

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA UČINKOV UVAJANJA ISO
STANDARDOV V PODJETJU IMP KLIMA**

Ljubljana, september 2004

ALENKA GNEZDA

IZJAVA

Študentka Alenka Gnezda izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Boruta Rusjana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: _____ **Podpis:** _____

KAZALO

UVOD	3
1. KAKOVOST	4
1.1. OPREDELITEV POJMA KAKOVOST	4
1.2. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI	5
1.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KAKOVOST	6
1.4. STROŠKI KAKOVOSTI	7
1.5. VPLIV KAKOVOSTI NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA	8
1.6. SISTEM KAKOVOSTI.....	9
1.7. STANDARDI KAKOVOSTI.....	10
2. PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 9000	10
2.1. DRUŽINA STANDARDOV ISO 9000:2000	11
2.2. STANDARD ISO 9001:2000 IN NJEGOVI ELEMENTI	12
2.2.1. SPLOŠNE ZAHTEVE.....	12
2.2.2. ZAHTEVE GLEDE DOKUMENTACIJE.....	12
2.2.3. ODGOVORNOST VODSTVA	13
2.2.4. RAVNANJE Z VIRI.....	13
2.2.5. RELIZACIJA PROIZVODOV IN STORITEV.....	13
2.2.6. PLANIRANJE, NAČRTOVANJE IN RAZVOJ.....	14
2.2.7. NABAVA	14
2.2.8. PROIZVODNJA IN IZVEDBA STORITVE	14
2.2.9. MERJENJE, ANALIZIRANJE IN IZBOLJŠEVANJE	15
2.3. NAČELA ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI	15
2.4. POMEMBNEJŠE NOVOSTI STANDARDA ISO 9001:2000.....	17
2.4.1. OSREDOTOČENOST NA ODJEMALCE.....	18
2.4.2. PROCESNI PRISTOP	18
2.4.3. NENEHNO IZBOLJŠEVANJE.....	18
2.5. DRUGE NOVOSTI IN IZBOLJŠAVE STANDARDA.....	19
2.5.1. EN SAM STANDARD DOVOLJENE OPUSTITVE	19
2.5.2. VEČJA VKLJUČENOST NAJVIŠJEGA VODSTVA.....	20
2.5.3. MERLJIVI CILJI ZA PRIMERNE FUNKCIJE IN RAVNI	20
2.5.4. NOTRANJE KOMUNICIRANJE	20
2.5.5. VEČJA ZDRUŽLJIVOST S SISTEMI RAVNANJA Z OKOLJEM	21
2.5.6. UPOŠTEVANJE USTREZNIH ZAKONSKIH IN DRUGIH ZAHTEV	21
2.5.7. MANJŠI POUDEK NA DOKUMENTIRANIH POSTOPKIH	21
2.5.8. ZAGOTAVLJANJE POTREBNIH VIROV	21
2.5.9. ANALIZIRANJE PODATKOV	22
2.6. PREDNOSTI NOVEGA STANDARDA ISO 9001:2000	22
2.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI UVEDBE STANDARDOV ISO V PODJETJE.....	23
2.8. UČINKI UVAJANJA ISO STANDARDOV V PODJETJE.....	24
3. SISTEM KAKOVOSTI PO ISO STANDARDIH V PODJETJU IMP KLIMA	26
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	26
3.2. RAZLOGI ZA UVEDBO ISO STANDARDOV V IMP KLIMI.....	27
3.3. PROBLEMI, KI SO SE POJAVLJALI OB UVEDBI ISO STANDARDOV.....	28
3.4. ELEMENTI STANDARDA ISO 9001:2000 V PODJETJU IMP KLIMA	28
3.5. ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV V PODJETJU IMP KLIMA.....	37
3.6. ANALIZA STROŠKOV KAKOVOSTI V PODJETJU IMP KLIMA	39
3.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI UVEDBE ISO STANDARDOV V PODJETJU IMP KLIMA ..	41
3.8. ANALIZA UČINKOV UVAJANJA ISO STANDARDOV V PODJETJU IMP KLIMA	42
SKLEP	43
LITERATURA	44
VIRI	46
PRILOGE	

UVOD

Že od 60-ih let dalje, ko je na večini svetovnih trgov ponudba prerasla povpraševanje in ko je vlogo najpomembnejšega subjekta na trgu prevzel kupec, je kakovost proizvodov in storitev postala eden izmed najpomembnejših elementov za gospodarsko učinkovitost ter osnovno načelo vseh uspešnih podjetij. Danes je kakovost nujna, saj brez nje ni moč uspešno poslovati in dosežati dobre rezultate. Pri tem pa je pomembno, da se pojem kakovosti ne nanaša le na proizvode in na storitve, ampak na celoten poslovni proces. Za raven kakovosti, predvsem pa za njeno stalnost, je značilno, da ni nikoli odraz naključja, temveč rezultat kakovosti dela in prizadevanj vseh zaposlenih v podjetju. Zagotavljanje kakovosti mora biti vključeno v vseh funkcijah podjetja, kajti samo na tak način lahko pričakujejo izboljšanje kakovosti proizvoda oziroma storitve in s tem rast števila prednosti pred konkurenco.

Za doseganje ustrezne ravni kakovosti, ki bo zadovoljila potrebe in zahteve kupcev, je potrebno ustvariti ustrezno okolje, ki bo podjetje spodbujalo k uporabi različnih tehnik, modelov zamisli in drugih orodij za izboljšanje kakovosti. Eno izmed orodij je tudi sistem kakovosti po standardih ISO 9000. Standardi ISO serije 9000 so nastali, da zagotovijo kakovost proizvodov in za uresničitev drugih ciljev glede kakovosti (Vujoševič, 1992, str. 12).

Namen diplomskega dela je predstaviti sistem kakovosti ISO 9001 in ugotovitve dosedanjih raziskav glede uvajanja le-tega v poslovanje podjetja. Cilj diplomskega dela pa je analizirati učinke uvajanja ISO standardov v podjetju IMP Klima in ugotoviti spremembe v sistemu kakovosti po pridobitvi certifikata na podlagi teoretičnih spoznanj.

Metoda dela temelji na teoretičnem pregledu tuje in domače literature ter literature proučevanega podjetja. Teoretična spoznanja, ki sem jih pridobila, sem preverila na izbranem podjetju. Opravila sem tudi pogovor z vodjo službe kakovosti, ki je odgovoren za izvajanje sistema kakovosti v podjetju.

V prvem poglavju sem navedla različne opredelitve pojma kakovosti, njen vpliv na poslovno uspešnost, dejavnike, ki vplivajo nanjo, ter stroške, ki nastanejo ob zagotavljanju kakovosti. Za vzdrževanje ustrezne ravni kakovosti v podjetju je potrebno izoblikovati sistem kakovosti, katerega namen sem opisala na koncu prvega poglavja.

V drugem poglavju sem opisala družino standardov ISO 9000, posamezne elemente, ki sestavljajo sistem kakovosti ISO 9001:2000, ter novosti in spremembe, ki jih prinaša prenovljeni standard ISO 9001:2000. Predstavila sem nekaj rezultatov raziskav domačih in tujih avtorjev, ki so bile narejene na konkretnih podjetjih, glede učinkov, ki jih imajo ISO standardi na poslovno uspešnost podjetja.

V tretjem poglavju sem predstavila podjetje IMP Klima, ki ima sistem kakovosti vpeljan že osem let. Opisala sem razloge za uvedbo standardov in probleme, ki so se pojavljali ob uvedbi. Kakšen vpliv imajo standardi na podjetje, sem skušala prikazati z analizo zadovoljstva njihovih odjemalcev ter z razčlenitvijo stroškov kakovosti, ki so tudi eden izmed pokazateljev učinkovitosti delovanja sistema kakovosti. Na podlagi razgovora z vodjem

službe kakovosti sem predstavila prednosti in slabosti, ki jih je sistem kakovosti prinesel podjetju, ter poglavje zaključila z analizo učinkov uvajanja ISO standardov v podjetje.

1. KAKOVOST

1.1. OPREDELITEV POJMA KAKOVOST

Splošno veljavna definicija pojma kakovosti ne obstaja. Dojemanje kakovosti se spreminja s časom in je odvisno tudi od družbenih značilnosti okolja (Potočnik et al., 1996, str. 4). Kakovost lahko v splošnem opredelimo kot skladnost z zahtevami kupca, kar je možno razbrati tudi v definicijah različnih avtorjev.

Po načelih Evropske organizacije za nadzor kakovosti (EOQC) in po načelih Ameriške skupnosti za nadzor kakovosti (ASQC) je kakovost skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb (Šoštar, 2000, str. 7).

Nekateri avtorji opredeljujejo kakovost kot »izpolnitev uporabnikovih zahtev«. Spet drugi kot »ključ za doseganje ciljev podjetja z ugotavljanjem potreb in želja ciljnih trgov ter z njihovim boljšim in učinkovitejšim izpolnjevanjem od konkurentov« (Verbič, 1994, str. 41).

Jasno opredeljene zahteve, ki jih mora določen izdelek ali storitev izpolnjevati, predstavljajo osnovo za merjenje kakovosti. Če te zahteve ne izpolnjujejo zahtev uporabnika, jih je potrebno spremeniti. Kakovost pa tudi ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam (Crosby, 1991, str. 16, 17).

Kakovosten izdelek naj bi zadovoljil ali celo presegel zahteve in pričakovanja kupcev. Na kakovost vplivajo pričakovanja kupcev in je v tej povezavi v določeni meri vedno subjektivna (Rusjan, 2001, str. 268).

Z odpiranjem trgov in z vedno bolj intenzivno globalizacijo je ta pojav dobil svetovne razsežnosti ne glede na to, ali je kupec posameznik, podjetnik, organizacija ali državna ustanova. Kakovost je tako postala dejavnik selekcije in izločanja podjetij v vedno ostrejšem konkurenčnem boju na svetovnem trgu. Razumevanje in izboljševanje kakovosti sta izjemno pomembna na poti do uspeha, rasti in preživetja podjetja. In kar je danes konkurenčna prednost, bo lahko jutri nujno za obstoj izdelka ali storitve na trgu.

Medtem ko kupca zanima le kakovost končnega proizvoda kot skladnost proizvoda s kupčevimi zahtevami in pričakovanji, ki so bila predhodno določena, pa je za proizvajalca odločilnega pomena kakovost poslovnega in proizvodnega procesa kot skladnost izvajanja procesa s specificiranimi zahtevami za ta proces. To pomeni, da proizvajalca zanima, koliko napak je bilo narejenih in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Kakovost izdelka ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora (Vujošević, 1996, str. 18). Eden izmed svetovno znanih gurujev

za kakovost gospod Juran ocenjuje, da so pri kakovosti pomembni predvsem procesi v podjetju, kar pomeni, da le dobri procesi lahko povečujejo učinkovitost dela in s tem konkurenčnost podjetja (Germ, 1994, str. 14). V ta namen podjetja vpeljujejo sistem kakovosti na podlagi zahtev, podanih v mednarodnih standardih in modelih kakovosti, ki omogočajo sistematično izvajanje navedenih aktivnosti. Za sistem kakovosti bi lahko rekli, da je sredstvo za izvajanje politike kakovosti in doseganje postavljenih ciljev (Vujošević, 1996, str. 18).

Glede na vse zgoraj navedene razlage lahko kakovost delimo na notranjo in zunanjo. Zunanja kakovost predstavlja vrednost izdelka v očeh kupca, zato morajo podjetja stalno težiti k izboljševanju proizvodov na podlagi spremljanja kupčevih pričakovanj in zahtev, z uvajanjem novih tehnologij (Rusjan, 2001, str. 268). Notranja kakovost pa se nanaša na izvajanje proizvodnega procesa. Notranja kakovost je dosežena, če je izdelek narejen v skladu z zahtevami oziroma specifikacijami, ki si jih podjetja postavijo.

1.2. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanja kakovosti, vodenja in preverjanja kakovosti (Šoštar, 2000, str. 9).

Zagotavljanje kakovosti obsega vse planirane in sistematične aktivnosti znotraj sistema kakovosti, ki so potrebne za zagotovitev zadostne stopnje zaupanja, da izdelek izpolnjuje dane zahteve glede kakovosti. Funkcije zagotavljanja kakovosti morajo zajeti vse dejavnosti podjetja, saj kakovost proizvoda ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevaj vseh, ki so neposredno in posredno vključeni v poslovanje podjetja (Vujošević, 1996, str. 17). Zato je zagotavljanje kakovosti mogoče zagotoviti zgolj z ustreznim sodelovanjem vseh zaposlenih v podjetju. Kakovost mora biti sestavni del kulture podjetja. Proces uvajanja te miselnosti v podjetje in spreminjanje obstoječe miselnosti je lahko dolgotrajno. Ob vztrajnem izobraževanju zaposlenih na področju kakovosti in poudarjanju pomena zagotavljanja kakovosti se zaposleni privadijo na novo miselnost in sčasoma se pokažejo pozitivni učinki za podjetje (Crosby, 1991, str. 41). Z vključevanjem vseh zaposlenih oziroma vseh poslovnih funkcij v zagotavljanje kakovosti lahko govorimo o tako imenovanem celovitem obvladovanju kakovosti (Total Quality Management).

Feigenbaum je celovito obvladovanje kakovosti definiriral kot učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in prizadevanj za izboljšanje zadovoljstva različnih skupin v podjetju z namenom, da bi usposobili proizvodnjo in servis, da na najbolj ekonomičen način omogočijo slediti kupčevim zahtevam (Ishikawa, 1987, str. 84).

Z uvajanjem koncepta celovitega obvladovanja kakovosti v podjetje zagotavljanje kakovosti ni več samo del izvajalnega sistema, temveč celotnega podjetja. Le-to zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami. Uveljavljanje načel celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) ni enkratno dejanje, ampak proces. Za vsak delovni proces in njegov rezultat velja, da si ga vnaprej zamislimo. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno, in ukrepi, v kolikor je prišlo

do odstopanj. V tako usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola (Rozman, 2000, str. 12).

1.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KAKOVOST

Na kakovost izdelkov ali storitev vpliva veliko dejavnikov, v grobem pa jih razdelimo v dve skupini, in sicer na človeške in tehnološke dejavnike (Marolt, 1994, str. 10).

Človeške dejavnike delimo na dve podskupini (Marolt, 1994, str. 10-11):

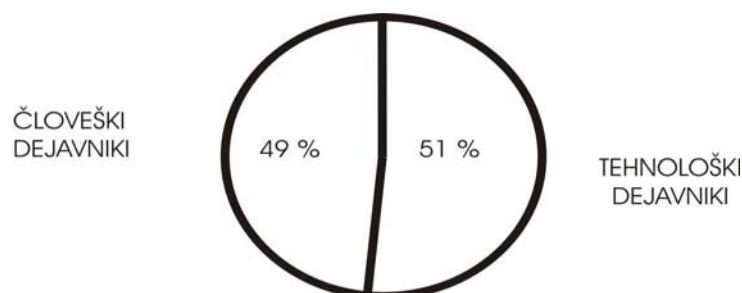
- neposredni dejavniki, ki predstavljajo lastnosti posameznika, npr. znanje, izkušnje, prizadevnost, sposobnost in se razlikujejo od človeka do človeka ter
- posredne dejavnike, ki pa so pomembni predvsem pri industrijskem načinu proizvodnje izdelkov in storitev in odražajo sposobnost vodstva, da se v podjetju dosega in vzdržuje primerno raven kakovosti. Med posredne dejavnike uvrščamo motiviranje ljudi za kakovostno delo, načrtno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter urejenost reševanja problemov kakovosti.

Tudi tehnološke dejavnike delimo v dve skupini (Marolt, 1994, str. 11):

- notranji dejavniki, kamor uvrščamo opremo za merjenje in preizkušanje, delovna sredstva, ustrezne surovine in materiali ter
- zunanji dejavniki, ki vključujejo standarde in predpise, finančne in druge omejitve.

Na kakovost posameznega izdelka ali storitve vplivata ti dve skupini različno, kolikšen je njun delež pa nam prikazuje slika 1:

Slika 1: Vpliv človeških in tehnoloških dejavnikov na kakovost



Vir: Marolt, 1994, str. 10.

Iz slike vidimo, da na kakovost proizvoda ali storitve v večji meri vplivajo tehnološki dejavniki, kar pa ne pomeni, da je kakovost odvisna samo od ene skupine dejavnikov, temveč od obeh, ki se medsebojno prepletata in dopolnjujeta.

Za poslovanje podjetja je pomembno, da pozna te dejavnike in njihovo moč vplivanja na kakovost izdelka ali storitve. Kajti v primeru, da prevladujejo človeški dejavniki, bo podjetje

namenilo večjo pozornost pri izbiri primernih ljudi, če pa bodo pomembnejši tehnološki dejavniki, bo podjetje bolj skrbno pri izbiri primerne tehnologije in strojev.

1.4. STROŠKI KAKOVOSTI

Podjetja so zaradi konkurenčnosti prisiljena, da odjemalcem ponujajo kakovostne proizvode po sprejemljivi ceni. Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti (Rusjan, 2001, str. 267). Za kakovost lahko rečemo, da ima svojo vrednost, ceno in stroške, ki jih mora podjetje čim bolj spoznati in zagotoviti, da bodo čim nižji. Zmanjševanje stroškov kakovosti namreč pomeni povečevanje dobička brez povečanja obsega prodaje, brez nakupa nove opreme ali brez zaposlovanja novih delavcev (Vujošević, 1992, str. 22).

Stroški kakovosti so tisti indikator, ki kaže, kako učinkovit je sistem kakovosti podjetja. Stroški kakovosti nastajajo zaradi zahtev kakovosti, to so torej stroški, ki jih povzročajo vsi ukrepi za preprečevanje napak in izvajanje pregledov kakovosti ter napake med proizvodnim procesom in uporabo izdelka (Vujošević, 1992, str. 193).

