

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

JURE PELJHAN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**POMEN CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ZA USPEŠNO
POSLOVANJE NOVE LJUBLJANSKE BANKE D.D.**

Ljubljana, junij 2002

JURE PELJHAN

IZJAVA

Študent Jure Peljhan izjavljam, da sem avtor tega specialističnega 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 specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.6.2002

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	3
1.1. OPREDELITEV KAKOVOSTI IN CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI	3
1.2. PRISTOP H KAKOVOSTI SKOZI ZGODOVINO	5
1.3. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V STORITVENIH DEJAVNOSTIH	7
1.3.1. <i>Pojem in vrste kakovosti storitev</i>	7
1.3.2. <i>Pomen kakovosti na področju storitev</i>	10
1.3.3. <i>Dejavniki kakovosti storitev</i>	11
1.4. EVROPSKI SAMOOCENITVENI MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI	14
1.4.1. <i>Dejavniki EFQM</i>	17
1.4.2. <i>Rezultati EFQM</i>	19
1.5. ISO 9001:2000	20
2. VPLIV CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI NA POSLOVANJE	
PODJETJA	25
2.1. STROŠKI, KI NASTAJAJO ZARADI DOSEGANJA KAKOVOSTI	26
2.1.1. <i>Stroški notranjih napak</i>	29
2.1.2. <i>Stroški zunanjih napak</i>	29
2.1.3. <i>Stroški nadzora</i>	30
2.1.4. <i>Stroški preprečevanja</i>	31
2.2. OBVLADOVANJE STROŠKOV KAKOVOSTI.....	32
2.3. VPLIV SPREMEMB NA ZAPOSLENE	35
2.4. POMEN NENEHNIH IZBOLJŠAV.....	37
2.5. OSTALI PRISTOPI, KI ZAGOTAVLJAJO USPEŠNO POSLOVANJE	40
2.5.1. <i>Poslovanje na temelju analize aktivnosti</i>	40
2.5.2. <i>Benchmarking</i>	43

2.5.3. <i>Koncept ravno ob pravem času</i>	47
2.5.4. <i>Prenova poslovnih procesov</i>	50
3. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.	54
3.1. PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE D.D.	54
3.1.1. <i>Pomembnejši mejniki v zgodovini NLB d.d.</i>	55
3.2. POSEBNOSTI BANČNIH STORITEV	58
3.2.1. <i>Razvrstitve bančnih storitev</i>	60
3.3. OPREDELITEV IN DEJAVNIKI KAKOVOSTI V NLB D.D.	61
3.4. MERJENJE IN PRESOJANJE KAKOVOSTI V NLB D.D.	63
3.5. ZUNANJI VIDIK ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI	69
3.6. NOTRANJI VIDIK ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI	71
3.7. STROŠKI, KI NASTAJAJO ZARADI DOSEGANJA KAKOVOSTI	73
SKLEP	74
LITERATURA	76
VIRI	80

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 proizvodov in storitev. 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 specialističnega dela je celovito obvladovanje kakovosti in njegov pomen za uspešno poslovanje v Novi Ljubljanski banki d.d. (v nadaljevanju NLB d.d.). 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 specialističnem delu utemeljil pomen uvajanja celovitega obvladovanja kakovosti za povečanje uspešnosti poslovanja podjetij in drugih organizacij (združb)¹, s poudarkom na poslovanju NLB d.d., kjer sem zaposlen. 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 torej ugotoviti, kako celovito obvladovanje kakovosti vpliva na uspešnost poslovanja Nove Ljubljanske banke d.d.

Cilji specialističnega dela, ki izhajajo iz namena, so:

- predstaviti celovito obvladovanje kakovosti,
- izpostaviti morebitne pomisleke in dileme v zvezi z uvajanjem celovitega obvladovanja kakovosti v prakso,
- utemeljiti vpliv celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja in
- preučiti pomen celovitega obvladovanja kakovosti v NLB d.d.

V skladu z zastavljenimi cilji bom najprej opredelil kakovost in celovito obvladovanje kakovosti. 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. Posebno pozornost bom namenil predstavitvi Evropskega samoocenitvenega modela poslovne odličnosti ter standarde ISO 9001:2000.

Nadalje bom 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 pristopov (benchmarkinga², poslovodenja 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.

¹ S tem mislim na vse vrste organizacij (združb), tako na proizvodne, kot tudi na storitvene (npr. banke in zavarovalnice). V specialističnem delu najpogosteje uporabljam izraz podjetje, s čimer pa mislim na vse zgoraj omenjene organizacije, saj je koncept celovitega obvladovanja kakovosti primeren in pomemben za vse oblike organizacij.

² V okviru specialističnega 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, poslovodenje na temelju usmernikov, količenje in podobno.

Model celovitega obvladovanja kakovosti, ki zagotavlja uspešno poslovanje podjetja, bom v zadnjem poglavju prikazal na primeru konkretnega podjetja, in sicer NLB d.d. Predstavil bom celovito obvladovanje kakovosti v bančništvu in posebej preučil vplive celovitega obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja NLB d.d.

Metoda specialističnega 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 pomena njenega celovitega obvladovanja za uspešno poslovanje podjetij, s poudarkom na celovitem obvladovanju kakovosti na področju storitev in bančništva. 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 specialističnega 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. Model celovitega obvladovanja kakovosti, ki zagotavlja uspešno poslovanje podjetja, bom apliciral na konkretno podjetje, in sicer na NLB d.d.

1. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Izvor besede kakovost je vezan na starogrško besedo za odličnost oziroma ideal – arete. Pojem odličnosti in pojem idealnega izvajanja storitev se še danes nanaša na kakovost storitev in je dobro izhodišče za vse opredelitve kakovosti. Po japonski filozofiji kakovost pomeni brez napake, »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 (lastnosti) proizvodov/storitev, 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 pa 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 tudi merila, s katerimi kupci merijo celotno vrednost poslovnega učinka. Jocu (1995, str. 25) kot merila omenja na primer obseg vseh storitev 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 proizvod ali opravili storitev boljše, 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 proizvod. Ta proizvod 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 (ravnateljstva).

1.2. Pristop h kakovosti skozi zgodovino

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. Vse 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 pa 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. Celovito obvladovanje kakovosti v storitvenih dejavnostih

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. Pojem in vrste kakovosti storitev

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 pričakovanji kupcev in izvedeno storitvijo (dejavniki kakovosti storitev).³ 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

³ Več o dejavniki kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) glej v točki 1.3.3.

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 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 izdelki 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 (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 na področju 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 okvir 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 obveščenost 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 snovne 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 izdelki 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.

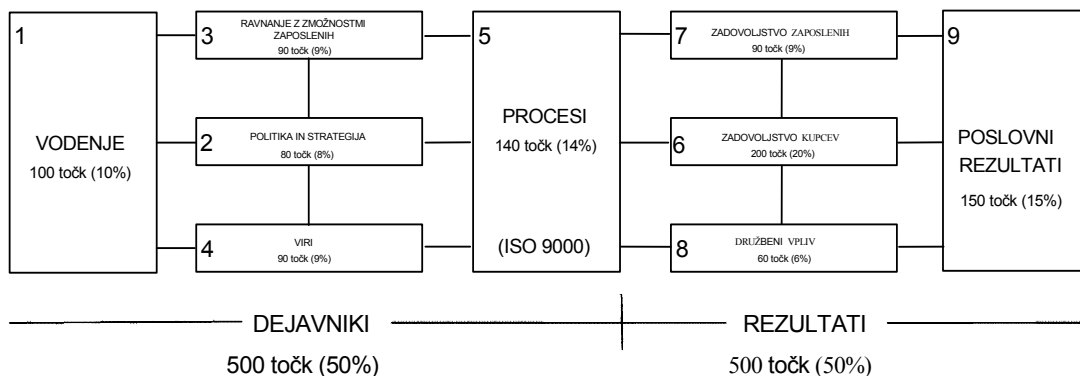
1.4. Evropski samoocenitveni model poslovne odličnosti

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. Upoštevanje 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 samoocenični model poslovne odličnosti



Vir: Borko, 1999, str. 13.

Evropski samoocenični 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 odličnosti⁴. 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 regularno pregledati vsakega od devetih kriterijev, ter nato osvojiti ustrezne strategije za stalno izboljšanje poslovanja.

⁴ 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«.

1.4.1. 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 celovita kakovost 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 (ravnatelji) 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.

1.4.2. 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

Tu nas zanima, kakšno je zaznavanje neposrednih in posrednih zunanjih kupcev o podjetju in o njegovih poslovnih učinkih. Pristop celovitega obvladovanja kakovosti bo zadovoljil potrebe in pričakovanja 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.

1.5. 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.

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 proizvoda 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 proizvodi, 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 izločke (outpute), lahko obravnavamo kot proces. Izloček 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 na sliki 2, pokriva vse zahteve tega mednarodnega standarda, vendar ne prikazuje procesov podrobneje.

Slika 2: Model sistema obvladovanja kakovosti, osnovan na procesih



Vir: Slovenski standard ISO 9001, 2000.

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 njihovi uporabi. ISO 9001:2000 specificira zahteve za sistem obvladovanja kakovosti za uporabo znotraj podjetja, certificiranje ali 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.

Ta mednarodni standard specificira zahteve za celovito obvladovanje kakovosti. Uporablja se, kadar mora podjetje dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, 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, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanja in nadzorovanja teh procesov, nadzorovati, meriti in analizirati te procese, izvajati ukrepe, potrebne za doseganje načrtovanih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh 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 zagotovila učinkovito načrtovanje, delovanje in obvladovanje njenih procesov, 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 ugotovila, 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. 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. VPLIV CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI NA POSLOVANJE PODJETJA

Večina ljudi si ob besedi kakovosten proizvod 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 proizvodi, vendar se moramo zavedati, da je nekakovost proizvodov draga tako za podjetja, ki proizvajajo luksuzne proizvode, kot tudi za tista, ki proizvajajo proizvode 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 popraviljanja 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 kakovostno storitev 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 proizvoda 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 izdelkov in storitev. 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 kapitalni stroški (amortizacija, 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):

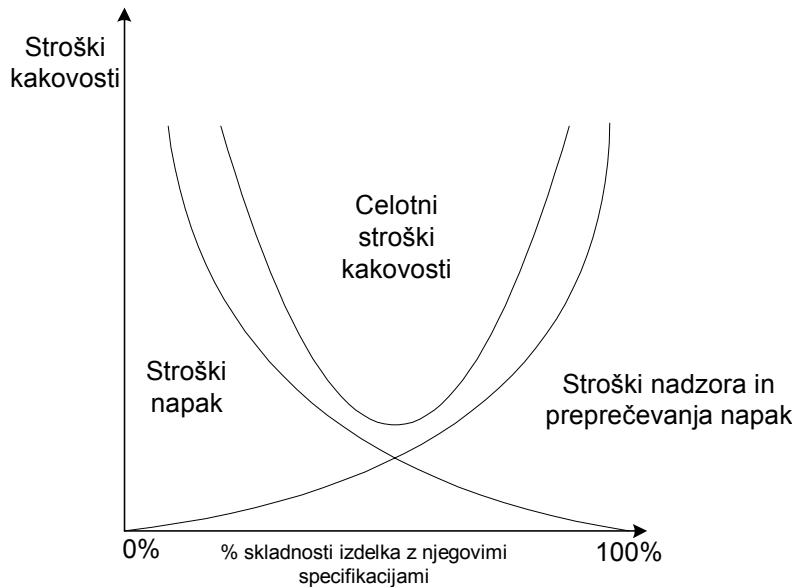
- **stroške načrtovanja kakovosti**, to je izbire, klasifikacije in vrednotenja karakteristik kakovosti in izdelave planov kakovosti,
- **stroške izbire, klasifikacije in vrednotenja** pomembnosti karakteristik proizvodov, analize kritičnih karakteristik proizvodov, analize zanesljivosti, pregledi razvoja 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**; tu gre za izdelavo planov 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.

