasprotnem primeru lahko preširoko zastavljeni pristopi brez hitro vidnih rezultatov ustavijo voljo za napredek.

V nadaljevanju navajamo nekaj temeljnih pomislekov, kritik in pomanjkljivosti, ki so značilne za nekatere od obravnavanih pristopov. V okviru koncepta nenehnih izboljšav poslovanja so najpogostejše kritike na področju vpliva teh konceptov na zaposlene, saj naj bi na ljudi

delovale stresno, v primeru, da so cilji glede uspešnosti poslovanja, ki jih želimo doseči, postavljeni previsoko (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 229). Zaposlene spodbujamo k čim večjemu znižanju stroškov in glede na to postavimo določene cilje, kjer pa moramo paziti, da ti cilji niso postavljeni nerealno, saj bomo z vidika motivacije s tem dosegli prav nasprotni učinek – ljudje bodo namreč nezadovoljni, če ciljev ne bodo dosegli, kar jih ne bo pretirano spodbudilo k uvajanju še dodatnih izboljšav. Cilje moramo postaviti tako, da bodo od ljudi sicer zahtevali, da se za njihovo dosego potrudijo, hkrati pa morajo biti za ljudi dosegljivi, kajti le če jih bodo dosegli ali celo presegle, se bodo s še večjim zagonom lotili nadaljnjih izboljšav. Ob tem ne gre pozabiti tudi na izbiro ustreznega sistema oziroma načina nagrajevanja.²¹

Pri benchmarkingu je najpogosteje omenjen pomislek, ki se nanaša na težave pri pridobivanju informacij, še posebno, če je izbran benchmarkinški partner konkurenčno podjetje, ki nam ne bodo vedno pripravljeno dati zelenih informacij, pridobivanje informacij iz drugih virov pa je pogosto predrago ali pa nam vzame preveč časa. Poleg tega je treba opozoriti na to, da nam benchmarking prinese večje koristi le v primeru, če ga uporabljamo kot proaktivni pristop, ki je komplementaren pristopu nenehnih izboljšav poslovanja. Če ga podjetje uporablja »reaktivno«, kar pomeni, da gre za »jaz tudi« pristop, je to uporaba benchmarkinga za namene posnemanja drugih, s čimer bo podjetje pridobilo le kratkoročno, dolgoročno pa bo še vedno ostalo le sledilec drugih, ki jih ne bo uspelo nikoli prehiteti (Adler, 1999, str. 125-126).

Pri sodobnih managerskih orodjih se v literaturi, ki navaja izsledke preučevanj podjetij, ki so v praksi že uveljavila načela teh orodij, najpogosteje omenjajo čas, denar in znanje kot glavni dejavniki, ki vplivajo na čas trajanja in uspeh uvedbe posameznih pristopov v okvire poslovanja podjetja.

Praktično vsa sodobna managerska orodja v zvezi z obvladovanjem stroškov, ki se razvijajo zaradi povečevanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, zahtevajo poznavanje značilnosti posameznih aktivnosti poslovnega procesa. V nadaljevanju je predstavljena primerjava in medsebojna povezanost opisanih managerskih orodij.

²¹ Podrobna razlaga sistemov oziroma načinov nagrajevanja bi preseгла okvire obravnavane problematike magistrskega dela, več o tem pa lahko preberete na primer v Foot, Hook, 1996, str. 211-239; Harwey, Bowin, 1996, str. 139-154; Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 107-112; Raiborn, Barfield, Kinney, 1999, str. 707-714 in drugje.

2.8. Primerjava in medsebojna povezanost managerskih orodij, ki zagotavljajo uspešno poslovanje

V preglednici 1 je prikazana primerjava obravnavanih managerskih orodij (pristopov), ki omogočajo povečevanje uspešnosti poslovanja. Gre za zbirni prikaz primerjave managerskih orodij, ki sem jih obravnaval v magistrskem delu s pomočjo študiranja relevantne literature. Orodja sem primerjal po naslednjih kriterijih:

- opredelitev managerskega orodja,
- razlog za vpeljavo orodja v okvire poslovanja podjetja,
- trajanje: ali se orodje uporablja stalno ali le občasno,
- glavna orodja, ki se jih poslužujemo pri posameznem managerskem pristopu,
- ali se uporaba orodja nanaša na del podjetja ali na podjetje kot celoto,
- katere so glavne pomanjkljivosti posameznega orodja,
- za katere vrste podjetij je orodje najprimernejše.

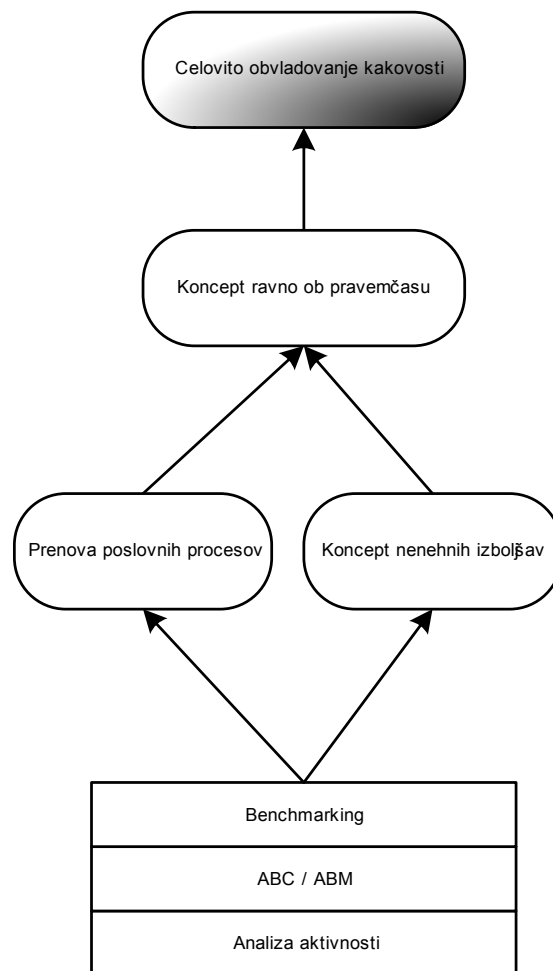
Kot je razvidno iz preglednice 1, so posamezna managerska orodja med seboj zelo povezana in so za podjetje koristna šele takrat, ko zna izkoristiti možnosti, ki mu jih ta orodja ponujajo. Sodobno usmerjena podjetja morajo namreč poznati vsa omenjena managerska orodja ter jih kritično uporabiti glede na naravo svojega poslovanja, ne pa zaradi orodja samega. Medsebojno povezanost managerskih orodij posebej izpostavljam v sliki 5 in jo pojasnujem v nadaljevanju.

Omenjena managerska orodja, ki omogočajo povečevanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, zahtevajo poznavanje značilnosti posameznih aktivnosti poslovnega procesa. V bistvu vsa omenjena managerska orodja, ki zagotavljajo uspešno poslovanje, če jih ovrednotimo z vidika njihovih konceptualnih zasnov, opozarjajo na potrebo po poudarjeni vlogi analize poslovanja v vsakem podjetju. Še posebej poudarjajo pomen analize aktivnosti in njihovega nenehnega izboljševanja za doseganje temeljnih ciljev podjetja. Analiza je proces spoznavanja (proučevanja) konkretnega predmeta, da bi o njem smotrno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja (Rozman, 1997, str. 6). Preneseno na (ne)uspešnost izvajanja posameznih aktivnosti je analiza proces spoznavanja konkretne aktivnosti, da bi učinkoviteje odločali o njej in tako v večji meri dosegli končni cilj, ki se odraža v ustvarjanju čim večje vrednosti za kupca, torej v uspešnem poslovanju.

Preglednica 1: Primerjava managerskih orodij, ki zagotavljajo uspešno poslovanje

	Celovito obvladovanje kakovosti	Koncept nenehnih izboljšav	Poslovod. na temelju analize aktivnosti	Benchmarking	Koncept ravno ob pravem času	Prenova poslovnih procesov
Opredelitev	Pomeni intenzivno ukvarjanje z reševanjem vprašanja, kako najbolj smotno uskladiti posamezne dele podjetja pri zagotavljanju kakovosti. Temelji predvsem na ljudeh in njihovem sodelovanju.	Pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa.	Pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, za namene izboljšanja poslovanja podjetja.	Nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja.	Pomeni, da moramo vsakršno aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa opraviti ravno takrat, ko je to potrebno (ne prej in ne kasneje).	Temeljni vnovični premislek in korenito preoblikovanje poslovnih procesov, z namenom doseči velike izboljšave v poslovanju podjetja.
Razlog za vpeljavo v podjetje	Zadovoljstvo kupcev, nenehno izboljševanje, povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja	Zadovoljstvo kupcev, nenehno izboljševanje, povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, ne predstavlja visokih stroškovnih zahtev, netvegana pristop	Boljše poznavanje in obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov, povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja	Učenje, nenehno izboljševanje, boljše odločanje, primerjava z najboljšimi in konkurenco, povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, možnost primerjave z drugimi podjetji	Povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja	Povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja
Trajanje	Neprekinjen proces	Neprekinjen proces	Občasno	Neprekinjen proces	Neprekinjen proces	Občasno
Glavna orodja	Statistična kontrola kakovosti, Pareto diagram, diagram vzrokov in posledic, krožki kakovosti, stroški kakovosti	Analiza aktivnosti, Demingov krog	Analiza aktivnosti, analiza poslovanja	Primerjalne analize	Kanban, analiza aktivnosti, organizacija poslovnega procesa	Analiza aktivnosti, načrtovanje, uvajanje sprememb
Področje delovanja	Podjetje kot celota	Poudarek ni na celovitem procesnem gledanju, pač pa na izboljševanju kakovosti in zniževanju stroškov poslovnih učinkov v določenih delih poslovnega procesa.	Posamezni procesi ali podjetje kot celota	Primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih	Podjetje kot celota	Podjetje kot celota ali deli poslovnega procesa
Pomanjkljivost	Vpeljava zahteva veliko sredstev (čas, denar, znanje)	Stresni vpliv na zaposlene, če so cilji postavljeni previsoko	Vpeljava zahteva veliko sredstev (čas, denar, znanje)	Težave pri pridobivanju informacij	Ozek manevrski prostor v primeru nepredvidljivih vplivov iz okolja	Vpeljava zahteva veliko sredstev (čas, denar, znanje)
Primernost	Vse vrste podjetij in drugih organizacij	Vse vrste podjetij in drugih organizacij	Vse vrste podjetij in drugih organizacij	Vse vrste podjetij in drugih organizacij	Proizvodne dejavnosti, za katere so značilne relativno velike količine proizvodnje ter ožji proizvodni asortiment, storitvena in trgovska podjetja	Podjetja, ki so v krizi; podjetja, ki so v predkriznem stanju

Slika 5: Medsebojna povezanost managerskih orodij, ki zagotavljajo uspešno poslovanje



Vsako podjetje opravlja najrazličnejše aktivnosti, med katerimi so za nemoteno poslovanje in doseganje visoke ravni poslovne uspešnosti ene bolj in druge manj pomembne. Ko določeno podjetje opredeli posamezne aktivnosti, jih lahko začne analizirati, da bi tako ugotovilo, katere aktivnosti predstavljajo šibko točko v poslovanju ter kakšne so možnosti za odpravljanje ugotovljenih pomanjkljivosti. Potrebno je ugotoviti, katere aktivnosti prispevajo k vrednosti z vidika kupca in katere ne, ter pozornost usmeriti na učinkovito opravljanje prvih in zmanjšanje drugih aktivnosti. Pri analizi aktivnosti najprej opredelimo aktivnosti, ki sestavljajo posamezne procese. Na tej podlagi nato iščemo priložnosti za zniževanje stroškov z odpravljanjem dejavnikov, ki so vzrok za zamude ali nepotrebne aktivnosti (angl. waste) v posameznih procesih. Aktivnosti, ki porabljajo prvine poslovnega procesa, ne da bi kakorkoli prispevale k funkcionalnosti poslovnega učinka z vidika ustvarjanja vrednosti za kupca, imenujemo aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti (angl. nonvalue-added activities). V aktivnostih, ki ne dodajajo vrednosti, se zrcalijo vse tiste stvari, ki jih delamo v podjetju zaradi

slabega oblikovanja in načrtovanja, ne odražajo pa tistega, kar je v bistvu potrebno za izdelavo poslovnega učinka (Raiborn, Barfield, Kinney, 1999, str. 178).

Poleg aktivnosti, ki so potrebne z vidika kupca, moramo upoštevati tudi aktivnosti, ki so potrebne z vidika podjetja. To pomeni, da ne smemo posvečati pozornosti le tistim aktivnostim, ki so potrebne z vidika kupca, ampak tudi aktivnostim, ki so pomembne za nemoteno in uspešno poslovanje (na primer pripravljane računovodskih izkazov za zunanje poročanje, oblikovanje informacij za potrebe vodstva podjetja, nenehno izobraževanje zaposlenih in podobno). Šele ob upoštevanju vseh aktivnosti lahko izvedemo celovito analizo poslovnega procesa na temelju analize aktivnosti ter se posvetimo iskanju najustreznejših rešitev za odpravljanje ugotovljenih slabosti v poslovanju. Gre za popolnejši pristop k analizi aktivnosti, ki ga podrobneje opisuje tudi Turney (1992, str. 22-23). V nadaljevanju bomo torej govorili o pomenu aktivnosti, ki dodajajo vrednost oziroma so potrebne tako z vidika kupca kot z vidika podjetja.