Z zbiranjem, vrednotenjem in analiziranjem stroškov kakovosti je omogočena njihova vključitev v strukturo stroškov podjetja. Tako lahko vodstvo podjetja primerja stroške kakovosti z njihovim učinkom, hkrati pa dobi tudi pregled nad gospodarnostjo zagotavljanja kakovosti kakor tudi oceno ekonomske upravičenosti načrtovanih vlaganj v okviru izboljševanja kakovosti. Izračun stroškov kakovosti je ključ, ki podjetju pomaga odpreti vrata do zagotavljanja kakovosti (Vujošević, 1996, str. 27).

Kategorije stroškov kakovosti po standardu ISO 9004-1:1994 so:

- stroški ocenjevanja,
- stroški preventive,
- notranje izgube,
- zunanje izgube.

a.) Stroški ocenjevanja

To so stroški, ki nastanejo z ocenjevanjem dosežene kakovosti. Med te stroške spadajo stroški kontroliranja, merjenja, ocenjevanja, presojanja proizvodov, procesov in sistemov, komponent, nabavljenih materialov z namenom, da zagotovimo skladnost s standardi kakovosti in zahtevanimi karakteristikami. Tipične kategorije stroškov ocenjevanja so: vhodna kontrola, presoje procesov, merjenje in poročanje o kakovosti, nadzor dobaviteljev, notranje presoje sistema kakovosti, testiranje vzorcev itd.

b.) Stroški preventive

To so stroški, povezani s preventivnim preprečevanjem neskladnosti. Med aktivnosti, s katerimi izvajamo preventivo, spadajo stroški osebja, ki izvaja planiranje, uvajanje in vzdrževanje sistema kakovosti. Med nujne preventivne aktivnosti spada tudi pregled in

ocenjevanje novih proizvodov. Za uspešno izvedbo preventivnih aktivnosti je potrebno izdelati programe usposabljanja in končno tudi zaposlene usposobiti. Med druge ravno tako pomembne aktivnosti sodi tudi obvladovanje procesa in aktivnosti, ki so povezane z obvladovanjem tistih spremenljivk, ki vplivajo na kakovost, analiziranje podatkov, ki se nanašajo na kakovost, poročanje o stopnji dosežene kakovosti, aktivnosti na izvajanju projektov za izboljšanje kakovosti.

c.) Notranje izgube

To so stroški, za katere lahko rečemo, da jih ne bi bilo, če na proizvodih ali storitvah ne bi bilo nobenih neskladnosti še pred odpremo odjemalcem. Notranje izgube so posledica izdelave takih polizdelkov, izdelkov in komponent, ki ne ustrezajo specifikacijam kakovosti in še niso prodani kupcu. Ti stroški so za podjetje čista izguba, zato jih je potrebno ugotavljati in zbirati (Vujošević, 1996, str. 25). Aktivnosti, ki se izvajajo za odpravljanje notranjih izgub, vključujejo izmet ali klasificiranje proizvodov v nižji kakovostni razred, predelave, ponovne obdelave in popravila.

d.) Zunanje izgube

Zunanje izgube se od notranjih izgub razlikujejo po tem, da neskladnosti odkrije odjemalec. Lahko rečemo, da so tiste, ki nastanejo, ker neustrezen izdelek pride v roke odjemalcu. Tako nastanejo stroški vračanja, popravljanja, nadomeščanja, urejanja reklamacij, stroški garancij, spremembe naročil. Ti stroški imajo pogosto večji pomen za ugled podjetja kot pa vrednost samih stroškov.

Rebernik deli stroške kakovosti na stroške konformnosti (prilagojenosti) in nekonformnosti (neprilagojenosti) (Rebernik, 1997, str. 203-204):

- Stroški konformnosti – so stroški, ki jih ima podjetje, da naredi stvari že prvič pravilno, kot so na primer stroški kontrole, preventive, verifikacije postopkov, testiranja itd.
- Stroški nekonformnosti – ti stroški pa zajemajo stroške, ki nastajajo, ker podjetje dela stvari narobe in jih je potrebno v celoti ali delno ponoviti. To so stroški izmeta, zakasnitev, ponovne kontrole itd.

1.5. VPLIV KAKOVOSTI NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA

Izsledki številnih raziskav, ki so bile opravljene v razvitih državah, dokazujejo, da je kakovost eden izmed najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti in s tem uspešnosti v podjetju (Repše, 1993, str. 52). Gledano z zunanjega vidika vpliva kakovost na dobiček podjetja neposredno, in sicer preko višjih prodajnih cen, konkurenčne zmožnosti podjetja in osvajanja novih tržišč. Kakovost je tako pomembna že pri sami izbiri in sprejemanju odločitev o proizvodnem programu ter projektiranju novih izdelkov kot tudi pri prodaji izdelkov podjetja, saj je ravno kakovost tista, ki jo moramo prodati kupcu. Pomembno je, da se zavemo, da lahko podjetja, ki nastopajo v enaki panogi, uporabijo enake komponente ali obliko izdelka in embalaže. Vsako podjetje lahko izdelava proizvod za enako ceno. Edina prednost, da se bodo

kupci odločili za nakup izdelkov določenega podjetja, je ugled zaradi kakovosti izdelkov in storitev (Crosby, 1989, str. 217). Z notranjega vidika pa se na konkurenčnost podjetja odraža posreden vpliv kakovosti, in sicer preko vpliva na stroške in na produktivnost. V podjetju je zelo pomembno, da so vsa prizadevanja usmerjena v zmanjševanje stroškov kakovosti, saj zmanjševanje stroškov kakovosti daje priložnosti za povečanje dobička.

Po Kotlerju so kakovost izdelka ali storitve zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Zato programi za izboljšanje kakovosti (QIP – quality improvement programs) običajno prinesejo višje dobičke. Študije PIMS (Profit Impact of marketing Strategies – vpliv trženjskih strategij na dobiček) kažejo na veliko stopnjo povezanosti med relativno kakovostjo izdelka in dobičkom podjetja (Kotler, 1996, str. 56). Relativna kakovost je bila v študiji PIMS izražena kot delež proizvodov podjetja, ki so boljši od konkurenčnih proizvodov, zmanjšan za delež proizvodov podjetja, ki so slabši od njih. Študija je pokazala, da dosegajo podjetja, ki imajo relativno visoko kakovost svojih izdelkov približno 8% višje cene od podjetij, za katere je značilna relativno nizka kakovost.

1.6. SISTEM KAKOVOSTI

Dobiček in sposobnost podjetja za ustvarjanje dobička sta skrita v sistemu kakovosti podjetja. Brez učinkovitega sistema kakovosti ni več mogoče preživeti. Z učinkovitim sistemom kakovosti lahko kakovost še izboljšamo in s tem dosežemo višjo kakovost proizvodov in storitev, boljše obvladovanje izvedbenih storitev in s tem rokov, nižje stroške, ki v končni fazi povečujejo dobiček, kot enega glavnih ciljev podjetja. Sistem kakovosti lahko opredelimo kot celoto lastnosti in značilnosti podjetja, ki so nujne, da proizvod oziroma storitev ustreza zahtevam in pričakovanjem kupca (Božič, 1996, str. 39). Bistvo sistema kakovosti je v tem, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo sistemsko. Podrobno morajo biti določeni plan in organizacija dela ter odgovornost posameznih služb. V sistemu morajo biti določene predvsem (Vujošević, 2000, str. 19):

- naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote,
- jasna določila glede načina vodenja,
- odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb,
- postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti,
- način pristopa k razpoznavanju problemov,
- način pristopa k reševanju problemov,
- način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami,
- komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Organizacija sistema kakovosti se mora začeti izvajati pri najvišjem vodstvu, kajti le aktivno sodelovanje vseh vodilnih delavcev bo izoblikovalo učinkovit sistem kakovosti. V sistem kakovosti morajo biti vključeni vsi zaposleni v podjetju z nalogo in odgovornostjo, da pri

njihovem delu ne bo napak oziroma da jih bodo sproti odpravljali ter zagotovili, da se ne bodo več ponovile. Sistem kakovosti mora biti vgrajen na vseh nivojih vodenja in usklajevan v vseh fazah poslovnega procesa. Vzpostavljen sistem kakovosti mora zagotavljati, da bo podjetje na ustrezen način ravnalo tudi v primeru reklamacije izdelka ali storitve, torej takrat, ko bo odjemalec menil, da izdelek ali storitev nista skladna z njegovimi zahtevami ali pričakovanji (Bernat, 2002, str. 46).

Sistem kakovosti bi lahko poimenovali tudi sistem odgovornosti. Vodilni delavci se morajo zavedati, da je odgovornost za slabo kakovost njihova. Kako bodo delavci prevzeli novi način razmišljanja o kakovosti, kako bodo dojeli filozofijo zagotavljanja kakovosti, je odvisno predvsem od vodilnih delavcev, kajti že od začetka mora biti jasno, da se ljudje ravnaajo po zgledu svojih vodij (Vujoševć, 2000, str. 19).

1.7. STANDARDI KAKOVOSTI

Kot način uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetji je zelo razširjen pristop gradnje sistemov kakovosti na podlagi mednarodnih standardov kakovosti. Gre za dokumentirane sporazume, ki vsebujejo tehnične specifikacije in druge natančne kriterije, kot so pravila, napotki ali definicije. Standardi kakovosti v svoji vsebini predpisujejo minimalni obseg zahtev, ki jih mora izpolnjevati sistem kakovosti v podjetju (Musil, Pregrad, Žerjal, 1992, str. 122). Na področju kakovosti obstajajo številni standardi za izgradnjo sistemov kakovosti, ki jih je možno tudi certificirati. S certificiranjem imata koristi tako proizvajalec kot stranka. Čeprav je postopek certificiranja drag, pa imajo certificirana podjetja pri pridobitvi poslovne prednosti pred necertificiranimi. Trenutno najbolj razširjeni so standardi sistemov kakovosti serije ISO 9000, okoljevarstveni standard ISO 14001 ter razni modeli celovitega obvladovanja kakovosti (npr. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO).

2. PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 9000

V zadnjih nekaj letih so se sistemi kakovosti, ki ustrezajo zahtevam standardov ISO 9000, po svetu močno razširili. Konec leta 2001 je bilo ocenjeno, da ima približno 1,5 milijona podjetij tak sistem kakovosti, ki izpolnjuje zahteve družine ISO 9000. Seveda pa je tudi veliko takih podjetij, ki je zgradilo svoje sisteme kakovosti, ki ustrezajo tem zahtevam, a še nimajo ustreznih potrdil v obliki certifikatov. Vzrok tako hitre rasti ISO standardov lahko povežemo s tem, da je veliko podjetij svojim dobaviteljem že prej postavljalo zahteve, ki so bile povezane z oblikovanjem sistemov kakovosti.

Prve smernice in zahteve standardov družine ISO 9000 so bile izdelane šele leta 1987, leta 1994 je bila izdelana druga izdaja ISO 9001:1994, leta 2000 pa tretja izdaja ISO 9001:2000. Do konca leta 2003 je bilo prehodno obdobje, v katerem sta veljala tako stari standard iz leta 1994 kot novi standard iz leta 2000. Z letošnjim letom pa so morala vsa podjetja svoj sistem kakovosti prilagoditi zahtevam novega standarda.

Z družino standardov ISO 9000 so bili sistemi kakovosti prvič vključeni v obliki standardiziranih smernic in zahtev. To je bilo sprva sprejeto skeptično, saj morajo biti sistemi kakovosti specifični glede na karakteristike posameznega podjetja in jih zato ni mogoče normirati. Uradi za standardizacijo so tovrstno problematiko poznali in so se zato omejili le na normiranje zahtev glede sistemov kakovosti, ne pa tudi glede načina njihovega oblikovanja. Vsako podjetje individualno oblikuje sistem kakovosti glede na svoje specifične potrebe. Tako so standardi ISO 9000 uporabni za vse panoge, za večja in manjša ter proizvodna in storitvena podjetja (Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 8).

2.1. DRUŽINA STANDARDOV ISO 9000:2000

Namen razvijanja in uvajanja družine standardov ISO 9000:2000 je v podpori različnim podjetjem pri razvoju in delu z učinkovitimi sistemi kakovosti v navezi dobavitelj - podjetje - odjemalec.

Serijo standardov ISO 9000:2000 tvorijo naslednje tri skupine standardov:

- ISO 9000:2000 - Sistem kakovosti - Osnove in slovar
- ISO 9001:2000 - Sistem kakovosti - Zahteve
- ISO 9004:2000 - Sistem kakovosti - Smernice za izboljšanje delovanja (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 2)

a.) ISO 9000:2000 - Sistem kakovosti - Osnove in slovar

Ta standard opisuje osnove in terminologijo sistema kakovosti. Služi skupnemu razumevanju in ne vsebuje nikakršnih zahtev glede sistema kakovosti. Uporaben je pri razumevanju uporabljenih pojmov, pri zagotavljanju kakovosti in ocenjevanju ter presojanju sistema kakovosti glede na izpolnjevanje zahtev ISO 9001. Standard je v pomoč tudi vsem tistim, ki svetujejo pri uvajanju sistema kakovosti in ki izvajajo ustrezno šolanje (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 5).

b.) ISO 9001:2000 - Sistem kakovosti - Zahteve

ISO 9001:2000 določa zahteve za sistem kakovosti, ki jih lahko uporabimo znotraj podjetja ali za certificiranje in pogodbene namene. To je edini standard iz družine ISO 9000:2000, ki postavlja zahteve za sistem kakovosti (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 8).

Standard ISO 9001:2000 predpisuje zahteve za sistem kakovosti v primeru, ko podjetje dokazuje svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo tako zahteve odjemalcev, kot tudi zahteve širše družbene skupnosti, ko podjetje namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi stalnih izboljšav teh sistemov in zagotavljanje izpolnjevanja zahtev odjemalcev.

Standard ISO 9001:2000 je pripravljen kot del konsistentnega para dveh med seboj se dopolnjujočih standardov za sistem kakovosti, pri čemer tvori ISO 9004:2000 drugi del. Oba standarda sta predvidena za skupno uporabo, lahko pa ju uporabljamo tudi ločeno.

c.) ISO 9004:2000 - Sistemi kakovosti - Smernice in izboljšave delovanja

Standard vsebuje smernice za nenehno izboljševanje celotnega poslovanja podjetja ter za povečanje njegove uspešnosti in učinkovitosti. Uvajanje ISO 9004 se priporoča tistim podjetjem, kjer želi najvišje vodstvo v prizadevanju po izboljšavah svojega delovanja preseči zahteve, ki jih predpisuje ISO 9001. Ta mednarodni standard daje smernice, ni pa predviden za certifikacijo sistemov kakovosti.

V pripravi pa je tudi novi standard ISO 19011. Standard bo podajal smernice za presojo sistemov kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem. Standard ISO 19011 naj bi zamenjal ISO 10011: Smernice za presojo sistemov kakovosti kot tudi ISO 14010, ISO 14011 in ISO 14012, ki obravnavajo presojo sistemov ravnanja z okoljem.

2.2. STANDARD ISO 9001:2000 IN NJEGOVI ELEMENTI

Standard ISO 9001:2000 vsebuje minimalne zahteve, katere morajo izpolnjevati podjetja, ki želijo sistem kakovosti potrditi s certifikatom oziroma spričevalom. Certifikat kakovosti ne pomeni, da so izdelki ali storitve kakovostni oziroma da je poslovanje podjetja z uvedbo ISO standardov učinkovitejše, ampak da so procesi v podjetju nadzirani in upravljani po standardiziranem sistemu kakovosti. Učinkovito uveden sistem kakovosti po ISO standardih imajo le tista podjetja, ki poleg dokazovanja o skladnosti dokazujejo tudi izboljšanje svoje konkurenčne prednosti (Pivka, Uršič, 1999, str. 33-34).

2.2.1. SPLOŠNE ZAHTEVE

Podjetje mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost v skladu z zahtevami tega mednarodnega standarda. Pri izvajanju sistema kakovosti mora identificirati procese, ki so potrebni za sistem kakovosti, ter določiti njihovo zaporedje in uporabo v celotnem podjetju. Skrbeti mora, da so procesi nadzorovani ter da so doseženi planirani rezultati (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 11).

2.2.2. ZAHTEVE GLEDE DOKUMENTACIJE

Podjetje mora v skladu s standardom vpeljati in vzdrževati dokumentirane postopke za vodenje vseh dokumentov, ki se uporabljajo pri poslovanju podjetja, pri vodenju, izvajanju in vzdrževanju sistema kakovosti.

Izdelati in vzdrževati mora poslovnik kakovosti, kateri vključuje predmete sistema kakovosti ter dokumentirane postopke, vzpostavljene za sistem kakovosti. Poleg poslovnika mora podjetje izdelati tudi zapise, s katerimi dokaže skladnost z zahtevami standarda ter učinkovitost delovanja sistema kakovosti (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 13).

2.2.3. ODGOVORNOST VODSTVA

Vodstvo podjetja mora v skladu s svojo odgovornostjo določiti politiko in cilje kakovosti, nato pa voditi poslovanje podjetja tako, da bo le-to doseglo zastavljene cilje kakovosti in uresničevalo obveznosti, ki izhajajo iz dokumentirane politike kakovosti. Pri določanju politike kakovosti mora vodstvo zagotoviti, da je le-ta primerna namenu podjetja ter da je usmerjena k stalnemu izboljševanju učinkovitosti sistema kakovosti. Glavni namen politike kakovosti je, da določa odnos, ki ga ima vodstvo podjetja oziroma podjetje kot celota do svojih odjemalcev ter s tem vpliva na »spremembo odnosa do kakovosti vseh zaposlenih« (Trebar, Brun, 1993, str. 26). Standard zahteva, da morajo biti vsi cilji kakovosti določeni za ustrezne funkcije in ravni znotraj podjetja ter da so merljivi in v skladu s politiko kakovosti.

Vodstvo mora zagotoviti, da so odgovornosti in pooblastila določena ter da je osebje organizacije s tem seznanjeno. Zavedati se mora, da kakovost ni nekaj samo po sebi umevnega, zato se odgovornost za obvladovanje kakovosti ne sme »odrinuti« bolj ali manj sposobnemu vodji na nižji stopnji hierarhične lestvice (Marovt, 2003, str. 31).

