

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA STANDARDOV ISO 9000-2000,
PROGRAMOV OBVLADOVANJA CELOVITE
KAKOVOSTI IN MODELOV POSLOVNE
ODLIČNOSTI**

Ljubljana, september 2004

TJAŠA JURAN

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis

KAZALO

stran

UVOD.....	1
1 POJEM KAKOVOSTI.....	3
2 STANDARDI ISO 9000.....	4
2.1 PRIMERJAVA STANDARDOV ISO 9000-1994 IN ISO 9000-2000.....	4
2.2 DOKUMENTI SISTEMA ISO 9000.....	9
2.3 POSTOPEK PRIDOBITVE CERTIFIKATA ISO 9000.....	10
3 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (CEOKA).....	11
3.1 OPREDELITEV CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI.....	11
3.2 KRATEK PREGLED RAZVOJA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI.....	12
3.3 PRISPEVKI GURUJEV KAKOVOSTI.....	13
3.3.1 WILLIAM DEMING.....	13
3.3.2 JOSEPH MOSES JURAN.....	18
3.3.3 ARMAND FEIGENBAUM.....	19
3.3.4 PHILIP CROSBY.....	20
3.3.5 KAORU ISHIKAWA.....	22
3.4 PRIMERJAVA AMERIŠKEGA IN JAPONSKEGA KONCEPTA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI.....	24
3.5 VPELJEVANJE KONCEPTA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V PRAKSO.....	27
4 POSLOVNA ODLIČNOST.....	29
4.1 DEMINGOVA NAGRADA - JAPONSKA.....	29
4.2 THE MALCOLM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD - ZDA.....	30

4.3	EUROPEAN QUALITY AWARD - EVROPA	30
4.4	PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST - SLOVENIJA	30
4.4.1	POSTOPEK OCENJEVANJA ZA PRIDOBITEV SLOVENSKEGA PRIZNANJA	33
5	PRIMERJAVA KONCEPTOV OBVLADOVANJA KAKOVOSTI.....	33
5.1	PREDNOSTI IN SLABOSTI STANDARDOV ISO 9000.....	34
5.2	PREDNOSTI IN SLABOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI	36
5.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI MODELOV POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	36
5.4	ALI JE POGOJ ZA OSVOJITEV KONCEPTA CEOKA PREDHODNA PRIDOBITEV CERTIFIKATA ISO 9000?	37
5.5	MODEL TQMEX.....	39
	SKLEP.....	43
	LITERATURA	44
	VIRI.....	45

UVOD

Poslovno okolje se nenehno spreminja in postavlja nove izzive podjetjem, ki želijo uspeti tako na domačem kot tujem trgu. Proces globalizacije in podiranje mej med državami sta zaostriła konkurenco, ki od podjetij zahteva stalni napredek in boj za vsakega kupca.

Če je bila nekoč cena tisti odločilni dejavnik, ki je ločeval uspešna podjetja od neuspešnih, danes temu ni več tako. Konkurenčno prednost predstavljajo predvsem necenovni dejavniki, med njimi najpogosteje kakovost. To dokazuje tudi slovenski rek »Nisem tako bogat, da bi kupoval poceni!« Potrošniki so spoznali, da je cena nekakovostnih proizvodov previsoka glede na ponujene koristi. Zaradi pogostih okvar proizvoda ne morejo uporabljati takrat, ko bi želeli, stroški popravil so visoki, pa tudi rezultati uporabe proizvodov ponavadi niso taki, kot bi morali biti, kar povzroča precej nejevolje pri potrošnikih. Slaba kakovost proizvodov škodi tudi ugledu podjetja, stroški odprave napak so previsoki in izguba strank nenadomestljiva.

Podjetja so se začela zavedati, da so potrošniki tisti, ki opredeljujejo kakovost. Čeprav potrošniki postavljajo vse višje zahteve, so pripravljeni za visoko kakovostne proizvode seči globlje v žep. Gorje pa podjetju, ki ne bo izpolnilo njihovih pričakovanj. Znano je namreč, da se nam razočaranje zaradi slabe kakovosti vtisne globlje v spomin kot občutek zadovoljstva zaradi nizke cene.

V zagotavljanje in obvladovanje kakovosti je potrebno vložiti veliko truda, predvsem mora večjo zavzetost in predanost pokazati najvišje vodstvo. Končni cilj podjetja mora biti osvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti in uporaba njegovih vrednot pri vsakodnevnem poslovanju. Podjetja imajo za obvladovanje kakovosti na voljo mnogo pristopov in konceptov, ki pa jih morajo prilagoditi svojim potrebam.