Analiza aktivnosti je osnova poslovođenju na temelju analize aktivnosti, saj le-to med drugim vključuje analizo aktivnosti kot povzročitelja stroškov, ter se na tej podlagi osredotoči na obvladovanje aktivnosti, kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce in dobička, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti. V okviru poslovođenja na temelju analize aktivnosti je poudarjena predvsem pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, kar nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov. Podjetje si mora prizadevati, da obstoječe poslovne učinke proizvede z manjšim obsegom poslovnih prvin, to pa med drugim lahko doseže s pomočjo uvajanja sprememb v obliki poslovnih učinkov, izboljševanja procesov in novih tehnologij. Določene poslovne učinke lahko tudi preneha proizvajati, če ugotovi, da so nedonosni, kar pomeni, da za proizvodnjo ostalih poslovnih učinkov potrebuje ustrezno manjši obseg poslovnih prvin. S tem, ko si podjetje prizadeva za čim boljše izkoriščanje poslovnih prvin, ki jih ima na razpolago ter odpravlja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, se mu sprostijo tudi določene zmogljivosti, ki so neizkoriščene. V središču so aktivnosti, katerih analiza pomeni temelj za nenehne izboljšave posameznih delov poslovnega procesa.

Pomembno je torej, da se podjetja osredotočijo na aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti z vidika zahtev kupcev in k nemotenemu poslovanju v podjetju. Skrčiti ali celo odpraviti morajo vse aktivnosti, ki ne dodajajo poslovnemu učinku vrednosti z vidika kupca niti niso potrebne z vidika zahtev poslovanja podjetja. V podjetju si morajo prizadevati, da povečajo število aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti z vidika kupcev ter da povečajo učinkovitost opravljanja zaželenih in potrebnih aktivnosti. Namen stroškovno učinkovito povezanih aktivnosti znotraj

vseh organizacijskih enot je neprestano izboljševanje poslovnih procesov in poslovnih učinkov, ki zadovoljujejo želje kupcev, kar vodi do tako imenovane poslovne odličnosti.

Možnosti, kako lahko v podjetju izboljšamo izvajanje posameznih aktivnosti, lahko odkrijemo s pomočjo benchmarkinga - metode primerjanja s svetovno najbolj uspešnimi podjetji, katerega osnovni namen je nenehno izboljševanje. Benchmarking omogoča, da se ljudje in s tem podjetja učijo o sebi, od drugih in o drugih. V tem okviru pomeni benchmarking nepogrešljivo orodje učeče se združbe oziroma podjetja (angl. learning organization). Na podlagi benchmarkinga se lahko odločimo, da bomo spremenili sam potek procesa, bolje načrtovali, usposabljali ljudi za pravilno izvajanje aktivnosti, poenostavili določene aktivnosti in s tem procese, kombinirali razdrobljene aktivnosti v celoto, odpravili podvajanje aktivnosti, uvedli avtomatizirano poslovanje in standardizacijo, odpravili vzroke za ponovno obdelavo (slabih) poslovnih učinkov in podobno. Ukrepi, ki jih sprejmemo na podlagi analize aktivnosti, poslovanja na temelju analize aktivnosti ter benchmarkinga, so odločilnega pomena za odpravljanje šibkih točk v poslovanju ter s tem za povečevanje uspešnosti poslovanja.

Če ukrepi temeljijo na korenitih enkratnih spremembah, se lotimo prenove poslovnih procesov, katere osnovno izhodišče je ideja o izločitvi nepotrebnih in za podjetje obremenjujočih aktivnosti. Korenito spreminjanje poteka procesa odpravlja potrebo po aktivnostih, ki ne dodajajo vrednosti, s čimer pogosto znižamo stroške in pretočni čas (angl. cycle time) ter povečamo kakovost poslovnih učinkov, vse skupaj pa ima ugoden vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Cilj prenove poslovnih procesov je odprava starih načinov dela in oblikovanje novih poslovnih procesov na temelju učinkovitejše izvedbe.

Lahko pa se odločimo za nenehne izboljšave, kjer gre za sistematično postopno izboljševanje poslovanja. V tem primeru ne gre za korenito spreminjanje in prenovo procesov, pač pa gre za izboljševanje že obstoječih procesov v podjetju. Poudarek je predvsem na izboljševanju kakovosti in zniževanju stroškov določenih delov poslovnega procesa.

Pomembno je, da se vsaka aktivnost opravi ravno ob pravem času. Koncept ravno ob pravem času prisili podjetje, da odpravi vse aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika zahtev kupcev. Ostale aktivnosti pa mora opravljati čim bolj smotrno. Gre torej za koncept, katerega namen je povečati uspešnost poslovanja s pomočjo odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti, vodi pa tudi do izboljševanja kakovosti. Podjetja se morajo usmeriti k celovitemu obvladovanju kakovosti, ki temelji na programih nenehnih izboljšav posameznih aktivnosti, pri katerih morajo sodelovati vsi zaposleni v podjetju, njihov cilj pa je

popolna zadovoljitev zahtev kupcev. Podjetja, ki se zavedajo pomena koncepta ravno ob pravem času, so toliko bolj uspešna, kolikor bolj uvrščajo omenjeni koncept v okvir programa nenehnih izboljšav poslovanja, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Koncept oz. miselnost ravno ob pravem času je sestavni del celovitega obvladovanja kakovosti, ki zelo temelji na ljudeh in njihovem sodelovanju. Namen celovitega obvladovanja kakovosti je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti za popolno zadovoljitev potreb kupcev.

Kakovost mora biti ključni cilj celotnega podjetja oz. njegovega poslovanja. Obvladovanje kakovosti mora zajemati vse dele poslovanja, od oblikovanja poslovnega učinka do njegove proizvodnje in uporabe. Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Visoka kakovost ima velik pomen pri povečevanju tržnega deleža podjetja. Učinkovito obvladovanje kakovosti zagotovi znižanje stroškov poslovanja in doseganje višjih prodajnih cen z bolj kakovostnimi poslovnimi učinki, vse to pa omogoča znatno povečanje konkurenčnosti podjetja.

Sodobna managerska orodja so se v tujini (s tem mislimo predvsem na ZDA, Japonsko in države EU) začela intenzivno uvajati že od sredine sedemdesetih oziroma od začetka osemdesetih let dvajsetega stoletja, predvsem s pomočjo raznih konzultantskih podjetij. Na primer, po podatkih raziskave, ki jo je izvedlo konzultantsko podjetje Ernst & Young za potrebe »American Quality Foundation«, kar 60 odstokov ameriških podjetij iz štirih pomembnih dejavnosti (izdelave računalnikov, proizvodnje avtomobilov, banke in bolnišnice) redno uporablja benchmarking (Beretta, Dossi, Grove, 2000). Prav tako so že znane številne pozitivne izkušnje z uvajanjem teh orodij v podjetja ter uspešnim poslovanjem, podprtem z njihovo pomočjo. Kako pa je z uporabo teh sodobnih managerskih orodij pri nas, v Sloveniji? V okviru raziskovalnega programa Management, organizacija in poslovna informatika na Ekonomski fakulteti v Ljubljani so izpeljali raziskavo z naslovom »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«, ki bi lahko odgovorila na prej zastavljeno vprašanje. V nadaljevanju na podlagi rezultatov opravljene raziskave analiziram poznavanje in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih.

3. UPORABA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH: IZSLEDKI EMPIRIČNE RAZISKAVE

Značilnosti okolja, v katerem poslujejo slovenska podjetja, so se v preteklem desetletju že spremenile v smeri, da se uspešno poslovanje nagradi, neuspešno pa kaznuje. Managerji, ki so odgovorni za uspešno poslovanje in tisti, ki morajo managerjem in drugim nosilcem odločanja zagotoviti ustrezne informacije za odločanje²², so v tržnem okolju prisiljeni upoštevati nove okoliščine poslovanja, ki od podjetij in njihovih zaposlenih zahtevajo drugačno vedenje kot v preteklosti. To bi se moralo odražati tudi v uvajanju in uporabi sodobnih managerskih orodij, kot je na primer celovito obvladovanje kakovosti. V nadaljevanju predstavljам izsledke empirične raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«, ki se nanašajo na uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih.

3.1. Opis raziskovalnega pristopa

Glavni vir podatkov za empirično analizo je raziskava »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«, ki je bila izvedena pozimi 2000/2001. Podatki so bili zbrani z vprašalnikom²³ z vnaprej ponujenimi odgovori pri večini vprašanj. Vprašalnik je razdeljen na pet delov oziroma vsebinskih sklopov vprašanj: glavni podatki o podjetju (v tem delu so bili zbrani podatki o dejavnosti podjetja, letu ustanovitve podjetja, pravnoorganizacijski obliki in lastniški strukturi, sektorju, kamor sodi podjetje, o trgih, na katerih pretežno deluje, ravni konkurence na glavnem prodajnem trgu in podobno); sistem spremljanja in obvladovanja stroškov ter merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja; finančni in nefinančni vidik informacij o poslovanju za potrebe odločanja v podjetju; sodobna managerska orodja ter komentarji, opombe, predlogi (ta del je bil namenjen komentarjem posameznih odgovorov, morebitnim pripombam in predlogom anketirancev).

Z anketiranjem slovenskih podjetij (anketirani so bili zaposleni, ki pomenijo višje strukture v podjetju, od (naj)višjih in srednjih managerjev do vodij računovodskih služb, služb kontrolinga in podobno) je bilo zbranih 264 uporabnih izpolnjenih anketnih vprašalnikov, na katerih temeljijo empirične ugotovitve. Kot tehniko anketiranja so bili uporabljeni osebni intervjuji, za katere menim, da tovrstna tehnika omogoča pridobiti bolj natančne in popolne odgovore na

²² Na primer računovodje, analitiki ipd.

²³ Vprašalnik je podrobneje predstavljen v magistrskem delu Darje Šink (2001).

zastavljena vprašanja kot druge možne tehnike (na primer anketiranje po pošti, telefonsko ali elektronsko anketiranje), še posebno zaradi relativno dolgega vprašalnika. Pri osebnem anketiranju lahko anketar takoj pojasni morebitne nejasnosti v zvezi z navodili ali vprašanji. Druge prednosti osebnega anketiranja so relativno hitro zbrani podatki, izvrstno sodelovanje anketirancev, nizko število neodgovorjenih vprašanj in najmanjša verjetnost nerazumevanja pri anketiranih (Zikmund, 2000, str. 212).

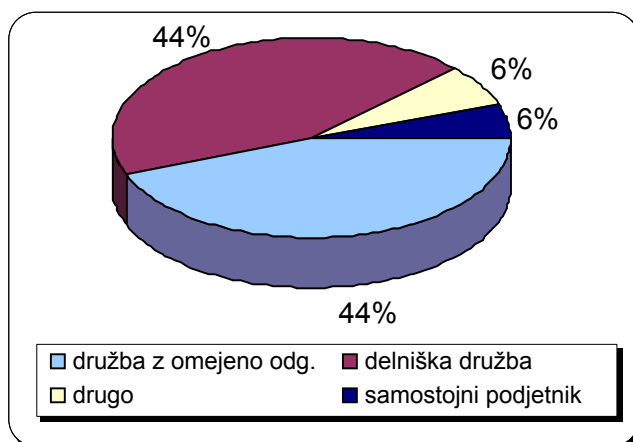
Osebnostno anketiranje je bilo opravljeno s pomočjo 100 ustrezno usposobljenih anketarjev. Vsak anketar je anketiral dve do tri podjetja. Slovenija je relativno majhna država (20.296 km², dva milijona prebivalcev), kar je omogočilo, da so bila v raziskavi pokrita praktično vsa geografska območja z relativno nizkimi stroški, kar ni običajna praksa pri osebnem anketiranju (Zikmund, 2000, str. 212). Ker pri izboru podjetij v vzorec ni bilo namena zaobiti nobenega podjetja, lahko trdim, da ima izbor mnoge lastnosti slučajnega izbora. Gre za razmeroma velik vzorec 264 podjetij, ki po velikosti podjetij, geografsko in panožno dobro predstavlja populacijo.

Za potrebe empirične analize, ki se nanaša na celovito obvladovanje kakovosti, bom upošteval predvsem rezultate (odgovore podjetij) prvega in četrtega dela vprašalnika, ki mi bodo pomagali ugotoviti, kakšno je dejansko stanje na področju poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih. V prvem delu vprašalnika so predvsem vprašanja, ki se nanašajo na osnovne podatke o podjetjih, kot so pravnoorganizacijska oblika, lastniška struktura, sektor, glavni prodajni trg in podobno. V četrtem delu vprašalnika sem ugotavljal, ali podjetja poznajo celovito obvladovanje kakovosti, ali menijo, da bi ga bilo smiselno uvesti, ali mogoče že načrtujejo uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti, ali ga že uvajajo ali celo uporabljajo. Poleg tega me je zanimalo, ali bi(so) pri uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti sodelovali s konzultanti (svetovalci), ali bi(so) ga raje uvajali sami.