Najvišje vodstvo mora pregledovati sistem kakovosti v planiranih časovnih presledkih, da zagotovi njegovo nenehno ustreznost, primernost in učinkovitost. Pri vsakokratnem pregledu mora oceniti možnosti za izboljšave in potrebo po spremembah.

2.2.4. RAVNANJE Z VIRI

ISO 9001:2000 pojmuje zaposlene, infrastrukturo in delovno okolje z viri. Podjetje mora določiti in priskrbeti vire, potrebne za izvajanje in vzdrževanje sistema kakovosti, za nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti ter za povečevanje zadovoljstva odjemalcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev.

Vsi, ki v podjetju vplivajo na kakovost proizvoda, morajo biti kompetentni, kar pomeni, da morajo imeti primerno izobrazbo, da morajo biti ustrezno usposobljeni ter da imajo delu primerne veščine in izkušnje, da lahko le-to opravljajo samostojno in brez posebnih navodil. Poleg zgoraj naštetega pa morajo imeti vodilni delavci še sposobnost vodenja, koordiniranja, odločanja itd. V ta namen mora podjetje določiti potrebno usposobljenost zaposlenih, jim zagotoviti usposabljanje ter ocenjevati učinkovitost izvedenih ukrepov. Hkrati mora zagotoviti osveženost zaposlenih, da se zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev kakovosti.

Podjetje mora določiti, priskrbeti in vzdrževati infrastrukturo, potrebno za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod, poleg tega pa mora določiti in obvladovati tudi delovno okolje skladno z zakoni in načeli humanizacije dela.

2.2.5. RELIZACIJA PROIZVODOV IN STORITEV

Pri planiranju izvedbe proizvoda ali storitve mora podjetje določiti cilje kakovosti za proizvod oziroma storitev, procese, ki bodo potrebni za izvedbo, ter dokumente in vire. Določiti mora tudi metode, s katerimi se bo preverjala skladnost proizvodov s postavljenimi zahtevami, ter

si postaviti kriterije sprejemljivosti. Izdelani morajo biti tudi zapisi, ki bodo dokazovali skladnost izdelkov z zahtevami.

Da ne bi prišlo do najrazličnejših odstopanj pri izdelavi proizvodov, mora podjetje, še preden se obveže, da bo proizvode ali storitve dobavilo uporabniku, ugotoviti zahteve, ki jih določi odjemalec, zahteve, ki jih določa zakon in druge zahteve, značilne za proizvod ali storitev.

Tudi komuniciranje z odjemalci je pomembna zahteva standarda, zato mora podjetje izvajati učinkovito komuniciranje predvsem v zvezi s proizvodom in njegovim razvojem, s povpraševanjem in naročili, s pritožbami in drugimi povratnimi informacijami. Predvsem igrajo na tem mestu pomembno vlogo povratne informacije, ki so ključnega pomena pri nadaljnjem razvijanju sistema kakovosti.

2.2.6. PLANIRANJE, NAČRTOVANJE IN RAZVOJ

V fazi razvoja proizvoda mora podjetje oblikovati in vzdrževati dokumentirane postopke za vodenje in potrjevanje razvoja proizvoda, da s tem zagotovi izpolnitev vnaprej določenih zahtev. Določiti mora faze procesov načrtovanja in razvoja, pregled, overjanje in validacijo, primerne za vsako fazo načrtovanja in razvoja ter odgovornosti in pooblastila za razvoj. Pri čemer overitev pomeni potrditev na podlagi stvarnega dokaza, da so bile zahteve izpolnjene, validacija pa mora dokazati sposobnost procesov za doseganje planiranih rezultatov.

V ta namen mora podjetje voditi povezave med različnimi skupinami, vključenimi v načrtovanje in razvoj, da bi zagotovilo učinkovito komuniciranje in jasno dodelitev odgovornosti. Rezultate načrtovanja in razvoja mora podjetje dokumentirati in skupaj z vsemi sodelujočimi službami pri razvoju proizvoda preveriti skladnost proizvoda s postavljenimi zahtevami.

2.2.7. NABAVA

Dejavnosti, ki se izvajajo pri nabavi proizvodov, morajo biti dokumentirane in načrtovane v skladu s predpisanimi zahtevami. Podjetje mora zagotoviti, da so nabavljeni proizvodi skladni s specificiranimi zahtevami za nabavo. Ocenjevati in izbirati mora dobavitelje na osnovi sposobnosti, da dobavijo proizvod v skladu s predpisanimi zahtevami. Vzpostaviti in izvajati mora kontrolne aktivnosti, ki zagotavljajo skladnost nabavljenih proizvodov z nabavnimi zahtevami.

2.2.8. PROIZVODNJA IN IZVEDBA STORITVE

Podjetje mora planirati in izvajati proizvodnjo in storitve v obvladovanih pogojih. Pod pojmom obvladovani pogoji razumemo vključevanje informacij, ki opisujejo karakteristike proizvodov ali storitev, uporabo primerne opreme, ki jo podjetje potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti, in primerno delovno okolje. Skozi celoten proces je potrebno nadzorovanje in merjenje, ki v končni fazi služi kot dokaz o skladnosti proizvoda ali storitve z zahtevami.

Podjetje mora pri realizaciji procesa, kjer je to primerno, proizvode in storitve identificirati na primeren način. Identifikacija proizvoda mora biti postavljena tako, da je omogočena sledljivost proizvodov, ki zagotavlja sledenje izvora materiala, poteka dogodkov, uporabe ali nadomestitve dela ali dejavnosti po zapisani identifikaciji.

Ena izmed zahtev standarda je tudi, da mora podjetje skrbno ravnati z odjemalčevo lastnino, ki je pod njegovim nadzorom ali v njegovi uporabi. Zahteva se ohranitev skladnosti proizvoda med notranjo obdelavo in med dostavo na predvideno lokacijo.

2.2.9. MERJENJE, ANALIZIRANJE IN IZBOLJŠEVANJE

Od podjetja se zahteva, da planira in izvaja procese nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da dokaže skladnost proizvoda ali storitve, da zagotovi skladnost sistema kakovosti ter nenehno izboljšuje učinkovitost sistema kakovosti, vključno z določitvijo primernih metod (tudi statističnih) in obseg njihove uporabe (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 25).

Notranje presoje je v podjetju potrebno izvajati v planiranih intervalih, da bi ugotovili, ali sistem kakovosti ustreza planiranim dogovorom, zahtevam standarda ISO 9001:2000, zahtevam za sistem kakovosti, ki jih postavi podjetje, ter presoditi, ali se učinkovito izvajajo in vzdržujejo. Določiti je potrebno kriterije za presojo, predmet presoje, pogostost in metode. Notranje presoje kakovosti izvajajo osebe, ki so neodvisne od ljudi, ki so neposredno odgovorni za delo, ki je predmet presoje.

Podjetje mora izbrati primerne metode za nadzorovanje in merjenje procesov vseh vrst, metode morajo dokazati sposobnost procesov, da dosežejo planirane rezultate. V primeru, da planirani rezultati niso doseženi, je potrebno izvesti korekcije in korektivne ukrepe, da se doseže stabilnost in sposobnost procesov.

Nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema kakovosti mora podjetje zagotavljati z uporabo politike in ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, s korektivnimi in preventivnimi ukrepi ter vodstvenimi pregledi (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 28).

2.3. NAČELA ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

Pot k uspehu podjetja je možna tudi s pomočjo uvajanja in uporabe sistema kakovosti, ki je usmerjen k stalnemu izboljševanju delovanja na takšen način, da se upoštevajo zahteve vseh zainteresiranih strani. Za doseganje ciljev kakovosti je podjetjem v pomoč osem osnovnih načel v ISO 9000:2000. Uporaba osnovnih načel vodenja ne daje le neposrednih prednosti, ampak predstavlja tudi pomemben prispevek pri obvladovanju stroškov in tveganj. Poleg tega pa poznavanje teh načel gotovo pripomore tudi k lažjemu in uspešnejšemu razumevanju zahtev ISO standardov.

a.) Osredotočenost na odjemalce

Podjetja so odvisna od svojih odjemalcev, zato morajo razumeti njihove sedanje in bodoče potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj. Podjetje mora za obstoj na trgu ponuditi odjemalcu manj dejavnikov nezadovoljstva, več dejavnikov zadovoljstva in več dejavnikov presenečanja, kot jih ponuja konkurenca (Trebar, Brun, 2001, str. 3). Koristi, ki si jih lahko podjetje pridobi ob primerni uporabi tega načela, so večji tržni delež in prihodki kot posledica večje prilagodljivosti in odzivnosti na tržne priložnosti, večja učinkovitost podjetja pri izrabi virov, potrebnih za povečanje zadovoljstva odjemalcev, ter večja lojalnost kupcev (Novak, 2001, str. 13).

b.) Voditeljstvo

Vodje vzpostavljajo enotnost namena in usmeritve podjetja. Ustvariti in vzdrževati morajo notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v aktivnosti za doseganje ciljev podjetja. Primerna uporabnost tega načela pripomore, da zaposleni razumejo namene in cilje, so motivirani za njihovo doseganje ter da se aktivnosti izvajajo na enoten način. Načelo pa teži tudi k temu, da se zmanjšujejo možnosti za nerazumevanje med različnimi ravnmi in funkcijami (Novak, 2001, str. 13). Vodstvo mora verjeti v to, kar počne, biti mora predano delu in pripravljeno s svojim zgledom pri doseganju poslovne odličnosti potegniti s seboj tudi druge.

c.) Vključenost zaposlenih

Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije, njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist podjetja. Zaposlenim mora biti omogočeno, da izražajo svoja mnenja (Vujošević, 1996, str. 25). Koristi, ki iz tega izhajajo, nudijo podjetju predane in motivirane zaposlene, zaposleni so spodbujeni k večji inovativnosti in ustvarjalnosti pri doseganju zastavljenih ciljev, odgovorni so za lastne dosežke, hkrati pa so pripravljene tudi za sodelovanje (Novak, 2001, str. 13).

d.) Procesni pristop

Če podjetje aktivnosti in z njimi povezane vire obvladuje kot proces, potem želene rezultate uspešneje in učinkoviteje dosega. Načelo procesnega pristopa omogoča sistematično identifikacijo in vodenje procesov v podjetju, s posebnim poudarkom na njihovi medsebojni povezanosti. Če se v podjetju držijo načel procesnega pristopa, potem se aktivnosti v podjetju skrajšajo, učinkoviteje se izrabijo viri, kar ima za posledico znižanje stroškov. Ob vsem tem pa se pokažejo tudi nove priložnosti (Novak, 2001, str. 14).

e.) Sistemski pristop k vodenju

Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja pri doseganju ciljev. Koristi, ki izhajajo iz tega načela,

so povezovanje procesov, ki zagotavljajo najboljše rezultate, pozornost in vire se prenese na procese, večje pa je tudi zaupanje zainteresiranih strani v podjetju (Novak, 2001, str. 14).

f.) Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja mora biti stalen cilj vsakega podjetja, ki želi biti dandanes konkurenčno na trgu. Če se podjetje drži tega načela, lahko pridobi večjo učinkovitost kot posledico izboljšanih sposobnosti, izboljšave na vseh ravneh, ki so povezane s strategijo, ter sposobnost hitrega odzivanja na priložnosti (Novak, 2001, str. 14).

g.) Odločanje na podlagi dejstev

Pomembno je, da se v podjetju zavedajo, da učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij. Sprejemanje pravih odločitev za podjetje ni nikoli lahko, vendar uporaba dejanskih podatkov in informacij ob upoštevanju izkušenj in intuicije k temu lahko pripomore (Hele, 2003, str. 40). Koristi, ki izhajajo iz tega načela, so pravočasne, utemeljene in pravilne odločitve, podjetje ima večjo sposobnost potrjevanja učinkovitosti preteklih odločitev na osnovi dokazil o dejanskem stanju ter večjo sposobnost za kritično presojo in po potrebi spreminjanje mnenj in odločitev (Novak, 2001, str. 14).

h.) Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Učinek vzajemno koristnih odnosov z dobavitelji je povečanje sposobnosti podjetja in njegovih dobaviteljev za ustvarjanje vrednosti. Takšni odnosi so za podjetje gotovo koristni, saj povečujejo njegovo prilagodljivost in odzivnost na spremenjene tržne razmere in zahteve ter pričakovanja odjemalcev. Posledica tega pa je optimizacija virov in stroškov (Novak, 2001, str. 15).

2.4. POMEMBNEJŠE NOVOSTI STANDARDA ISO 9001:2000

Pri razvoju novih standardov so bila upoštevana vsa zgoraj naštetna načela. Najpomembnejša med vsemi pa so naslednja: osredotočenost na odjemalce, procesni pristop in načelo nenehnega izboljševanja (Novak, 2001, str. 16). Ta načela so v veliki meri pripomogla k izboljšanju standarda ISO 9001:2000. Vodstvo podjetja lahko z uvajanjem omenjenih načel pomembno vpliva na dolgoročno uspešen razvoj v podjetju.

Najpomembnejša sprememba izmed zgoraj omenjenih treh je po mnenju strokovnjakov osredotočenost na odjemalca, kajti če vodstva razumejo in verjamejo, da so za dolgoročen razvoj podjetja najpomembnejši zadovoljni odjemalci, potem bodo vse svoje napore usmerili v zagotavljanje ustrezne organiziranosti in potrebne vire ter razvijali primerno kulturo. S tem namenom bodo vse aktivnosti, ki vplivajo na izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev, povezali v procese in jih tako tudi vodili in nenehno izboljševali. Uporaba procesnega pristopa je torej posledica zavestne osredotočenosti na odjemalca in njihovo zadovoljstvo.

2.4.1. OSREDOTOČENOST NA ODJEMALCE

Osredotočenost podjetja na odjemalce je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj. Zato mora biti izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj osnovni motiv ter središče pozornosti in aktivnosti v podjetju (Novak, 2001, str. 17).

Načelo osredotočenosti na odjemalce daje poudarek na merjenje zadovoljstva odjemalcev. Z merjenjem zadovoljstva oziroma na podlagi predlogov, ki jih dajo odjemalci, si lahko vsako podjetje postavi cilje, ki mu bodo ob uspešni izvedbi prinesli konkurenčne prednosti. Kupci imajo vrsto potreb, zahtev in pričakovanj. Podjetje, ki mu uspe zadovoljiti večino potreb svojih kupcev, je kakovostno podjetje (Kotler, 1996, str. 56).

Da pa bodo zadovoljni odjemalci res cilj podjetja, je odgovorno tudi vodstvo. Le-to mora zagotoviti razmere, v katerih se zaposleni zavedajo pomembnosti odjemalčevih zahtev, in znajo prepoznati njihove potrebe, pripravljeni morajo biti na komuniciranje z njimi in nenazadnje spremljati njihovo zadovoljstvo.

2.4.2. PROCESNI PRISTOP

Uporaba procesnega pristopa je odločilno vplivala na zasnovo in vsebino zahtev družine standardov ISO 9001:2000. Procesni pristop zagotavlja uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev, če podjetje aktivnosti in z njimi povezane vire obvladuje kot proces. Pristop zahteva, da se v okviru oblikovanja in izvajanja strategij podjetja natančno določijo in učinkovito vodijo procesi v podjetju. To pa ima za posledico lažje predvidevanje rezultatov in učinkovitejšo izrabo virov.

Vodstvo podjetja je odgovorno, da so določene usmeritve in cilji ter zagotovljeni potrebni viri za učinkovito izvajanje procesov, kajti rezultati procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja odjemalcev. Stalno spremljanje zadovoljstva odjemalcev omogoča vodstvu, da išče priložnosti za nenehno izboljševanje ter s tem stalno izboljšuje proizvode, procese in sisteme. Posledica vse hitrejših sprememb pa je tudi, da podjetja svojim dobaviteljem ne postavljajo več samo zahtev za vhode v svoje procese, ampak z njimi tvorijo dolgoročne partnerske odnose.

Zahteve standarda po procesnem pristopu je potrebno uporabljati na vseh nivojih in v vseh procesih v podjetju, ki so pomembni za uspešnost podjetja. Cilj vpeljave procesnega pristopa je predvsem v tem, da bi se v čim večji meri izpolnile zahteve odjemalcev, kar bi povečalo njihovo zadovoljstvo.

2.4.3. NENEHNO IZBOLJŠEVANJE

Novi standard zagotavlja izboljševanje vseh poslovnih procesov, ki so povezani z izdelavo proizvodov, kar posledično vpliva tudi na izboljšano kakovost samih proizvodov, če le v podjetju težijo k stalnemu izboljševanju sistema kakovosti. Zahteve odjemalcev se stalno spreminjajo, zato jim podjetje lahko uspešno sledi le ob nenehnem vlaganju v izboljševanje

proizvodov in procesov ter znanje svojih zaposlenih. Proces nenehnega izboljševanja se uresničuje takrat, ko način ravnanja, vključenost vseh zaposlenih in kultura podjetja spodbujajo zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnih izboljšavah, dajejo predloge in jih skladno z zahtevami uresničujejo (Novak, 2001, str. 29).

Standard vključuje kot osnovo procesa stalnih izboljšav Demingov krog stalnih izboljšav, poznan kot PDCA krog. PDCA krog pomeni niz aktivnosti za izboljšanje procesa, ki se izvajajo v štirih korakih:

1. korak: P (plan – planirati): Najprej je potrebno izdelati plan za spremembe. Pred tem je seveda potrebno opredeliti procese, probleme in cilje, ki jih želimo doseči.
2. korak: D (do – narediti): Zahteva, da se izvede planirana sprememba.
3. korak: C (check – preveriti): Narekuje preverjanje in merjenje procesov in proizvodov, da bi se ugotovili rezultati izvedenih sprememb.
4. korak: A (act – ukrepaj): Na koncu naj podjetje sprejme tiste spremembe, ki so dale rezultate, ki bodo izboljšali obstoječe procese, in naj opusti tiste spremembe, ki niso prinesle pozitivnih rezultatov.