Slika 3 prikazuje potek stroškov napak, stroškov nadzora in preprečevanja napak ter potek celotnih stroškov kakovosti, ki ga dobimo z združitvijo ostalih dveh krivulj. Iz poteka krivulj je razvidno, da se z zviševanjem stroškov nadzora in preprečevanja napak, zmanjšujejo stroški

napak in obratno. Optimalna višina stroškov napak, nadzora in preprečevanja je tam, kjer so skupni stroški kakovosti najnižji (Adler, 1999, str. 59).

Slika 3: Juranov pristop stopnje skladnosti izdelka z specifikacijami



Vir: Adler, 1999, str. 59.

O zahtevah in potrebah kupcev smo nekaj napisali že v predhodnih poglavjih. 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, cenejše in hitrejše 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.

2.2. Obvladovanje stroškov kakovosti

Za obvladovanje stroškov bi lahko rekli, da je eden od ključnih dejavnikov za doseg 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 proizvod, 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).

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 bliže 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 proizvodov 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 **Karnebjer** prišla do naslednjih ugotovitev (Ullberg, Karnebjer, 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 pretežko 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 proizvoda, 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. Vpliv sprememb na zaposlene

Ljudje so v podjetju eden glavnih virov konkurenčnih prednosti. Dolžnost vsakega podjetja, ki želi uspešno poslovati, je doseči, da so zaposleni pripravljene 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 uresničitve 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 neodobranja, 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 dosedanji 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 govorice, 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.

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):

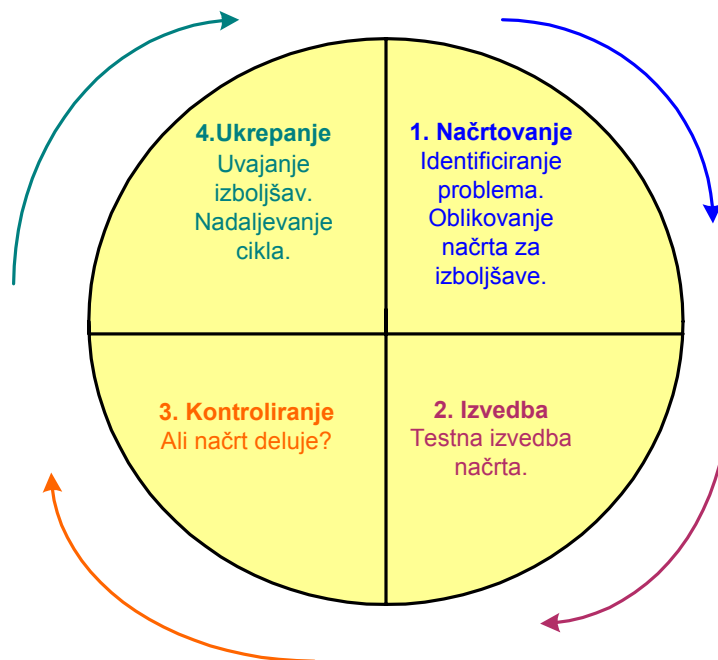
1. **Načrtovanje:** V tej fazi moramo analizirati obstoječe stanje, opredeliti probleme in postaviti cilje, katerih doseganje bo odpravilo ali vsaj zmanjšalo ugotovljene probleme. Glede na ugotovljena pričakovanja kupcev moramo opredeliti zadolžitve posameznikov ter postaviti merljive cilje glede izboljševanja 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 morebiti pojavili kakšni novi problemi.

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

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 prikazujemo v sliki 4.

Slika 4: Demingov krog



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

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 prenovno 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.

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 netvegan 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 udeležajo 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 okviru poslovanja predvsem velikih slovenskih podjetij. V nadaljevanju govorim o nekaterih izmed novejših managerskih orodij, ki omogočajo boljše odločanje o poslovanju sodobno usmerjenim podjetjem, ki delujejo v dinamičnem poslovnem okolju.

2.5. Ostali pristopi, ki zagotavljajo uspešno poslovanje

Pri vseh novejših managerskih orodjih 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 pristopov, o pristopu celovitega obvladovanja kakovosti in konceptu nenehnih izboljšav pa smo govorili že v predhodnih poglavjih.

2.5.1. Poslovođenje na temelju analize aktivnosti

Poslovođenje na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-Based Management - ABM) pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za namene izboljšanja poslovanja podjetja. Pri poslovođenju na temelju analize aktivnosti se namreč osredotočimo na obvladovanje aktivnosti, kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce⁷ in

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

⁷ 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).

ustvarjanje dobička⁸, 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 (SAPP⁹, angl. Activity-based Costing – ABC) in poslovođenje na temelju analize aktivnosti podlaga za obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-based Cost Management, skrajšano ABCM ali ABC/M)¹⁰. 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 poslovođenje na temelju analize aktivnosti. Pri uvajanju poslovođenja 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 poslovođenja 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 pa so premalo uporabni za namene analiziranja ključnih vzrokov neuspešnega poslovanja in za presojanje

⁸ Več o vplivu poslovođenja na temelju analize aktivnosti na donosno povečevanje prihodkov glej v Gibson, Locke, 1999, str. 182-192.

⁹ Več o konceptu SAPP glej v Tekavčič, 1997, str. 95-176

¹⁰ O obvladovanju stroškov na temelju analize aktivnosti glej tudi Benham, 1998.

uspešnosti poslovanja, če ne uvedemo še poslovođenja na temelju analize aktivnosti ter s kombinacijo obeh pristopov tako celovito obvladujemo stroške.

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. 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 poslovođenju na temelju analize aktivnosti upoštevamo tudi ravnanje z zmogljivostmi oziroma njihovo obvladovanje** (angl. capacity management), če hočemo, da nam bo poslovođenje na temelju analize aktivnosti prineslo ustrezne koristi (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 166).¹¹

Poslovođenje na temelju analize aktivnosti vključuje analizo aktivnosti kot povzročiteljic 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

¹¹ Podrobneje o poslovođenju 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.

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.

2.5.2. 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 podjetja** (Spendolini, Friedel, Workman, 1999, str. 58).¹²

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.¹³ 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).

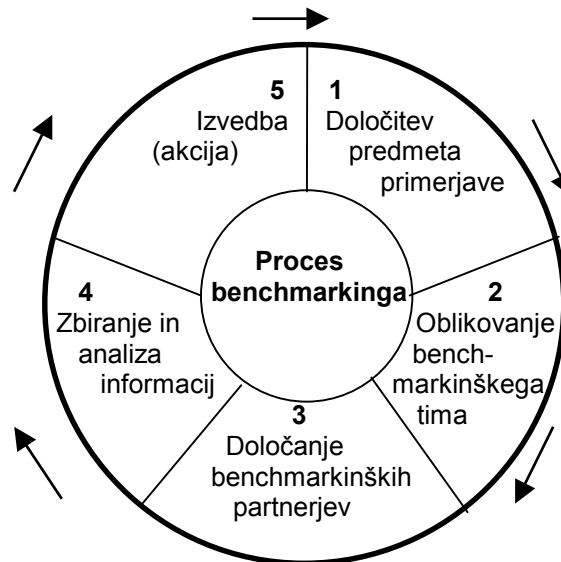
Benchmarking je nepretrgan proces in če se podjetje odloči resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga. Ta mora vključevati vse bistvene elemente in faze benchmarkinga ter biti hkrati razumljiv vsem zaposlenim, ki bodo v procesu sodelovali. Preden se podjetje odloči za uvajanje benchmarkinga, se mora (predvsem

¹² 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).

¹³ 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.

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 5**.

Slika 5: Proces benchmarkinga



Vir: Spendolini, 1992, str. 27.

V nadaljevanju opisujemo posamezne stopnje (faze) procesa benchmarkinga.¹⁴

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).

¹⁴ Benchmarking podrobneje opisujejo Antončič, 1995, str. 23-41; Hobdy, 1999; Russell, Taylor, 1998; Shetty, 1993 in drugi.

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 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.

2.5.3. 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 poglavitni 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 pripravljeni 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 bolje 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 kanban¹⁵ (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 vseh ravni 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.

¹⁵ 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.

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 se je uveljavil predvsem v dejavnostih z relativno velikimi količinami proizvodnje in ožjim proizvodnim programom. Avtorji pogosto omenjajo avtomobilsko, elektronsko, strojno in podobno industrijo (Rusjan, 1999, str. 253).

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

2.5.4. 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 procesov¹⁶ (angl. Business Process Reengineering – BPR) je eno od najpomembnejših orodij, ki jih mora poznati in uporabiti podjetje, če želi ustvariti**

¹⁶ V okviru specialističnega 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.

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.

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 njihovemu 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 zasnovo 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 preнове poslovnih procesov je ideja o izločitvi nepotrebnih in za podjetje obremenjujočih aktivnosti. Cilj preнове poslovnih procesov je odprava starih načinov dela in oblikovanje novih poslovnih procesov na temelju učinkovitejše izvedbe.**

Izkušnje kažejo, da se preнове 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 zavrnemo 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 preнове 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 odločitev 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.

3. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.