3.2. Lastnosti podjetij, ki so bila zajeta v raziskavi »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«

V nadaljevanju s pomočjo grafičnih prikazov predstavljam lastnosti podjetij, ki so bila zajeta v raziskavi »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«, strukturo podjetij glede na pravnoorganizacijsko obliko, velikost, lastniško strukturo, sektor, glavni prodajni trg, število zaposlenih, višino čistega dobička ter glede na sodelovanje s konzultanti (svetovalci) pri uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti.

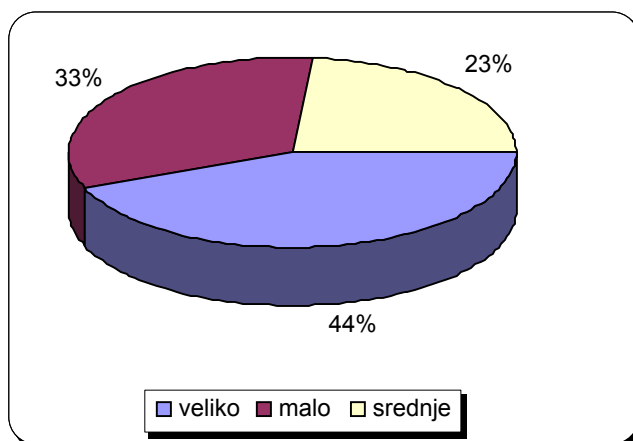
Slika 6: Struktura anketiranih podjetij glede na pravnoorganizacijsko obliko



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Kot je razvidno iz slike 6, je v vzorcu enako število delniških družb in družb z omejeno odgovornostjo, in sicer 116 (44%), ostala podjetja se uvrščajo med javna podjetja in druge pravno organizacijske oblike podjetij (17 podjetij oziroma 6%) ter samostojne podjetnike (15 podjetij oziroma 6%).

Slika 7: Struktura anketiranih podjetij glede na velikost

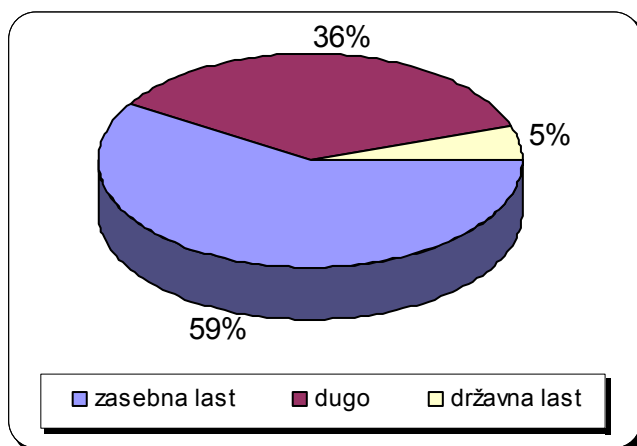


Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

V okviru raziskave je bilo anketiranih 116 velikih²⁴, 86 majhnih in 62 srednjih podjetij. Po velikosti je v vzorcu torej 44% velikih podjetij, 33% majhnih podjetij ter 23% srednjih podjetij (glej sliko 7).

²⁴ Podjetja sem razvrstil po velikosti glede na kriterije, ki jih določa 51. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD).

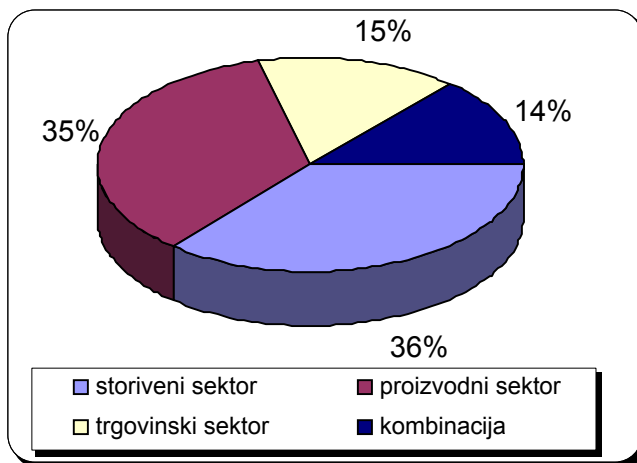
Slika 8: Struktura anketiranih podjetij glede na lastniško strukturo



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Največ podjetij je v zasebni lastnini, in sicer 155 oziroma 59%, v mešani lasti je 94 podjetij oziroma 36% in 14 podjetij oziroma 5% je v državni lasti (glej sliko 8).

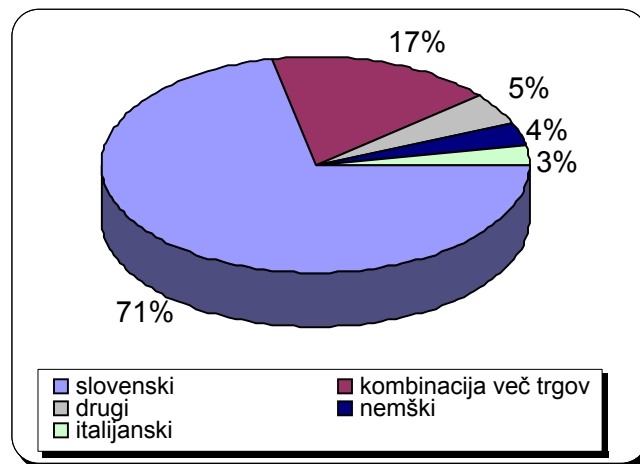
Slika 9: Struktura anketiranih podjetij glede na sektor



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

V vzorcu 264 slovenskih podjetij je 95 (36%) storitvenih podjetij, 93 (35%) je proizvodnih podjetij, 40 (15%) trgovskih in 36 (14%) podjetij se je opredelilo za kombinacijo prej navedenih možnosti (glej sliko 9).

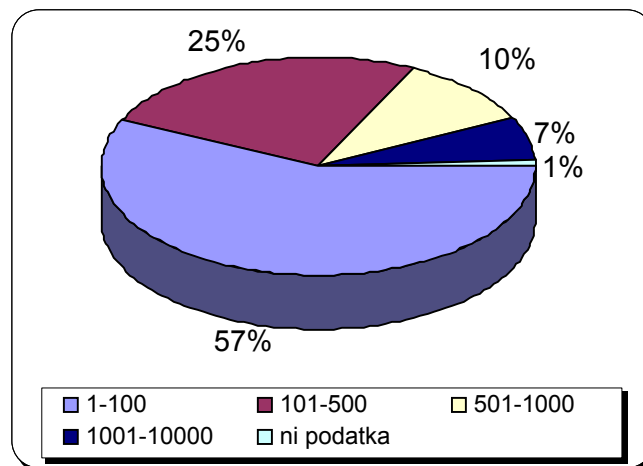
Slika 10: Struktura anketiranih podjetij glede na glavni prodajni trg



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Za 189 (71%) v vzorec zajetih podjetij je glavni trg slovenski, v 46 (17%) primerih gre za kombinacijo več trgov (največkrat gre za kombinacijo slovenskega in enega ali več tujih trgov), 12 (5%) podjetij je opredelilo kot glavni trg druge trge, 10 (4%) podjetij je opredelilo kot glavni nemški trg in 7 (3%) podjetij italijanski trg (glej sliko 10).

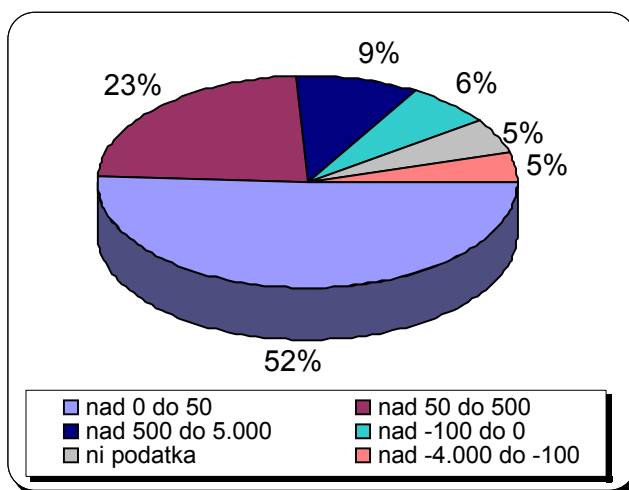
Slika 11: Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

V vzorcu 264 slovenskih podjetij ima 150 (57%) podjetij od 1 do 100 zaposlenih, 67 (25%) jih ima od 101 do 500 zaposlenih, 27 (10%) jih ima od 501 do 1.000 zaposlenih, 18 (7%) jih ima od 1.001 do 10.000 zaposlenih. 2 (1%) podjetji pa podatka o številu zaposlenih nista podali (glej sliko 11).

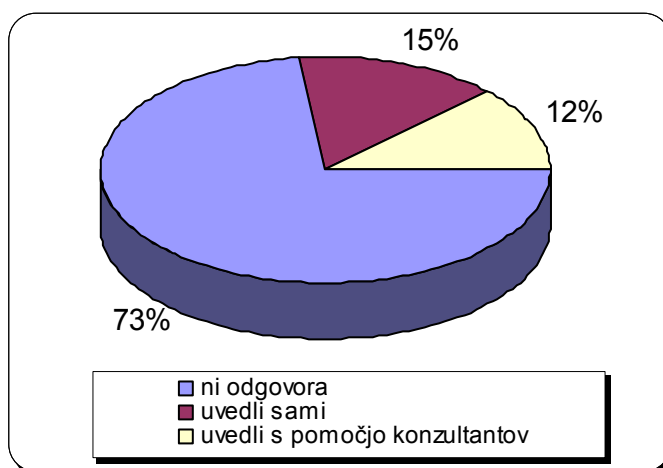
Slika 12: Struktura anketiranih podjetij glede na čisti dobiček (v mio SIT)



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Med 264 podjetji zajetimi v raziskavi je 134 (52%) podjetij poslovalo z dobičkom nad 0 SIT do 50 mio SIT, 62 (23%) jih je poslovalo z dobičkom nad 50 do 500 mio SIT, 25 (9%) jih je poslovalo z dobičkom nad 500 do 5.000 mio SIT, 29 (11%) podjetij je poslovalo z izgubo ter 14 (5%) podjetij ni opredelilo podatka o dobičku (glej sliko 12).

Slika 13: Struktura anketiranih podjetij glede na sodelovanje s konzultanti (svetovalci) pri uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Med 264 podjetji, zajetimi v raziskavi, se jih kar 193 (73%) ni opredelilo glede tega ali bi/so celovito obvladovanje kakovosti vpeljali sami ali pa so ga s pomočjo zunanji svetovalcev. 39

(15%) podjetij je koncept celovitega obvladovanja kakovosti vpeljalo brez pomoči zunanjih sodelavcev in 32 (12%) podjetij je uporabilo pomoč zunanjih sodelavcev pri vpeljavi celovitega obvladovanja kakovosti (glej sliko 13).

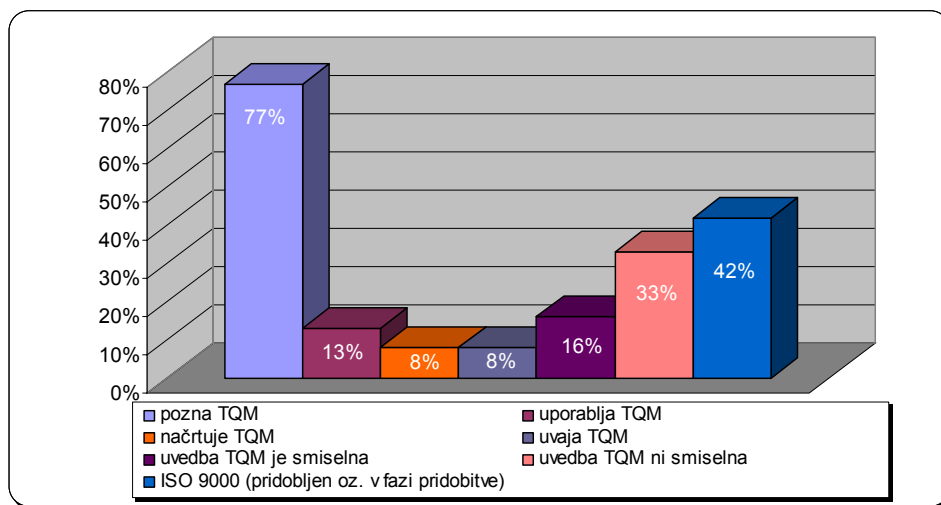
V nadaljevanju bom v okviru empirične analize na podlagi pridobljenih podatkov najprej ugotovil, kakšno je stanje na področju poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih. Nadalje bom analiziral stroške kakovosti v slovenskih podjetjih in pridobivanje oziroma uporabo certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti, ki izpolnjuje zahteve standardov ISO 9000 ter odvisnost pridobivanja in uporabe certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti od glavnega prodajnega trga. Ugotavljal bom tudi odvisnost poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od obdobja ustanovitve, sektorja v katerem podjetja poslujejo, velikosti podjetij ter vpliv uvajanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja podjetij. Na koncu navajam tudi iztočnice za nadaljnje raziskovanje na področju celovitega obvladovanja kakovosti.