(Križman, Novak, 2002, str. 78)

Demingov krog nenehnih izboljšav poudarja cikličnost iskanja in planiranja novih rešitev, preizkušanja v praksi, preverjanja, ali so rešitve učinkovite v praksi, in ukrepanje v primerih, ko niso. Z modelom PDCA ni nikoli zaključeno iskanje novih možnosti, novih ciljev in sprememb. Na koncu vsakega cikla se začne iskanje novih izboljšav na višji ravni.

Na tem mestu velja omeniti tudi razliko med korektivnimi in preventivnimi ukrepi ter procesom nenehnega izboljševanja. S korektivnimi ukrepi podjetje odpravlja vzroke že nastalih neskladnosti, vzroke pripomb, pritožb in reklamacij odjemalcev in s tem preprečuje njihovo ponovitev. S preventivnimi ukrepi se odpravljajo vzroki potencialnih neskladnosti in s tem se preprečuje njihov nastanek. O procesu nenehnega izboljševanja pa govorimo takrat, ko način vodenja, vključenost zaposlenih in kultura v podjetju spodbujajo zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnih izboljšavah, dajejo predloge in jih tudi uresničujejo.

2.5. DRUGE NOVOSTI IN IZBOLJŠAVE STANDARDA

Druge novosti in izboljšave, ki jih Novak pripisuje novemu standardu ISO 9001:2000, so naslednje (Novak, 2001, str. 30-38):

2.5.1. EN SAM STANDARD DOVOLJENE OPUSTITVE

Nova družina standardov je bila zasnovana kot skladien par dveh standardov, in sicer ISO 9001:2000 Sistem kakovosti – zahteve in ISO 9004:2000 Sistem kakovosti – smernice za izboljšanje delovanja. Namen standarda ISO 9001:2000 je zagotavljanje izpolnjevanja zahtev za proizvod in s tem doseganje in preseganja zadovoljstva kupcev. Zahteve standarda so namreč osredotočene predvsem na zadovoljstvo kupcev. Smernice ISO 9004:2000 pa podjetjem ponujajo nadaljnje prednosti in priložnosti za nenehno izboljševanje s ciljem

izpolnjevanja zahtev in pričakovanja vseh zainteresiranih strani ter s tem doseganje njihovega zadovoljstva. ISO 9004:2000 se na posameznih področjih po vsebini zelo približajo sistemom kakovosti in modelom odličnosti oziroma TQM, zato je realno pričakovati, da se bodo v prihodnosti sistemi in modeli zlili v enoten model nenehnega izboljševanja.

En sam standard ISO 9001:2000 nadomešča tri dosedanje standarde ISO 9001, 9002 in 9003. Pri tem pa dopušča podjetjem, da skladno z naravo podjetja in proizvodov opustijo tiste zahteve, ki za podjetje niso relevantne. Opustitve so možne le pri tistih zahtevah, ki ne vplivajo na sposobnost in odgovornost podjetja, da dobavi skladen proizvod. Podjetje tako ne more posamezne zahteve kar opustiti, ker pač teh zahtev ne želi vključiti v sistem.

2.5.2. VEČJA VKLJUČENOST NAJVIŠJEGA VODSTVA

Nov standard še bolj poudarja vlogo in odgovornost najvišjega vodstva, da podjetje vodi v smeri osredotočenosti na odjemalca in k nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema in procesov. Vodstvo mora določiti politiko in cilje kakovosti, v celotnem podjetju mora zagotavljati, da se zaposleni zavedajo pomembnosti zahtev odjemalca, zagotavljati morajo, da se izvaja učinkovit sistem kakovosti, poskrbeti za potrebne vire ter spremljati meritve kakovosti proizvodov in storitev. Nenehno morajo spremljati zadovoljstvo odjemalcev in težiti k izboljšavam.

V prihodnje je tudi pričakovati, da razgovor z vodjo kakovosti in predstavniki vodstva pri presoji ne bo več dovolj, ampak bo imel vedno večji pomen razgovor z najvišjim vodstvom, kajti to je tisto, ki se mora zavedati zavezanosti h kakovosti in nenehnemu izboljševanju v podjetju, to pa mora dokazati tudi javnosti.

2.5.3. MERLJIVI CILJI ZA PRIMERNE FUNKCIJE IN RAVNI

V primerjavi s standardom iz leta 1994, ki je cilje kakovosti omenjal le v kontekstu zahteve za politiko kakovosti, pa standard ISO 9001:2000 z upoštevanjem načel voditeljstva in nenehnega izboljševanja, narekuje samostojno zahtevo za cilje kakovosti. Cilje kakovosti je tako potrebno določiti za ustrezne funkcije in ravni znotraj podjetja in v skladu s politiko kakovosti. Pomembno je tudi, da so cilji kakovosti merljivi.

2.5.4. NOTRANJE KOMUNICIRANJE

Novi standard zahteva, da se v podjetju vzpostavi ustrezen način komuniciranja, kajti brez ustrezne komunikacije ni mogoče širiti zavedanja o pomenu kakovosti proizvodov in storitev, zadovoljstva odjemalcev in nenehnega izboljševanja za dolgoročen in stabilen razvoj podjetja. Zaposleni na vseh ravneh se z obveščenostjo čutijo vključeni v podjetje. Podjetje je zato dolžno, da vzpostavi primerne procese komuniciranja ter zagotovi komuniciranje o učinkovitosti sistema kakovosti.

2.5.5. VEČJA ZDRUŽLJIVOST S SISTEMI RAVNANJA Z OKOLJEM

Ta standard je usklajen z ISO 14001:1996 z namenom, da se poveča združljivost obeh standardov v korist uporabnikov. Standard ne vsebuje zahtev, specifičnih za ostale sisteme kakovosti, kljub temu pa omogoča, da podjetje uskladi ali združi svoj sistem kakovosti z zahtevami sorodnih sistemov.

ISO 9001:2000 je procesno naravnani in spodbuja nenehno izboljševanje. To približevanje standardov podjetjem olajšuje integracijo sistemov kakovosti, omogoča enotno izvajanje skupnih elementov, skrajšuje potreben čas uvajanja in certificiranja, povečuje učinkovitost zaposlenih in znižuje stroške. Številna podjetja, ki že imajo certifikat, tako za sistem kakovosti kot za sistem ravnanja z okoljem, že uporabljajo enoten poslovnik in skupne sistemske postopke.

2.5.6. UPOŠTEVANJE USTREZNIH ZAKONSKIH IN DRUGIH ZAHTEV

Čeprav so številna podjetja že do sedaj v sisteme kakovosti vključevala upoštevanje vseh zahtev za proizvode in v okviru obvladovanja dokumentov vzpostavljala tudi postopke za njihovo obvladovanje, pa novi standard tudi neposredno zahteva, da podjetja prepoznavajo in izpolnjujejo ustrezne zakonske in druge zahteve za proizvod.

2.5.7. MANJŠI POUKAREK NA DOKUMENTIRANIH POSTOPKIH

ISO 9001:2000 predpisuje manj dokumentacije v primerjavi z izdajo iz leta 1994. Podjetjem dopušča več svobode pri izboru načina dokumentiranja sistema kakovosti. Vsako podjetje si lahko glede na velikost in vrsto dejavnosti, kompleksnost procesov, usposobljenost ljudi in kulturo v podjetju določi minimalen obseg dokumentacije, ki je potreben, da podjetje dokazuje uspešnost načrtovanja, izvajanja in nadzorovanja procesov ter učinkovitost izvajanja nenehnega izboljševanja.

Zahteve glede dokumentacije, ki jih mora upoštevati vsako podjetje, so naslednje: podjetje mora obvezno dokumentirati politiko in cilje kakovosti, poslovnik kakovosti, ki je krovni dokument vseh predpisov v podjetju, dokumentirati postopke, ki jih zahteva standard, ter vse dokumente, ki jih določa samo podjetje, da bi zagotavljalo izpolnjevanje zahtev za proizvod in učinkovito obvladovanje procesov in zapise, ki jih določa standard.

Dokumentirani postopki, ki jih zahteva standard, so naslednji: obvladovanje dokumentov, obvladovanje zapisov, notranja presoja, obvladovanje neskladnih proizvodov, korektivni in preventivni ukrepi.

2.5.8. ZAGOTAVLJANJE POTREBNIH VIROV

Najvišje vodstvo mora za učinkovito delovanje sistema, za nenehno izboljševanje in spremljanje zadovoljstva kupcev, načrtovati in zagotavljati tako človeške, finančne, materialne in informacijske vire kot tudi primerno infrastrukturo in delovno okolje.

Največji poudarek daje standard človeškim virom. Standard zahteva potrebno izobrazbo, usposobljenost, veščine in izkušnje vseh zaposlenih, ki s svojim delom vplivajo na kakovost proizvodov. Podjetja naj bi vse zgoraj naštete lastnosti zaposlenih stalno nadzorovala in na podlagi tega načrtovala potrebno dodatno usposobljenost.

Posebej pa sta poudarjeni dve zahtevi, ki jih podjetje mora izpolnjevati, če hoče zagotoviti kompetentnost zaposlenih: zahteva po ocenjevanju učinkovitosti usposabljanja in izvedenih ukrepov ter zahtevo po zagotavljanju pogojev in kulture, v kateri se bodo zaposleni zavedali svoje vloge in prispevka k doseganju ciljev kakovosti.

2.5.9. ANALIZIRANJE PODATKOV

Zahteva analiziranja podatkov v standardu je posledica uveljavljanja načela »Odločanje na podlagi dejstev«. Ker je že predhodna izdaja standarda zahtevala identifikacijo potreb za uporabo statističnih metod, potrebnih za vzpostavitev, obvladovanje in overjanje sposobnosti procesa in karakteristikah proizvoda in uporabo ustreznih virov informacij za učinkovito korektivno in preventivno ukrepanje, je novost novih standardov le zahteva po analiziranju podatkov, s katerimi vodstva podjetij dokazujejo primernost in učinkovitost sistema kakovosti in ugotavljanja priložnosti za nenehno izboljševanje.

2.6. PREDNOSTI NOVEGA STANDARDA ISO 9001:2000

Glede na vse zgoraj povedano bi novemu standardu lahko pripisali sledeče prednosti (Dulc, 2001, str. 17):

- a) je prožen sistem obvladovanja kakovosti;
- b) temelji na procesih in ne na postopkih, spodbuja nenehno izboljševanje;
- c) zadovoljstvo odjemalcev je merilo za uspešnost sistema;
- d) spodbuja k motiviranju vseh zaposlenih za doseganje skupnih ciljev in zagotavljanje sodelovanje;
- e) v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati;
- f) navezuje se na zakonske in regulativne zahteve;
- g) zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh podjetja, funkcije in proizvoda;
- h) osredotoči se na učinkovito notranje komuniciranje;
- i) usmerja pozornost na razpoložljive vire;
- j) zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in obvladovanja kakovosti.

Glede novega standarda ISO 9001:2000 je potrebno dodati tudi to, da se morajo podjetja zavedati, da ta standard ne postavlja dosežkov, ki jih je potrebno dosegati, niti ne daje zagotovila, da bosta upoštevanje zahtev standarda ISO 9001:2000 in določena kakovost, ki se z njegovim uvajanjem pridobi, zagotovila tržno prednost pred konkurenti. Standard ISO 9001:2000 zagotavlja, da je podjetje sposobno izdelati izdelek oz. nuditi storitev v skladu s specificiranimi zahtevami.

2.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI UVEDBE STANDARDOV ISO V PODJETJE

Zagovorniki uvedbe ISO standardov navajajo sledeče prednosti, ki jih le-te prinašajo podjetju. Predvsem naj bi se s certificiranjem povečala urejenost poslovanja, kar vpliva tudi na ugled podjetja in njegovo konkurenčno prednost. Vodstvo podjetja ima boljši pregled nad celotnim poslovanjem, izboljša se preglednost in sledljivost nad procesi, ki se odvijajo znotraj podjetja, pa tudi preglednost nad relacijami, ki vodijo iz podjetja. Jasno se določijo odgovornosti, certificiranje pa naj bi pripomoglo k preprečevanju napak in neskladnosti, ki jih lahko v poslovnem procesu povzroči človek (Rebernik, 2000, str. 35). Podjetje s standardi pridobi na ugledu pri potencialnih uporabnikih, ker mu le te bolj zaupajo. Certifikat prinaša tudi določeno marketinško prednost in medijsko odmevnost (Topič, 1997, str. 26).

Dulc navaja naslednje razloge, zaradi katerih vsaki organizaciji predlaga uvedbo sistema kakovosti in pridobitev certifikata ISO (Vodenje podjetij, 2003):

- standardi kakovosti predstavljajo najbolj preverjeno, najbolj univerzalno, skratka najboljšo osnovo za vsak sodobno organiziran proces, pridobitev certifikata pa je pogojena s funkcioniranjem tega sistema;
- sistem kakovosti po ISO standardu je utemeljen s široko postavljenimi načeli, pri tem izstopajo predvsem trije: osredotočenost na odjemalca, procesni pristop in nenehno izboljševanje;
- sistem kakovosti s svojimi načeli v velikem delu povzema načela trženjskega razmišljanja organizacije in pristopa nastopanja organizacije na trgu, kjer se danes teži k upravljanju odnosov z odjemalci;
- uveden sistem kakovosti in potrditev le-tega s certifikatom je vsaki organizaciji nenazadnje tudi odlična potrditev njenih predstavljenih referenc in ji je lahko v veliko pomoč pri njeni širitvi dejavnosti in ponudbe na trgu.

Nasprotniki uvedbe certificiranega sistema kakovosti pripisujejo velik pomen dejstvu, da pri uvajanju sistema kakovosti v podjetju v veliko primerih pride do povečanja papirne dokumentacije v obliki obrazcev, pravilnikov in navodil. Dodatno delo na posameznem delovnem mestu in tudi strožja kontrola odgovornosti nosilcev posamezne aktivnosti v procesu med zaposlene vnašajo negotovanje in nezadovoljstvo. Nasprotniki poudarjajo dejstvo, da podjetju niti certifikat niti vsa dokumentacija, ki se izdelava ob uvedbi sistema kakovosti, ne moreta zagotoviti, da bo podjetje imelo delo, da bo uspešno in učinkovito poslovalo.

Da sistema kakovosti ne daje v vseh podjetjih zelene rezultate in ne vodi povsod k uspešnosti poslovanja je lahko več razlogov (White, 1996, str. 10-11):

- sistem obvladovanja kakovosti je vsiljen z vrha podjetja;
- zastavljeni cilji so neprimerni;
- sistem obvladovanja kakovosti je nujno zlo;
- zaposleni sistem obvladovanja kakovosti odklanjajo zaradi odpora proti spremembam;
- sistem obvladovanja kakovosti je zelo drag.

Kot navajajo poznavalci, je ena večjih slabosti certifikatov kakovosti, da niso usmerjeni v okolje podjetja in ne v iskanje poslovnih priložnosti. Ureditev poslovanja v skladu z ISO standardi nosi s seboj nevarnost rutinizacije poslovanja in ujetost v dane vzorce obnašanja. Pridobljeni certifikat lahko uspava poslovodstvo, da preneha iskati nove poti za urejanje in vodenje poslovanja (Rebernik, 2000, str. 35).

Zgoraj navedene prednosti in slabosti uvedbe standardov so rezultati analiz starih standardov, ki so veljali do lanskega leta. Z uvedbo novih standardov so strokovnjaki skušali odpraviti čim več slabosti, ki so jih imeli stari, ohraniti njihove prednosti ter jih še izboljšati. Ker so se snovalci zavedali, da so stari standardi zahtevali precej dokumentacije, so to skušali rešiti tako, da v novih dopuščajo, da se podjetje samo odloči glede obsega le-te na podlagi lastnih potreb. V novih standardih je poudarjeno tudi nenehno izboljševanje, h kateremu naj bi v podjetju stalno težili, da ne bi prišlo do rutinizacije poslovanja. Tudi vloga najvišjega vodstva kot glavnega »organa« podjetja je v novih standardih še bolj poudarjena. Zahteva standarda je, da mora vodstvo stalno opozarjati svoje zaposlene na pomembnost odjemalcev ter na nenehno izboljševanje v podjetju. Ali bodo novi standardi resnično odpravili slabosti starih in jih hkrati še izboljšali, pa bo vidno čez določen čas.

2.8. UČINKI UVAJANJA ISO STANDARDOV V PODJETJE

Glede učinkov uvajanja ISO standardov v podjetje se mnenja avtorjev precej razlikujejo. Obstajajo tako raziskave, ki potrjujejo povezavo med uvedbo standardov in uspešnostjo podjetij, kot raziskave, ki med standardi in uspešnostjo ne najdejo povezav.

Lekič trdi, da so koristi certifikata neprecenljive (Ložar, 1996, str. 10). Po njegovem mnenju so standardi ISO 9000 sprožili precej večji napredek na področju kakovosti kot celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management) in razne nagrade za kakovost, ker so zavest, da je kakovost pomembna, vnesli v vse plasti podjetja in ne samo v vodstvo. Rezultati analiz kažejo, da se je podjetjem povečal predvsem obseg prodaje, ne pa cena njihovih izdelkov (Ložar, 1996, str. 10). V številnih podjetjih se je s pridobitvijo certifikata izboljšala organizacija poslovanja, zmanjšali so se stroški kakovosti, lažje pridobivajo nove posle na tujih trgih, pa tudi motiviranost zaposlenih se je povečala.

Lloydov urad za zagotavljanje kakovosti je v raziskavi ugotovil, da imajo certificirana podjetja enkrat višjo dobičkonosnost prihodkov in donosnost kapitala kot pa necertificirana podjetja (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74). Številne raziskave so tudi pokazale, da ima certifikat ISO v svetu velik pomen. Nekatere večje organizacije sploh ne poslujejo s podjetji, ki nimajo certifikata.

Raziskava na podlagi 294 angleških podjetij, o vplivu standardov ISO 9000 na konkurenčno sposobnost podjetja je pokazala, da se je 28% podjetjem, ki so uvedla ISO 9000, konkurenčnost resnično povečala (Prabhu et al., 2000, str. 84-91). Na podlagi raziskave, narejene na 288 španskih podjetij, pa so zabeležili pozitivne notranje in zunanje učinke v 65% podjetij. Kot izboljšani notranji učinki so bili ugotovljeni: izboljšanje urejenosti in preglednosti procesov ter jasnejše opredeljene pristojnosti in odgovornosti. Pozitivni zunanji

učinki pa so se pokazali pri večji odzivnosti na zahteve kupcev ter izboljšanju njihovega zadovoljstva (Casadesus, Gimenez, 2000, str. 432-440).