V prihodnjih letih bo temeljni dejavnik mednarodne konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetij gospodarskih in negospodarskih dejavnosti razvitega dela sveta poslovna odličnost, ki jo lahko uresničimo z vpeljavo sodobnih konceptov celovitega obvladovanja kakovosti v okviru poslovanja podjetja. Gre za **sistemski pristop k zniževanju stroškov nekakovosti ob sočasnem neprestanem izboljševanju kakovosti poslovnih učinkov**. Po uspešnem uveljavljanju na področju industrijsko proizvodnih panog, so se koncepti poslovne odličnosti in kakovosti postopno uveljavili tudi v bančništvu razvitih držav in verjamem, da je delno že, predvsem pa še bo v bližnji prihodnosti, učinkovito zaživela tudi v slovenskem bančništvu. **Sodobno pojmovanje in merjenje kakovosti v bančni dejavnosti ni mogoče brez celovitega obvladovanja kakovosti poslovanja.**

Bančno poslovanje sodi med storitvene dejavnosti, kjer ima poleg vseh specifičnih značilnosti storitev, kot so neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost, minljivost (Kotler, 1998, str. 465-468), izreden pomen zaupanje. Veliko komitentov (uporabnikov oziroma kupcev bančnih storitev) je bankam zaupalo upravljanje njihovih življenjskih prihrankov in samo predstavljamo si lahko, kakšne težave nastopijo ob stečajih in likvidacijah bank. **Zaupanje komitentov in drugih interesnih skupin lahko banka doseže le s kakovostnim delom.** Vsaka napaka v banki zelo negativno vpliva na njeno podobo v javnosti in navadno je potrebno veliko truda in časa za povrnitev zaupanja. Vse to v veliki meri vpliva tudi na stroške, ki s tem v zvezi nastanejo. **Za bančno poslovanje je značilno, da temelji na dolgoročnem odnosu,** ki ga je potrebno še posebej negovati. Nezadovoljnega komitenta, ki bi zapustil banko, je skoraj nemogoče pridobiti nazaj. Menjava banke je navadno povezana z precejšnjo porabo časa in s tem tudi denarja. Zaradi vsega naštetega je potrebno pri bančnih in tudi ostalih finančnih storitvah **dati izreden pomen kakovosti tako pri opravljanju storitev kot tudi pri obdelavi podatkov.**

3.1. Predstavitev Nove Ljubljanske banke d.d.

Nova Ljubljanska banka d.d. (NLB d.d.) je univerzalna banka z licenco Banke Slovenije za opravljanje vseh bančnih poslov v Sloveniji in tujini. NLB d.d. opravlja dejavnosti poslovnega bančništva, investicijskega bančništva in varčevanja. S svojo poslovno mrežo nudi storitve doma in v tujini za individualne komitente, javne ustanove, obrtnike ter mala, srednja in velika podjetja. Prek svojih hčerinskih podjetij upravlja tudi investicijske sklade, se ukvarja z

nepremičninami, opravlja leasinske storitve, posle izvoznega faktoringa in finančnega svetovanja.

NLB d.d. je največja banka v Sloveniji. S pridružitvami bank bančne skupine širi svojo mrežo in s tem povečuje tudi tržni delež v Sloveniji. Sanacija NLB d.d. je bila uspešno zaključena v letu 1997. Tedaj je prišlo do reorganizacije z namenom čimbolj učinkovitega in uspešnega delovanja. Banko upravlja Uprava, ki sestoji iz treh članov, katere delo nadzoruje Nadzorni odbor. Organizacijsko je banka razdeljena na trinajst divizij oziroma direktij, v okviru katerih delujejo poslovni sektorji, pri čemer je vsak od njih nadalje razdeljen še na oddelke, skupine ali poslovalnice.

NLB d.d. je največja slovenska banka, tako po bilančni vsoti, tržnem deležu in po številu zaposlenih. Trenutno ima približno 4000 zaposlenih. NLB d.d. ima razvejano poslovno mrežo poslovnih enot in kapitalsko povezanih podjetij ter bank doma in v tujini. Bančni koncern NLB d.d., sestavljajo članice bančne in finančne skupine, ki ponudbo NLB zaokrožujejo še s paleto drugih storitev, kot so leasing vozil, opreme in nepremičnin, ravnanje in promet z nepremičninami, blagovno trgovanje, poslovno in finančno svetovanje, ravnanje investicijskih skladov ter posli zavarovanja in odkupa kratkoročnih terjatev. Svoje storitve nudi doma in v tujini za vse skupine komitentov. Razpršenost poslovalnic po celotni Sloveniji, široka paleta storitev in veliko število zaposlenih, poleg ostalih lastnosti bančnega poslovanja, predstavljajo dobro osnovo za uveljavitev celovitega obvladovanja kakovosti v banko.

3.1.1. Pomembnejši mejniki v zgodovini NLB d.d.

- **1862-89** Ustanovljene prve slovenske hranilnice leta 1862 v Mariboru, leta 1865 v Celju in leta 1889 Mestna hranilnica ljubljanska kot predhodnica Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana.
- **1955** Ustanovljena Komunalna banka Ljubljana.
- **1965** H Komunalni banki Ljubljana v obdobju od 1961 do 1965 priključenih več drugih komunalnih bank in ustanovljena poslovna banka Kreditna banka in hranilnica Ljubljana.
- **1967** Začetek poslovanja s tujino. Leto pozneje dobi veliko pooblastilo za poslovanje s tujino, ustanovljeno prvo predstavništvo v Münchnu.
- **1970** Kreditna banka in hranilnica Ljubljana se preimenuje v Ljubljansko banko, Ljubljana.
- **1978** Oblikovana skupina Ljubljanske banke, sestavljena iz Ljubljanske banke - Združene banke in iz 22 temeljnih bank.

- **1990** Preobrazba bank skupine Ljubljanske banke v delniške družbe. Novo, kapitalsko povezano bančno skupino sestavljajo: Ljubljanska banka d.d., Ljubljana (banka- mati), lastna banka v New Yorku (LBS Bank) in 15 bank-hčera, nekdanjih temeljnih bank.
- Banka ustanovi podjetje za promet z nepremičninami LB HIPO in podjetje LB Leasing.
- **1991** LB-Gospodarska banka d.d., Ljubljana pripojena k Ljubljanski banki d.d., Ljubljana, ki s tem postane univerzalna poslovna banka, saj prične poslovati s prebivalstvom. V tem letu prične poslovati podružnica v Milanu.
- **1992** Skladno z novo bančno zakonodajo bančna skupina Ljubljanske banke formalno preneha delovati. Članice skupine nadaljujejo poslovanje popolnoma samostojno, ohranjene pa so še določene kapitalske in poslovne povezave.
- **1993** Začetek procesa sanacije Ljubljanske banke d.d., Ljubljana - prenos slabih terjatev na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic. Ustanovitev podružnice LB d.d. na Ptuju.
- **1994** Državni zbor Republike Slovenije sprejme odločitev o ustanovitvi Nove Ljubljanske banke d.d. 27. julija 1994. NLB prevzame premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke d.d. NLB ustanovi subsidiarno družbo za upravljanje investicijskih skladov LB Maksimo in postane soustanoviteljica družbe za opravljanje poslov izvoznega faktoringa LB Factors.
- **1995** S pripojitvijo E-Banke Maribor začne poslovati podružnica NLB v Mariboru. NLB odpre predstavništva v Celju, Kopru in Novi Gorici. Ustanovi tudi subsidiarno družbo LB Consulting Praha, s.r.o., ki je registrirana za finančno svetovanje in storitve faktoringa in forfeiranja.
- **1996** Novi Ljubljanski banki se priključi LB-Posavska banka d.d., Krško, ki postane podružnica banke z 12 poslovalnicami. Predstavništvi NLB v Celju in Novi Gorici se preoblikujeta v podružnici, banka odpre novi poslovalnici v Slovenski Bistrici in Ajdovščini.
- **1997** 16. julija 1997 se uradno konča sanacija NLB, imenovana sta nadzorni svet banke in uprava banke. Vodilne svetovne rating-agencije: FITCH IBCA, Standard & Poor's, Moody's, Thomson Financial BankWatch in Capital Intelligence podelijo NLB bonitetne ocene, ki so med najvišjimi ocenami za banke v Srednji in Vzhodni Evropi. NLB odpre podružnici Kranj in Novo mesto ter enote v Luciji, Ormožu, Račah in Žalcu. Banka postane solastnica na novo ustanovljene družbe za računalniško podporo bankomatnega omrežja in kreditno-plačilnih kartic Bankart. Pet slovenskih bank, v katerih je NLB lastnica 40 % kapitala, se pridruži Skupini NLB. Te banke so: Koroška banka, Pomurska banka, Banka Velenje, Banka Zasavje in Banka Domžale. NLB uvede prenovljeno celotno grafično podobo.
- **1998** 28. junija 1998 se prvič po uspešno končani sanaciji Nove Ljubljanske banke na letni skupščini sestanejo njeni lastniki in sprejmejo sklep o izplačilu dividend. NLB odpre

novi poslovalnici v Slovenskih Konjicah in Celju ter prvi dve poslovalnici v večjih trgovskih središčih, t.i. bančni trgovini, in sicer na Ptuj in v Mariboru. Bonitetne ocene NLB za poslovanje v obdobju 1998/1999 so najvišje med ocenami bank v Srednji in Vzhodni Evropi. NLB pridobi neposredni večinski delež v Banki Velenje (59,88 %) in posredni večinski delež v Pomurski banki (50,05 %).

- **1999** NLB odpre novi bančni trgovini v Ljubljani in Novi Gorici, podružnica NLB v Italiji se preseli iz Milana v Trst. Banka podpiše pogodbo o strateškem partnerstvu z Banko Celje in Dolenjsko banko. Novembra 1999 Central European, revija znane londonske založniške hiše Euromoney Institutional Investor za področje Srednje Evrope, izbere NLB za slovensko banko desetletja.
- **2000** Svetovni »rating« agenciji Capital Intelligence in Moody's izboljšata oceni dolgoročnega naložbenega tveganja NLB, Standard & Poor's in Thomson Financial BankWatch pa potrdita svoji dosedanji oceni banke. NLB spada tako med najbolj zanesljive banke v srednji in vzhodni Evropi. NLB odpre nove poslovalnice na Bledu, v Idriji in v Ljubljani ter predstavništvo v Skopju. Zavarovalnica Triglav in NLB ustanovita Skupno pokojninsko družbo d.d. NLB sklene strateško partnerstvo s Tutunsko banko a.d., Skopje. S kapitalsko naložbo Banke Domžale d.d. v Commercebank d.d., Sarajevo, se slednja pridruži Skupini NLB. Julija 2000 NLB že četrto leto zapored prejme priznanje za odličnost - Euromoney Annual Award for Excellence. Septembra 2000 izbere NLB za "Banko leta 2000" v Sloveniji revija The Banker londonske založbe FinancialTimes.
- **2001** Rating-agencija Fitch IBCA izboljša oceno dolgoročnega naložbenega tveganja NLB z BBB+ na A-. 31. maja 2001 vlada Republike Slovenije sprejme Program privatizacije banke. Oktobra 2001 se z vpisom v sodni register zaključi proces združevanja treh kapitalsko povezanih bank: Banke Velenje, Dolenjske banke in Pomurske banke z NLB v enovito banko, kar se odraža v povečanju tržnega deleža in bistveni razširitvi domače poslovne mreže NLB. Banka odpre predstavništvi v Beogradu in Varšavi ter s Continental banko d.d., Novi Sad sklene pogodbo o strateškem partnerstvu in kapitalskem vlaganju. NLB že peto leto zapored prejme priznanje za odličnost - Euromoney Annual Award for Excellence in postane drugič Banka leta v Sloveniji - Slovenian Bank of the Year po izboru revije The Banker, londonske založbe Financial Times. Oktobra 2001 banka prejme mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001/TickIT.