3.3. Celovito obvladovanje kakovosti v slovenskih podjetjih

V raziskavi so se morala podjetja opredeliti glede poznavanja in uporabe dvanajstih managerskih orodij: koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa - SAPP (angl. Activity-Based Costing - ABC), predračunavanje na podlagi aktivnosti (angl. Activity-Based Budgeting - ABB), poslovanje na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-Based Management - ABM), koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (angl. Life-Cycle Costing), koncept ciljnih stroškov (angl. Target Costing), teorija omejitev (angl. Theory of Constraints - TOC), benchmarking, ravno ob pravem času (angl. Just-in-time - JIT), celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management - TQM), koncept nenehnih izboljšav poslovanja (angl. Continuous Improvement), prenova poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering - BPR) in uravnoteženi izkaz poslovanja (angl. Balanced Scorecard - BSC). Ugotovil sem, da je pristop celovitega obvladovanja kakovosti najboljše poznan med slovenskimi podjetji, saj ga pozna skoraj 77% podjetij. Celovito obvladovanje kakovosti uporablja 13% podjetij, uvajajo ga v 8% primerov (uvajanje načrtujejo še v dodatnih 8% podjetij), poleg tega pa še 16% podjetij meni, da bi ga bilo smiselno uvesti. V prihodnosti bi bilo zanimivo spremljati predvsem gibanje odstotka podjetij, ki imajo trenutno odklonilno stališče do tega pristopa (ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma menijo, da to ni smiselno) – trenutno je takih podjetij 33%. Izmed proučevanih podjetij jih ima skoraj 42% vzpostavljen in ustrezno vzdrževan sistem kakovosti, ki izpolnjuje zahteve standardov ISO

9000 oziroma so v postopku pridobitve certifikata o izpolnjevanju zahtev teh standardov (glej sliko 14).

Slika 14: Celovito obvladovanje kakovosti v slovenskih podjetjih



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Do uporabe celovitega obvladovanja kakovosti ima odklonilno stališče 33% podjetij. Največ teh podjetij je velikih (14%) in majhnih (12%). Večinoma so v zasebni lasti (22%). Največ podjetij deluje v storitvenem sektorju (14%). Podjetja večinoma prodajajo na slovenskem trgu (24%). Večina podjetij, ki uporabljajo ta pristop, se sooča z močno do zelo močno konkurenco (29%).

Celovito obvladovanje kakovosti uvaja ali uporablja 20% podjetij. Večina teh podjetij je velikih (14%), je v mešani ali zasebni lasti (18%). Največ podjetij deluje v proizvodnem sektorju (13%). Čeprav podjetja večinoma prodajajo na slovenskem trgu (11%), je tudi odstotek podjetij, ki delujejo predvsem na tujih trgih oziroma gre za kombinacijo domačega in tujih trgov, relativno visok (9%). Večina podjetij, ki uporabljajo ta pristop, se sooča z močno do zelo močno konkurenco (17%).

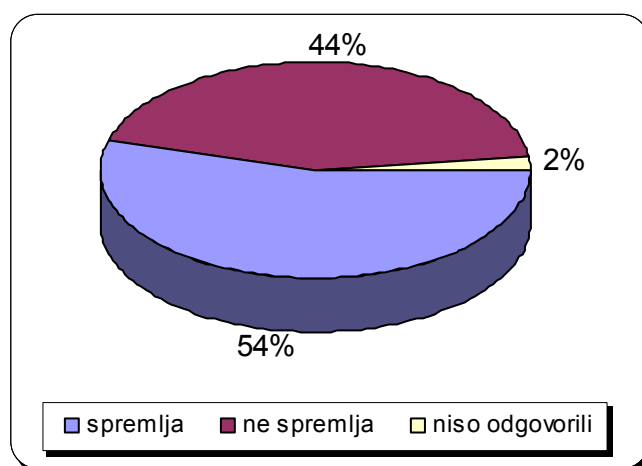
3.4. Stroški kakovosti v slovenskih podjetjih

Ugotovili sem, da 33% podjetij ne uporablja ali ne uvaja celovitega obvladovanja kakovosti oziroma meni, da to ni smiselno. To skupino podjetij lahko poimenujem podjetja, ki imajo odklonilno stališče do tega pristopa. Poudariti je treba nekatere značilnosti tovrstnih podjetij. V večini so to podjetja, katerih glavni prodajni trg je slovenski. Večina podjetij je raven konkurence na trgu/ih, kjer delujejo, opredelila kot močno ali celo zelo močno. Tem podjetjem bi veljalo predlagati, da bi ob skrbi za večjo kakovost lahko izboljšali svojo

konkurenčno prednost na omenjenih trgih, kjer se soočajo s hudo konkurenco. Največ teh podjetij je storitvenih, najmanj pa trgovskih. To pomeni, da se morajo v slovenskem prostoru trgovska podjetja zaradi vstopa vedno novih konkurentov (predvsem iz tujine) vse bolj truditi tudi za zagotavljanje kakovostnega poslovanja, če hočejo zadržati kupce. Tudi proizvodna podjetja so primorana vse bolj izboljševati kakovost svojega poslovanja, medtem ko se bodo morala storitvena podjetja v tej smeri še bolj potruditi.

Omenili smo, da je pri obvladovanju kakovosti zelo pomembno, da podjetje spremlja stroške kakovosti. Med vprašanimi podjetji, jih 144 (54%) spremlja stroške kakovosti, ostala podjetja, ki jih je 115 oziroma 44%, stroškov kakovosti ne spremljajo, 5 podjetij (2%) ni odgovorilo na vprašanje o tem, ali spremljajo stroške kakovosti (glej sliko 15).

Slika 15: Spremljanje stroškov kakovosti v slovenskih podjetjih



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Za podjetja, ki spremljajo stroške kakovosti (54%) je značilno naslednje:

- V večini gre za velika podjetja (51%), srednjih podjetij je 24%, majhnih pa 25%.
- Ta podjetja so večinoma v zasebni lasti 53%, v državni lasti je le 4% podjetij.
- Polovica teh podjetij deluje v proizvodnem sektorju, 29% v storitvenem in le 11% podjetij je trgovskih. Trgovska podjetja sicer menijo, da bi bilo smiselno uvajati celovito obvladovanje kakovosti, vendar kot kaže v praksi tega ne izvajajo, vsaj ne na področju spremljanja stroškov kakovosti. Velja namreč omeniti, da kar 94% podjetij, ki uvajajo ali uporabljajo celovito obvladovanje kakovosti tudi spremlja stroške kakovosti.
- 63% podjetij posluje večinoma na slovenskem trgu.

- 74% podjetij se srečuje z močno ali zelo močno ravno konkurenco, kar pomeni, da so podjetja prisiljena celovito obvladovati kakovost, če želijo pridobiti konkurenčno prednost v očeh kupcev.

V preglednici 2 navajam število in delež podjetij, ki spremljajo posamezne vrste stroškov kakovosti (gre za analizo samo tistih podjetij, ki stroške kakovosti spremljajo).

Preglednica 2: Stroški kakovosti, ki jih spremljajo slovenska podjetja

Vrste stroškov kakovosti	Št. podjetij	Delež (v %)
Stroški zunanjih napak	32	22
Stroški notranjih in zunanjih napak	23	16
Stroški not. in zun. napak ter stroški nadzora in preprečevanja	21	15
Stroški notranjih in zunanjih napak ter stroški preprečevanja	16	11
Stroški preprečevanja	15	10
Stroški notranjih napak	11	8
Stroški zunanjih napak, stroški nadzora in stroški preprečevanja	5	4
Stroški zunanjih napak in stroški preprečevanja	5	4
Stroški nadzora in stroški preprečevanja	4	3
Stroški zunanjih napak in stroški nadzora	3	2
Stroški nadzora	2	1
Stroški notranjih in zunanjih napak ter stroški nadzora	2	1
Stroški notranjih napak, stroški nadzora in stroški preprečevanja	2	1
Drugo (neodgovorjeni)	2	1
Stroški notranjih napak in stroški preprečevanja	1	1
Skupaj	144	100

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Na podlagi preglednice 2 ugotavljam naslednje²⁵:

- Največ podjetij (22%) spremlja samo stroške zunanjih napak, kot so stroški garancij, stroški zavrnitve poslovnega učinka s strani kupca, stroški pritožb, stroški popustov, ki jih priznamo kupcem zaradi neustrezne kakovosti in drugi stroški.
- 16% podjetij spremlja le stroške neustrezne kakovosti (to so stroški notranjih in zunanjih napak, na primer poleg zgoraj omenjenih stroškov še stroški izmeta, stroški popravil,

²⁵ Ugotovitve se nanašajo le na tista podjetja, ki spremljajo stroške kakovosti.

stroški zastojev in podobno), ne pa tudi stroškov zagotavljanja in kontrole kakovosti (to so stroški preprečevanja neustrezne kakovosti ter stroški nadzora oziroma preverjanja skladnosti kakovosti).

- 15% podjetij spremlja vse vrste stroškov kakovosti, se pravi tako stroške neustrezne kakovosti kot tudi stroške zagotavljanja in kontrole kakovosti, kar pomeni, da zajemajo celotne stroške kakovosti in jih zato lahko v celoti tudi obvladujejo.

3.5. Pridobivanje oz. uporaba certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti, ki izpolnjuje zahteve standardov ISO 9000

Standardi skupine ISO 9000 podajajo modele in smernice za vzpostavitev sistemov celovitega obvladovanja kakovosti. Univerzalnemu modelu se lahko prilagodi vsako podjetje, ki namerava opisati in vzpostaviti dokumentiran sistem kakovosti, dvigniti raven svoje procesne zmogljivosti, izboljšati raven kakovosti poslovnih učinkov ter pridobiti certifikat kakovosti ISO 9001.

Koncept standardov ISO 9000 je zagotoviti sistemsko in procesno sposobnost podjetja za izpolnitev zahtev za kakovost poslovnih učinkov ter utrditi zaupanje med dobaviteljem in odjemalcem. Zaradi tega koncepta so standardi ISO 9000 pogosto uporabljeni kot podlaga v (mednarodni) menjavi poslovnih učinkov.

Značilnost standardov ISO 9000 je, da opisujejo razmerja med dobavitelji in odjemalci (kupci, uporabniki) ter poudarjajo pomen kakovosti kot merila izpolnitve pogodbenih zahtev. Temeljijo na praktičnih izkušnjah ter vključujejo teoretična spoznanja o celovitem vodenju kakovosti (TQM). Uporabljajo se pri certificiranju - priznavanju usposobljenosti dobaviteljev.

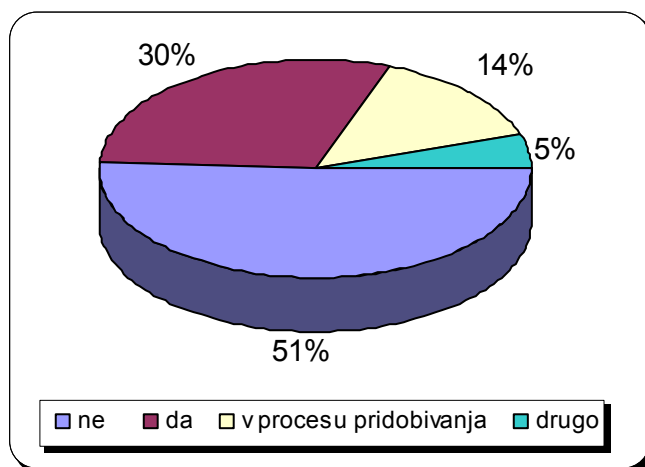
Nekateri pomembnejši ISO standardi s področja kakovosti so:

- **ISO 9000** Sistemi vodenja kakovosti - Temelji in slovar
- **ISO 9000-3** Standardi za vodenje in zagotavljanje kakovosti – 3. del: Smernice za uporabo standarda ISO 9001 pri razvoju, dobavi in vzdrževanju programske opreme
- **ISO 9001** Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve
- **ISO 10006** Vodenje kakovosti - Smernice za kakovost pri projektne vodenju
- **ISO 10007** Vodenje kakovosti - Smernice za vodenje konfiguracije
- **ISO 10011** Smernice za presojo sistemov kakovosti > 1-2-3 > ISO 19011
- **ISO 10013** Smernice za izdelavo poslovnikov kakovosti

Za uspešno podjetje je pomembno, da s kakovostjo svojih poslovnih učinkov nenehno izpolnjuje zahteve svojih odjemalcev in si prizadeva za doseganje njihovega zadovoljstva. Pomembno je, da podjetje v okviru dokumentiranega sistema vodenja učinkovito obvladuje vse svoje procese za realizacijo proizvodov in storitev ter vse podporne in organizacijske procese, ki zagotavljajo, da podjetje zapuščajo le kakovostni in skladni poslovni učinki. Pomembno je tudi, da zna vodstvo pri uresničevanju politike kakovosti in doseganju ciljev kakovosti učinkovito organizirati in voditi vse razpoložljive vire ter nadzorovati izvajanje vseh svojih procesov. Vodstvo mora korektivno in preventivno ukrepati vselej, ko rezultati kontrol, meritev in analiz pokažejo neskladnosti ter v tem pogledu nenehno skrbeti za izboljševanje proizvodov, storitev in procesov.