Piskar Franka je pri svoji raziskavi glede učinkov pridobitve certifikata kakovosti, ki jo je izvedla leta 2002 na vzorcu 212 slovenskih podjetij, ugotovila naslednje. Mnoga podjetja, ki so pridobila certifikat kakovosti, so dosegla boljšo kakovost na tehnični ravni (izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev, boljšo preglednost procesov, učinkovitost izvajanja procesov...), medtem ko se je vpliv uvedbe na poslovni ravni (uspešnost poslovanja) pokazal posredno. Nadalje tudi ugotavlja, da uvedba standardov vpliva na dobiček podjetja oz. na njegovo poslovno uspešnost, ki se kaže v zmanjšanju števila reklamacij in povečanju zadovoljstva kupcev, boljši organizaciji dela, vendar je problem pri vsem tem ta, da podjetja dobička ne znajo prepoznati oziroma nimajo metodologije za ocenjevanje (Piskar, 2003, str. 208).

Strokovnjaki, ki zagovarjajo uvedbo ISO standardov, menijo, da je najpomembnejša pridobitev podjetja s certifikatom ISO 9000 zavest, da je kakovost pomembna. Brez zavezanosti vseh zaposlenih h kakovosti podjetje le težko proizvaja konkurenčne izdelke ali storitve. Ker so merila standardov ISO 9000 enaka po vsem svetu, se podjetje lahko primerja s sorodnimi tujimi podjetji ter tako določi področja, kjer lahko svojo konkurenčnost še poveča.

Pivka in Uršič sta ugotovila, da standard ISO 9000 podjetjem sam po sebi ne prinaša prednosti, kot so boljše upravljanje podjetja, izboljševanje procesov, servisiranja kupcev in podobno. Pravita namreč, da bo standard učinkovit šele takrat, ko ga bodo podjetja povezala s svojo organizacijo, upravljanje vseh vrst virov, produktivnostjo, dobičkom in inovacijami. Poleg tega pa bodo morala tudi določila standardov zasidrati v glavah svojih zaposlenih. Če podjetja tega ne bodo storila, bo pridobljen certifikat le kot formalnost, zato jim ne bo prinesel bistvenih prednosti. Rezultati analiz kažejo, da podjetja v prvem letu, ko uvajajo certifikat, še izvedejo kakšno izboljšavo v poslovnem procesu, pozneje pa nič več (Špeh, 2002, str. 19).

Podobno kot Pivka in Uršič razmišlja tudi Jakša (Ložar, 1996, str. 10). Pravi namreč, da se v Sloveniji standardom ISO 9000 pripisuje prevelik pomen. Kot pravi on, certifikat podjetjem ne bo prinesel čudeža, temveč le manjše izboljšave (Ložar, 1996, str. 10). Batchelor v svoji raziskavi 600 certificiranih britanskih podjetij ugotavlja, da je le 15% podjetij izboljšalo poslovanje s certifikatom kakovosti. Pridobitve pa so bile večinoma internega značaja. Podjetje je zmanjšalo stopnjo napak, povečala se je učinkovitost delovnih postopkov in olajšalo se je komuniciranje znotraj podjetja. Manj pa je uvedba standarda vplivala na zunanje pridobitve, kot je npr. povečanje tržnega deleža (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74).

Iz narejenih analiz je ugotovljeno, da imajo pridobljeni standardi vpliv na povečanje učinkovitosti izvajanja procesov, najmanj pa vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Iz tega sledi, da sistem kakovosti zanemarljivo zadovoljstvo zaposlenih. Vlaganje v motivacijo zaposlenih je proces, ki traja daljše obdobje in v večini podjetjih še ni prepoznaven.

Uršič in Pivka nadalje ugotavljata tudi, da standard ISO 9000 le polovici certificiranim podjetij prinaša koristi. Le polovica vseh podjetij, ki so že pridobila standard, je na dobri poti,

da bodo od njega imela koristi, trideset odstotkov je takih, ki morajo za to še veliko narediti, dvajset odstotkov pa si z njim želi samo dvigniti ugled. Vse več je namreč javnih razpisov, kjer je standard ISO pogoj za sodelovanje. Pri podjetjih, ki imajo od certifikata koristi, se kažejo pozitivni učinki tako v podjetju kot v odnosu med podjetjem in poslovnim okoljem (Špeh, 2002, str. 19).

Nobene povezave med uvedbo standardov in izboljšanim poslovanjem podjetja pa ni našel Seddon, ki pravi, da standardi kakovosti serije ISO 9000 nimajo nobenega vpliva na uspešnost podjetja, če pa ga že imajo, je ta negativen (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74).

3. SISTEM KAKOVOSTI PO ISO STANDARDIH V PODJETJU IMP KLIMA

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Družba IMP Klima je družba z omejeno odgovornostjo, ustanovljena je bila leta 1991 kot hčerinska družba IMP TIO d.d., ki je del korporacije Hidria. Družba je pričela s poslovanjem leta 1992 in se uvršča v kovinsko predelovalno industrijo.

Družba IMP Klima d.o.o. je ena vodilnih domačih proizvajalcev in ponudnikov opreme na področju ogrevanja, hlajenja in klimatizacije, hkrati pa je dobro poznana tudi v Evropi. Ker se v podjetju zavedajo močne konkurence in ker vejo, da samo kakovostni proizvodi in storitve ustvarjajo nove možnosti rasti in napredka družbe, se je vodstvo že pred leti odločilo, da bodo vzpostavili in obvladovali tak poslovni sistem, ki bo izpolnjeval potrebne in zadostne pogoje, da bodo postali zanesljiv in kakovosten partner številnim kupcem doma in v tujini.

Enega temeljnih kamnov izgradnje takega sistema so postavili leta 1996 z izgradnjo sistema kakovosti, ki je ustrezal zahtevam mednarodnega standarda ISO 9001. Mednarodna certifikacijska hiša BVQI je tedaj podjetju za uvedbo sistema podelila mednarodni certifikat. Sistem kakovosti, ki ga razvijajo in izboljšujejo že sedmo leto, sedaj dograjujejo v sistem kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000.

Zaradi vse pogostejših opozoril naravovarstvenikov glede prekomernega onesnaževanja okolja so v podjetju leta 1999 uredili delovanje družbe tako, da ravnanje podjetja z okoljem ustreza zahtevam mednarodnega standarda ISO 14001.

Oba osvojena sistema sedaj postopno združujejo v en integriran sistem, v katerega bodo v bližnji prihodnosti vključili tudi sistem varnosti in zdravja pri delu.

Z nenehnim izboljševanjem sistema poslovanja, zagotavljanja kakovosti in ravnanja z okoljem, izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih ter ustvarjanjem pozitivnih delovnih odnosov dokazujejo, da so cenjeni poslovni partner, s katerim številni kupci z zadovoljstvom sodelujejo.

Dejavnost družbe obsega razvoj, proizvodnjo in trženje petih programov, in sicer program Klima (izdelki za prezračevanje), program Absolutna filtracija (izdelki za prezračevanje

absolutno čistih prostorov), program Energetika (izdelki za ogrevanje), program Požarna zaščita (izdelki za zaščito stavb pred požarom) ter program Posebnih izdelkov in storitev (izdelki, ki niso del standardnega programa, vendar služijo za zapolnitev proizvodnih zmogljivosti). Poleg tega se podjetje ukvarja tudi s projektiranjem, inženiringom, servisom in prodajo izdelkov Dopolnilnega programa prodaje, ki so dopolnitev izdelkov IMP Klime.

Programi v okviru računovodstva in financ vodijo kot samostojna stroškovna mesta, vodijo pa jih vodje programov.

V okviru organizacije poslovanja, vodenja in upravljanja družbe je uveljavljen model projektno (programsko) matrične organiziranosti. Le-ta vključuje veliko število zaposlenih, zunanjih sodelavcev in partnerskih podjetij v številnih skupinah (timih) z različnimi nalogami.

Marketinške in prodajne aktivnosti so nadgradnja osnovnim elementom konkurenčnosti ponudbe, ki jih v IMP Klima stalno izgrajujejo. Podjetje vlaga veliko truda v trdne in dolgoročne odnose s kupci ter si hkrati prizadeva osvojiti nove.

Na proizvodni strani skrbijo z uvajanjem novih tehnologij in lastno strojogradnjo za optimizacijo proizvodnih procesov in povečanje produktivnosti. Proizvodnja izdelkov je serijska, maloserijska in posamična. Za proizvodnjo je značilno veliko število različnih izdelkov s kratkimi dobavnimi roki. Prevladuje proizvodnja za znanega kupca. Kontrola v proizvodnji je organizirana, poleg superkontrole, po sistemu avtokontrole samih delavcev. S superkontrolo označujejo v podjetju tisto kontrolo, ki jo služba kakovosti izvede na koncu, preden izdelek dobavijo kupcu, avtokontrola pa pomeni, da vsak zaposlen kontrolira svoje delo, za katerega je odgovoren. Ta kontrola se izvaja z najnižjimi stroški.

3.2. RAZLOGI ZA UVEDBO ISO STANDARDOV V IMP KLIMI

Ko so se v podjetju leta 1993 odločili, da bodo v svoje poslovanje uvedli sistem kakovosti, je bila to njihova lastna odločitev. Zahtev s strani kupcev, da podjetje kot dobavitelj mora imeti uveden ISO standard kakovosti, takrat še ni bilo. Podjetje je uvedlo sistem kakovosti na osnovi naslednje filozofije vodje podjetja: » Na osnovi zahtev, ki jih uvedeni sistem kakovosti postavlja pred podjetje, naj le-to samo sebe sili k dobro delujočemu sistemu kakovosti in k nenehnemu izboljševanju sistema «. Iz navedenega stavka lahko razberemo, da je želja po neprestanem izboljševanju poslovanja v podjetju prisotna že od vsega začetka.

V podjetju so se za uvedbo odločili tudi zato, ker so se zavedali, da jim bodo standardi omogočali sproti prepoznavati pričakovanja in zahteve zainteresiranih partnerjev, zlasti kupcev, da bodo prepoznana pričakovanja in zahteve lažje vpeljali v sistem poslovanja s pomočjo primernih in gospodarnih ukrepov ter da bodo lahko ukrepe preverjali glede na dane cilje uspešnosti in učinkovitosti. Skratka, v podjetju so se odločili za uvedbo standardov na podlagi dejstva, da je poslovanje, po urejenih delovnih postopkih, ki jih ti zahtevajo, lažje izvajati in nadzirati.

3.3. PROBLEMI, KI SO SE POJAVLJALI OB UVEDBI ISO STANDARDOV

Postavitev sistema kakovosti so v podjetju oteževala predvsem negativna mnenja nekaterih vodij, ki so zatrjevala, da je to sistem, ki povzroča samo povečanje systemske in druge dokumentacije in da je zato tako imenovani »birokratski« sistem. To je ob uvajanju sistema zahtevalo veliko mero prepričevanja in motivacijskega dela. Odločilno pri vsem tem je bilo, da je bil vodja podjetja prepričan v koristnost uvedbe sistema in je samo uvedbo ves čas močno podpiral. Da so v podjetju dokazali pravilnost odločitve o uvedbi sistema, so le-tega ves čas gradili na osnovi dokazanih neskladnosti izdelkov in procesov, s pomočjo dokumentiranih analiz reklamacij kupcev, odpovedi kakovosti in stroškov zaradi pojava neskladnosti. Vsi argumenti za utemeljitev pravilne odločitve o uvedbi sistema so bili narejeni na osnovi številčnih podatkov in podrobnih analiz. Zaradi številnih nasprotovanj, ki so se pojavljala, je odgovorni za uvedbo in delovanje sistema, ki je imel dolgoletne izkušnje na tem področju, sistem dokumentiral samo z nujno potrebno dokumentacijo. Noben dokument ali zapis, ki ni prinesel k ustrezni učinkovitosti ali uspešnosti sistema, ni bil uveden v sistem.

3.4. ELEMENTI STANDARDA ISO 9001:2000 V PODJETJU IMP KLIMA

a) Identifikacija procesov

Identifikacijo procesov definirajo v podjetju IMP Klima kot prepoznavanje ključnih procesov, njihovo zaporedje, povezave in medsebojne vplive. Cilj postopka je, da so ti procesi obvladovani in nadzorovani. Imeti morajo tudi definirane cilje in merljive kazalnike uspešnosti. V podjetju z analizo procesov ugotavljajo uspešnost, učinkovitost ter potrebe po nenehnem izboljševanju. Za obvladovanje postopka je odgovoren direktor družbe. Direktor je odgovoren tudi za prepoznavanje in opredelitev temeljnih in podpornih procesov, njihovo zaporedje, povezave in medsebojne vplive. Določi tudi cilje in merljive kazalnike uspešnosti na nivoju celotne družbe.

Prepoznavanje procesov izvajajo na osnovi dokumentov o celotni organizaciji družbe (opisi in organizacijske sheme) in dokumentov posameznih sistemov (kakovosti, ravnanje z okoljem). Izvajajo ga z vrha proti dnu organizacije. Prepoznavaajo ključne procese na najvišji ravni, pa tudi podprocese na nižjih ravneh.

b) Obvladovanje dokumentov

Postopek definira obvladovanje dokumentov, ki definirajo sistem kakovosti, dokumentov, ki izhajajo iz zahtev sistema kakovosti in dokumentov zunanega izvora. Za izvajanje postopka je odgovoren vodja službe kakovosti. V podjetju IMP Klima imajo dokumentacijo sistema kakovosti zgrajeno v treh nivojih:

- 1. NIVO - Poslovník kakovosti
- 2. NIVO - Dokumentirani postopki (organizacijski predpisi in navodila, okoljski postopki in navodila)
- 3. NIVO - Tehnično tehnološki dokumenti, dokumenti zunanega izvora

Dokumenti, ki se nahajajo na računalniški mreži družbe, so zaposlenim dostopni preko vseh osebnih računalnikov, priključenih na računalniško mrežo družbe. Dostop do posameznih skupin dokumentov pa je uporabnikom določen s pravicami do dostopa. Uporabniki dostopajo do veljavnih dokumentov s prijavo uporabnika na interno omrežje s pomočjo uporabniškega imena in gesla.

c) Obvladovanje zapisov

Postopek definira način obvladovanja za izdelavo, identifikacijo, shranjevanje, zaščito, dostopnost, čas hranjenja in odstranjevanje zapisov. Zapisi sistemov kakovosti so osnova vodstvu družbe za odločanje, ukrepanje in vodenje.

Zapisi nastajajo kot rezultat izvajanja posameznih aktivnosti sistemov kakovosti, definiranih v organizacijskih in okoljskih dokumentih, v katerih je točno opredeljena odgovornost za izdelavo, vsebina, distribucija, čas hranjenja in mesto arhiviranja.

Za izvajanje postopka je odgovoren vodja službe kakovosti. Vsi zapisi se zbirajo, analizirajo in vrednotijo, tako je možno slediti učinkovitosti sistemov kakovosti in ravnanja z okoljem, doseženemu nivoju kakovosti izdelkov in procesov. Analizo zapisov izvajajo avtorji dokumentov in služba kakovosti.

d) Odgovornost vodstva

Direktor družbe je odgovoren za definiranje makroorganizacije družbe, za definiranje odgovornosti in pooblastil vseh pomembnih funkcij v družbi ter za določitev predstavnika vodstva za sistem kakovosti.

Direktor je imenoval vodjo službe kakovosti kot predstavnika vodstva, ki je pooblaščen in odgovoren za vzpostavitev, izvajanje in vzdrževanje procesov, potrebnih za sistem kakovosti, nadzor ter razvoj sistema, definirane v Poslovniku kakovosti.

Vodja službe kakovosti ima v podjetju IMP Klima še naslednje odgovornosti:

- odgovoren je za pripravo osnov za poročanje na vodstvenem pregledu o delovanju sistema kakovosti in o vseh prepoznanih potrebah za izboljšanje;
- odgovoren je za komuniciranje z odjemalci in dobavitelji o zadevah, ki se tičejo sistema kakovosti;
- odgovoren je za ozaveščenje vseh zaposlenih o pomembnosti odjemalcev in doslednem izpolnjevanju vseh njihovih zahtev.

Vodja službe kakovosti je tudi skrbnik procesa za nadzor in merjenje sistema kakovosti, pri čemer je njegova naloga, da skrbi za merjenje in analizo uspešnosti procesa in za izvajanje nenehnih izboljšav.

Skrbniki procesov in vodje organizacijskih enot so odgovorni za določitev ciljev kakovosti za posamezne procese ali organizacijske enote, ki vodijo k večji uspešnosti in učinkovitosti procesov. Vsi, ki so odgovorni za določanje ciljev v podjetju IMP Klima, morajo skrbeti, da so

cilji kvantificirani in merljivi, tako da lahko vodstvo učinkovito izvaja preglede. Cilji sistema vodenja kakovosti družbe so usklajeni s cilji, ki jih na tem področju postavlja holding Hidria.

Vodstvo družbe izvaja preglede poslovnega sistema kakovosti dvakrat letno. Zapise za vodstveni pregled pripravijo skrbniki procesov in posamezni odgovorni delavci. Na osnovi kvantificiranih podatkov iz poročil vodstvo družbe ugotavlja :

- ustreznost, primernost in učinkovitost posameznih procesov ter celotnega sistema kakovosti,
- možnost izboljšav sistema kakovosti,
- potrebe po spremembah sistema kakovosti,
- uresničevanje in primernost politik družbe,
- primernost ciljev sistema kakovosti.