3.2. Posebnosti bančnih storitev

Bančno storitev lahko opredelimo kot aktivnost ali neotipljivo korist, ki jo banka ponudi obstoječemu ali potencialnemu porabniku te storitve (bančnemu komitentu). Sestavljajo jo neopredmeteni in opredmeteni elementi ter jedro bančne storitve. Neopredmeteni elementi storitve so rezultat medsebojnega sodelovanja med porabnikom in izvajalcem storitve, kot so zaupanje, zanesljivost, odzivnost, varnost in dostopnost. Navedeno pomeni, da porabniki kupijo tudi izvajalčevo sposobnost in odzivnost. Primeri neopredmetenih elementov storitve najema posojila so zanesljivost, zaupanje in usposobljenost, pri storitvi dviga gotovine prek bančnega avtomata pa zanesljivost, varnost, dostopnost, preprostost in podobno. Opredmeteni elementi se nanašajo na neke fizične dokaze, ki porabnikom pomagajo določiti strokovnost izvajalcev, oziroma na okolje, kjer se storitev izvaja. Primeri opredmetenih elementov storitve dviga gotovine so oprema in videz bančnega avtomata, jasno voden postopek dviga, pri storitvi najema posojila so opredmeteni elementi videz prostora, urejenost, prepričljivost osebja, informacijski izračun posojila in podobno. Jedro je temelj celotne storitve, ki jo porabnik želi, izvajalec pa ponuja kot končni izid. Na primer pri dvigu gotovine prek bančnega avtomata je jedro bančne storitve gotovina, pri varčevanju pa privarčevani znesek.

Pri bančnih storitvah so v okviru soočenja s storitvijo faze izbire, porabe in ocenjevanja storitve še posebno izrazite. Ločimo tri faze, povezane z izvedbo storitve:

- *Faza pred procesom izvedbe storitve.* V tej fazi so pri bančnih storitvah poudarjeni iskanje informacij, ocenjevanje alternativnih ponudb storitev, nasveti prijateljev, znancev, morebitne predhodne izkušnje in drugo. Iz navedenega izhajajo pričakovanja porabnika o izvedbi storitve.
- *Faza izvedbe storitve.* Faza, iz katere izhajajo izkušnje, se nanaša na zanesljivost, strokovnost, varnost, dostopnost, odzivnost, zaupanje, opredmetenost in podobno.
- *Faza po procesu izvedbe storitve.* Po izvedeni bančni storitvi porabniki primerjajo svoja pričakovanja z zaznano, doživeto izvedbo storitve in oblikujejo svoje ocene kakovosti oziroma ovrednotijo izvedbo bančne storitve.

Izhajajoč iz opredelitve splošnih značilnosti storitev avtorjev Parasuramana, Zeithamlove in Berryja (1985) se pri bančnih storitvah te značilnosti kažejo v naslednjih značilnostih:

- **Neopredmetenost.** Porabnik, ki se je odločil za najem posojila ali za varčevanje, ne more vedeti, kakšen bo končni rezultat, dokler ni varčevanje končano. Pri bančnih storitvah se koristi z vidika porabnikov izkazujejo šele dolgoročno. V njih prevladujejo značilnosti, ki jih ni mogoče povsem ovrednotiti niti po porabi storitve. Neopredmetenost

je pri bančnih storitvah dokaj izrazita. Kljub vsemu ima izvajalec bančne storitve, ki želi povečati porabnikovo zaupanje, možnost, da to stori tako, da nekako ustvari opredmetenost storitve. Določene, redke lastnosti je mogoče v grobem ovrednotiti v okviru izvedbe storitve ali celo pred njo. Na primer: bančni svetovalec lahko v okviru najema posojila ali varčevanja porabniku prikaže informativni izračun za obdobje odplačevanja posojila oziroma varčevanja. Prav tako je oprema, s pomočjo katere se storitev izvaja in ki je vidna, izjemno pomemben dejavnik opredmetenosti pri izvedbi storitve (na primer računalniška oprema, terminali POS, varnostni elementi, oprema poslovnih prostorov, videz bančnega avtomata, design plačilne kartice, kakovost plastike in čip na kartici).

- **Spremenljivost.** Tudi spremenljivost je izrazita značilnost bančnih storitev. Kakovost in izvedba storitev se razlikujeta od enega izvajalca do drugega, od porabnika do porabnika, kar je še posebej občutiti pri storitvah, v katere so vključeni ljudje, tako porabniki kot izvajalci in ne tehnologija (na primer storitve v bančnih poslovalnicah in storitve telefonskega bančništva v živo).
- **Neločljivost izvedbe in porabe.** Za večino bančnih storitev je neločljivost izvedbe od porabe značilna, vendar malo manj izrazita. Na primer storitev ponudbe/najema posojila je sestavljena iz svetovanja porabniku o primerni vrsti posojila, ponudbe/najema posojila in odplačevanja posojila. Porabnik praviloma porabi posojilo, preden ga odplača. S tega vidika sicer porabnik porabi posojilo sočasno v okviru izvedbe storitve posojila, vendar ga porabi, še preden ga odplača oziroma še preden je storitev končana. Z drugega vidika bi lahko v grobem rekli, da je storitev porabljena sočasno kot izvedena, le plačilo storitve je zamaknjeno. Nasprotno je pri varčevanju. To je sestavljeno iz svetovanja o primerni vrsti varčevanja in vplačevanja zneskov. Porabnik pridobi privarčevani znesek šele na koncu izvedbe varčevanja in ne že med njo. Ker je izvedba varčevanja lahko zelo dolgoročna, je neločljivost izvedbe in porabe manj izrazita. Zelo dolgoročna je lahko tudi storitev, povezana s ponudbo plačilne kartice. Porabnik uporablja plačilno kartico med izvedbo storitve, v katero je vključeno tudi plačevanje članarine ob začetku vsakega leta, podaljševanje veljavnosti kartice ob koncu vsakega leta, posredno pridobivanje provizije s strani banke in podobno. Pri plačilu položnice je neločljivost porabe in izvedbe bolj izrazita, saj je položnica plačana skoraj sočasno kot je podana v plačilo.
- **Minljivost.** Bančnih storitev (na primer varčevanje, najem posojila, plačilo položnice) ni mogoče shraniti ali skladiščiti. Shranjevati je mogoče le dokaze o opravljeni storitvi (potrdila, račune, izpiske...).

Sklenem lahko, da sta v okviru splošnih značilnosti storitev neopredmetenost in spremenljivost pri bančnih storitvah le še bolj izraziti, tipična je tudi minljivost, medtem ko je

neločljivost izvedbe od porabe nekoliko manj izrazita, vendar vseeno značilna. Poudaril bi, da bančne storitve zaradi svojih navedenih značilnosti, kot so neotipljivost in nezmožnost ovrednotenja po porabi storitve, zbujejo v porabnikih močno negotovost in z njo povezano tveganje. Posledično se porabniki odločajo zanje predvsem na podlagi nasveta in zaupanja. Znanje, zanesljivost in varnost so še posebej pomembne vrednote pri ponudbi bančnih storitev. Če je ponudba bančnih storitev podprta s sodobno tehnologijo, se stopnja tveganja še poveča in postaneta varnost in zaupanje še toliko pomembnejša. Na pomenu pridobijo tudi dostopnost, preprostost in zmožnost uporabe storitve, razumevanje in izobraževanje porabnikov ter komuniciranje z njimi v obliki oglaševanja. Zaradi navedenih posebnosti bančnih storitev je uvedba tehnoloških inovacij na tem področju toliko bolj občutljiva in kakovost storitve ter produktivnost izvedbe storitve toliko pomembnejša.

3.2.1. Razvrstitve bančnih storitev

Dimovski (1996, str. 53) opredeljuje bančne storitve kot storitve, ki se opravljajo na finančnem trgu in storitve, ki se opravljajo zunaj finančnega trga, kot so na primer plačilni promet, svetovalne in hrambene storitve v lastnem imenu in za lastni račun. Med najpomembnejšimi funkcijami, ki jih opravlja univerzalna banka, so funkcija zaupanja, funkcija kreditiranja, funkcija investiranja in načrtovanja, funkcija plačevanja, varčevalna funkcija, funkcija vodenja denarja in investicijsko bančništvo.

Bančne storitve lahko razvrstimo po različnih merilih. Ena od klasifikacij deli storitve na pasivne, aktivne in nevtralne. Pasivne oblike bančnih storitev so tiste, pri katerih banka zbira in koncentrira denarna sredstva. Pri teh storitvah nastopa banka kot dolžnik komitentom, ki so ji zaupali denar, za kar plačuje določeno nagrado v obliki obresti ali provizij. Primeri pasivnih oblik bančnih storitev so storitve varčevanja (na primer vezava depozitov, rentno varčevanje in izdajanje obveznic). Aktivne oblike storitev so tiste, s pomočjo katerih banka plasira denar, ki ga je pridobila s svojo poslovno aktivnostjo. Banka torej zbrana denarna sredstva posoja porabnikom, za kar prejema obresti. Primeri aktivnih oblik storitev, so storitve kreditiranja (na primer kratkoročni kredit, faktoring, leasing, lombardni kredit, dolgoročni investicijski kredit, hipotekarni kredit in potrošniški kredit). Pri nevtralnih oblikah storitev banka ne nastopa niti kot upnik niti kot dolžnik, temveč le kot posrednik za svojega porabnika. V okvir nevtralnih oblik storitev lahko uvrstimo na primer storitve, povezane s plačilnimi karticami, kupovanje in prodajo vrednostnih papirjev in podobno.

Bančne storitve lahko delimo tudi na primarne in sekundarne. Primarne se izvajajo na trgu bančnih storitev, medtem ko se sekundarne izvajajo v procesih banke same. Primarne

bančne storitve delimo na kreditne storitve, naložbene storitve, storitve plačilnega prometa in druge bančne storitve, ki med drugim zajemajo finančno svetovanje, hrambe vrednostnih papirjev in analize. V okvir sekundarnih bančnih storitev lahko na primer uvrstimo storitve izobraževanja poslovne mreže bančnih komercialistov.

Kakovosti storitev so v finančnem sektorju začeli pripisovati pomen šele pod vplivom globalizacije bančnih storitev, deregulacije, povečevanja konkurenčnosti na evropskih finančnih trgih in inovacij v informacijski tehnologiji (Knight, Sturdy, Morgan, 1994, str. 44). Athanassopoulos (1997, str. 300) je med kritične dejavnike, ki vplivajo na kakovost bančnih storitev, uvrstil usposobljenost zaposlenih, lokacijo poslovalnice in učinkovitost vodstva poslovalnice.

3.3. Opredelitev in dejavniki kakovosti v NLB d.d.

Kazalec kakovosti določene storitve je zadovoljstvo uporabnika, saj smo s kakovostjo neke storitve zadovoljni le takrat, kadar nam daje to, kar želimo in pričakujemo. Vendar moramo vedeti, da **je uspešnost in kakovost organizacijskega sistema, možna le ob zagotavljanju stalnega organizacijskega razvoja**, tega pa ni brez priznavanja odločilnega pomena »človeškega dejavnika«. Kakovost ni skupek opravil, podprtih s pravilnikom ali navodili, temveč dosežek odnosa in ravnanja vseh sodelujočih v banki. Kakovost so ljudje. Kakovostna bančna storitev je tista, ki daje, kar komitenti potrebujejo in pričakujejo, pa naj si bo kot posamezniki ali kot celotna družba. Kakovostna bančna storitev pomeni popolno zadovoljevanje potreb tistih, ki storitve potrebujejo, pri najnižjih stroških za banko in njene komitente.