Čedalje več podjetij se odloča za pridobitev certifikata oziroma certifikatov kakovosti, saj v času ko se podjetja na trgu srečujejo z vedno močnejšo konkurenco, lahko certifikat pomeni izboljšanje konkurenčne prednosti. V sliki 16 so prikazani izsledki raziskave glede uporabe certifikatov v slovenskih podjetjih.

Slika 16: Pridobivanje in uporaba certifikatov kakovosti v slovenskih podjetjih



Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Največ podjetij 134 oziroma 51% nima in tudi ne razmišlja o pridobitvi certifikata kakovosti, 79 (30%) podjetij ima pridobljen in ustrezno vzdrževan certifikat kakovosti ter 37 (14%) podjetij je v procesu pridobivanja certifikata kakovosti.

Za podjetja, ki imajo oziroma so v procesu pridobivanja certifikata kakovosti (116 podjetij oziroma 44%) je značilno naslednje:

- V večini gre za velika podjetja (66%), srednjih podjetij je 22%, majhnih pa 12%.
- Ta podjetja so v mešani lasti v (51%), v zasebni lasti jih je 43%, v državni lasti je le 3% podjetij.

- 65% teh podjetij deluje v proizvodnem sektorju, 28% v storitvenem in le 7% podjetij je trgovskih.
- 58% podjetij posluje večinoma na slovenskem trgu.
- 74% podjetij se srečuje z močno ali zelo močno ravno konkurenco.

V nadaljevanju bom preverjal odvisnost pridobivanja in uporabe certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti, ki izpolnjuje zahteve standardov ISO 9000 od glavnega prodajnega trga.

3.6. Odvisnost pridobivanja in uporabe certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti, ki izpolnjuje zahteve standardov ISO 9000 od glavnega prodajnega trga

Pri ugotavljanju odvisnosti pridobivanja in uporabe certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti v slovenskih podjetjih od glavnega prodajnega trga podjetij, bom preverjal hipotezo (domnevo), da je pridobivanje in uporaba certifikatov, ki potrjujejo vzpostavitev in vzdrževanje sistema kakovosti odvisno od glavnega prodajnega trga. Poskušal bom ugotoviti, ali se podjetja, ki poslujejo na slovenskem, slovenskem in tujem ali samo tujem trgu med seboj razlikujejo glede na pridobivanje in uporabo certifikatov. Gre za analizo pridobivanja in uporabe certifikatov, v okviru katere sem oblikoval naslednje tri skupine podjetij (glej preglednico 4): podjetja, ki certifikatov ne uporabljajo; podjetja, ki so v fazi pridobivanja certifikatov in podjetja, ki certifikate kakovosti uporabljajo. V ta namen bom izračunal deleže tudi znotraj skupin in jih medsebojno primerjal.

Ker imam opravka z dvema nemetričnima spremenljivkama (glavni prodajni trg podjetja in pridobivanje in uporaba certifikatov kakovosti sta nominalni spremenljivki), bom za ugotavljanje odvisnosti uporabil kontingenčno tabelo. Moja ničelna hipoteza je H_0 : med pridobivanjem in uporabo certifikatov kakovosti in glavnim prodajnim trgom v slovenskih podjetjih ni povezanosti, alternativna hipoteza je tako H_1 : med pridobivanjem in uporabo certifikatov kakovosti in glavnim prodajnim trgom v slovenskih podjetjih obstaja povezanost.

Za analizo sem uporabil programsko orodje za statistične obdelave SPSS for Windows, različica 11.0. Značilnost razlik v kontingenčni tabeli se preverja s χ^2 preizkusom²⁶, katerega uporaba je problematična, če ima veliko celic majhno pričakovano frekvenco. Preizkus namreč temelji na primerjavi dejanskih frekvenc s pričakovanimi in bo v tem primeru

²⁶ Več o tem glej na primer v Churchill, 1999, str. 722-725 in str. 802-805.

»prenapihnjen«. Običajno velja, da mora biti pričakovana frekvenca vsaj 5. Churchill (1999, str. 805) navaja nekoliko ohlapnejšo zahtevo, saj je po njegovem preizkus vseeno sprejemljiv, če ima manj kot 20% celic pričakovano frekvenco manjšo od 5 in če nobena nima pričakovane frekvence manjše od 1. Te zahteve sem upošteval pri analizah odvisnosti v poglavjih od 3.6. do 3.9..

Na podlagi preglednice 3 ugotavljam, da je stopnja značilnosti²⁷, s katero lahko zavrremo ničelno hipotezo, ki jo preizkušamo, pri pridobivanju in uporabi certifikatov kakovosti, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrremo ničelno hipotezo, pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da obstaja odvisnost med pridobivanjem in uporabo certifikatov kakovosti in glavnim prodajnim trgom v slovenskih podjetjih.

Preglednica 3: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti

Odvisnost	Vrednost χ^2 preizkusa	Stopnja značilnosti
pridobivanje in uporaba certifikatov kakovosti - glavni prodajni trg	21,781	0,000

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Na podlagi kontingenčne tabele (glej preglednico 4) lahko med drugim ugotovimo naslednje:

- 106 podjetij katerih glavni prodajni trg je slovenski nima certifikata kakovosti (delež teh podjetij je 65%).
- Med podjetji katerih glavni prodajni trg sta tako slovenski kot tudi tuji prodajni trg je kar 45% podjetij, ki imajo pridobljen in ustrezno vzdrževan certifikat kakovosti.
- Med podjetji, ki prodajajo v glavnem na tujih prodajnih trgih je 42% podjetij, ki imajo pridobljen in ustrezno vzdrževan certifikat kakovosti in prav toliko podjetij, ki tega certifikata nima.

²⁷ Stopnja značilnosti je verjetnost, s katero v postopku preizkušanja hipotez zavrremo ničelno hipotezo, ki jo preizkušamo (Košmelj, Rovar, 2000, str. 232-233).

Preglednica 4: Kontingenčna tabela odvisnosti pridobivanja in uporabe certifikatov kakovosti od glavnega prodajnega trga

			ISO			Skupaj
			ne uporabljajo	uporabljajo	v fazi pridobivanja	
PRODAJNI TRG	slovenski	Frekvenca	122	46	21	189
		Pričakovana frekvenca	106,0	56,6	26,5	189,0
		% znotraj PRODAJNI TRG	64,6%	24,3%	11,1%	100,0%
		% znotraj ISO	82,4%	58,2%	56,8%	71,6%
		% od skupaj	46,2%	17,4%	8,0%	71,6%
		Rezidual	1,6	-1,4	-1,1	
	slovenski + tuji	Frekvenca	12	19	11	42
		Pričakovana frekvenca	23,5	12,6	5,9	42,0
		% znotraj PRODAJNI TRG	28,6%	45,2%	26,2%	100,0%
		% znotraj ISO	8,1%	24,1%	29,7%	15,9%
		% od skupaj	4,5%	7,2%	4,2%	15,9%
		Rezidual	-2,4	1,8	2,1	
	tuj	Frekvenca	14	14	5	33
		Pričakovana frekvenca	18,5	9,9	4,6	33,0
		% znotraj PRODAJNI TRG	42,4%	42,4%	15,2%	100,0%
% znotraj ISO		9,5%	17,7%	13,5%	12,5%	
% od skupaj		5,3%	5,3%	1,9%	12,5%	
Rezidual		-1,0	1,3	,2		
Skupaj	Frekvenca	148	79	37	264	
	Pričakovana frekvenca	148,0	79,0	37,0	264,0	
	% znotraj PRODAJNI TRG	56,1%	29,9%	14,0%	100,0%	
	% znotraj ISO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	56,1%	29,9%	14,0%	100,0%	

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

V nadaljevanju bom preverjal odvisnosti poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od obdobja ustanovitve, sektorja in velikosti podjetij.

3.7. Odvisnost poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od obdobja ustanovitve

Pri ugotavljanju odvisnosti poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od obdobja ustanovitve bom preverjal hipotezo (domnevo), da je poznavanje in uporaba celovitega obvladovanja kakovosti odvisna od obdobja ustanovitve. Poskušal bom ugotoviti, ali se podjetja ustanovljena pred letom 1991 in podjetja ustanovljena po letu 1990 med seboj razlikujejo glede na poznavanje in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti. Gre za analizo celovitega obvladovanja kakovosti, v okviru katere sem oblikoval naslednje štiri skupine podjetij (glej preglednico 6): (1) podjetja, ki ne poznajo pristopa; (2) podjetja, ki poznajo pristop, pa ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma se jim to ne zdi smiselno; (3) podjetja, ki menijo, da bi bilo pristop smiselno uvesti ali pa že načrtujejo uvajanje in (4) podjetja, ki uvajajo ali uporabljajo pristop. V ta namen bom izračunal deleže tudi znotraj skupin in jih medsebojno primerjal.

Ker imam opravka z dvema nemetričnima spremenljivkama (obdobje ustanovitve podjetja je ordinalna spremenljivka, poznavanje in uporaba celovitega obvladovanja kakovosti pa nominalna spremenljivka), bom za ugotavljanje odvisnosti uporabil kontingenčno tabelo. Moja ničelna hipoteza je H_0 : med obdobjem ustanovitve podjetij ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih ni povezanosti, alternativna hipoteza je tako H_1 : med obdobjem ustanovitve podjetij ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih obstaja povezanost.

Na podlagi preglednice 5 ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnemo ničelno hipotezo, ki jo preizkušamo, večja od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavreči ničelne hipoteze in sprejmemo sklep, da ne obstaja odvisnost med obdobjem ustanovitve podjetij ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih.

Preglednica 5: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti

Odvisnost	Vrednost χ^2 preizkusa	Stopnja značilnosti
celovito obvladovanje kakovosti – obdobje ustanovitve	7,000	0,072

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Na podlagi kontingenčne tabele (glej preglednico 6) lahko med drugim ugotovimo naslednje:

- Celovitega obvladovanja kakovosti v 56% ne poznajo podjetja, ki so bila ustanovljena pred letom 1991.
- Podjetja, ki poznajo celovito obvladovanje kakovosti, pa ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma se jim to ne zdi smiselno so v približno 50% podjetja, ki so bila ustanovljena pred letom 1991, kot tudi podjetja, ki so bila ustanovljena po letu 1990.
- Podjetja, ki menijo, da bi bilo celovito obvladovanje kakovosti smiselno uvesti ali pa celo že načrtujejo uvajanje so v 54% podjetja ustanovljena pred letom 1991 in 46% podjetja, ki so bila ustanovljena po letu 1990.
- Celovito obvladovanje kakovosti v največji meri uvajajo ali uporabljajo podjetja, ki so bila ustanovljena pred letom 1991 (delež teh podjetij je 73%).

Preglednica 6: Kontingenčna tabela odvisnosti celovitega obvladovanja kakovosti od obdobja ustanovitve

			Obdobje ustanovitve		Skupaj
			do 1991	po 1990	
TQM	1,00	Frekvenca	33	26	59
		Pričakovana frekvenca	33,9	25,1	59,0
		% znotraj TQM	55,9%	44,1%	100,0%
		% znotraj LETO USTANOVITVE	23,1%	24,5%	23,7%
		% od skupaj	13,3%	10,4%	23,7%
		Rezidual	-,2	,2	
	2,00	Frekvenca	40	39	79
		Pričakovana frekvenca	45,4	33,6	79,0
		% znotraj TQM	50,6%	49,4%	100,0%
		% znotraj LETO USTANOVITVE	28,0%	36,8%	31,7%
		% od skupaj	16,1%	15,7%	31,7%
		Rezidual	-,8	,9	
	3,00	Frekvenca	32	27	59
		Pričakovana frekvenca	33,9	25,1	59,0
		% znotraj TQM	54,2%	45,8%	100,0%
		% znotraj LETO USTANOVITVE	22,4%	25,5%	23,7%
		% od skupaj	12,9%	10,8%	23,7%
		Rezidual	-,3	,4	
	4,00	Frekvenca	38	14	52
		Pričakovana frekvenca	29,9	22,1	52,0
		% znotraj TQM	73,1%	26,9%	100,0%
		% znotraj LETO USTANOVITVE	26,6%	13,2%	20,9%
		% od skupaj	15,3%	5,6%	20,9%
		Rezidual	1,5	-1,7	
Skupaj		Frekvenca	143	106	249
		Pričakovana frekvenca	143,0	106,0	249,0
		% znotraj TQM	57,4%	42,6%	100,0%
		% znotraj LETO USTANOVITVE	100,0%	100,0%	100,0%
		% od skupaj	57,4%	42,6%	100,0%

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

3.8. Odvisnost poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od sektorja

Pri ugotavljanju odvisnosti poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od sektorja bom preverjal hipotezo (domnevo), da je poznavanje in uporaba celovitega obvladovanja kakovosti odvisna od sektorja. Poskušal bom ugotoviti, ali se podjetja v proizvodnem, trgovinskem, storitvenem in kombinaciji teh trgov med seboj razlikujejo glede na poznavanje in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti. Gre za analizo celovitega obvladovanja kakovosti, v okviru katere sem oblikoval naslednje štiri

skupine podjetij (glej preglednico 8): (1) podjetja, ki ne poznajo pristopa; (2) podjetja, ki poznajo pristop, pa ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma se jim to ne zdi smiselno; (3) podjetja, ki menijo, da bi bilo pristop smiselno uvesti ali pa že načrtujejo uvajanje in (4) podjetja, ki uvajajo ali uporabljajo pristop. V ta namen bom izračunal deleže tudi znotraj skupin in jih medsebojno primerjal.