Rezultate vodstvenega pregleda poda vodstvo družbe v zapisniku, v katerem oceni uspešnost in učinkovitost procesov. V zapisniku so podane tudi zahteve, ukrepi in predlogi sprememb in izboljšav. Za vsak ukrep je v zapisniku definirana vsebina problema, vsebina naloge, odgovorni nosilec in planirani rok izvedbe.

e) Ravnanje z viri

V podjetju IMP Klima se zavedajo, da je cilje vsakodnevnega delovanja in izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti družbe lažje dosegati, če zastavljene cilje podpirajo vsi zaposleni in se v izvajanje aktivnosti tudi sami intenzivno vključujejo. Pomemben pogoj za uspešno opravljanje nalog pa je tudi ustrezna kompetentnost osebja na vseh stopnjah organizacije. Zagotavljanje ustrezne kompetentnosti zaposlenih je ena pomembnih nalog vodstva. Po Klepovi morajo vodilni delavci aktivno upravljati proces učenja in ga tudi meriti (Klep, 1989, str. 20). Glede na ugotovljene razlike med potrebno in dejansko kompetentnostjo zaposlenih v podjetju nudijo sledeče vrste usposabljanja:

- dodatno izobraževanja na ustreznih šolah,
- obisk strokovnih seminarjev – internih in eksternih,
- obiske strokovnih sejmov,
- samoizobraževanje.

Vodja kadrovske službe v sodelovanju z vodij organizacijskih enot izdelava, glede na potrebe in finančne možnosti, letni program usposabljanja. Kadrovník na osnovi mesečnih poročil pripravi analizo usposabljanja. Z analizo ugotavlja učinke in posledice izvedenega usposabljanja za posamezne procese, organizacijske enote in celotno družbo ter jih primerja z zastavljenimi cilji.

Ugotavljanje potreb, planiranje in nabava infrastrukture teče preko več faz, pri čemer je za učinkovit in uspešen proces potreben dogovor med vodstvom družbe in strokovnimi službami, ki dajejo potrebe po nabavljanju infrastrukture in sodelujejo pri realizaciji planov nabave.

Delovno okolje je kombinacija človeških in fizičnih dejavnikov, zato na kakovost delovnega okolja vplivajo ukrepi na področju ravnanja z ljudmi in medsebojnih odnosov zaposlenih, ureditev delovnih mest, obvladovanja vplivov okolice na zaposlene in obnašanja zaposlenih do okolice in okolja.

Na področju medsebojnih odnosov poskušajo v podjetju ustvarjati čim boljše razmere za timsko delo in »zdrave« medčloveške odnose. S sistemom nagrajevanja za izboljšave in inovacije skušajo vzpodbujati zaposlene k nenehnim izboljšavam na vseh področjih sistema kakovosti in splošnega delovanja družbe. V podjetju imajo sprejet ustrezen sistem plač, in sicer iz motivacijskega dela plač, pogojev napredovanja in nazadovanja ter motivacije zaposlenih. Mesečno denarno stimuliranje ob dobrih finančnih rezultatih družbe je dodatni faktor za ustvarjanje delovnega okolja, v katerem naj bi se cilji zaposlenih poistovetili s cilji družbe.

f) Realizacija proizvodov

Procesi, povezani z odjemalci

Cilj procesov je prepoznavanje zahtev, želja kupcev in drugih zahtev ter ocena možnosti, zadovoljiti te potrebe z rešitvami, ki jih je podjetje sposobno realizirati. Postopek definira tudi aktivnosti reševanja pritožb kupcev in zajema zbiranje ter obravnavanje reklamacij o neskladnostih izdelkov, analizo njihovih vzrokov in izvedbo ustreznih ukrepov.

V interesu družbe je, da so kupci in zainteresirani ažurno informirani o dejavnosti in ponudbi družbe IMP Klima. Zahteve kupca morajo biti ustrezno in zadostno določene ter dokumentirane, da v fazi pregleda ponudbe ali pogodbe lahko preverijo sposobnost izpolnitve kupčevih zahtev. V pregled pogodbe so vključene vse službe, katerih področja ponudbe pogodba zajema.

Zaposleni v trženju in prodajah izvajajo komuniciranje s kupci pred, med in po prodaji izdelkov. Po potrebi, glede na pomembnost posameznih kupcev ali vrednost naročil, se v komuniciranje s kupci pri trženjskih ali prodajnih aktivnostih vključi tudi direktor.

Pred prodajo izdelkov izvajajo komuniciranje predvsem delavci trženja in vodje prodaj. Komuniciranje pri prodaji izdelkov izvajajo predvsem vodje prodaj in prodajniki. Po prodaji izdelkov kupcem pa izvajajo v podjetju komuniciranje s kupci predvsem zaradi servisiranja izdelkov, reševanja reklamacij in pritožb kupcev ter ugotavljanja zadovoljstva kupcev.

Podatki o reklamacijah kupcev so ene izmed pomembnih povratnih informacij o nezadovoljstvu in pritožbah kupcev. Prodaja je odgovorna za ažurno reševanje reklamacij, za sprožitev postopka in za poslovno rešitev reklamacij. Postopek do predloga rešitve reklamacij mora biti zaključen najkasneje v osmih dneh od prejema reklamacijskega zapisnika kupca.

Služba kakovosti podaja pregled in analize reklamacij in stroškov reklamacij v mesečnih poročilih odboru za kakovost in v poslovnih poročilih za vodstvene preglede. Namen informacij in analiz je prikaz doseganja nivoja kakovosti na trgu, stroškov zunanjih izgub in vzrokov reklamacij. Na osnovi poročil odbor za kakovost in vodstvo družbe sprožita

preventivne in korektivne ukrepe, s katerimi odpravljajo dejanske in možne neskladnosti, katerih posledica so reklamacije in nezadovoljstva kupcev.

Razvoj izdelkov in tehnologij

V podjetju so prepričani, da vgrajevanje kakovosti v vse faze nastajanja izdelkov in tehnologij zagotavlja kakovostne izdelke, ki so konkurenčni, in v popolnosti zadovoljujejo želje in zahteve kupcev, zakonske zahteve in zahteve regulative.

Vodja razvoja ali vodja razvojne tehnologije izdelata predloge za razvoj, ki jih pregleda in odobri vodstvo družbe, in na osnovi potrjenih predlogov s strani vodstva izdelata letni plan razvoja novih izdelkov in tehnologij. Rezultate razvoja mora overiti razvojni tim in o rezultatih overjanja poročati vodstvu družbe.

Nabava

Postopek definira proces nabave, ki zagotavlja tako ocenjevanje kot obvladovanje nabavljenih proizvodov, da so le-ti skladni z zahtevami in potrebami podjetja ter zahtevami in potrebami drugih zainteresiranih strank.

Poslovne odnose z dobavitelji urejajo v podjetju s pogodbo in naročilnicami ter jih skupaj s sporazumom o kakovosti - splošno tehničnimi in kakovostnimi prevzemnimi pogoji in standardi kakovosti, uveljavljajo pri dobavitelju. V primeru odstopanja kakovosti se v sklopu pogodbe definirajo odnosi ločeno od nabavnih pogojev. Natančno so opredeljeni roki reševanja reklamacij, postopki reševanja, pravice in odgovornosti, kraj prevzema pošiljk itd.

Proizvodnja in izvedba storitev

Postopek definira obvladovanje načrtovanja, izvajanja ter nadzora in merjenj proizvodnega procesa in proizvodov s ciljem, izdelati proizvode, ki bodo popolnoma ustrezali vsem zahtevam.

Planiranje proizvodnega procesa zajema:

- planiranje procesa izdelave izdelkov in izvajanje proizvodnih storitev,
- planiranje nadzora in merjenja proizvodnega procesa,
- planiranje nadzora in merjenja izdelkov in storitev.

Namen določanja kontrolnih in prevzemnih točk v podjetju je planiranje kakovosti izdelka po fazah proizvodnega procesa. Vsebinsko aktivnosti določajo razvojniki, tehnolog izdelkov in tehnolog kakovosti.

Nadzorovanje in merjenje proizvodnega procesa zajema sam proces in proizvode. Aktivnosti nadzora in merjenja v podjetju so naslednje:

- kakovosten prevzem procesa,
- izvajanje nadzora procesa med izdelavo,
- kontrola in potrditev kakovosti proizvodov med izdelavo,
- kontrola in potrditev kakovosti proizvodov po končani izdelavi.

V IMP Klimi izvajajo nadzor in merjenje proizvodov med in na koncu proizvodnega procesa na sledeče načine:

- s tekočo kontrolo,
- z avtokontrolo,
- s 100% pregledom proizvodov,
- s končno kontrolo,
- s superkontrolo.

Zapisi o nadzoru in merjenju procesa in proizvodov so dokaz, da so proizvodni proces in proizvodi nadzorovani po definiranih postopkih in da izdelek ustreza zahtevam kupca. Služba kakovosti vse zapise analizira in rezultate poda v poročilih o kakovosti, ki jih pripravlja za sestanke odbora kakovosti ali preglede vodstva.

Pomemben postopek proizvodnega procesa je tudi izvedba sledljivosti proizvodov. V podjetju zagotavljajo sledljivost z namenom, da zadostijo zahtevam kupcev in za spremljanje kakovosti izdelkov s ciljem nenehnihboljšav. V organizacijskih predpisih in navodilih imajo definirano dokumentacijo za izdelavo in označevanje izdelkov, ki omogočajo sledenje izdelku od faze do faze, od operacije do operacije. Osnovni podatek za sledljivost izdelka je oznaka izdelka na etiketi embalaže ali tovarniška številka na tablici izdelka.

Servisiranje

Postopek definira servisne aktivnosti na izdelkih v garancijski in izven garancijske dobe. S temi aktivnostmi v podjetju rešujejo reklamacije kupcev v garancijski dobi in izvajajo servisne preglede ter popravila, na lastno pobudo ali na zahtevo kupcev izven garancijske dobe. Pri izvajanju aktivnosti ugotavljajo neskladnost izdelkov ali sestavnih delov in s povratnimi informacijami strokovnim službam vplivajo na izboljšanje kakovosti izdelkov in s tem na povečanje zadovoljstva kupcev.

IMP Klima ima servis organiziran preko družbe TKR d.o.o., s katero imajo sklenjeno pogodbo o servisiranju izdelkov družbe. Servis izvaja preventivne preglede izdelkov, popravilo izdelkov na objektih (v času garancije in izven garancije) ter reševanje reklamacij kupcev.

Dokumentacijo o opravljenih servisnih posegih analizira vodja servisa. Posamezne informacije in podatke posreduje vodjem organizacijskih enot, ki le-te obdelajo, in na osnovi njih sprejmejo ustrezne ukrepe za odpravo neskladnosti ali izboljšanje procesov in proizvodov. Podatki servisa služijo trženju tudi za ugotavljanje zadovoljstva kupcev in predlaganje potrebnih ukrepov za izboljšanje.

g)Merjenje, analize in izboljšave

Zadovoljstvo odjemalcev

Postopek opisuje proces zbiranja in obdelave informacij o zadovoljstvu kupcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev. Z zbiranjem in analiziranjem informacij ter izvajanjem ukrepov za izboljševanje v podjetju odpravljajo dejavnike, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo kupcev.

Cilji procesa spremljanja in merjenja zadovoljstva kupcev, ki se jih zavedajo v IMP Klimi, so naslednji:

- približati se kupcem in čimbolj spoznati njihova pričakovanja;
- kupce vključiti v proces izboljševanja sistema kakovosti na področju izdelkov, storitev in procesov;
- poznati konkurenčne prednosti in slabosti na trgu;
- poskušati kupcem nuditi več kot pričakujejo.

Načini zbiranja informacij o zadovoljstvu kupcev, ki jih uporabljajo, so naslednji:

- ankete - poslane po pošti, telefonsko, z osebnimi stiki na sejnih in preko interneta,
- drugi načini osebnih stikov s kupci: srečanja z obstoječimi in potencialnimi kupci na sejmih, srečanja in sestanki s kupci v družbi itd,
- poslovne konference s predstavniki podjetja v tujini,
- zapisi reklamacij kupcev.

Nadzorovanje in merjenje procesov

Nadzorovanje in merjenje procesov daje podjetju informacije o uspešnosti in učinkovitosti procesov. Izvajajo ga na različnih nivojih organizacije družbe. Osnovne informacije o uspešnosti in učinkovitosti procesov so primerjave podatkov med planiranimi in doseženimi izvedbenimi cilji procesov za posamezna časovna obdobja. Cilje postavljajo na osnovi planiranih kazalcev uspešnosti posameznih procesov, kazalce pa definirajo na osnovi politike kakovosti družbe.

Metode merjenja procesov so odvisne od definiranih kazalcev in kvantificiranih izvedbenih ciljev in so postavljene že z določitvijo kazalcev. Za metode nadzorovanja in merjenja uporabljajo sistem nenehnih izboljšav, ki jih nenehno nadgrajujejo in izboljšujejo.

Podjetje je razdeljeno na deset temeljnih ter na šest podpornih procesov. Temeljni procesi prinašajo podjetju dodano vrednost, podporni pa, kot že ime samo pove, so podpora temeljnim. Za vsak proces vodstvo določi kazalnike uspešnosti, ki se bodo spremljali in analizirali za prihodnje leto, za vsak kazalnik posebej pa določijo še cilje, ki jih želijo doseči. Temeljni procesi so naslednji: trženje, prodaja, projektiranje in inženiring, razvoj in konstrukcija izdelkov, tehnološka in kalkulatívna obdelava izdelkov, nabava, razvoj tehnologije, proizvodnja, odprema, servisiranje. Podporni procesi pa: vodenje in načrtovanje, nadzor in merjenje sistema kakovosti, upravljanje finančnih virov in stroškov, upravljanje človeških virov, upravljanje infrastrukture in delovnega okolja ter upravljanje informacijske tehnologije.

Vodstvo podjetja je za proces nadzora in merjenja sistema kakovosti, katerega skrbnik je vodja službe kakovosti, določilo za leto 2004 naslednje kazalnike uspešnosti:

- stroški neskladnih izdelkov,
- stroški reklamacij kupcev,
- uspešnost reševanja korektivnih ukrepov,
- učinki notranjih presoj,

- izboljšave sistema kakovosti,
- število poškodb pri delu,
- izvedba projektov in nalog iz temeljnega plana podjetja za leto 2004 v planiranih rokih.

Služba kakovosti je na podlagi izkušenj iz preteklih let določila, da stroški neskladnih proizvodov v letu 2004 ne smejo presegati 0,1% fakturirane realizacije. Kot drugi cilj ki ga želijo doseči, so si zadali, da morajo biti stroški reklamacij kupcev manjši od 0,4% fakturirane realizacije. Ker daje novi standard poudarek na korektivne ukrepe, so sklenili postaviti tudi cilj, da se pri rešenih korektivnih ukrepih neskladnosti ne smejo ponoviti. Vsi odgovorni za odpravo neskladnosti še vedno ne razumejo oziroma nočejo razumeti pomena korektivnih ukrepov. Zato velikokrat ne vložijo dovolj truda, da bi z izvedenimi korektivnimi ukrepi odkrite neskladnosti v celoti in za vedno odpravili. Ker v podjetju izvajajo tudi notranje presoje, želijo, da bi čim več odkritih neskladnosti notranjih presoj bilo tudi rešenih. Pri izboljšanju sistema kakovosti si niso postavljali posebnih ciljev, ampak jim je cilj realizirati naloge iz letnega programa izboljšav, ki je izdelan za posamezne procese oziroma področja. Kljub temu da je bilo število poškodb pri delu v letu 2003 majhno, so se odločili, da mora biti le-teh v prihodnjem letu še za 10% manj (zgodilo se je dvanajst poškodb). V celoti želijo realizirati tudi naloge iz temeljnega plana podjetja za leto 2004, glede na planirane roke.

Med kazalniki uspešnosti so tudi kazalniki sistema ravnanja z okoljem in varnosti ter zdravja pri delu, ker v IMP Klima pojmujejo sistem kakovosti kot skupni sistem kakovosti, ravnanja z okoljem in varnosti ter zdravja pri delu.

Obvladovanje neskladnih proizvodov

Postopek definira obvladovanje neskladnih proizvodov z namenom, da se prepreči uporaba neskladnih proizvodov v procesu proizvodnje oz da izdelki niso dobavljeni kupcu, če odstopajo od zahtevane kakovosti.

Aktivnosti, ki so potrebne pri obvladovanju neskladnih proizvodov v podjetju, izvajajo nabavniki - vhodni kontrolorji, delavci - avtokontrolorji, skupinovodje, oddelkovodje, vodje proizvodenj itd.

Aktivnosti pri obvladovanju neskladnih proizvodov na vhodu ali v proizvodnji zajemajo:

- ugotovitev neskladnosti,
- označevanje neskladnih proizvodov,
- ločevanje od skladnih proizvodov,
- evidentiranje neskladnosti,
- obveščanje o neskladnosti,
- izločanje neskladnih proizvodov,
- izvajanje korekcij in korektivnih ukrepov za odpravo neskladnosti,
- evidentiranje ugotovitev,...

Analiza podatkov, statistične metode

Postopek definira način določanja, zbiranja in analize primernih podatkov in informacij, s katerimi dokazujejo primernost in učinkovitost sistema kakovosti ter ocenjujejo, kje je možno nenehno izboljševati učinkovitost sistema.

Vodstvo družbe je prepričano, da so učinkovite odločitve možne le, če temeljijo na analizah podatkov in informacij, zbranih z nadzorovanjem, merjenjem ali iz drugih primernih virov.

Pri analizi podatkov in informacij uporabljajo različne tehnike in metode. V podjetju uporabljajo statistične in nestatistične metode merjenja in analiz. Nestatistične metode uporabljajo v primeru pomanjkanja podatkov in znanih rešitev s tem, da uporabljajo znane zakonitosti in dejstva na osnovi razpoložljivega znanja.

Vrste statističnih metod, ki jih uporabljajo, so naslednje:

- pareto analiza,
- zbiranje zamisli in idej,
- kontrolne karte,
- histogram,
- metode vzorčenja.

h) Izboljševanje

Postopek definira sistematično izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov. Z izvajanjem korektivnih in preventivnih ukrepov v podjetju postopno odpravljajo vzroke dejansko odkritih in potencialnih neskladnosti. Bistvo je, da z izvajanjem ukrepov rešujejo vzroke problemov in se ne ukvarjajo s posledicami. Korektivni in preventivni ukrepi morajo biti ustrezni posledicam dejanskih ali potencialnih neskladnosti.