Pri zagotavljanju kakovosti v bančništvu moramo upoštevati dejstvo, da so zaposleni ključni dejavnik vseh aktivnosti. Tako človek načrtuje organizacijski sistem, ga uresniči in je tudi njegov izvajalec. Postavi cilje, za njihovo doseglo opredeli politiko, strategijo in izdela taktični načrt. Na izvajalski ravni se kot realizator aktivnosti, naravnanih k doseganju opredeljenih ciljev, zopet pojavi človek kot osrednja točka organizacijskega razvoja kakovosti. Kakovost bančnih storitev lahko opredelimo z naslednjimi značilnostmi: dostopnost, učinkovitost, uspešnost, hitrost, ustreznost potrebam. Pogoj za doseganje zadovoljstva komitentov, ki je še vedno najpomembnejši kazalec kakovosti storitev, so izpolnjena pričakovanja in ugodne izkušnje komitentov. Toda zadovoljstvo komitentov je le en izmed kazalcev kakovosti, saj le ti ponavadi ne poznajo vseh možnosti za izboljšanje finančnega položaja z različnimi finančnimi instrumenti, kot so na primer krediti, nakup obveznic in delnic, organizacija izdaje obveznic in delnic. To lahko presodi predvsem strokovno osebje bank, na podlagi

ocenjevanja njihovih finančnih zmožnosti in potreb, s storitvami, ki jih lahko ponudi banka v okviru svojega delovanja.

Iz navedenega je razvidno, da **je bančna storitev lahko kakovostna le, če izpolnjuje pričakovanja komitentov in zadovoljuje njihove strokovno ocenjene finančne potrebe.** Toda dejavnost, ki to uresničuje, še vedno ni kakovostna v celoti, ni konkurenčna, če njeni viri niso porabljeni dovolj učinkovito in produktivno in če ne zadovoljuje tudi vseh zakonskih, pogodbenih in drugih zahtev. Popolna kakovost bančne storitve je optimalna preskrba komitentov z bančnimi storitvami, pri najnižjih stroških podjetja in ob upoštevanju veljavnih strokovnih meril, finančnih zakonitostih ter etičnih vrednot. Naraščanje stroškov bančnih storitev za komitente in čakanje pred bančnimi okenci so povzročili, da NLB d.d. vlaga vedno več sredstev in energije v krepitev prizadevanj za povečanje zadovoljstva komitentov z novimi bančnimi storitvami (na primer bančne storitve po telefonu in internetu) ob sočasnem zniževanju stroškov in povečevanju produktivnosti na tem področju.

Kakovost bančnih storitev razumem kot primerjavo oziroma odstopanja med pričakovanji porabnika o izvedbi bančne storitve in porabnikovo zaznavo izvedene bančne storitve, pri čemer je storitev kakovostno izvedena, če je zaznana bančna storitev enaka ali nad pričakovano. Pri opredeljevanju kakovosti bančne storitve se je treba zavedati, da se kakovost iz zornega kota izvajalca bančne storitve lahko razlikuje od kakovosti iz zornega kota porabnika. Razlikovanje v pričakovanjih in zaznavah porabnika in izvajalca je pri bančnih storitvah še posebej izrazito. Poleg tega je treba upoštevati še vloge, v katerih nastopajo soudeleženci izvedbe storitve. Banka lahko gleda na bančne komercialiste in druge zaposlene, ki so v stiku s porabniki storitev, kot na nekakšne notranje porabnike. Porabniki storitev pa so lahko v vlogi zunanjih izvajalcev bančnih storitev (na primer dvig gotovine z bančnega avtomata in druge vrste samopostrežnega bančništva).

V poglavju 1.3.1. je omenjeno, da Lutz (Zeithaml, 1988, str. 5) loči kognitivno in afektivno kakovost. Za bančne storitve je zaradi njihovih lastnosti značilen veliko večji delež afektivne kakovosti v skupni kakovosti kot kognitivne kakovosti. Bančne storitve je namreč veliko lažje ovrednotiti šele po porabi storitve kot pred njo. Navedel sem tudi, da Nelson in Zeithaml ločita iskano, izkustveno kakovost in kakovost zaupanja. Porabniki bančnih storitev se veliko bolj zanašajo na izkustveno in na kakovost zaupanja kot na iskano kakovost, kljub temu pa lahko izvajalec nanje vpliva prav z elementi iskane kakovosti.

Po Garvinovi opredelitvi pristopov kakovosti so za bančne storitve najbolj ustrezni naslednji trije vidiki:

- **Vidik komitenta:** kakovost storitve določajo komitenti na podlagi subjektivnih zaznav.
- **Transcendenčni vidik:** kakovost komitenti spoznajo na podlagi izkušenj, blagovnih znamk (na primer Teledom, Klik, Proklik in Proklik+).
- **Vidik izvajalca:** kakovost se lahko meri tudi na podlagi notranjih standardov, ki največkrat nastanejo zaradi težnje po povečanju produktivnosti (na primer določeno število izvedenih določenih bančnih storitev na bančnega komercialista v poslovalnici na dan).

Ocenjujem, da je pri bančnih storitvah bolj kot objektivna kakovost pomembna subjektivna kakovost, ki se nanaša na porabnikovo dožemanje, pričakovanja, doživljanje bančne storitve. Izhajajoč iz opredelitve dejavnikov avtorjev Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) ocenjujem, da je pri bančnih storitvah v NLB d.d. izrazitih vseh deset dejavnikov. Izmed osmih dejavnikov, ki jih opredeljuje Garvin, pa ocenjujem, da so pri bančnih storitvah v NLB d.d. bolj izrazite naslednje: zanesljivost, usposobljenost za storitve, zaznana kakovost. Spoznanje, da je za področje bančnih storitev izrazitih manj kot pol dejavnikov kakovosti po Garvinu in le trije izmed petih vidikov kakovosti po Garvinu, potrjuje že navedeni dvom o Garvinovih opredelitvah kakovosti, ki skušajo skupaj zajeti vse poslovne učinke, tako proizvode kot storitve.

Razumljivo je, da se pomen in izrazitost dejavnikov od storitve do storitve razlikujeta tudi znotraj okvira bančnih storitev. Na primer pri opravljanju bančnih storitev prek interneta je praviloma varnost pomembnejša kot pri opravljanju bančnih storitev v poslovalnici. Pri preklicu ukradene plačilne kartice je hitrost oziroma odzivnost pomembnejša kot pri varčevanju, kjer porabnik pričakuje, da si bo komercialist vzel več časa za svetovanje. Poleg tega se pomen dejavnikov razlikuje tudi od komitenta do komitenta. Na primer za ciljno skupino upokoencev sta običajno pomembnejša razumevanje in dostopnost kot za ciljno skupino študentov oziroma poslovnežev.

3.4. Merjenje in presojanje kakovosti v NLB d.d.

Presojanje (vrednotenje) kakovosti bančnih storitev je proces določanja, ugotavljanja vrednosti in pomena kakovosti storitev. Komitenti običajno želijo ovrednotiti kakovost še pred izvedbo storitve, seveda pa jo vrednotijo tudi po izvedbi. Vendar proces vrednotenja kakovosti storitev pred izvedbo ni preprost v primerjavi s procesom vrednotenja proizvodov.

Preden se odločimo za nakup proizvoda, imamo namreč na voljo številne opredmetene elemente, na podlagi katerih lahko ocenimo kakovost izdelka (na primer okus, embalaža, barva, trdota). Za storitev pa je značilna neopredmetenost in se zato pri ocenjevanju kakovosti storitve ne moremo opreti na opredmetene elemente. Pri redkih storitvah so na voljo opredmeteni elementi, kot na primer pripomočki pri uporabi storitve, videz in oprema prostora, urejenost in prepričljivost osebja in podobno. Posledično komitenti vrednotijo kakovost storitev na podlagi drugih 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 storitev si komitenti ustvarijo pričakovanja o kakovosti storitve. Po izvedbi storitve primerjajo pričakovanja z dejansko izvedbo storitve. Če izvedba storitve preseže pričakovanja o kakovosti, bo kakovost storitve odlično ovrednotena. Če je doživeta storitev enaka pričakovani, bodo komitenti razmeroma zadovoljni. Če pa je zaznana kakovost izvedene storitve pod pričakovanji, nastane vrzel oziroma razlika med storitvijo, ki jo je opravil izvajalec in pričakovanji komitenta. Ker se vrzel nanaša na nekakovostno storitev, mora NLB d.d., da bi se izognila vrzelim, poznati in obvladovati naslednje dejavnike, ki vplivajo na stopnjo pričakovanj:

- predhodne izkušnje s storitvami, ki pričakovanja stopnjujejo ali pa jih zavrejo,
- »govorice od ust do ust«, priporočila prijateljev in znancev, ki so stalni vir informacij,
- potrebe in želje komitentov (večje kot so, večja so pričakovanja in obratno),
- tržno komuniciranje, ki ne sme obljubiti več kot storitveno podjetje (organizacija) 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 storitev navedli aktivnosti, povezane z ohranjanjem in izboljševanjem ugleda podjetja. Le-ta posredno vpliva na lažjo in boljšo ocenitev kakovosti s strani komitentov. Med drugimi najpogostejšimi načini za obvladovanje kakovosti storitev so navedli vključevanje vodstva v obvladovanje kakovosti, vključevanje izvajalcev storitev v programe za izboljševanje kakovosti in izboljševanje odnosov s komitenti.

Kakovost bančnih storitev je torej močno povezana in odvisna od pričakovanj komitentov. V želji, da bi NLB d.d. bolj poznala pričakovanja, želje in potrebe svojih obstoječih in potencialnih komitentov, jih mora spremljati, spoznavati in meriti. Odgovorni v NLB d.d. se morajo zavedati, da je merjenje kakovosti storitev nujno potrebna aktivnost, odločiti se mora le, na kakšen način oziroma s katero metodo bo merila in redno spremljala pričakovanja komitentov glede kakovosti storitev. Kljub vsemu marsikateri avtor v okviru svojih študij opozarja, da je storitev težko ne le opredeliti, ampak tudi meriti. V nadaljevanju opisujem v

NLB d.d. uporabljene metode merjenja kakovosti storitev, in sicer metodo določanja in izpolnjevanja standardov, metodo upoštevanja reklamacij, metodo merjenja stopnje zadovoljstva in benchmarking (glej poglavje 2.5.2.).

1. Metoda določanja in izpolnjevanja standardov

Objektivno usmerjena metoda določanja in izpopolnjevanja standardov pomeni, da podjetje (organizacija) določi standarde, ki se nanašajo se na izvedbo storitve. Standardi so običajno merljive vrednosti (na primer storitev mora biti izvedena v treh minutah, odgovor na vsak telefonski klic v dvajsetih sekundah). Izvajalci storitev so zavezani postavljene standarde upoštevati. V NLB d.d. se ta metoda uporablja na veliko področjih, vendar v določenih primerih se te standardi uporabljajo bolj kot smernice zaposlenim, kajti na primer v poslovalnicah je bolj kot hitrost pomembna zanesljivost izvedbe. Metoda določanja in izpolnjevanja standardov se uporablja tudi na področju reševanja pritožb, kjer so z navodili določeni načini reševanja pritožb glede na vrsto pritožbe komitenta.