Ker imam opravka z dvema nemetričnima spremenljivkama (sektor podjetja in poznavanje in uporaba celovitega obvladovanja kakovosti sta nominalni spremenljivki), bom za ugotavljanje odvisnosti uporabil kontingenčno tabelo. Moja ničelna hipoteza je H_0 : med sektorjem v katerem se podjetje nahaja ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih ni povezanosti, alternativna hipoteza je tako H_1 : med sektorjem v katerem se podjetje nahaja ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih obstaja povezanost.

Na podlagi preglednice 7 ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnamo ničelno hipotezo, ki jo preizkušamo, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnamo ničelno hipotezo, pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da obstaja odvisnost med sektorjem v katerem se podjetje nahaja ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih.

Preglednica 7: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti

Odvisnost	Vrednost χ^2 preizkusa	Stopnja značilnosti
celovito obvladovanje kakovosti – sektor	33.092	0,000

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Na podlagi kontingenčne tabele (glej preglednico 8) lahko med drugim ugotovimo naslednje:

- Celovitega obvladovanja kakovosti v 39% ne poznajo podjetja v storitvenem sektorju.
- Podjetja, ki poznajo celovito obvladovanje kakovosti, pa ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma se jim to ne zdi smiselno so v približno 24% podjetja v proizvodnem in v 43% podjetja v storitvenem sektorju.
- Podjetja, ki menijo, da bi bilo celovito obvladovanje kakovosti smiselno uvesti ali pa celo že načrtujejo uvajanje so v 40% podjetja v proizvodnem sektorju in 34% podjetja, ki so v storitvenem sektorju.
- Celovito obvladovanje kakovosti v največji meri uvajajo ali uporabljajo podjetja v proizvodnem sektorju (delež teh podjetij je 62%).

Preglednica 8: Kontingenčna tabela odvisnosti celovitega obvladovanja kakovosti od sektorja, v katerem poslujejo podjetja

			SEKTOR				skupaj
			kombinacija	proizvodni	storitveni	trgovinski	
TQM	1	Frekvenca	9	13	24	15	61
		Pričakovana frekvenca	8,3	21,5	22,0	9,2	61,0
		% znotraj skupine	14,8%	21,3%	39,3%	24,6%	100,0%
		% znotraj SEKTOR	25,0%	14,0%	25,3%	37,5%	23,1%
		% od skupaj	3,4%	4,9%	9,1%	5,7%	23,1%
		Rezidual	,2	-1,8	,4	1,9	
	2	Frekvenca	14	21	37	14	86
		Pričakovana frekvenca	11,7	30,3	30,9	13,0	86,0
		% znotraj skupine	16,3%	24,4%	43,0%	16,3%	100,0%
		% znotraj SEKTOR	38,9%	22,6%	38,9%	35,0%	32,6%
		% od skupaj	5,3%	8,0%	14,0%	5,3%	32,6%
		Rezidual	,7	-1,7	1,1	,3	
	3	Frekvenca	11	26	22	5	64
		Pričakovana frekvenca	8,7	22,5	23,0	9,7	64,0
		% znotraj skupine	17,2%	40,6%	34,4%	7,8%	100,0%
		% znotraj SEKTOR	30,6%	28,0%	23,2%	12,5%	24,2%
		% od skupaj	4,2%	9,8%	8,3%	1,9%	24,2%
		Rezidual	,8	,7	-,2	-1,5	
	4	Frekvenca	2	33	12	6	53
		Pričakovana frekvenca	7,2	18,7	19,1	8,0	53,0
	% znotraj skupine	3,8%	62,3%	22,6%	11,3%	100,0%	
	% znotraj SEKTOR	5,6%	35,5%	12,6%	15,0%	20,1%	
	% od skupaj	,8%	12,5%	4,5%	2,3%	20,1%	
	Rezidual	-1,9	3,3	-1,6	-,7		
skupaj	Frekvenca	36	93	95	40	264	
	Pričakovana frekvenca	36,0	93,0	95,0	40,0	264,0	
	% znotraj skupine	13,6%	35,2%	36,0%	15,2%	100,0%	
	% znotraj SEKTOR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	13,6%	35,2%	36,0%	15,2%	100,0%	

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

3.9. Odvisnost poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od velikosti podjetij

Pri ugotavljanju odvisnosti poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih od velikosti podjetij bom preverjal hipotezo (domnevo), da je poznavanje in uporaba celovitega obvladovanja kakovosti odvisna od velikosti podjetij. Poskušal bom ugotoviti, ali se majhna, srednja in velika podjetja med seboj razlikujejo glede na poznavanje in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti. Gre za analizo celovitega obvladovanja

kakovosti, v okviru katere sem oblikoval naslednje štiri skupine podjetij (glej preglednico 10): (1) podjetja, ki ne poznajo pristopa; (2) podjetja, ki poznajo pristop, pa ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma se jim to ne zdi smiselno; (3) podjetja, ki menijo, da bi bilo pristop smiselno uvesti ali pa že načrtujejo uvajanje in (4) podjetja, ki uvajajo ali uporabljajo pristop. V ta namen bom izračunal deleže tudi znotraj skupin in jih medsebojno primerjal.

Ker imam opravka z dvema nemetričnima spremenljivkama (velikost podjetja je ordinalna spremenljivka, poznavanje in uporaba celovitega obvladovanja kakovosti pa nominalna spremenljivka), bom za ugotavljanje odvisnosti kontingenčno tabelo. Moja ničelna hipoteza je H_0 : med velikostjo podjetij ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih ni povezanosti, alternativna hipoteza je tako H_1 : med velikostjo podjetij ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih obstaja povezanost.

Na podlagi preglednice 9 ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnamo ničelno hipotezo, ki jo preizkušamo, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnamo ničelno hipotezo, pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da obstaja odvisnost med velikostjo podjetij ter poznavanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih.

Preglednica 9: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti

Odvisnost	Vrednost χ^2 preizkusa	Stopnja značilnosti
Celovito obvladovanje kakovosti – velikost podjetja	26,844	0,000

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Na podlagi kontingenčne tabel (glej preglednico 10) lahko med drugim ugotovimo naslednje:

- Celovitega obvladovanja kakovosti v največji meri ne poznajo majhna podjetja (delež teh podjetij je 44%).
- Podjetja, ki poznajo celovito obvladovanje kakovosti, pa ga ne uvajajo ali uporabljajo oziroma se jim to ne zdi smiselno so največkrat majhna podjetja (delež teh podjetij je 41%).
- Podjetja, ki menijo, da bi bilo celovito obvladovanje kakovosti smiselno uvesti ali pa celo že načrtujejo uvajanje so največkrat velika podjetja (delež teh podjetij je 42%).

- Celovito obvladovanje kakovosti v največji meri uvajajo ali uporabljajo velika podjetja (delež teh podjetij je 72%), kar je zaradi relativno velike potrebe po znanju, sredstvih in času pri uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti povsem razumljivo.

Preglednica 10: Kontingenčna tabela odvisnosti celovitega obvladovanja kakovosti od velikosti podjetja

		VELIKOST			Skupaj
		majhno	srednje	veliko	
TQM 1	Frekvenca	27	15	19	61
	Pričakovana frekvenca	19,9	14,3	26,8	61,0
	% znotraj TQM	44,3%	24,6%	31,1%	100,0%
	% znotraj VELIKOST	31,4%	24,2%	16,4%	23,1%
	% od Skupaj	10,2%	5,7%	7,2%	23,1%
	Rezidual	1,6	,2	-1,5	
2	Frekvenca	35	19	32	86
	Pričakovana frekvenca	28,0	20,2	37,8	86,0
	% znotraj TQM	40,7%	22,1%	37,2%	100,0%
	% znotraj VELIKOST	40,7%	30,6%	27,6%	32,6%
	% od Skupaj	13,3%	7,2%	12,1%	32,6%
	Rezidual	1,3	-,3	-,9	
3	Frekvenca	19	18	27	64
	Pričakovana frekvenca	20,8	15,0	28,1	64,0
	% znotraj TQM	29,7%	28,1%	42,2%	100,0%
	% znotraj VELIKOST	22,1%	29,0%	23,3%	24,2%
	% od Skupaj	7,2%	6,8%	10,2%	24,2%
	Rezidual	-,4	,8	-,2	
4	Frekvenca	5	10	38	53
	Pričakovana frekvenca	17,3	12,4	23,3	53,0
	% znotraj TQM	9,4%	18,9%	71,7%	100,0%
	% znotraj VELIKOST	5,8%	16,1%	32,8%	20,1%
	% od Skupaj	1,9%	3,8%	14,4%	20,1%
	Rezidual	-3,0	-,7	3,0	
Skupaj	Frekvenca	86	62	116	264
	Pričakovana frekvenca	86,0	62,0	116,0	264,0
	% znotraj TQM	32,6%	23,5%	43,9%	100,0%
	% znotraj VELIKOST	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% od Skupaj	32,6%	23,5%	43,9%	100,0%

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

3.10. Vpliv poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja slovenskih podjetij

Uspešnost lahko ugotavljamo tako s finančnimi kot nefinančnimi kazalci. Zaradi lažje primerjave med podjetji bomo v raziskavi uporabili finančne kazalce, saj nefinančnih kazalcev nekatera podjetja sploh ne spremljajo, tista, ki pa jih spremljajo, uporabljajo različne nefinančne kazalce, zato vseh podjetij ne moremo primerjati med seboj glede na nefinančne kazalce.

V preglednici 11 prikazujem povprečno velikost naslednjih finančnih kazalcev: čistega dobička (izgube), donosnosti sredstev, donosnosti kapitala in odstotka dobička v prihodkih. Zaradi primerljivosti med različnimi podjetji, so podatki (razen v primeru čistega dobička) relativno izraženi.²⁸ Ker je moj namen izključno primerjati podjetja med seboj, sem posamezne kazalce nekoliko prilagodil glede na teoretično pravilen izračun. Glede na podatke, ki so bili pridobljeni v okviru raziskave, sem upošteval čisti dobiček²⁹, ki sem ga delil s sredstvi in kapitalom.³⁰ Tretji kazalec sem glede na razpoložljivost podatkov izračunal tako, da sem čisti dobiček delil s prihodki. Pri raziskovanju vpliva poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja sem upošteval samo na podjetja, ki celovito obvladovanje kakovosti poznajo.

Na podlagi preglednice 11 lahko ugotovimo, da v povprečju ustvarjajo največji čisti dobiček tista podjetja, ki že uvajajo ali uporabljajo celovito obvladovanje kakovosti. Povprečna donosnost kapitala (ROE) je v povprečju najvišja pri podjetjih, ki menijo, da bi bilo celovito obvladovanje kakovosti smiselno uvesti ali pa celo že načrtujejo njegovo uvajanje, medtem ko sta povprečna donosnost sredstev (ROA) in odstotek dobička v prihodkih v povprečju najvišja pri tistih podjetjih, ki že uvajajo ali uporabljajo celovito obvladovanje kakovosti.

²⁸ Donosnost sredstev (angl. ROA) nam pokaže, kakšen dobiček ustvarja podjetje z danimi sredstvi. Donosnost kapitala (angl. ROE) pove, kakšen donos ustvarja podjetje z vloženim kapitalom lastnikov. Odstotek dobička v prihodkih (angl. profit margin) pa nam pove, kakšen je delež dobička v prihodkih podjetja. O pravilnem izračunu in o prednostih ter pomanjkljivostih teh kazalcev glej na primer Slapničar, 1998, str. 52.

²⁹ Ob tem se zavedam dejstva, da je upoštevanje čistega dobička v slovenskih razmerah lahko problematično. Veljavna zakonodaja namreč določa celo vrsto možnosti, kako lahko podjetje zmanjša svojo davčno osnovo. Predpisana davčna stopnja je sicer 25 odstotkov, vendar pa Zakon o davku od dobička pravnih oseb v členih 34 do 37 in 39 do 44 določa, kdaj lahko podjetje svojo davčno osnovo zmanjša in tako plača manj davka.