Z izvajanjem korektivnih in preventivnih ukrepov nenehno izboljšujejo učinkovitost sistema kakovosti. Postopek reševanja korektivnih ukrepov zajema:

- pregledovanje neskladnosti, vključno s pritožbami odjemalcev(reklamacijami kupcev),
- izvajanje preiskav vzrokov neskladnosti (izdelkov, procesov in sistemov),
- analizo mogočih vzrokov,
- dokumentiranje rezultatov preiskav in analiz,
- določitev potrebnih korektivnih ukrepov za odstranitev vzrokov neskladnosti,
- izvajanje korektivnih ukrepov,
- nadzor nad izvajanjem ukrepov,
- preverjanje učinkovitosti uvedenih ukrepov,
- obvladovanje zapisov o rezultatih izvedenih ukrepov,
- posredovanje informacij o ukrepih na odbor kakovosti, vodstvu družbe in pristojnim organizacijskim enotam,
- pregledovanje izvedenih korektivnih ukrepov na odboru kakovosti in vodstvu družbe.

Postopek reševanja preventivnih ukrepov pa zajema naslednje aktivnosti:

- preiskava in določitev potencialnih neskladnosti, analiza mogočih vzrokov in ocenitev pomembnosti problema,
- ocenitev potrebnosti ukrepanja, za preprečevanje pojava neskladnosti,
- predlaganje in odobritev preventivnih ukrepov,
- izbor najustreznejše rešitve, izdelava plana rešitve ukrepov,
- izvajanje preventivnih ukrepov,
- izvajanje nadzora nad realizacijo ukrepov,
- preverjanje učinkovitosti uvedenih ukrepov,
- obvladovanje zapisov o rezultatih uvedenih ukrepov,
- posredovanje pomembnih informacij o uvedenih ukrepih vodstvu družbe,
- pregledovanje uvedenih ukrepov na vodstvu družbe.

3.5. ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV V PODJETJU IMP KLIMA

Načelo osredotočenosti na odjemalca je v novem standardu zajeto v celo vrsto zahtev, ki se nanašajo na zavedanje o pomenu zadovoljstva odjemalcev, določanje in izpolnjevanje zahtev, komuniciranje in nenazadnje spremljanje zadovoljstva. Prav na podlagi tega dejstva so v podjetju IMP Klima v lanskem letu prvič pripravili poglobljeno raziskavo v zvezi z zadovoljstvom njihovih kupcev. Glede na dobljene rezultate in njihov pomen so se odločili, da bodo raziskavo ponovili v drugem kvartalu leta 2004. Sledečo ugotovitev o zadovoljstvu kupcev v podjetju sem naredila na podlagi internega gradiva IMP Klime.

Raziskavo so izvedli z anketo, ki so jo poslali domačim in tujim kupcem. Vprašalnik je bil strukturiran, vprašanja pa deloma zaprtega deloma odprtega tipa. Pri vprašanju zaprtega tipa je anketar obkrožil odgovor glede na stopnjo strinjanja s postavljenimi trditvami, pri vprašanju odprtega tipu pa je moral napisati svoj odgovor. Anketni vprašalnik je zajemal osem sklopov vprašanj o posameznih kategorijah, ki vplivajo na kakovost, ter splošni del. Vključene so bile naslednje kategorije: kakovost izdelkov, asortima, cene, dobava, strokovno tehnično svetovanje in podpora, prodaja, marketing ter kakovost poprodajnih storitev. Splošni del pa je zajemal opredelitve kupcev glede področij za izboljšanje sodelovanja, glede spremembe kakovosti poslovanja na predhodna obdobja, splošno zadovoljstvo kupcev z IMP Klimo ter pripombe in predloge. Domačim kupcem so poslali 80 anket, vrnjenih so dobili 47, kar predstavlja 58,7%, tujim kupcem pa je bilo poslano 43 anket, od tega so dobili vrnjenih 22, kar pomeni 49% odziv.

Končne ugotovitve, za tuje in domače kupce skupaj, so naslednje. Z izdelki, ki jih ponujajo v podjetju, so kupci zadovoljni, pomemben je tudi podatek, da nihče od vprašanih ni izrazil negativnega mnenja. Velik procent se jih strinja, da je širina in globina asortimana prava, da se podjetje dobro prilagaja posebnim zahtevam ter da ima prilagodljivost velik pomen za kupca. Več negativnih odgovorov je bilo pri vprašanju glede cene njihovih izdelkov, saj je veliko vprašanih menilo, da cene niso konkurenčne. Tudi glede rokov dobav niso zadovoljni, in sicer menijo, da so le-ti predolgi. So pa anketiranci zadovoljni s skladnostjo dobav z

naročilom, z načinom pakiranja izdelkov ter s spremnimi dokumenti. Tudi glede strokovne pomoči in profesionalnosti svetovanja nimajo pripomb. Glede same prodaje so kupci zadovoljni s hitrostjo odziva na njihovo povpraševanje, strokovnostjo ponudbe, svetovanjem prodajnikov. Želijo pa si pogostejše obiske prodajnikov ter več poslovnih stikov s samim vodstvom podjetja. Na področju marketinga menijo, da je oskrbovanje z informacijami dobro. Več pritožb je bilo izrečenih glede sistema sprotnega informiranja o novostih. Kupci namreč menijo, da z novostmi niso pravočasno seznanjeni. Kar 76% anketirancev bi si želelo več izobraževanj, seminarjev in predstavitev. Glede poprodajnih storitev, med katere štejejo hitrost reševanja reklamacij, kakovost reševanja reklamacij ter garancijo, kupci nimajo pripomb.

Če na kratko povzamem rezultate, ločeno za domače in tuje kupce, so ugotovitve naslednje. Domači kupci so relativno bolj zadovoljni od tujih pri večini kategorij razen pri obiskih prodajnikov, cenah in rokih dobav izdelkov. Stopnje nezadovoljstva po posameznih kategorijah za domače kupce so predstavljene na Sliki 1 (glej Prilogo 1). Iz slike je razvidno, da so domači kupci najbolj nezadovoljni z obiski prodajnikov (55%), z roki dobav (36%), s poslovnimi stiki z vodstvom (36%), z obveščenoostjo o spremembah (34%), s seznanjenostjo z novostmi (31%), s konkurenčnostjo cen (30%) itd.

Za tuje kupce pa so ugotovili, da so generalno za malenkost manj zadovoljni kot domači. Bolj zadovoljni v primerjavi z domačimi so z naslednjimi kategorijami: s prilagajanjem posebnim zahtevam, s cenami in z obiski prodajnikov. Tudi za tuje kupce so prikazane stopnje nezadovoljstva po kategorijah na Sliki 2 (glej Prilogo 1). Iz nje je razbrati, da so tujci najmanj zadovoljni glede seznanjenosti z novostmi (35%), sledijo jim roki dobav (33%), celovitost ponudbe (30%), usposobljenost prodajnikov itd.

Glede na rezultate ankete ugotavljam, da bodo morali v podjetju v prihodnje več pozornosti nameniti tujim kupcem, če želijo, da bo njihov delež ostal nespremenjen oz. se bo še povečeval. Sprva se bodo morali osredotočiti na najbolj negativno ocenjene kategorije, a si hkrati ne bodo smeli dovoliti, da kategorije, ki so bile tokrat dobro ocenjene, ne bi bile deležne izboljšav. Predvsem bodo morali izboljšati sistem sprotnega informiranja tujih kupcev o novostih. To bi lahko storili s pripravo informativnega gradiva, tako v papirni kot v elektronski obliki, pa tudi z dodatnim usposabljanjem predstavnikov podjetja, kar naj bi bila sodeč po rezultatih, ena njihovih šibkejših točk. Nezadovoljstvo tako domačih kot tujih kupcev se kaže v rokih dobav izdelkov. To je gotovo ena večjih pomanjkljivosti podjetja, zato bodo morali v prihodnje na tem področju poiskati ustrezne rešitve. Ker so se v podjetju zavedali, da obiski prodajnikov pri kupcih predstavljajo dodatne stroške, niso strmeli k cilju povečanja števila le-teh. Tokratna anketa pa je pokazala, da današnji kupci dajejo velik poudarek na individualne obiske predstavnikov podjetja. Prav zato bodo morali začeti razmišljati o povečanju njihovega števila. Domači kupci so precej nezadovoljni tudi s pogostostjo stikov z vodstvom. Ukrep, ki so ga že sprejeli, je, da bodo z analizo skušali ugotoviti, kateri so ti kupci, nato pa bodo ustrezno ukrepali. Rezultati ankete so pokazali še nekaj drugih slabosti, katerih se vodstvo zaveda, zato je njihov cilj, da jih v čim krajšem času odpravijo.

3.6. ANALIZA STROŠKOV KAKOVOSTI V PODJETJU IMP KLIMA

Stroški kakovosti so pomemben pokazatelj kakovosti in zagotavljanja kakovosti. To so vsi stroški, ki nastajajo pri preprečevanju in ugotavljanju napak na izdelkih in storitvah ter stroški za odpravo posledic napak. Stroške kakovosti v podjetjih preveč podcenjujejo in le malo podjetij upošteva, da zmanjšanje stroškov kakovosti pripomore k večjemu dobičku podjetja. Pri zbiranju stroškov pa je potrebno paziti, da ne pride do dvojnega obračunavanja stroškov, prav tako pa tudi na to, da se jih ne izpusti.

V podjetju so se odločili, da bodo spremljali in merili le tiste stroške kakovosti, za katere so sami prepričani, da imajo vpliv na njihovo poslovno uspešnost.

Stroške kakovosti, ki jih spremljajo, delijo v tri skupine:

- stroški preprečevanja neskladnosti,
- stroški pregledov in preskusov,
- stroški neskladnosti.

Med stroške preprečevanja neskladnosti uvrščajo stroške usposabljanja s področja kakovosti, kamor spadajo stroški seminarjev, šolanja in samoizobraževanja. Posebej spremljajo tudi stroške strokovne literature, kot so strokovne knjige, revije, časopisi, standardi. Med stroški preprečevanja neskladnosti predstavljajo precejšen del tudi stroški presoj sistema ISO 9001, zato jih vodijo posebej. Kot sem že večkrat omenila, so za konkurenčnost in obstoj današnjih podjetij potrebne stalne izboljšave, katere pa nosijo tudi določene stroške, ki pa niso zanemarljivi. Prav na podlagi tega se zdi vodstvu smotrno spremljati tudi stroške uvajanja novih metod na področju kakovosti ter stroške programov za izboljšanje kakovosti. Ker pa mora biti v podjetju tudi nekdo, ki skrbi za kakovost na vseh področjih, je v podjetju IMP Klima za to zadolžena posebej organizirana služba kakovosti. Čeprav so stroški službe kakovosti precej visoki, so prepričani, da so stroški povsem upravičeni.

Stroški pregledov in preskusov zajemajo stroške preskusov in meritev na izdelkih, ki se izvajajo v internem in zunanjem laboratoriju za meritve, iz česar nadalje izvirajo tudi stroški akreditiranja laboratorija za meritve. Posebej merijo tudi stroške presoj, katere delijo naprej na stroške notranjih presoj, stroške presoj dobaviteljev in presoj kupcev. Med stroške pregledov in preskusov spadajo tudi stroški certificiranja izdelkov ter stroški overjanja merilne opreme. Zadnjima dvema skupinama stroškov se podjetje pri svojem poslovanju ne more izogniti.

Najvišje stroške kakovosti za podjetje IMP Klima predstavljajo stroški neskladnosti oziroma nekakovosti. Med te stroške spadajo reklamacije kupcev in interne reklamacije – reklamacije v proizvodnji, na montaži in servisu. Za podjetje bi bilo idealno, da bi večji del stroškov nosile interne reklamacije, kar bi pomenilo, da napake na proizvodih ugotovijo v podjetju, še preden so le-ti dostavljeni kupcu, a jim žal tega cilja še ni uspelo doseči. Analize podatkov namreč kažejo, da večji del stroškov neskladnosti predstavljajo reklamacije kupcev.

V spodnji tabeli prikazujem zgoraj opisane stroške kakovosti še številčno. Prikazani so le nekateri značilni stroški zaradi vpeljave in certificiranja sistema kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001, v primerjavi s fakturirano realizacijo. Stroški so prikazani za tri leta, in sicer za leto 1996, ko so v podjetju dokončno uvedli sistem kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:1994, za leto 1999 kot vmesno leto ter leto 2003 kot zadnje leto, za katerega so opravljene analize. Vsi stroški kakovosti se vrednostno po letih povečujejo, vendar je razlog temu večja letna fakturirana realizacija.

Iz Tabele 1 je razvidno, da stroški preprečevanja neskladnosti glede na fakturirano realizacijo po letih padajo. Sicer pa ima podjetje IMP Klima relativno visoke stroške usposabljanja, kar pomeni, da se v podjetju zavedajo, da je nenehno usposabljanje zaposlenih eden izmed pogojev za dvig kakovosti delovanja celotnega poslovnega sistema. Tudi stroški uvedbe sistema kakovosti niso zanemarljivi. Precej visoki so bili v letu uvedbe, kar je tudi razumljivo. V letu 2003 so se pojavili še dodatni stroški, in sicer stroški prehoda iz starega na nov sistem kakovosti.

Stroški pregledov in preskusov so približno enaki v vseh letih, le v letu 2003 so se za malenkost znižali.

Stroški izgub, glede na fakturirano realizacijo, so bili najnižji leta 1996, in sicer so znašali 0,40% fakturirane realizacije. V letu 1999 so se le-ti zvišali na 0,52% fakturirane realizacije, v letu 2003 pa jim jih je uspelo znižati na 0,41% fakturirane realizacije. Rezultat je za podjetje spodbuden. Večji delež med izgubami predstavljajo v vseh letih zunanje izgube, in sicer reklamacije kupcev. Podjetje se trudi za njihovo zmanjševanje, kar kaže tudi podatek, da so se stroški reklamacij glede na fakturirano realizacijo v letih od 1996 do 2003 zmanjševali.

Tabela 1: Prikaz stroškov kakovosti v SIT in v % fakturirane realizacije za tri leta

VRSTA STROŠKOV	1996		1999		2003	
	SIT	%	SIT	%	SIT	%
STROŠKI PREPREČEVANJA NESKLADNOSTI	4.157.986	0,43%	6.599.004	0,44%	9.781.039	0,27%
Usposabljanje	2.802.500		5.443.666		9.013.342	
Certificiranje sistema ISO 9001	1.355.486		1.155.338			
Prehod iz ISO 9001:1994 na ISO 9001:2000					767.697	
STROŠKI PREGLEDOV IN PREIZKUSOV	500.000	0,05%	850.000	0,05%	1.050.000	0,03%
Notranje in kontrolne presoje sistema kakovosti	500.000		850.000		1.050.000	
IZGUBE	3.824.822	0,40%	7.745.391	0,52%	14.643.897	0,41%
<i>ZUNANJE IZGUBE</i>						
Reklamacije kupcev	3.824.822	0,40%	5.660.093	0,38%	12.287.751	0,35%
<i>NOTRANJE IZGUBE</i>						
Neskladni izdelki in hibe v poslovnem procesu	NI PODATKOV		2.085.298		2.356.146	
FAKTURURANA REALIZACIJA (v SIT)	966.407.200		1.486.822.775		3.498.053.574	

Vir: Interno gradivo podjetja IMP Klima, 2003.

Na Sliki 3 (glej Prilogo 2) pa prikazujem še trend gibanja celotnih stroškov kakovosti glede na fakturirano realizacijo po posamezni letih. Kot je razvidno iz grafa, trend gibanja stroškov kakovosti od leta 1999 pada. Celotni stroški kakovosti glede na fakturirano realizacijo so bili v letu 2003 najnižji.

3.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI UVEDBE ISO STANDARDOV V PODJETJU IMP KLIMA

V podjetju so prepričani, da na osnovi pridobljenega certifikata za sistem kakovosti kot poroka zaupanja lažje pridobivajo nove kupce. Menijo, da uveden in primerno delujoč sistem daje ustrezno zaupanje kupcem in vsem zainteresiranim (lastniki, zaposleni, dobavitelji, družba) za uspešno poslovanje podjetja. S pridobitvijo certifikata beležijo tudi povečanje zadovoljstva in zvestobe obstoječih »starih« kupcev. Prednost uvedenega certifikata se jim zdi v tem, da je le-ta izdan s strani svetovno znane certifikacijske organizacije BVQI, saj je certifikat poznan po celem svetu, kar pomeni, da nimajo težav z dokazili o kakovostnem poslovanju tujim kupcem.

Ker standard zahteva, da naj bi se kakovost izdelkov, procesov in sistema v naprej planiralo, se tega v podjetju držijo. Z analizo rezultatov ugotavljajo, da na podlagi planiranja, boljše obvladujejo temeljne procese in s tem dosegajo krajše in točnejše roke dobave. Tudi napake na proizvodih skušajo v čim večji meri preprečevati že vnaprej (preventivni ukrepi) ter se izogibati ugotavljanju in odpravljanju napak, ko so le-te že nastale (korektivni ukrepi).

Stroški presoj kupcev v IMP Klimi kot dobavitelju so od pridobitve certifikata minimalni, saj so kupci, ki izvajajo presoje zelo redki. Na podlagi več letnega spremljanja odškodninskih tožb kupcev so ugotovili, da z uvedbo ISO standardov le-teh praktično nimajo več, pojavljajo se le posamezne zahteve za povrnitev manjših stroškov zaradi nekovostnih proizvodov, vendar jih rešujejo dogovorno v okviru reševanja reklamacij kupcev. Ugotavljajo tudi, da se stroški slabe kakovost, zaradi »sistemskega« obvladovanja neskladnosti (notranjih neskladnosti in reklamacij kupcev), glede na fakturirano realizacijo nižajo. Po nekajletnem delovanju sistema kakovosti so se znižali tudi stroški ocenjevanja (vhodna kontrola, kontrola in preskušanje v proizvodnji, obvladovanje merilne opreme). Spremljanje stroškov kakovost, ki jih zahteva ISO, jim omogoča izvajanje izboljšav in rangiranje projektov za izboljšave. Kot eno izmed prednost uvedbe ISO standardov, navajajo povečanje konkurenčnosti podjetja zaradi nižjih stroškov poslovanja ob enaki kakovosti izdelkov in storitev.