Pomanjkljivosti te metode so naslednje:

- storitvena podjetja lahko v želji po doseganju standardov posvečajo premalo pozornosti izboljšanju izvedbe/ponudbe storitev in z le-to povezane kakovosti storitev,
- zaradi objektivne usmerjenosti in pomanjkanja subjektivnosti v metodi lahko pride do razlike med pričakovanji komitentov, kot jih zaznava vodstvo storitvenih podjetij in med pretvarjanjem teh pričakovanj v skupek storitev,
- doseganje standardov je za podjetje konkurenčna prednost le kratek čas. Pričakovanja komitentov so namreč vsak dan večja in podjetje bi zato moralo vedno znova postavljati nove standarde, da bi zadovoljilo nova, večja pričakovanja komitentov.

V želji, da bi bilo doseganje standardov povezano z doseganjem visoko kakovostnih storitev, je uvedeno motiviranje, nagrajevanje tistih izvajalcev storitev, ki jim glede na različno povpraševanje komitentov uspe preseči določene standarde. Kljub vsemu menim, da je lahko NLB d.d. z metodo določanja standardov uspešna samo tedaj, ko je ta metoda dopolnilo k drugi, subjektivno usmerjeni metodi merjenja kakovosti storitev.

2. Metoda upoštevanja reklamacij

Metoda upoštevanja reklamacij temelji na rednem spremljanju pripomb in pritožb komitentov ter ustreznem reševanju in upoštevanju le-teh pri prenovi ponudbe storitev. Pripombe in pritožbe so namreč priložnosti za izboljšanje ponudbe in lahko NLB d.d. opozorijo na

probleme in napake, ki v podjetju še niso bile zaznane. Spremljanje števila reklamacij, čas odpravljanja napak in odpravljanje napak za preprečevanje ponovitev napak v prihodnosti, je trenutno še posebno zanimivo v Direkciji za informatiko, ki je jeseni 2001 prejela mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001/TickIT. Spremljanje reklamacij bo dalo odgovore o ustrezno izboljšanem in dokumentiranem procesu izdelave programske opreme, ki naj bi zagotovil hitrejše odzivne čase, hitrejše ugotavljanje vzrokov napak, zmanjšanje števila napak ter s tem povezanih reklamacij. Nato bo potrebno primerjati sredstva, ki so bila porabljena za pridobitev certifikata in tekoče vzdrževanje sistema kakovosti s sredstvi, ki so bila prihranjena zaradi prenovljenih, dokumentiranih procesov. S tem bi ugotovili prednosti oz. slabosti vpeljave dokumentiranega sistema kakovosti, ki ga zahteva mednarodni standard kakovosti ISO 9001/TickIT.

Problem navedene metode je, da se komitenti kljub nezadovoljstvu s storitvijo pogosto ne pritožijo oziroma s svojimi pripombami ne seznanijo NLB d.d. Posledično imajo lahko odgovorni v NLB d.d. napačno predstavo o zadovoljstvu komitentov s storitvijo in o kakovosti storitve. Zato je metoda upoštevanja reklamacij ustrezna le kot dopolnilo k drugim, zanesljivejšim metodam merjenja kakovosti storitev.

3. 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 bančnih storitev nastopi, ko se zaznana izvedena storitev izenači ali preseže pričakovanja komitentov. Če so zaznave storitev komitentov večje od pričakovanj, je komitent zelo zadovoljen. Kakovost bančne storitve je presegla njegove potrebe. Če pa so zaznave komitenta pod pričakovanji, komitent ni zadovoljen (Lovelock, Wright, 1999, str. 88). Kljub vsemu je zadovoljstvo komitenta širši pojem kot kakovost bančne storitve. Zaznavanje kakovosti bančne storitve izhaja iz petih dimenzij kakovosti storitve, 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 komitenta lahko izraža le, če komitent izkusi storitev, medtem ko zaznavanja kakovosti storitev lahko nastanejo tudi, če komitent ni izkusil storitve (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 123-

124). Na primer, komitent lahko zazna bančne storitve NLB d.d. kot visoko kakovostne tudi, če jih ni še nikoli uporabljal, medtem ko lahko reče, da je zadovoljen z njimi le, če jih je že uporabljal.

Povečanje zadovoljstva strank je zapisano med ključne strateške smernice NLB d.d. Splošno znano je, da so zadovoljne stranke bolj zveste svoji banki, da uporabljajo več storitev, širijo pozitivno podobo banke v okolje, vse to pa vpliva na dolgoročno uspešnost poslovanja. Čim bolj uresničujemo ali presežemo pričakovanja naših strank, tem bolj so te zadovoljne. Vendar pa z razvojem poslovanja in uvajanjem novih pristopov stalno naraščajo tudi pričakovanja strank. Kar je nekoč predstavljalo posebno ugodnost je danes povsem samoumevno. Prav zaradi tega moramo zagotavljati stalno rast kakovosti poslovanja in tudi medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

Spremljanje zadovoljstva komitentov NLB d.d. sedaj poteka že tretje leto zapored pri prebivalstvu, kjer se meri zadovoljstvo približno 8000 komitentov v 180-ih poslovalnicah, medtem ko je bilo leta 2001 prvič merjeno tudi zadovoljstvo podjetij s storitvami NLB d.d. Skoraj pri vseh elementih zadovoljstva (na primer tržnih poteh in ponudbi) imamo še večje ali manjše priložnosti za doseganje pričakovanj in s tem zadovoljstva komitentov. V bančni skupini NLB d.d. so stranke na splošno najbolj zadovoljne z bančnimi delavci, katerim pripisujejo tudi velik pomen. Ena najpomembnejših ugotovitev merjenja zadovoljstva je, da obstaja še veliko priložnosti za izboljšanje zadovoljstva strank. Aktivno vplivanje na izboljševanje zadovoljstva je mogoče začeti s pregledovanjem rezultatov in načrtovanjem aktivnosti na vseh ravneh. Skupno zadovoljstvo strank bančne skupine NLB d.d. temelji na zadovoljstvu strank v posameznih poslovalnicah, zato je pomembno vsako izboljšanje, ki ga doseže katerakoli organizacijske enota. Vsaka poslovalnica, sektor, podružnica, banka ima svoje priložnosti za izboljšanje zadovoljstva strank. Uspešnost izvedenih aktivnosti pa bo mogoče spremljati ob naslednjih merjenjih zadovoljstva strank.

Metode pridobivanja podatkov v NLB d.d., na podlagi katerih se ocenjuje zadovoljstvo komitentov so:

- telefonsko anketiranje (intervju po telefonu 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 komitentov (informacije na podlagi osebnih pogovorov),
- skrite stranke (osebje obiskuje svoja prodajna mesta kot komitent in opazuje).

Poleg zgoraj navedenih metod pridobivanja podatkov bi lahko uporabili tudi naslednji dve metodi, vendar se zaradi večje zahtevnosti tako z organizacijskega kot tudi stroškovnega vidika, redkeje uporabljajo:

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

Rezultat merjenja zadovoljstva komitentov v NLB d.d. je skupno poročilo, ki je razdeljeno po posameznih segmentih. Iz celotnega poročila se izdelajo delna poročila, ki so zelo podrobna in segajo do ravni posamezne poslovalnice. Ta poročila se pošljejo odgovornim v posameznih poslovalnicah, ki ustrezno ukrepajo glede na rezultate merjenja zadovoljstva. Vendar tu nastopi nevarnost, da odgovorni ne reagirajo ustrezno glede na rezultate merjenja oziroma sploh ne reagirajo, kar privede do tega, da je razmeroma drago merjenje zadovoljstva komitentov samo sebi namen. Pomanjkljivost uporabe te metode v splošnem je, da se management podjetij po nekajkratnem merjenju zadovoljstva komitentov (kupcev), kjer se ugotovi, da so komitenti razmeroma zadovoljni, odloči za prenehanje merjenja, češ da je vse v redu, da so komitenti zadovoljni in da ni nobene potrebe po merjenju zadovoljstva, oziroma potrebe po izboljševanju kakovosti storitev.

Komitenti uporabljajo pri vrednotenju kakovosti bančnih storitev tiste dejavnike, o katerih so prepričani, da so jih sposobni ocenjevati. Kakovost bančnih storitev komitenti presojujejo s pomočjo elementov, kot so na primer izkušnje, vtisi prijateljev, blagovna znamka, prijaznost, prepričljivost (na primer uporaba informativnih izračunov), urejenost osebja, cena (nekateri porabniki visoko ceno povezujejo z visoko kakovostjo in nasprotno), varnostni elementi (na primer certifikat na kartici pri plačevanju prek Interneta), sodobna oprema, opazna hitrost izvedbe drugih storitev (na primer vrste v poslovalnicah). Komitenti ocenjujejo kakovost bančnih storitev posredno, na podlagi posebnih meril in iz svojega subjektivnega zornega kota.

Preglednica 1 prikazuje del rezultatov merjenja kakovosti storitev v slovenskih bankah. Gre za merjenje zadovoljstva porabnikov s storitvijo. Anketiranci so ocenjevali pričakovanja in zaznavanja posameznih dejavnikov zadovoljstva, ki jih nekateri avtorji pod enakim ali sorodnim izrazom uvrščajo med dejavnike kakovosti (na primer strokovnost). V okviru ocen od 1 do 5 je 1 najnižja, 5 pa najvišja ocena. Rezultati prikazujejo, da imajo porabniki storitev slovenskih bank večja pričakovanja za vse navedene dejavnike zadovoljstva oziroma

kakovosti, kot jih zaznavajo. Slovenske banke imajo torej še velik potencial za izboljšanje svojih storitev.

Preglednica 1: Prikaz rezultatov merjenja kakovosti bančne storitve v slovenskih bankah

DEJAVNIK	PRIČAKOVANJA	ZAZNAVANJE
Prijaznost	4,6	4,3
Strokovnost	4,6	4,3
Hitrost sprejemanja odločitev	4,4	4,1
Banka je blizu doma	4,4	4,3
V banki imam osebnega svetovalca	3,0	2,3

Vir: Prirejeno po RM Plus, 2001.

3.5. Zunanji vidik zagotavljanja kakovosti

Komitenti oziroma uporabniki bančnih storitev poleg fizičnih oseb zavzemajo še celoten spekter pravnih oseb (različne gospodarske družbe, neprofitna podjetja, javna podjetja, druge banke in seveda tudi država). Uporabnike lahko razdelimo na dve osnovni skupini:

- **neposredni uporabniki:** fizične in pravne osebe, ki se pojavljajo v vlogi kreditojemalca ali pa v vlogi depozitorja oziroma kreditodajalca,
- **posredni uporabniki:** druge banke, za katere prva banka posredno opravlja določene bančne storitve. Ta skupina je v primeru NLB d.d. zelo velika, kajti NLB d.d. podpira poslovanje vsej bančni skupini NLB in zagotavlja uporabo nekaterih storitev tudi drugim bankam.

Načini zaznavanja kakovosti bančne storitve se močno razlikujejo glede na potrebe in pričakovanja različnih komitentov. V nadaljevanju so predstavljene značilnosti kakovosti za neposredne uporabnike. Če razmislimo o lastnih izkušnjah, ko smo kot komitenti obiskali različne banke, lahko ugotovimo, kdaj in kje ter zakaj nismo bili zadovoljni z bančno storitvijo ali pa smo bili celo razočarani in prizadeti. Nekateri izmed nezadovoljnih komitentov se pritožijo v banki, drugi se ne pritožujejo, vendar slabe izkušnje posredujejo drugim potencialnim komitentom, ki izberejo drugo banko, ki ustrezneje izvaja bančne storitve. Bankam lahko nezadovoljstvo komitentov povzroči manjši obseg dela in prihodka, kar na razvitih trgih bančnih storitev zmanjšuje možnost preživetja.