Namen tega dela je predstaviti in primerjati tri najbolj razširjene koncepte obvladovanja kakovosti: standarde ISO 9000, model poslovne odličnosti in celovito obvladovanje kakovosti. Čeprav ima vsak koncept svoje pomanjkljivosti, omogoča kombinacija vseh treh nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov ter posledično boljše poslovne rezultate in ohranjanje konkurenčne prednosti.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi pojma kakovosti. Z gospodarskim razvojem so podjetja namenjala vse več pozornosti zagotavljanju kakovosti, ki se danes ocenjuje na več nivojih.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi standardov ISO 9000, ki so za mnoga podjetja prva stopnička k osvojitvi koncepta celovitega obvladovanja kakovosti. Leta 2000 je bila

objavljena tretja izdaja standardov ISO 9000, ki se od druge izdaje iz leta 1994 precej razlikuje. Odlike tretje izdaje so predvsem preprostost in jasnost, uporabnost za vse vrste in velikosti podjetij ter večja skladnost s konceptom celovitega obvladovanja kakovosti. V tem poglavju sem poskušala prikazati najpomembnejše razlike med drugo in tretjo izdajo standardov ISO 9000 ter postopek pridobivanja certifikata ISO 9000.

V tretjem poglavju predstavljam koncept celovitega obvladovanja kakovosti. Ker je le-ta precej abstrakten, obstaja v literaturi veliko definicij tega pojma, nekatere izmed njih so predstavljene tudi v tem delu. Sledi predstavitev filozofije petih gurujev s področja celovitega obvladovanja kakovosti, in sicer: Williama Deminga, Josepha Jurana, Armanda Feigenbauma, Philipa Crosbyja in Kaoru Ishikawe. Poskušala bom prikazati njihove napotke, načela in metode, ki naj bi jih podjetja uporabila na poti do osvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti. Kljub številnim napotkom pa avtorji poudarjajo, da je potrebno koncept celovitega obvladovanja kakovosti prilagoditi značilnostim podjetja in gospodarstva, v katerega se koncept vpeljuje. V preteklosti so mnoga podjetja poskušala uspeti s posnemanjem konkurentov, kar pa ni bila prava odločitev. To se je izkazalo že pri neuspešnem poskusu prenosa japonskega razumevanja koncepta v ameriško gospodarstvo. Razlogi za neuspeh so prikazani skozi razlike v ameriški in japonski miselnosti, kulturi in načinu gospodarjenja. Ob koncu pa je podanih še nekaj nasvetov za uspešno vpeljevanje koncepta celovitega obvladovanja kakovosti v prakso.

Četrto poglavje je posvečeno modelom poslovne odličnosti. Ker je koncept celovitega obvladovanja kakovosti filozofija, ki nima enotne definicije, so mnogi strokovnjaki iskali način za lažjo predstavitev zahtev koncepta. Tako so mnoge države uvedle nacionalne nagrade za kakovost, ki postavljajo merila za ocenjevanje uspešnosti podjetij pri upoštevanju načel koncepta celovitega obvladovanja kakovosti. V tem poglavju predstavljam glavne značilnosti ameriške, japonske, evropske in posebje slovenske nagrade za poslovno odličnost.

Zadnje poglavje je sinteza osrednjih treh poglavij. Predstavljene so prednosti in slabosti posameznih konceptov, ki vsak zase še ne zagotavljajo uspeha. S kombinacijo vseh treh pa ima podjetje veliko priložnost, da utrdi svoj položaj na trgu in si pridobi konkurenčno prednost. Sledi še razprava, ali je nujno najprej pridobiti certifikat ISO 9000 in šele nato osvojiti koncept celovitega obvladovanja kakovosti. Na koncu pa je še nekaj besed namenjenih opisu modela TQMEX, ki nam pokaže, kako je mogoče postopoma napredovati proti celovitemu obvladovanju kakovosti.

1 POJEM KAKOVOSTI

V literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo pojem kakovosti. Težko pa je najti splošno veljavno definicijo, saj se dojemanje kakovosti spreminja s časom in družbenimi spremembami.

Standardi ISO opredeljujejo kakovost takole: »Kakovost je doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih kupec pričakuje« (Potočnik et al., 1996, str. 15).