³⁰ Teoretično pravilen izračun bi bil tak, da bi pri izračunu kazalcev ROE in ROA moral uporabiti povprečno vezan kapital in sredstva v celotnem letu 1999, saj je podatek o čistem dobičku spremenljivka toka, podatka o kapitalu in sredstvih pa sta spremenljivka stanja. Ker pa sem za vsa podjetja uporabil enako metodo izračuna, so izračunani kazalci med seboj primerljivi, čeprav ne ustrezajo do potankosti teoretičnim opredelitvam njihovega izračuna.

Preglednica 11: Povprečna velikost čistega dobička, donosnosti kapitala (ROE) in sredstev (ROA) ter odstotek dobička v prihodkih v proučevanih podjetjih (N = 203)

Celovito obvladovanje kakovosti	Čisti dobiček (v SIT)	ROE (v %)	ROA (v %)	Dobiček v prihodkih (v %)
poznajo pristop, vendar ga ne uvajajo ali uporabljajo oz. se jim to ne zdi smiselno	108.445.841	9,94	2,84	3,46
menijo, da bi bilo pristop smiselno uvesti ali pa celo že načrtujejo uvajanje	122.133.528	13,94	3,98	3,22
uvajajo oz. uporabljajo	618.893.131	12,86	5,84	5,65

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Za vse tri skupine podjetij lahko ugotovimo, da se razlikujejo med seboj po kazalcih uspešnosti poslovanja, kar bomo v nadaljevanju preverili še z uporabo statističnih metod. Pri ugotavljanju odvisnosti uspešnosti poslovanja podjetja od uvajanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih sem uporabil postopek preizkušanja hipoteze o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce. Za analizo sem uporabil programsko orodje za statistične obdelave SPSS for Windows, različica 11.0, in sicer tako imenovano analizo variance (One-Way ANOVA) za preizkušanje hipoteze o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce. Moja ničelna hipoteza je $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$, alternativna hipoteza je tako H_1 : vse μ_j niso enake (Košmelj, Rován, 2000, str. 257).³¹

Pri preizkusu $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ za neodvisne vzorce predpostavljamo, da se vrednosti opazovane spremenljivke porazdeljujejo normalno³² in da imajo vse porazdelitve enako varianco. Enakost varianc preizkušamo z Levenovim preizkusom o enakosti varianc. (Košmelj, Rován, 2000, str. 262).

³¹ Pri teoriji omejitev je ničelna hipoteza $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$, alternativna hipoteza pa H_1 : vse μ_j niso enake, ker imamo samo tri skupine podjetij (1, 2 in 3).

³² Ker je v našem primeru število proučevanih enot dovolj veliko (gre za dovolj velik vzorec), veljajo sklepi, ki temeljijo na podlagi predpostavke o normalnosti, tudi če se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno (Pahor, 2001). Vzorec se šteje za razmeroma majhnega, če ima manj kot 100 enot (Košmelj, Rován, 2000, str. 195), zato lahko trdimo, da je naš vzorec, ki to mejo krepko presega, velik.

Preglednica 12: Levenov preizkus enakosti varianc

	Levenov preizkus	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Stopnja značilnosti
Čisti dobiček	25,214	2	164	,000
ROA	,642	2	147	,528
ROE	,338	2	162	,714
Odstotek dobička v prihodkih	,409	2	161	,665

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

V preglednici 12 so prikazani rezultati Levenovega preizkusa o enakosti varianc na podlagi katerih ugotavljam, da predpostavka o enakosti varianc velja samo za čisti dobiček, medtem ko za povprečno donosnost kapitala (ROE), sredstev (ROA) in odstotek dobička v prihodkih to ne velja. V nadaljevanju bom komentiral ugotovitve na podlagi analize variance le za povprečno vrednost čistega dobička, kjer je predpostavka o enakosti varianc izpolnjena. Pogoj za zavrnitev ničelne domneve je, da je stopnja značilnosti pri F preizkusu (preglednica 12) manjša ali enaka 0,05.

Preglednica 13: Analiza variance za kazalce uspešnosti

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F preizkus	Stopnja značilnosti
Čisti dobiček	Med skupinami	8,6940E+18	2	4,3470E+18	10,075	,000
	Znotraj skupin	7,0764E+19	164	4,3149E+17		
	Skupaj	7,9458E+19	166			
ROA	Med skupinami	,044	2	,022	,571	,566
	Znotraj skupin	5,633	147	,038		
	Skupaj	5,677	149			
ROE	Med skupinami	,024	2	,012	1,816	,166
	Znotraj skupin	1,083	162	,007		
	Skupaj	1,108	164			
Odstotek dobička v prihodkih	Med skupinami	,018	2	,009	,824	,440
	Znotraj skupin	1,765	161	,011		
	Skupaj	1,783	163			

Vir: Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«.

Pri proučevanju odvisnosti višine čistega dobička od poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti (glej preglednico 13) lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno hipotezo pri zanemarljivi stopnji značilnosti ter na tej podlagi sprejmemo sklep, da vse aritmetične sredine niso enake. To pomeni, da je povprečna višina čistega dobička odvisna od poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti.

3.11. Nadaljnje raziskovanje na področju celovitega obvladovanja kakovosti

V okviru empirične analize poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih smo ugotavljali, kakšno je obstoječe stanje na tem področju. To pa je šele začetek v poglobljenem raziskovanju na področju celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih.

Anketiranje podjetij bi bilo smiselno ponoviti v več zaporednih obdobjih (na primer vsako leto ali dve), da bi lahko spremljali, kako se giblje odnos podjetij do poznavanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti. V okviru raziskav na podlagi panela podatkov³³ bi tako na enakem vzorcu podjetij³⁴ ponovili anketiranje v več zaporednih obdobjih (na primer letih). V prihodnosti bi bilo zanimivo spremljati predvsem gibanje odstotka podjetij, ki imajo trenutno odklonilno stališče do uporabe celovitega obvladovanja kakovosti (to pomeni, da ga trenutno ne uvajajo ali uporabljajo oziroma menijo, da to ni smiselno).

Slovenska podjetja so večinoma začela z uvajanjem in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti šele v zadnjih nekaj letih. Na začetku uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti zahteva velika vlaganja (ob tem velja izpostaviti pomembnost zadostnega obsega denarnih sredstev, znanja in časa), zato se rezultati na področju izboljšanja uspešnosti poslovanja ne pojavijo že v tekočem poslovnem letu, ampak z zamikom. Prav zato bi bilo smiselno spremljati uvajanje in uporabo celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih tudi v naslednjih letih ter na podlagi panela podatkov oceniti pomen prisotnosti uporabe celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja podjetij, ki bi jo presojali s finančnimi in nefinančnimi kazalci.

Primerno bi se bilo pomagati z tudi tako imenovanimi raziskavami na terenu, in sicer v najbolj uspešnih slovenskih podjetjih. Namen tovrstnih raziskav bi bil predvsem ugotoviti, katera področja obvladovanja kakovosti uporabljajo ta podjetja ob prilagajanju in uvajanju novih organizacijskih in tehnoloških rešitev v poslovanje.

³³ Več o tem glej na primer Churchill, 1999, str. 118-128.

³⁴ Seveda je možno, da kakšno podjetje izpade iz vzorca (na primer, če preneha obstajati), zato ga moramo v tem primeru ustrezno nadomestiti tako, da tudi v prihodnosti zagotovimo reprezentativnost vzorca (Churchill, 1999, str. 119).

SKLEP

Kakovost postaja v sedanjem času vedno bolj pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja, saj je pogosto edini, po katerem se podjetja lahko ločijo od konkurence. V svetu in v Sloveniji se vse bolj uveljavlja celovito obvladovanje kakovosti. Dosežki uveljavljanja celovitega obvladovanja kakovosti v prakso podjetij razvitih držav potrjujejo, da celovito obvladovanje kakovosti ni samo odgovor na vprašanje, kako izboljšati kakovost poslovanja podjetij. To tudi ni samo metodologija za organizacijsko prenavo podjetij. Celovito obvladovanje kakovosti je dejansko predvsem sodoben kompleksen proces, v okviru katerega se v podjetjih postopno oblikuje nova organizacija v celoti, v kateri je popolna kakovost strateški cilj in prednostna naloga vsakega in vseh, od najvišjega managementa do vsakega posameznika.

Številni avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov kakovosti, poudarjajo, da bodo imeli odločilno vlogo prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenčnimi bankami ne bo več »tehničnih« skrivnosti, v smislu novih metod poslovanja s komitenti. Četudi se bodo pojavile, se bodo le za kratek čas. Zato nekateri v »tehničnih« prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega manevrskega prostora. Poseben manevrski prostor vidijo v neizkoriščenih in celo neznanih zmožnostih ljudi. Učinkovitost in uspešnost sodobnega podjetja sta največkrat odvisni od tega, kako vključiti v organizacijske procese tudi psihične procese v zavesti in podzavesti zaposlenih. Z vizijo odličnosti vzpostavljam v podjetjih tako vzdušje in razmere, kjer bo vsem sodelavcem omogočeno sproščanje in uveljavljanje »nevidnega kapitala«, ki je v njihovih glavah. Poudariti je treba, da kakovost opredelijo kupci in ne tehnične norme. Kakovost torej pomeni ponuditi kupcu poslovni učinek, ki bo zadovoljil njegove želje in potrebe, ob pravem času in na pravem mestu.

Kakovost je povezana tudi s stroški. Opredelimo lahko dve večji skupini stroškov kakovosti, in sicer stroške, ki nastanejo zaradi kakovosti in stroški, ki nastanejo zaradi nekakovosti. Pri stroških kakovosti ne gre zgolj za zniževanje stroškov (angl. cost cutting), gre predvsem za preusmerjanje nepotrebnih stroškov v take, ki pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. Poleg stroškov, ki so neposredno vezani na kakovost, je potrebno omeniti še izgube prihodkov zaradi nekakovosti, katerih posledice se kažejo v znižanju tržnega deleža podjetja in manjših razlikah med lastno in prodajno ceno zaradi reklamacij kupcev, stroškov odprave napak v času garancijskega roka in podobno.

V storitvenih dejavnostih je kakovost, ki je navadno opredeljena z majhnim številom napak, izrednega pomena. Potrebno je opredeliti stroške, ki nastajajo zaradi kakovosti oziroma nekakovosti. Iz sedanjega zajemanja stroškov bi bilo potrebno opredeliti dejavnosti v podjetju, ki se nanašajo na ene ali druge stroške. Ob vsem tem pa je potrebno zagotoviti, da celovito obvladovanje kakovosti v podjetjih ne bi bilo samo sebi namen. To lahko zagotovi management na vseh ravneh s svojim ravnanjem in usmerjanjem podrejenih, kajti celovito obvladovanje kakovosti morajo zaposlenih sprejeti kot sistem, ki zagotavlja izboljšanje in dokumentiranje procesov ter posledično manj napak, hitrejše odpravljanje le-teh in s tem povečano zaupanje s strani sedanjih in morebitnih bodočih poslovnih partnerjev podjetij.

Od slovenskih podjetij se vse bolj zahteva prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje novim zahtevam kupcev. Zato se morajo slovenska podjetja zavedati nujnosti uvajanja sprememb, ki omogočajo izboljšanje poslovanja ter doseganje boljših poslovnih rezultatov ter s tem povečanje uspešnosti poslovanja. V takšnih razmerah vodstvo podjetja potrebuje informacije, ki ne bodo kazale zgolj finančnega stanja in uspeha podjetja, pač pa tudi druge zmožnosti podjetja, predvsem človeške, tehnološke in razvojne. Eno najbolj kritičnih področij v okoliščinah dinamičnega poslovnega okolja je celovito obvladovanje kakovosti, zato bi morala slovenska podjetja posebno pozornost posvetiti temu in tudi drugim sodobnim managerskim orodjem. Uvajanje teh orodij samo po sebi ne more zagotoviti večje uspešnosti poslovanja, če podjetja ne znajo oziroma ne bodo znala izkoristiti vseh možnosti, ki jih ta orodja ponujajo. Pri tem jim bodo v veliko pomoč glavne ugotovitve magistrskega dela, kjer sem prikazal trenutno stanje na področju uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih ter na podlagi rezultatov empirične raziskave analiziral vpliv njegove uporabe na uspešnost podjetij.

Nadaljnje smeri raziskovanja se kažejo predvsem v spremljanju uvajanja in uporabe celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih tudi v prihodnjih letih ter v ocenjevanju pomena prisotnosti uporabe tega orodja na uspešnost poslovanja podjetij. Primerno bi bilo uporabiti tudi tako imenovane raziskave na terenu, in sicer v najbolj uspešnih slovenskih podjetjih. Namen tovrstnih raziskav bi bil predvsem ugotoviti, kako ta podjetja obvladujejo kakovost ob prilagajanju in uvajanju novih organizacijskih in tehnoloških rešitev v okviru svojega poslovanja.