V NLB d.d. se na različne načine prizadevamo za povečanje zadovoljstva komitentov svojih storitev (na primer z zamisljivo banke prijaznih ljudi, z zbiranjem pritožb in pohval uporabnikov in na druge načine, vedno nove privlačne in praktične bančne storitve za uporabnike - poslovanje po telefonu). **Primanjkuje pa celovit koncept izboljšanja kakovosti za uporabnike, ki bi vključeval predvsem redno merjenje (ne)zadovoljstva komitentov, ugotavljanje vzrokov za njihovo nezadovoljstvo, sistematično in sistemsko odpravljanje ugotovljenih vzrokov, predvidevanje možnih vzrokov za nezadovoljstvo komitentov in prenovo delovnih procesov za doseganje kakovosti nad pričakovanji komitentov.** Vsi ti procesi bi morali obravnavati vse vrste komitentov, največjo pozornost pa bi morali namenjati neposrednim komitentom. **Za merjenje nezadovoljstva komitentov se med drugim v NLB d.d. uporabljajo naslednje metode:**

- redno štetje pritožb komitentov na časovno enoto,
- vodenje knjige nezadovoljstva komitentov,
- izvajanje mnenjskih anket z izbranimi skupinami komitentov,
- usmerjeni intervjuji o pričakovanjih komitentov.

Poleg zgoraj nevedenih metod se v svetu uporabljajo tudi naslednje metode:

- rutinska srečanja z izbranimi skupinami komitentov,
- proste telefonske linije za komentarje in pritožbe in
- ugotavljanje stvarnih kazalcev nezadovoljstva (na primer zmanjšanje števila tekočih računov).

Značilnosti kakovosti za komitente, ki jih ne bi smela obiti nobena banka, so dostopnost, urejenost, zanesljivost in ustrežljivost. Primeri iz prakse kažejo, da obstaja še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo komitentov, predvsem kar se tiče komunikacij med zaposlenimi in komitenti, na primer: pozdravljanje, uvodne fraze, dajanje informacij, govor, poslovni pogovor, pogovor po telefonu, dajanje nasvetov, razreševanje pritožb in konfliktov, izpraševanje, pogled, drža, kretnje, izgled in način sedenja. Kakovost je za komitente veliko več, kot je njihovo zadovoljstvo. **Kakovost za komitente je predvsem njihovo celovito in trajno stališče do banke, zgrajeno na ponavljajočem se zadovoljstvu v daljšem časovnem obdobju.**

Na tem mestu lahko opredelim **zunanji vidik kakovosti**, ki se nanaša neposredno **na moje delovno mesto oziroma področje mojega dela**. Kot je že predhodno omenjeno se zunanji vidik kakovosti nanaša na zaznavanje kakovosti ali nekakovosti s strani komitentov. To lahko komitenti zaznajo z prepoznim zagonom programov, ki obdelujejo bančne transakcije kar posledično pomeni, da komitenti na odobritveni strani plačilnih nalogov dobijo denar

prepozno, kar za nekatere komitente lahko pomeni tudi likvidnostne težave in pa tudi stroške s strani banke, ki mora plačati zamudne obresti in tudi izgublja na ugledu. Lahko se primeri tudi nepravilno delovanje programov, kjer posledično denar dobijo nepravi komitenti, kar stroške nekakovosti samo še poveča (pravdni postopki, izterjave, odpisi in podobno). Plačilni promet v domovini ima zelo vidno vlogo pri poslovanju banke, kajti količina prometa je tu zelo velika in je od tega odvisna tudi uspešnost poslovanja banke. Izboljšanje tega dela bi se dalo doseči z sistemom kakovosti, ki bi zagotavljal dosledno in dokumentirano sistemsko analizo, izgradnjo in testiranje sistemov, ki bi zagotavljali pravilno in nemoteno delovanje, ter s tem povečevali zaupanje komitentov. Z prepogostimi napakami bi povzročili nezadovoljstvo komitentov s poslovanjem banke in tudi morebitne odhode komitentov h konkurenčnim bankam zato je pravilno in pravočasno delovanje programov strateškega pomena za bodoče poslovanje banke.

3.6. Notranji vidik zagotavljanja kakovosti

Medtem ko komitenta oziroma naročnika bančne storitve zanima le kakovost končne storitve, **je za banko odločilnega pomena kakovost poslovnega procesa**, kar pomeni, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Kakovost bančnih storitev ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega načrtovanja, brezhibne izvedbe in stalnega nadzora managementa. **Stroški nekakovosti** so stroški tistega dela, ki ni odlično opravljeno prvič in vedno. Po vzrokih nastanka lahko te stroške razdelimo v naslednje osnovne skupine:

- **Stroški zaradi izgubljenega časa** za obravnavo pritožb komitentov in izvajalcev bančnih storitev, ponavljanja dela zaradi napak, zamude pri čakanju na sodelavce ali informacije, ukvarjanje s tem, kar ne sodi med delovne naloge in drugo.
- **Stroški zaradi slabo oblikovanih delovnih procesov**: dajanje neusklajenih navodil, napačno delo zaradi slabo ocenjenih potreb ali možnosti, preveč zapleteni postopki, slaba koordinacija in komunikacija med delovnimi enotami, napake in izgube zaradi neznanja in podobno.
- **Vpliv »človeškega dejavnika«** (največji stroški): slab ugled, nizka delovna morala, negativen učinek na sodelavce, nezadovoljstvo, pomanjkanje kreativnosti in inovativnosti, visoka fluktuacija, visoki stroški pridobivanja novih zaposlenih in drugo.

Iz navedenega je razvidno, kako kompleksno je področje možnih vzrokov nastanka stroškov nekakovosti v praksi obravnavane dejavnosti. **Banke ne smejo stroškov nekakovosti obravnavati obrobno, ampak si morajo nenehno prizadevati za zniževanje teh stroškov**

na najnižjo možno raven, tako privarčevana sredstva pa usmeriti v popolnejše zadovoljevanje potreb komitentov. Največ lahko v ta namen doseže najvišji management NLB d.d., saj s kakovostjo lastnega dela spodbuja in razvija sodelavce (vodje oddelkov, operativni management) za uspešnejše premagovanje problemov v zvezi s kakovostjo. Če sprejmemo tezo, da ni lenih in nesposobnih delavcev, ampak so le slabo oblikovani, vodeni in razviti delovni procesi, lahko zapišemo, da je management po svoji definiciji (načrtovanje, organiziranje, vodenje, kontroliranje) eden izmed najvplivnejših dejavnikov stroškov nekakovosti bančnih storitev. Prizadevanja bank za zniževanje stroškov nekakovosti v bančnih storitvah so lahko uspešnejša v primerih, ko management sodeluje s sodelavci na način, ki omogoča kvalitetno sodelovanje v smislu nove koristi. Sodobnih zgledi uspešnega sodelovanja se kažejo na primer v:

- **motiviranju in učenju** za merjenje kakovosti lastnega dela in za inovacijo delovnih procesov,
- **oblikovanju in uveljavljanju** sistemov in standardov kakovosti bančnih storitev ter
- **razvijanju kulture kakovosti** z objektivnim vrednotenjem kakovosti delovnih odnosov, procesov in rezultatov.

Kakovost bančne stroke lahko obravnavamo predvsem prek naslednjih vprašanj:

- Ali je obdelava podatkov in analitika dovolj strokovna?
- Ali je varovanje poslovnih skrivnosti v bankah zadovoljivo?
- Ali so bančne storitve ustrezale potrebam komitentov (na primer realne obrestne mere)?

Kakovost bančnih storitev lahko poleg komitentov ocenjujejo tudi drugi zunanji strokovni delavci, kot so revizorji ali svetovalne (angl. consulting) službe. Za merjenje kakovosti stroke lahko uporabimo naslednje metode:

- ugotavljanje razvitosti informacijske mreže (povezanost le te v medbančna združenja in zveze),
- merjenje hitrosti, s katero se banka odzove na komitentovo potrebo,
- ali se komitenti zaradi neustreznih pogojev banke, ki so odraz slabe analize komitenta, srečujejo s problemi, ki so lahko tudi prisilna poravnava, stečaj, likvidacija,
- ali banke spremljajo komitente, jim izboljšujejo boniteto, ponudijo boljše pogoje, širijo sodelovanje, nudijo več storitev.

Prenova plačilnega prometa zahteva multidisciplinaren pristop, saj je področje tako široko da ga lahko razdelimo najprej na poslovni del in na del informacijske podpore. Nato se ti deli še naprej delijo, na primer informacijska podpora zahteva sodelovanje tehnologov, administratorjev podatkovnih zbirk, programerjev in analitikov. Usklajevanje tako velikega

števila sodelujočih na različnih področjih in določevanje zaporedja nalog je zelo zahtevno delo, pri katerem bi se dalo glede zagotavljanja kakovosti marsikaj izboljšati. Z **boljšim načrtovanjem dela** bi lahko zmanjšali stroške zaradi izgubljenega časa, ter dosegli krajši čas izvedbe zastavljenih ciljev, kar pomeni za banko manjše stroške in povečanje konkurenčne prednosti. Prav tako bi lahko z **bolj pogostim komuniciranjem** med uporabniškim delom in delom informacijske podpore, dosegli bolj natančno opredeljene zahteve, kar bi zmanjšalo stroške odpravljanja napak v fazi testiranja računalniških rešitev, ki pa so v takih primerih zelo zamudne in posledično tudi drage.

3.7. Stroški, ki nastajajo zaradi doseganja kakovosti

Kot je bilo navedeno že v predhodnih poglavjih, se stroški kakovosti delijo v štiri skupine: stroški notranjih napak, stroški zunanjih napak, stroški nadzora in stroški preprečevanja. Glede na kontni plan, v katerega NLB d.d. sedaj knjiži stroške, stroški kakovosti niso posebej opredeljeni. Ob predhodni opredelitvi kriterijev za razvrščanje stroškov v navedene skupine, bi jih bilo možno izračunati.

V prvi fazi bi bilo potrebno opredeliti, v katerih delih banke nastane največ stroškov posamezne vrste. Kot primer naj navedem Izobraževalni center, katerega naloga je čim bolje izobraziti delavce na vseh področjih (računalništvo, tuji jeziki, prodaja, osnove trženja, komuniciranje s komitenti). Stroški tega sektorja bi se v tej izobraževalni funkciji lahko prišteli v **stroške preprečevanja napak**. Poleg tega sektorja bi lahko sem šteli tudi vse aktivnosti po drugih delih banke, ki so povezani z izboljševanjem kakovosti. Kot **stroške nadzora** bi lahko šteli stroške povezane z raziskavami o zadovoljstvu komitentov in sektorje, ki pregledujejo delo poslovalnic in popravljajo napake. Med **stroške notranjih napak** bi lahko šteli stroške Sektorja notranje kontrole, ki nastopi v primeru suma nepravilnosti in pregleduje, če je bilo vse opravljeno v skladu z notranjimi pravili in zakonskimi določbami. Med **stroške zunanjih napak** bi lahko šteli stroške obresti, ki nastopijo v primeru nepravilno ali nepravočasno opravljene storitve.