Nekateri avtorji ločujejo zunanji vidik kakovosti ali glas kupca in notranji vidik kakovosti ali glas procesa. Zunanji vidik poudarja, da je kupec tisti, ki določa, kaj je kakovostno, in sicer na podlagi mišljenja glede vrednosti, koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti proizvoda. Z vidika podjetja pa je kakovost povezana z doseganjem take konstrukcije proizvoda in njegove izdelave, da bo proizvod zadovoljil opredeljena pričakovanja kupcev. Z notranjega vidika je kakovosten izdelek torej tak izdelek, ki se ujema z zahtevami, standardi, ki jih postavijo projektanti izdelka na osnovi tržnih zahtev. Pomembno pa je, da sta zunanji in notranji vidik kakovosti usklajena. To zahteva dobro povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti (Rusjan, 1999, str. 268-269).

Kač ločuje ekonomsko optimalno kakovost, ciljno ali projektno kakovost in primerjalno kakovost. Ekonomsko optimalna kakovost je kakovost, pri kateri je razlika med prihodki in stroški izdelka čim večja. Nemogoče je namreč prodajati izdelke zelo slabe kakovosti, čeprav po nizki ceni, ker jih nihče ne bo hotel. Prav tako pa ni mogoče prodajati izdelkov superiorne kakovosti, ki presegajo neko mejno ceno, ki so jo kupci še pripravljani plačati. Ciljna ali projektna kakovost je kakovost, ki se ustvarja v razvoju izdelka. Primerjalno kakovost ali kakovost izdelave pa dobimo s primerjanjem realnega izdelka in zahtev, ki so bile postavljene v razvoju (Kač, 2004, str. 88).

Čeprav je definicij pojma kakovosti veliko, je vsem skupno spoznanje, da kakovost določa kupec. Kakovosten proizvod naj bi zadovoljil ali celo presegel pričakovanja kupcev. Ker pa je zadovoljstvo kupca precej subjektivna kategorija, je tudi opredelitev kakovosti subjektivna. Joco pravi, da kupci za ocenjevanje celotne vrednosti proizvoda uporabljajo tri merila: obseg vseh proizvodov in njihovo zanesljivost, stroške nakupa in uporabe ter rok, v katerem so bile zadovoljene kupčeve potrebe. Podjetja si morajo torej prizadevati, da proizvedejo proizvod boljše, ceneje in hitreje kot njihovi konkurenti (Peljhan, 2003, str. 5).

2 STANDARDI ISO 9000

Mnogo ljudi ob omembi besede kakovost pomisli na standarde ISO 9000, ki so postali nekakšno spričevalo kakovosti. Podjetja si prizadevajo pridobiti certifikat kakovosti ISO 9000, saj jim le-ta odpira vrata za vstop na zahtevnejše tuje trge, poleg tega pa jim nudi tudi možnost za nadaljnji razvoj in izboljševanje kakovosti.

Prvo serijo standardov ISO 9000 je leta 1987 objavila Mednarodna organizacija za standardizacijo - ISO (International Standard Organization). V Sloveniji je za pripravo standardov ISO 9000 zadolžen Slovenski inštitut za standardizacijo - SIST.

Splošnemu razvoju v gospodarstvu in novim razumevanjem kakovosti je sledil tudi razvoj standardov ISO 9000, ki so bili do danes že trikrat revidirani. Standard iz leta 1987 je poudarjal dokumentacijo, standard iz leta 1994 je poudarjal izvajanje, standard iz leta 2000 pa poudarja učinkovitost (Nemec, 2002, str. 6).

2.1 PRIMERJAVA STANDARDOV ISO 9000-1994 IN ISO 9000-2000

Razlik med drugo izdajo standardov ISO 9000 iz leta 1994 in tretjo izdajo iz leta 2000 je veliko. Večina sprememb je precej približala standarde ISO 9000 konceptu celovitega obvladovanja kakovosti. V nadaljevanju si bomo ogledali najpomembnejše izboljšave standardov ISO 9000.

Standardi ISO 9000-1994 so temeljili na 20-ih elementih sistema (Potočnik et al., 1996, str. 48-175):

1. Odgovornost vodstva
2. Sistem kakovosti
3. Pregled pogodb
4. Obvladovanje razvoja
5. Obvladovanje dokumentov in podatkov
6. Nabava
7. Od kupca prejeti predmeti
8. Prepoznavanje in sledljivost predmetov
9. Obvladovanje procesa
10. Kontrola in preskušanje
11. Obvladovanje kontrolne, merilne in preskusne opreme
12. Status kontroliranja in preskušanja
13. Obvladovanje neskladnih predmetov

14. Preprečevalni in korektivni ukrepi
15. Ravnanje, skladiščenje, pakiranje, zaščita in dostava
16. Obvladovanje zapisov o kakovosti
17. Notranje presoje kakovosti
18. Usposabljanje
19. Servisiranje
20. Statistične metode

Standardi ISO 9000–2000 pa temeljijo zgolj na 8-ih načelih upravljanja kakovosti (Šegel, 2002, str. 27-28):

1. Osredotočenost na odjemalce

Podjetje je odvisno od svojih odjemalcev in naj zato razume njihove trenutne in bodoče potrebe, izpolnjuje zahteve in si prizadeva preseči njihova pričakovanja.