LITERATURA

1. Aaker David A.: Strategic Market Management. 5th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. 330 str.
2. Adler Ralph W.: Management Accounting – Making It World Class. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999. 196 str.
3. Andersen Bjorn: Industrial Benchmarking for Competitive Advantage. Human Systems Management, Amsterdam, 18(1999), 3-4, str. 287-296.
4. Anderson Eugene W., Mittal Vikas: Strengthening the Satisfaction – Profit Chain, Journal of Service Research, Thousand Oaks, 3 (2000), 2, str. 107-120.
5. Anderson Thomas: ABC Evolution – The Next Step for Activity-Based Management. IIE Solutions, Norcross, 27(1995), 6, str. 26-29.
6. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 98 str.
7. Antončič Boštjan: Benchmarking (1) – Zakaj uporabljati to managersko metodo? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 45(1996), 16, str. 91-93.
8. Antos John, Brimson James A.: Activity-Based Management in Service Organizations. Barry J. Brinker, ed., Guide to Cost Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 423-456.
9. Benham Steve: Activity Based Cost Management. London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1998. 20 str.
10. Bennett David, Lewis Colin, Oakley Mark: Operations Management. New York: McGraw – Hill, 1988. 211 str.
11. Beretta Sergio, Dossi Andrea, Grove Hugh: Benchmarking. Barry J. Brinker, ed., Guide to Cost Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 242-270.
12. Bergant Živko: Izrazna moč izkaza uspeha in finančnih tokov. Bančni vestnik, Ljubljana, 47(1998), 7-8, str. 20-24.
13. Bolton Ruth N.: A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship With a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. Marketing Science, Providence, 17(1998), 1, str. 45-65.
14. Bounds Greg et al.: Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm. New York : McGraw-Hill, 1994. 817 str.
15. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C.: Intermediate Financial Management. 5th ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1996. 1018 str.
16. Churchill Gilbert A., Jr.: Marketing Research: Methodological Foundations. 7th ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 1017 str.

17. Clinton B. Douglas, Hsu Ko-Cheng: JIT and the Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Control. James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. A5-1 – A5-7.
18. Cokins Gary: Using ABC to Become ABM. James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management: Strategic Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 2000, str. F8-1 – F8-7.
19. Cooper Robin, Kaplan Robert S.: *The Design of Cost Management Systems*. 2nd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1999. 536 str.
20. Cronin Joseph J., Taylor Steven A.: *Measuring Service Quality: A reexamination and Extension*. *Journal of Marketing*, New York, 56(1992), 3, str. 55-68.
21. Dabholkar Pratibha A.: *Customer Evaluations of New Technology-based Self-service options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality*. *International Journal of research in Marketing*, Amsterdam, 13(1996), 1, str. 29-51.
22. Davis Stan, Albright Tom: *The Balanced Scorecard*. Barry J. Brinker, ed., *Guide to Cost Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 225-241.
23. Derks Paul A., Patel Ajay: *What is EVA, and How Can It Help Your Company?* James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. G5-1 – G5-9.
24. Fargher Neil, Morse Dale: *Quality Costs: Planning the Trade-Off Between Prevention and Appraisal Activities*. James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. J1-1 – J1-10.
25. Foot Margaret, Hook Caroline: *Introducing Human Resource Management*. London: Longman, 1996. 400 str.
26. Foster Benjamin P., Ward Terry J.: *Improving the Odds of Successfully Adopting Accounting Innovations*. James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. M6-1 – M6-5.
27. Garvin David A.: *What Does Product Quality Really mean?* *Sloan Management Review*, Cambridge, 26(1984), 1, str. 25-43.
28. Garvin David A.: *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. *Harvard Business Review*, Boston, 65(1987), 6, str. 101-109.
29. Gatiss Gordon F.: *Total Quality Management*. London: Cassell, 1996. 158 str.
30. Gibson James W., Locke Max: *Using Activity-Based Management to Grow Revenues Profitably*. Steve Player, David E. Keys, ed., *Activity-Based Management: Arthur Andersen's Lessons from the ABM Battlefield*. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999, str. 182-192.
31. Greising David: *Quality: How to Make It Pay*. *Business Week*, New York, 8(1994), 8, str. 54-59.

32. Grönroos Christian: A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Bradford, 18(1984), 4, str. 36-44.
33. Hammer Michael, Champy James: *The Promise of Reengineering*. Fortune, Chicago, 127(1993), 9, str. 94-97.
34. Hammer Michael, Champy James: *Preurejanje podjetja – Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
35. Hansen Don R., Mowen Maryanne M.: *Management Accounting*. Second Edition. Cincinnati: South-Western Publishing, 1992. 1048 str.
36. Harvey Don, Bowin Robert Bruce: *Human Resource Management – An Experimental Approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1996. 437 str.
37. Hobdy Terrence B.: *Increasing Customer and Stakeholder Satisfaction, and Supporting Benchmarking and Performance Measurement with ABM*. Steve Player, David E. Keys, ed., *Activity-Based Management: Arthur Andersen's Lessons from the ABM Battlefield*. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999, str. 159-167.
38. Horngren Charles T. et al.: *Management and Cost Accounting*. London: Prentice Hall Europe, 1999. 895 str.
39. Ishikawa Kaoru: *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987. 180 str.
40. Jocou Pierre, Lucas Frederic: *V vrtincu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 201 str.
41. Kalagnanam Suresh S., Vaidyanathan Ganesh: *Lean Manufacturing*. Barry J. Brinker, ed., *Guide to Cost Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 608-641.
42. Kaplan Robert S.: *One Cost System Isn't Enough*. *Harvard Business Review*, Boston, 66(1988), 1, str. 61-66.
43. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A.: *Advanced Management Accounting*. 3rd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1998. 798 str.
44. Keys David E.: *Tracing Costs in the Three Stages of Activity-Based Management*. *Journal of Cost Management*, Boston, 7(1994), 4, str. 30-37.
45. Kim Il-woon: *Activity-Based Management and Corporate Downsizing*. James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. H3-1 – H3-7.
46. Kotler Philip: *Marketing Management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
47. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 312 str.
48. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.

49. Lovelock Christopher, Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara: Services Marketing – A European Perspective. First Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 718 str.
50. Lovelock Christopher, Wright Lauren: Principles of Service Marketing and Management. Second Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. 414 str.
51. Maccarrone Paolo: Using ABM to Redesign Corporate Staff Units. Business Process Management Journal, Bradford, 5(1999), 2, str. 136-163.
52. Maskell Brian, Gooderham Gay: Information Systems That Support Performance Management. James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. N2-1 – N2-7.
53. McGowan Annie S.: Perceived Benefits of ABCM Implementation. Accounting Horizons, Sarasota, 12(1998), 1, str. 31-50.
54. McMann Paul, Orlando Joseph M.: You May Need New Performance Measures When... James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. E5-1 – E5-6.
55. Morovič Stefan: Zakaj ugotavljamo le tretjino stroškov kakovosti? Kakovost, Zbornik referatov, Ljubljana, 1994, november, str. 53-55.
56. Morse Wayne: Measuring Quality Costs. Milwaukee: Quality Press, 1989. 133 str.
57. Ostrenga Michael R. et al.: The Ernst & Young Guide to Total Cost Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992. 328 str.
58. Parasuraman A., Zethaml Valerie, Berry Leonard: A conceptual Model of Service Quality and Its implications for Future Research. Journal of Marketing, New York, 49(1985), 3, str. 41-50
59. Parasuraman A., Zethaml Valerie, Berry Leonard: SERVQUAL: A Multiple-item Scale. Journal of retailing, New York, 64(1988), 2, str. 12-40.
60. Parasuraman A., Grewal Dhruv: The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. Journal of the Academy of Marketing Science, Greevale, 28(2000), 1, str. 168-174.
61. Peljhan Jure: Pomen celovitega obvladovanja kakovosti za uspešno poslovanje Nove Ljubljanske banke d.d. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 81 str.
62. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 289 str.
63. Raiborn Cecily A., Barfield Jesse T., Kinney Michael R.: Managerial Accounting. 3rd ed., Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999. 779 str.
64. Rampersad Hubert K.: Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin: Springer, 2001. 183 str.
65. Reeve James M.: Projects, Models, and Systems – Where is ABM Headed? Journal of Cost Management, Boston, 10(1996), 2, str. 5-16.

66. Rejc Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoveženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb. Zbornik referatov 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 26. - 28. september 2001, str. 150-164.
67. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. II. del: (gradivo za učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 410 str.
68. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. Zbornik referatov 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 25. in 26. september 1997, str. 5-20.
69. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
70. Russell Roberta S., Taylor, Bernard W. III: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness. 2nd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1998. 837 str.
71. Rust Roland T., Zahorik Anthony J., Keiningham Timphy L.: Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing, New York, 59(1995), 2, str. 58-70.
72. Shank John K., Govindarajan Vijay: Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1993. 271 str.
73. Sharman Paul, Gurowka Jim: Implementing Integrated Performance Measurement Systems. James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. E2-1 – E2-10.
74. Sherden William A.: Gaining the Service Quality Advantage. Journal of Business Strategy, Boston, 9(1988), 2, str. 45-48.
75. Shetty Y.K.: Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance. Long Range Planning, Oxford, 26(1993), 1, str. 39-44.
76. Slapničar Sergeja: Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 120 str.
77. Spendolini Michael J.: The Benchmarking Process. Compensation and Benefits Review, Saranac Lake, 24(1992), 5, str. 21-29.
78. Spendolini Michael J., Friedel Donald C., Workman James A.: Benchmarking: Devising Best Practices from Others. Graphic Arts Monthly, Newton, 71(1999), 10, str. 58-62.
79. Stamatis D.H.: TQM Engineering Handbook. New York: Marcel Dekker, Inc., 1997. 637 str.
80. Steenkamp Jan-Benedict: Conceptual Model of the Quality Perception process. Journal of Business Research, New York, 21(1990), 12, str. 309-333.
81. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 124 str.

82. Tekavčič Metka: Soočanje (preverjanje) notranjih analitičnih ugotovitev z informacijami iz okolja. Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 26. in 27. september 1996, str. 112-121.
83. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
84. Thorne Helen, Gurd Bruce: Some Human Aspects of Implementing Activity-Based Management. *Journal of Cost Management*, Boston, 9(1995), 3, str. 50-56.
85. Trebar Andrej: Sistem vodenja kakovosti: ISO 9001:2000. Ljubljana: Creativ plus, CD - rom, 2001. 200 str.
86. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. 620 str.
87. Turney Peter B.B.: Activity Based Management. *Management Accounting*, Montvale, 73(1992), 7, str. 20-25.
88. Ullberg K., Karnebjerg M.: How to Succeed in Actions to Reduce Quality Costs. Milwaukee: Quality Press, 1989. 273 str.
89. Voss Glenn B., Parasuraman A., Grewal Dhruv: The Roles of price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges. *Journal of Marketing*, New York, 62(1998), 4, str. 46-61.
90. Wilborn Walter, Cheng Edwin T. C.: Global Management of Quality Assurance Systems. New York: Mc-Graw-Hill Inc., 1994. 376 str.
91. Young S. Mark: Implementing Management Innovations Successfully: Principles for Lasting Change. James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. H1-1 – H1-5.
92. Zahorik Anthony J., Roland Rust T.: Modeling the Impact of Service Quality on Profitability: A Review. *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, 5(1992), 1, str. 247-276.
93. Zeithaml Valerie A.: How Consumer Evaluation Process Differ Between Goods and Services. V: Lovelock H. Christopher: *Services Marketing*. Englewoods Cliffs (NY): Prentice Hall, 1981, str. 39-47.
94. Zeithaml Valerie A.: Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, New York, 52(1988), 7, str. 2-22.
95. Zeithaml Valerie A.: Service Quality, Profitability, And the Economic Worth of Customers: What We Know And What we Need To Learn. *Academy of Marketing Science. Journal*, Greenvale, 28(2000), 1, str. 67-85.
96. Zeithaml Valerie A., Berry L. Leonard, Parasuraman A.: The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, New York, 60(1996), 2, str. 31-46.
97. Zeithaml Valerie A., Parasuraman A., Berry L. Leonard: *Delivering Quality Service*. First Edition, New York: A Division of Macmillian, Inc., 1990. 226 str.

98. Zeithaml Valerie A., Bitner Jo Mary: Services Marketing. First Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, 1996. 700 str.
99. Zikmund G. William: Bussines Research Methods. Sixth Edition, Orlando: Harcourt, Inc., 2000. 660 str.
100. Žnidaršič Janez, Seražin Silvo, Polak Peter: Razumevanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 143 str.

VIRI

1. Borko Mitja: Celovito upravljanje kakovosti - Priročnik in smernice za prepoznavanje bistvenih vprašanj celovite kakovosti. Ljubljana: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke, 1999. 14 str.
2. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d., Predstavitev standarda ISO 9001:2000, 2001.
3. Pahor Marko: Analiza variance. Gradivo za vaje pri predmetu Statistika 93. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/stat3/vaje.htm>], 28.03.2001.
4. Podatki iz raziskave »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«, 2000/2001.
5. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Elektronska izdaja, verzija 1.0. Ljubljana: DZS, d.d., 1994.
6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99).