Pri izbranih sektorjih, za katere bi ocenili, da so neposredno povezani s stroški kapitala bi ocenili koliko časa in delovnih sredstev je namenjeno delu za kakovost in na podlagi tega ocenili stroške. Ugotavljanje stroškov kakovosti na ravni banke je izredno zahtevno področje in zahteva sodelovanje vseh delov banke, saj bi le tako lahko ustrezno ovrednotili te stroške in jih v prihodnosti tudi spremljali. Skozi pozitivne stroškovne učinke lahko preverjamo uspešnost uvedbe celovitega obvladovanja kakovosti in jo tudi opravičimo.

Poleg stroškov, ki nastanejo pri samem doseganju kakovosti, je potrebno upoštevati tudi **izgube prihodkov, ki so posledica nekakovosti**. Že pri stroških smo ugotovili, da je problem zelo kompleksen, še večje težave v praksi nastanejo na področju izgub prihodkov. Tržni delež banki se zmanjšuje v primeru odhodov komitentov, ki odnesejo iz banke sredstva, ali drugje najamejo kredit oziroma uporabljajo druge storitve. V tem primeru bi morali beležiti vsak odhod komitentov iz naše banke tako na strani prebivalstva kot tudi na strani podjetji in za vsak odhod narediti oceno, kolikšen je zaradi tega obseg izgubljenih prihodkov. To je pri bančnih storitvah še posebej težko, ker je prihodek od posamezne storitve zelo kompleksno sestavljen. Eno od glavnih meril bi bilo zmanjšanje tržnega deleža, ki bi ga bilo potrebno gledati glede na bančne posle (aktiva, pasiva, nevtralni posli). Tako kot gibanje tržnega deleža je potrebno spremljati tudi reklamacije komitentov in stroške, ki so povezani z njihovim reševanjem. Ti stroški neposredno zmanjšujejo dobiček banke. Poleg neposrednih izgub se pojavljajo tudi izgube zaradi zmanjšane ugleda, kar je pri bankah izredno pomembno.

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, pa tudi v Sloveniji, se vse bolj uveljavlja celovito obvladovanje kakovosti. Dosežki uveljavljanja celovitega obvladovanja kakovosti v prakso bančne dejavnosti razvitih držav potrjujejo, da celovito obvladovanje kakovosti ni samo odgovor na vprašanje, kako izboljšati kakovost te dejavnosti. To tudi ni samo metodologija za organizacijsko prenovo dejavnosti. Celovito obvladovanje kakovosti v bančništvu je dejansko predvsem sodoben kompleksen proces, v okviru katerega se postopno oblikuje nova organizacija bančne dejavnosti v celoti, v kateri je popolna kakovost strateški cilj in prednostna naloga vsakega in vseh, od najvišjega managementa do vsakega posameznika, ki sodeluje v procesu izvajanja bančnih storitev.

Številni avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov kakovosti storitev, 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 sodobne banke sta največkrat odvisni od tega, kako vključiti v organizacijske procese tudi psihične procese v zavesti in podzavesti zaposlenih. Z vizijo

odličnosti vzpostavljamo v uspešni banki 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 (to so tako imenovani »pozitivni« stroški) in stroški, ki nastanejo zaradi nekakovosti (»negativni« stroški). Glavni cilj celovitega obvladovanja kakovosti je usmerjanje negativnih stroškov v pozitivne in tako tudi doseganja večje zvestobe kupcev in na dolgi rok večjega dobička. Pri stroških kakovosti torej 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 in še posebej v finančnih podjetjih je kakovost, ki je navadno opredeljena z majhnim številom napak, izrednega pomena. V NLB d.d. je zaradi razvejanosti poslov in razpršenosti poslovalnic potrebno urediti enovit sistem celovitega obvladovanja kakovosti. V ta namen bi bilo potrebno opredeliti tudi stroške, ki nastajajo zaradi kakovosti oziroma nekakovosti. Iz sedanjega zajemanja stroškov bi bilo potrebno opredeliti dejavnosti v banki, ki se nanašajo na ene ali druge stroške. Poleg stroškov bi bilo potrebno opredeliti tudi izgube prihodkov, ki nastanejo zaradi nekakovosti. Ob vsem tem pa je potrebno zagotoviti, da celovito obvladovanje kakovost v NLB d.d. 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 komitentov NLB d.d..

Celovito obvladovanje kakovosti v Novi Ljubljanski banki d.d. in tudi v drugih bankah bi moralo pomeniti naslednje: poslovati na tak način, da bo **ob zadovoljstvu komitenta zagotovljeno stalno izboljševanje uspešnosti poslovanja banke.**

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. Athanassopoulos Antreas D.: Service Quality and Operating Efficiency Synergies Management Control in the Provision of Financial Services: Evidence from Greek Bank Branches. European Journal of Operational Research, Amsterdam, 98(1997), 2, str. 303-313.
10. Bennett David, Lewis Colin, Oakley Mark: Operations Management. New York: McGraw – Hill, 1988. 211 str.
11. 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.
12. Bounds Greg et al.: Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm. New York : McGraw-Hill, 1994. 817 str.
13. 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.
14. 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.

15. Cronin Joseph J., Taylor Steven A.: Measuring Service Quality: A reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, New York, 56(1992), 3, str. 55-68.
16. Dabholkar Pratibha A.: Technology-Based Service Delivery: A Clasification Scheme for Developing Marketing Strategies. *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, 3(1994), 16, str 241-271.
17. 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.
18. Dimovski Vlado: Bančništvo. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, april, 74 str.
19. 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.
20. Foster George, Swenson Dan W.: Measuring the Success of Activity-Based Cost Management and Its Determinants. James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. C3-1 – C3-19.
21. Garvin David A.: What Does Product Quality Really mean? *Sloan Management Review*, Cambridge, 26(1984), 1, str. 25-43.
22. Garvin David A.: Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, Boston, 65(1987), 6, str. 101-109.
23. Gatiss Gordon F.: *Total Quality Management*. London: Cassell, 1996. 158 str.
24. Greising David: Quality: How to Make It Pay. *Business Week*, New York, 8(1994), 8, str. 54-59.
25. Grönroos Christian: A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Bradford, 18(1984), 4, str. 36-44.
26. Hammer Michael, Champy James: *The Promise of Reengineering*. Fortune, Chicago, 127(1993), 9, str. 94-97.
27. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja – Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
28. Hansen Don R., Mowen Maryanne M.: *Management Accounting*. Second Edition. Cincinnati: South-Western Publishing, 1992. 1048 str.
29. 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.
30. Horngren Charles T. et al.: *Management and Cost Accounting*. London: Prentice Hall Europe, 1999. 895 str.

31. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987. 180 str.
32. Jocou Pierre, Lucas Frederic: V vrtincu sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 201 str.
33. 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.
34. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A.: Advanced Management Accounting. 3rd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1998. 798 str.
35. Keys David E.: Tracing Costs in the Three Stages of Activity-Based Management. Journal of Cost Management, Boston, 7(1994), 4, str. 30-37.
36. 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.
37. Knight David, Strudy Andrew, Morgan Glenn: The Consumer Rules? An Examination of the Rhetoric of Reality of Marketing in Financial Services. European Journal of Marketing, Bradford, (18)1994, 3, str. 42-54.
38. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
39. Lovelock Christopher, Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara: Services Marketing – A European Perspective. First Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 718 str.
40. Lovelock Christopher, Wright Lauren: Principles of Service Marketing and Management. Second Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. 414 str.
41. Maccarrone Paolo: Using ABM to Redesign Corporate Staff Units. Business Process Management Journal, Bradford, 5(1999), 2, str. 136-163.
42. McGowan Annie S.: Perceived Benefits of ABCM Implementation. Accounting Horizons, Sarasota, 12(1998), 1, str. 31-50.
43. Morovič Stefan: Zakaj ugotavljamo le tretjino stroškov kakovosti? Kakovost, Zbornik referatov, Ljubljana, 1994, november, str. 53-55.
44. Morse Wayne: Measuring Quality Costs. Milwaukee: Quality Press, 1989. 133 str.
45. 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
46. Parasuraman A., Zethaml Valerie, Berry Leonard: SERVQUAL: A Multiple-item Scale. Journal of retailing, New York, 64(1988), 2, str. 12-40.
47. 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.

48. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 289 str.
49. Rampersad Hubert K.: Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin: Springer, 2001. 183 str.
50. Rayburn Gayle Letricia: Cost Accounting – Using a Cost Management Approach. ZDA: Times Mirror Higher Education Group Inc., 1996. 876 str.
51. Reeve James M.: Projects, Models, and Systems – Where is ABM Headed? Journal of Cost Management, Boston, 10(1996), 2, str. 5-16.
52. 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.
53. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. II. del: (gradivo za učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 410 str.
54. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
55. 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.
56. Rust Roland T., Anthony Zahorik J., Keiningham Timphy L.: Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing, New York, 59(1995), 2, str. 58-70.
57. Selto Frank H.: Implementing Activity-Based Management. Journal of Cost Management, Boston, 9(1995), 2, str. 36-49.
58. Shank John K., Govindarajan Vijay: Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1993. 271 str.
59. Sherden William A.: Gaining the Service Quality Advantage. Journal of Business Strategy, Boston, 9(1988), 2, str. 45-48
60. Spendolini Michael J.: The Benchmarking Process. Compensation and Benefits Review, Saranac Lake, 24(1992), 5, str. 21-29.
61. 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.
62. Steenkamp Jan-Benedict: Conceptual Model of the Quality Perception process. Journal of Business Research, New York, 21((1990), 12, str. 309-333.
63. 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.
64. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
65. Thorne Helen, Gurd Bruce: Some Human Aspects of Implementing Activity-Based Management. Journal of Cost Management, Boston, 9(1995), 3, str. 50-56.

66. Trebar Andrej: Sistem vodenja kakovosti: ISO 9001:2000. Ljubljana: Creativ plus, CD - rom, 2001. 200 str.
67. Ullberg K., Karnebjerg M.: How to Succeed in Actions to Reduce Quality Costs. Milwaukee: Quality Press, 1989. 273 str.
68. 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.
69. Wilborn Walter, Cheng Edwin T. C.. Global Management of Quality Assurance Systems. New York: Mc-Graw-Hill Inc., 1994. 376 str.
70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. Zeithaml Valerie A., Parasuraman A., Berry L. Leonard: Delivering Quality Service. First Edition, New York: A Division of Macmillian, Inc., 1990. 226 str.
74. 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.
75. Zeithaml Valerie A.: Bitner Jo Mary: Services Marketing. First Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, 1996. 700 str.
76. 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.
77. 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. RM plus – Raziskava ugleda, kakovosti storitev in tržnega položaja slovenskih bank – prebivalstvo. Maribor: RR plus RM d.o.o., 2001, maj/junij.

3. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Elektronska izdaja, verzija 1.0. Ljubljana: DZS, d.d., 1994.
4. Slovenski standard ISO 9001, tretja izdaja, december 2000 - Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.