2. Ravnateljstvo

Ravnanje ni administrativna dejavnost; ravnatelji vzpostavijo enotnost namena in usmeritve podjetja. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev podjetja.

3. Vključenost zaposlenih

Zaposleni na vseh ravneh so jedro podjetja in njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist podjetja.

4. Procesni pristop

Zaželeni rezultat se doseže uspešneje, če se aktivnosti in z njimi povezani viri ravnaajo kot proces.

5. Sistemski pristop

Identificiranje, razumevanje in ravnanje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri doseganju njenih ciljev.

6. Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja podjetja naj bo stalni cilj.

7. Odločanje na podlagi dejstev

Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

8. Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Podjetje in njegovi dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

Nova serija standardov ISO 9000-2000 poudarja naslednje elemente:

- jasnost in enostavnost jezika, razumljivejša terminologija, manj papirja,
- en sam sistem,
- neprestano izboljševanje,
- procesna usmerjenost,
- združljivost z ostalimi sistemi kakovosti,
- zadovoljstvo potrošnikov,
- poslovna usmerjenost.

V novih standardih je bila spremenjena terminologija, zato so standardi tudi bolj razumljivi. V standardu ISO 9000-1994 je dobavna veriga sestavljena iz *poddobavitelja* (dobavitelj podjetja), *dobavitelja* (podjetje, ki pridobiva certifikat ISO 9000) in *kupca*, v ISO 9000-2000 pa iz *dobavitelja – podjetja - kupca*. Jezik v novem standardu ni več tehničen, temveč so standardi napisani v razumljivejšem jeziku za najširši krog podjetij. Zahteve standardov so splošno uporabne za vsa podjetja, ne glede na vrsto in velikost ter dobavljene proizvode. (Sistem vodenja kakovosti, 2004)

Naslednja razlika je število standardov znotraj skupine ISO 9000. Standarde serije ISO 9000-1994 so tvorili štiri standardi (Langerholc, 1996, str. 11):

- Standard ISO 9001, ki je obsegal zagotavljanje kakovosti v fazi razvoja, konstruiranja, izdelave, pregleda in preizkusov, montaže in servisiranja. Uporaben je bil v primerih, ko je dobavitelj sam opredelili podatke za nadaljnje delo in prevzel odgovornost od razvoja do servisiranja proizvoda.
- Standard ISO 9002 je bil uporaben takrat, ko so osnutki in specifikacije za proizvod ali proces že izdelani, dobavitelj pa mora dokazati sposobnost, da kontrolira oziroma obvladuje proces, ki vpliva na to, da bo proizvod skladen z zahtevami.
- Standard ISO 9003 je bil uporaben takrat, ko so razvoj, konstruiranje, izdelava in uporaba proizvoda ter informacijski tokovi že dobro utečeni. Od dobavitelja se zahteva samo prikaz sposobnosti, da odkrije neskladnost proizvoda s predpisanimi zahtevami med končnim pregledovanjem in preizkušanjem.

- Standard ISO 9004 predstavlja osnovo, iz katere so sestavljeni standardi 9001, 9002, 9003. Vsebuje smernice za pripravo organizacijskih, tehničnih, administrativnih in kadrovskega elementov, ki vplivajo na vzpostavitev sistema kakovosti.

Standarde serije ISO 9000-2000 pa tvorita le dva standarda (Sistem vodenja kakovosti, 2004):

- Standard ISO 9001 se nanaša na kakovost proizvoda, poudarek je na sposobnosti podjetja, da preskrbi kupcu proizvod, ki je v skladu z njegovimi zahtevami in ustreznimi zahtevami regulative.
- Standard ISO 9004 se nanaša na kakovost podjetja in je "most" k celovitemu obvladovanju kakovosti, saj daje smernice za izboljšanje delovanja podjetja ter zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih partnerjev (lastnikov, sodelavcev, dobaviteljev, družbe).

V novi seriji standardov ISO 9000 so torej za celoten procesni model podane zahteve le v enem standardu - ISO 9001-2000. Pri drugi izdaji standardov pa se je podjetje moralo odločiti za enega izmed standardov (9001, 9002, 9003) na osnovi značilnosti njegovega poslovnega procesa.