Za slabost uvedbe ISO standardov smatrajo predvsem nekoliko višje stroške preventive kamor uvrščajo stroške osebja, pregledov in ocenjevanja novih izdelkov, usposabljanja, obvladovanja procesov ter poročanja o stopnji dosežene kakovosti. Ob vsem tem pa se zavedajo, da ti stroški posledično zmanjšujejo stroške zunanjih in notranjih izgub (reklamacij kupcev, neskladnost).

3.8. ANALIZA UČINKOV UVAJANJA ISO STANDARDOV V PODJETJU IMP KLIMA

Po uvedbi ISO standardov so se v podjetju pokazale pomembne spremembe. Prva večje sprememba je bila predvsem večja urejenost in preglednost delovanja podjetja, kar se kaže v večji učinkovitosti poslovanja. Urejenost in preglednost pa je imela za posledico povečano papirno dokumentacijo. Prav zato so se po nekajletnem delovanju sistema odločili, da pristopijo k »reinženiringu« systemske dokumentacije, tako da bodo količino dokumentacije, ki pokriva sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem in sistem varnost in zdravja pri delu, še zmanjšali in jo združili v dokumentacijo integriranega sistema kakovosti.

Zaradi preglednejše organiziranosti in večje povezanosti so odgovornosti in pooblastila jasno določena, boljše je obvladovanje procesov in sprememb na trgu. Povečalo se je vlaganje v razvoj novih izdelkov, razvoj nove tehnologije za izdelavo izdelkov, zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev, pridobivanje znanja oziroma enostavneje lahko rečemo, da v podjetju vlagajo v vse, kar potrebujejo za nenehno napredovanje in rast podjetja. Vodstvo IMP Klime je prepričano, da je sistem kakovosti ugodno vplival na tri ključne dejavnike poslovanja družbe: kakovost izdelkov in storitev, cene izdelkov in storitev ter roke dobav. Z vidika odjemalca je vse to zelo pomembno, saj so prav odjemalci, in ne cena ali količina, tisti, ki prinašajo podjetju uspeh.

Z uvedbo ISO standardov se je povečala tudi učinkovitost poslovnega sistema, zmanjšali so se stroški kakovosti, dobiček se je povečal, zato so lastniki zadovoljni s poslovanjem podjetja. Eden iz med razlogov zmanjševanja stroškov kakovosti so tudi notranje presoje sistema kakovosti, ki jih izvajajo enkrat ali dvakrat letno, saj so le-te dober sistem za nenehno odkrivanje neskladnosti oziroma možnosti za izboljšanje sistema. V podjetju so prepričani, da so notranje presoje glavna »gonilna sila« za nenehno izboljševanje sistema kakovosti. Zahteva ISO standardov, ki še ne deluje v pričakovanem obsegu, kot si v podjetju želijo, je sistem preventivnih ukrepov s čimmanj korektivnimi ukrepi. To pomeni, da v podjetju še vedno preveč neskladnosti rešujejo šele takrat, ko imajo za posledico reklamacije kupcev in ne preventivno.

V podjetju so prepričani tudi v to, da je pridobitev certifikata vplivala na dobro ime podjetja, kateri jim poleg ugleda v poslovni in družbeni sferi olajšuje pridobivati ustrezen kader, ki je pogoj za nadaljnjo rast podjetja. Da standard dviguje ugled podjetja, je ugotovila tudi Piskar Frana v svoji raziskavi, ki jo je izvedla na vzorcu slovenskih podjetjih (Piskar, 2003, str. 147).

V podjetju IMP Klima pravijo, da pridobljen certifikat kakovosti še ne pomeni konec dela na kakovosti, ampak šele začetek na dolgi poti do celovitega obvladovanja kakovosti. Sistem kakovosti se ne sme ustaliti, ampak se mora razvijati kot sistem stalnih izboljšav, kajti samo na tak način se bo podjetje po poti kakovosti lahko pomikalo naprej. Biti boljši, biti med prvimi, biti pred konkurenco pa je tisto, kar podjetju zagotavlja stalen krog kupcev, redno obratovanje in kar je najpomembnejše, preživetje.

SKLEP

Kakovost proizvodov ali storitev je v zadnjem času postala ena izmed najmočnejših orožij v konkurenčnem boju tako na domačem kot na tujem trgu. Podjetja, ki bodo hotela biti uspešna tudi v prihodnje, bodo morala stalno nuditi kupcu takšno raven kakovosti, da bodo ti zadovoljni in bodo imeli zadovoljene vse potrebe in želje. V svetu obstaja veliko modelov zagotavljanja kakovosti, vendar je v Evropi najbolj priznan in razširjen model, ki ga opredeljuje družina standardov ISO 9000. V diplomskem delu sem želela teoretično predstaviti zahteve sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2000 in analizirati njegove učinke na poslovanje podjetja IMP Klima.

Raziskava je pokazala, da je sistem kakovosti po standardu ISO 9001 v IMP Klimi prinesel kar nekaj pozitivnih sprememb. Na podlagi razgovora z vodjo službe kakovosti sem ugotovila, da je standard prinesel podjetju večjo urejenost, natančnejše in bolj nadzorovano delo, predvsem pa se kaže vpliv standarda na zniževanju stroškov kakovosti. Pri uvajanju so naleteli le na manjše probleme, v glavnem povezane s človeškim faktorjem.

Čeprav naj bi ISO standardi predstavljali za podjetje dokaz, da so njegovi proizvodi oziroma storitve kakovostne, to ne drži vedno. Za učinkovito delovanje sistema kakovosti je potrebno nenehno vzdrževanje in prilagajanje spremembam. Podjetja, ki bodo to vzdrževala, imajo zgrajen dober temelj za uspešno in učinkovito poslovanje na vedno bolj odprtem in zahtevnem trgu.

Ker si v IMP Klimi prizadevajo dosegati čim višjo kakovost svojih proizvodov, nenehno težijo k izboljševanju in dopolnjevanju sistema kakovosti. Načrt, ki ga imajo v podjetju za leto 2004, je še vpeljava sistema varnosti in zdravja pri delu po zahtevah specifikacije OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series). Nadaljnji cilj, ki so si ga postavili, je, da do konca leta 2005 vse tri sisteme kakovosti: sistem kakovosti po ISO 9001:2000, sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 in sistem varnosti in zdravja pri delu po OHSAS 18001 - integrirajo v enoten sistem. Nato pa naj bi integrirani sistem kakovosti v letih 2005 do 2010 nadalje razvijali v sistem poslovne odličnosti.

LITERATURA

1. Artač Vojko, Kočar Lidija, Prislán Božo: Uvajanje integralnih sistemov kakovosti. Ljubljana : GZS, 2000. 18 str.
2. Bernat Janez: Pridobiti in izgubiti certifikat kakovosti. Kapital, Ljubljana, 12(2002), 298, str. 46-47.
3. Božič Marta: Sodelovanje in organiziranje. 1. izd. Maribor : Via, 1996. 163 str.
4. Casadesus Marti, Gimenez Gerusa: The Benefits of the Implementation of the ISO 9000 Standards: Empirical Research in 288 Spanish Companies. The TQM Magazine, Bedford, 12(2000), 6, str. 432-440.
5. Crosby Philip B.: Kakovost je zastonj. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1989. 270 str.
6. Crosby Philip B.: Govorimo o kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 208 str.
7. Dulc Janez: Trženjski pristop in standardi ISO 9001:2000 - CRM?. Kakovost, Ljubljana, 2001, 3, str. 3-10.
8. Germ Miro: TQM – problemi uvajanja. Kakovost, Ljubljana, 1994, 3/4, str. 12-14.
9. Hele John: The eight Quality Management Principles – a practical approach. ISO Management System, Ženeva, 3(2003), 2, str. 36-40.
10. Heras Iñaki, Casadesús Martí, Dick Gavin P.M.: ISO certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies. Managerial Auditing Journal, Bradford, 17(2002), 1/2, str. 72-78.
11. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost: Japonska pot. Ljubljana : Tehnološka založba Slovenije, 1987. 180 str.
12. Klep Jožica: Nekateri vidiki učenja v organizaciji. Organizacija, Ljubljana, 31(1998), 1, str. 9-20.
13. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
14. Križman Vojko, Novak Rajko: Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002. 108 str.
15. Ložar Boštjan: Utopljanje v certifikatih ISO 9000? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 45(1996), 5, str. 10.
16. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 547 str.
17. Marovt Matjaž: Manjkajoča znanja v proizvodnih podjetjih. 4. Konferenca kakovosti. Velenje : Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem, 2003, str. 28-32.
18. Musil V., Pregrad B., Žerjal B.: Tehnološki sistemi in proizvodi. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1992. 203 str.

19. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2001. 52 str.
20. Piskar Franka: Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetji in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 237 str.
21. Pivka Marjan, Uršič Duško: ISO 9000 in konkurenčnost podjetij: Slovenske izkušnje. Maribor : Management Forum, 1999. 144 str.
22. Potočnik Edvard et al.: ISO 9001: Iz teorije v prakso. Ljubljana : Taxus, 1996. 235 str.
23. Prabhu Vas et al.: The Impact of ISO 9000 and TQM on Best Practice/Performance. The TQM Magazine, Bedford, 12(2000), 2, str. 84-91.
24. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 445 str.
25. Rebernik Miroslav: Certifikat kakovosti in dobičkonosnosti podjetja. Kapital, Ljubljana, 10(2000), 231, str. 74.
26. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
27. Repše Albin: Investicija v kakovost je najdonosnejša. Kakovost poslovna uspešnost. Zbornik referatov. Postojna : Slovensko združenje za kakovost, 1993, str. 52-53.
28. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Skripta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 296 str.
29. Šoštar Adolf: Management proizvodnje. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2000. 274 str.
30. Špeh Nives: Standard ISO mora v podjetju živeti. Finance, Ljubljana, 2002, 71, 15.4.2002, priloga – str. 19.
31. Topič Bogdan: Certifikati ISO 9001 in njihova prava vrednost. Kakovost, Ljubljana, 1997, 2, str. 26.
32. Trebar Andrej, Brun Danilo: AUDIT – Presoja sistema kakovosti glede na zahteve ISO 9000. Ljubljana : Edil ing, 1993. 162 str.
33. Trebar Andrej, Brun Danilo: Merjenje zadovoljstva odjemalcev. Kakovost, Ljubljana, 2001, 3, str. 3-10.
34. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi. Ljubljana : GV založba, 1994. 203 str.
35. Vujošević Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
36. Vujošević Niko: Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 316 str.
37. Vujošević Niko: 1800 vprašanj o kakovosti. Ljubljana : RR, 2000. 112 str.

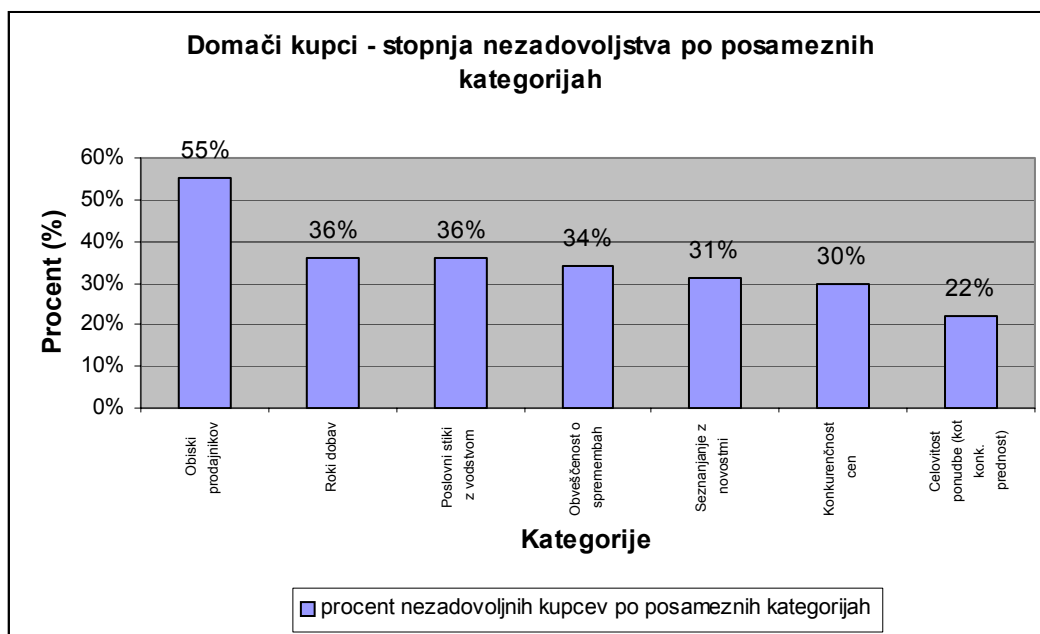
38. White Alasdair: Continuous Quality Improvement: A Hands-on Guide to Setting up & Sustaining a Cost – effective Quality Programme. London : Judy Piatkus Publishers, 1996. 205 str.

VIRI

1. Standard SIST ISO 9000:2002. Sistem vodenja kakovosti – Osnove in slovar, 2002.
2. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistem vodenja kakovosti – Zahteve, 2000.
3. Interni podatki podjetja IMP Klima, Godovič, 2003.
4. Vodenje podjetij. [URL: <http://www.janezdulc.com>], december 2003.

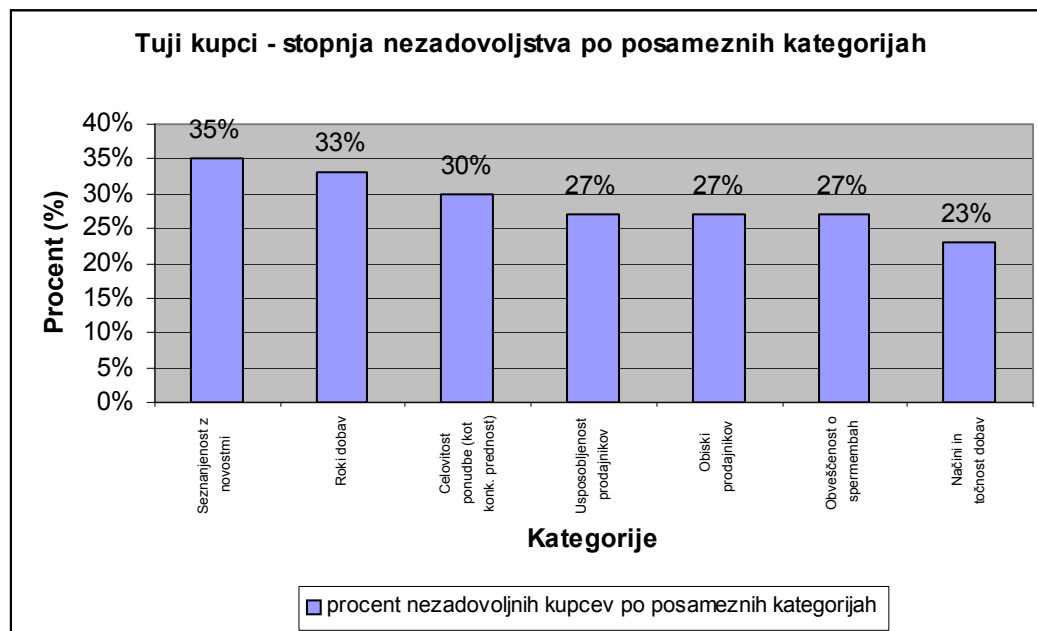
PRILOGA 1

Slika 1: Domači trg – stopnja nezadovoljstva kupcev po kategorijah



Vir: Interno gradivo podjetja IMP Klima, 2003.

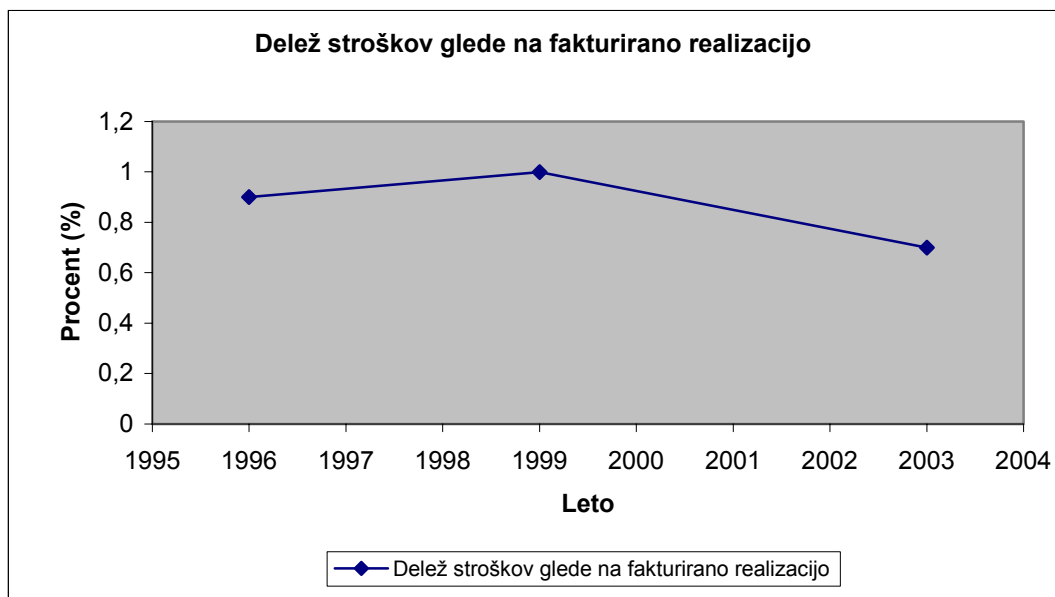
Slika 2: Tuji trg – stopnja nezadovoljstva kupcev po kategorijah



Vir: Interno gradivo podjetja IMP Klima, 2003.

PRILOGA 2

Slika 3: Delež stroškov glede na fakturirano realizacijo



Vir: Interno gradivo podjetja IMP Klima, 2003.