Bistvena sprememba je tudi procesno usmerjeno obvladovanje podjetja. Namesto razdelitve podjetja po funkcijah (oddelkih), se ta po novem razčleni po procesih. V standardu ISO 9001-2000 je poslovanje podjetja razčlenjeno na štiri glavne procese (Sistem vodenja kakovosti, 2004):

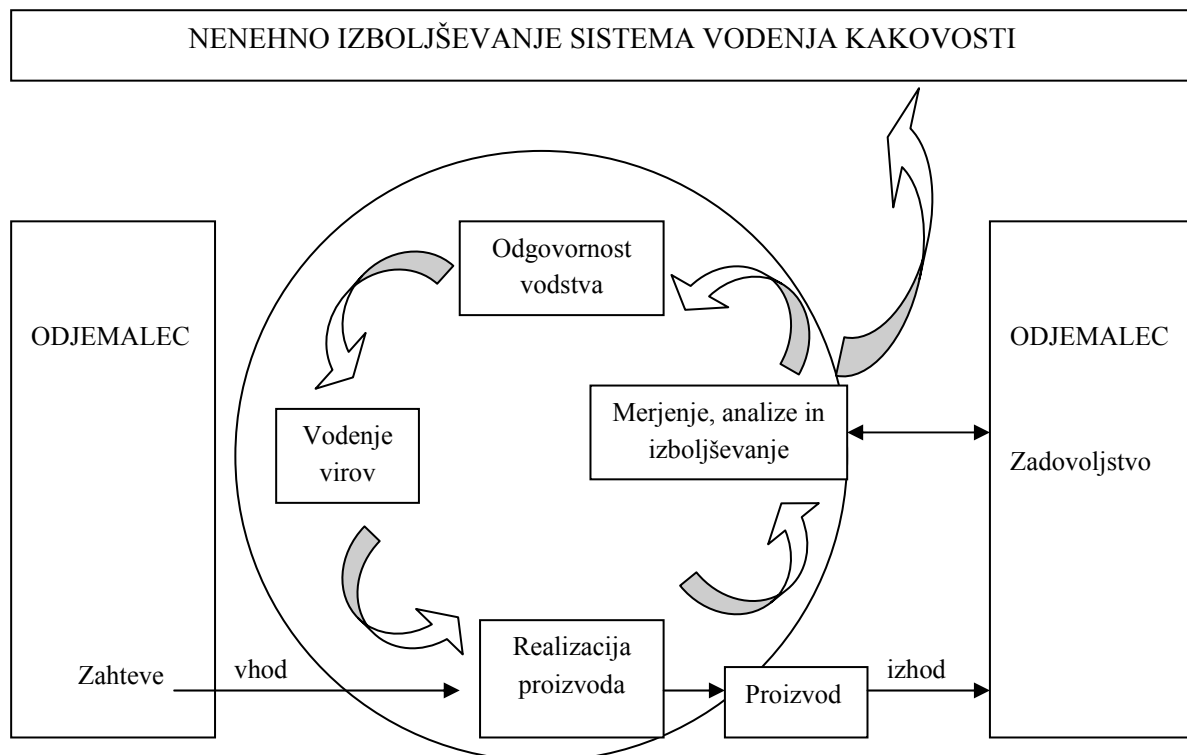
1. proces obvladovanja podjetja (politika, cilji, organizacija ...)
2. proces upravljanja sredstev (sodelavci, naprave, delovno okolje ...)
3. proces realizacije proizvoda (razvoj, nabava, proizvodnja ...)
4. proces merjenja, analiziranja in izboljševanja (ocenjevanje zadovoljstva kupcev, nadziranje procesov, ukrepi za izboljšanje ...)

Slika 1 prikazuje model celovitega obvladovanja kakovosti, ki je osnovan na procesih. Na obeh koncih procesa je kupec, saj se proces začne z zahtevami kupca, konča pa z preskrbo proizvoda kupcu. Rdeča nit procesa je stalno prizadevanje za zadovoljitev kupčevih zahtev. Osrednji del modela pa sestavlja naslednjih pet elementov (Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST ISO 9001-2000, 2004):

1. Sistem vodenja kakovosti: podjetje mora najprej opredeliti, kateri so njegovi procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane proizvod, in kako bo procese merilo in izboljševalo. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem obvladovanja dokumentacije.

2. Odgovornost vodstva: najvišje vodstvo v podjetju se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj podjetja.
3. Vodenje virov: novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora podjetje zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
4. Realizacija proizvoda: ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.
5. Merjenje, analiza in izboljševanje: nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanja stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Slika 1: Model sistema obvladovanja kakovosti, osnovan na procesih



Vir: Peljhan, 2003, str. 30.

Revidirani standard ISO 9000-2000 poudarja še usmerjenost organizacije k odjemalcu. Če hoče podjetje pridobiti zadovoljstvo odjemalca, morajo biti med njima vzpostavljeni dobri odnosi, ki prinašajo obojestransko korist. Pri tem je pomembno tudi zavedanje, da je vsaka oseba v vsakem procesu stranka druge osebe v procesu. Vsi ljudje v celotnem procesu imajo določene zahteve in pričakovanja, vključno s stranko - kupcem, ki je na koncu verige. Če vsakdo, ki sodeluje v procesu zagotovi stoddostno kakovost na svojem področju, potem je končni proizvod tudi stoddostno kakovosten. Vsakdo mora ravnati z naslednjo osebo v procesu kot s stranko, ne glede na to, ali je ta oseba kolega v isti organizaciji ali zunaj nje, ter mu dobaviti maksimalno dobro storitev ali izdelek. Končni zunanji odjemalec (kupec) bo boljše postrežen, če bo dobro postrežen tudi vsak notranji kupec, to je pravočasno, popolno in natančno (Nemec, 2002, str. 8).

2.2 DOKUMENTI SISTEMA ISO 9000

Sistem kakovosti ISO 9000 je potrebno tudi dokumentirati. Obseg in zgradba dokumentacije sta odvisni predvsem od velikosti podjetja, števila zaposlenih, števila lokacij/objektov podjetja in kompleksnosti poslovnih procesov. Velika podjetja se običajno odločajo za trinivojski sistem dokumentov ali tako imenovano piramido dokumentov, ki je prikazana v tabeli 1. Posamezni dokumenti, ki piramido sestavljajo, so na kratko opisani pod tabelo. Manjša podjetja pa se lahko odločijo za dvonivojski sistem dokumentov. V tem primeru se že v poslovniku kakovosti opiše systemske postopke in organizacijske predpise, zato odpadejo postopki kakovosti. Še vedno pa je potrebno pripraviti navodila za delo (Langerholc, 1996, str. 15; Sistem vodenja kakovosti, 2004).

Tabela 1: Piramida dokumentov sistema kakovost

Nivo	Dokumenti sistema kakovosti	Odgovorna oseba	Uporaba
1.	Poslovník kakovosti	Direktor	Celotno podjetje
2.	Postopki kakovosti	Vodje organizacijskih enot	Področja, sektorji
3.	Navodila za delo Predpisani obrazci	Odgovorni izvajalci	Dejavnosti, delovna mesta

Vir: Potočnik et al., 1996, str. 57.

Poslovník kakovosti je temeljni dokument sistema kakovosti, ki jasno določa politiko in cilje kakovosti, organizacijo sistema, odgovornosti in pooblastila, delovanje sistema kakovosti. Dostopen je tudi poslovnim partnerjem in drugim osebam izven podjetja, katerim služi kot dokaz, da se podjetje zavzema za kakovost in nakazuje, kako je podjetje sposobno izpolnjevati pogodbene obveznosti.

Postopki kakovosti opredeljujejo vodenje kakovosti na posameznih področjih. Vsebujejo organizacijski in tehnični »know-how« ter so zato poslovna tajnost podjetja. Obsegajo podroben organizacijski in tehnični opis sistema za posamezne oddelke, področja, pristojnosti, odgovornosti, v njih pa je navedeno tudi, kako in na kakšen način se izvajajo posamezne dejavnosti.

Navodila za delo podrobno opisujejo delovne operacije in odgovornosti zanje. Ker je v njih podan tehnični »know-how«, so tudi navodila za delo poslovna tajnost.

2.3 POSTOPEK PRIDOBITVE CERTIFIKATA ISO 9000

Vodstvo podjetja mora imeti resnično željo po pridobitvi certifikata ISO 9000, opredeliti mora poslovni razlog za pridobitev in aktivno sodelovati v postopku pridobivanja.

Koraki pri izgradnji sistema kakovosti so naslednji (Langerholc, 1996, str. 12):

1. Analiza stanja
2. Priprava politike kakovosti
3. Priprava dokumentacije
4. Uvajanje
5. Priprava poslovnika kakovosti
6. Predpresoja
7. Certifikacijska presoja

Najprej je potrebno opraviti posnetek stanja in analizo delovanja podjetja. V tej fazi se ugotavlja obstoječa organiziranost podjetja in identificira procese, kar je podlaga za opredelitev podprojektov in njihovih nosilcev. Opraviti je potrebno tudi inventuro obstoječih dokumentov v celotnem podjetju.

Nato je potrebno v poslovno politiko podjetja vključiti politiko kakovosti. Politika kakovosti opredeljuje pomembnost in odgovornost za kakovost v podjetju, dala naj bi izhodišča za določanje ciljev in strategije na področju kakovosti.

Sledi priprava terminskega plana, kjer se opredeli glavni projekt in podprojekte, njihove nosilce in čas trajanja. Oblikovati je potrebno skupino, ki izoblikuje in definira predpise postopkov, ki se bodo dejansko tudi izvajali. Iz njih izvirajo podrobnejša navodila za delo, ki definirajo kakovost dela na posameznih delovnih mestih.

Sledi ena pomembnejših faz – izobraževalne aktivnosti. Zagotavljanje kakovosti se začne in konča z izobraževanjem, izobraževati je potrebno tako delavca za tekočim trakom kot vodstvene strukture. Podjetje se samo odloči, kako in kje bo izvajalo primerne izobraževalne aktivnosti.

Nato je potrebno izdelati krovni dokument sistema – poslovnik kakovosti, v katerem je povzeto celotno obvladovanje kakovosti.

Ko podjetje oceni, da je zgradilo sistem kakovosti po zahtevah standarda ISO 9000, sledi predpresoja. Predpresojo lahko opravi usposobljen interni presojevalec ali pa najeti zunanji svetovalec oziroma akreditirana institucija. V primeru, da so bile odkrite pomanjkljivosti, jih je potrebno odpraviti. V nasprotnem primeru pa začnemo z certifikacijsko presojo.

Certifikacijsko presojo izvajajo izključno domače ali tuje akreditirane institucije. Uradna presoja traja več dni in če je uspešna, podjetje pridobi certifikat. Po uspešno opravljeni certifikacijski presoji sledi faza vzdrževanja in razvoja sistema kakovosti, kar preverjajo akreditirane institucije.

3 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (CEOKA)

3.1 OPREDELITEV CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

V literaturi najdemo veliko definicij, ki poskušajo definirati pojem celovito obvladovanje kakovosti (CEOKA). Lahko rečemo, da je definicij toliko, kot je avtorjev, ki so se ukvarjali z reševanjem problema zagotavljanja kakovosti.

Jeffries opredeljuje celovito obvladovanje kakovosti kot »obsežen in povezan način upravljanja podjetja s ciljem neprestano zadovoljevati zahteve kupcev in stalno izboljševati vse aktivnosti v podjetju« (Hesham M., Curry A., 2003, str. 245).

Ho je opredelil bistvo celovitega obvladovanja kakovosti z naslednjim besedami: »Celovito obvladovanje kakovosti zahteva, da je vsakdo v podjetju, vključno z dobaviteljem in kupcem, vključen v proces nenehnega izboljševanja z namenom zadovoljiti kupčeve nakazane ali

izražene zahteve, pri čemer je potrebna aktivna podpora vodstva« (Hesham M., Curry A., 2003, str. 245).

Britanski standardi BS 7850 pa opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti tako: »Celovito obvladovanje kakovosti je filozofija upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire podjetja za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način« (Potočnik et al., 1996, str. 20).

Kljub številnim definicijam lahko med njimi najdemo skupne točke. To je prizadevanje za izboljševanje kakovosti, pri katerem se zahteva sodelovanje ravnateljstva in vseh zaposlenih, usmerjenost k kupcu in sodelovanje z dobaviteljem.

3.2 KRATEK PREGLED RAZVOJA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Filozofija celovitega obvladovanja kakovosti se je začela razvijati v dvajsetih letih 20. stol. in se dopolnjevala s prispevki različnih avtorjev, ki so podajali svoj pogled na reševanje problema zagotavljanja kakovosti. Večino konceptov celovitega obvladovanja kakovosti so razvili strokovnjaki v ZDA, vendar pa so bili Japonci prvi, ki so te koncepte vpeljali v prakso.

Zametke CEOKA najdemo že v Statistični kontroli procesov (ang. Statistic Process Control - SPC), ki jo je razvil Walter A. Shewhart (statistik v ameriškem podjetju Bell Telephone Laboratories iz New Yorka) na začetku dvajsetih let. Stoodstotna kontrola je postala zaradi masovne proizvodnje neučinkovita, zato je Shewhart zagovarjal uporabo statističnih metod, ki upoštevajo variacijo karakteristik kakovosti v procesu. Veliko podjetij je uporabljalo kontrolne karte, s katerimi so preverjali, ali ostajajo rezultati posamezne operacije oziroma procesa v prej določenih dopustnih mejah.

Svoje prispevke so nato dodali še guruji s področja obvladovanja kakovosti: Deming s svojimi 14 točkami, Crosby z štirimi absoluti, Juran s svojo trilogijo. Feigenbaum je v petdesetih letih prvi začel uporabljati termin celovita kontrola kakovosti. Nadgradnja Feigenbaumovega modela pa je bila japonska različica celovite kontrole kakovosti, ki je poudarjala, da so za zagotavljanje kakovosti odgovorni vsi zaposleni, od ravnatelja do delavca za tekočim trakom.

Novejša prispevka k CEOKA sta še filozofija »JIT - just in time - ravno ob pravem času« in »benchmarking - primerjava z najboljšimi«. Koncept »ravno ob pravem času« se je razvil na Japonskem in je najbolj poznan kot koncept proizvodnje brez zalog. Material mora priti v

podjetje ravno v trenutku, ko je potreben proizvodnji. Sestavni deli, ki jih proizvaja podjetje samo, so pripravljene ravno takrat, ko jih je treba vgraditi v končne proizvode, le-ti pa so proizvedeni ravno takrat, ko jih je treba dostaviti kupcem. V bistvu gre za proizvodnjo brez zaloga, ki pa zahteva visoko stopnjo avtomatizacije in računalniško vodenega poslovanja (Peljhan, 2003, str. 53-58).

Pri benchmarkingu pa gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo uspešnost odločanja. Pragmatično iščemo ideje za izboljšanje poslovanja in ne posnemamo drugih. Ločimo interni benchmarking, kjer primerjamo poslovne učinke, procese in prakse znotraj podjetja, in eksterni benchmarking, kjer se primerjamo z drugimi podjetji. Lahko se primerjamo z neposrednimi konkurenti (konkurenčni benchmarking) ali pa s podjetji, ki niso neposredni konkurenti (nekonkurenčni benchmarking). Pri nekonkurenčnem benchmarkingu se lahko primerjamo z vodilnimi podjetji v panogi (funkcijski benchmarking) ali pa z najboljšimi ne glede na panogo (splošni benchmarking) (Peljhan, 2003, str. 53-58).

3.3 PRISPEVKI GURUJEV KAKOVOSTI

Nesporno je, da je k razvoju CEOKA največ prispevala »velika peterica«: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum in Ishikawa, zato bom v nadaljevanju predstavila njihove poglede na zagotavljanje kakovosti.

3.3.1 WILLIAM DEMING

William Deming se je rodil leta 1900 v ZDA. Bil je matematik in fizik, na njegovo delo pa je močno vplivalo prijateljstvo s Shewhartom, strokovnjakom s področja statistike in statistične kontrole. Deming je v petdesetih letih predaval o kontroli kakovosti v ZDA, vendar je bil odziv na njegova predavanja zelo majhen. Ameriška industrija je namreč po drugi svetovni vojni dosegla višek, zato so ameriška podjetja dajala prednost kvantiteti pred kakovostjo (Krüger, 2001, str. 146).

Popolnoma drugačen odziv pa je Deming doživel na Japonskem, kjer je leta 1947 začel s predavanji o izboljševanju kakovosti v proizvodnji. Japonski menedžerji so ga poslušali z navdušenjem, saj so v kakovosti videli svojo konkurenčno prednost pred ameriškim in evropskim gospodarstvom. Ker je Deming veliko prispeval k razvoju kakovosti na Japonskem, so po njem imenovali prestižno nagrado za kakovost (Deming Prize), ki jo vsako

leto prejme najbolj uspešno podjetje na področju obvladovanja kakovosti (Krüger, 2001, str. 146-147).

Glavna Demingova teza je bila, da z izboljšanjem kakovosti povečamo produktivnost in posledično tudi konkurenčnost. Nizka kakovost pomeni visoke stroške in vodi v izgubo konkurenčnosti na trgu. Rezultati izboljšanja kakovosti pa so: povečanje produktivnosti, povečanje zmogljivosti, skrajšanje proizvodnega cikla, znižanje proizvodnih stroškov, povečanje dobička, večji tržni delež, zadovoljen kupec in manj reklamacij (Petersen, 1995, str. 468).

Deming je razvil program s 14 točkami, z upoštevanjem katerih lahko podjetje izboljša svojo kakovost, vendar le če se odloči za popolno transformacijo in ne le za delne izboljšave (Krüger, 2001, str. 146-155; Rusjan, 1999, str. 275).

1. Nenehno izboljšujmo proizvode

Večino ravnateljev zanimajo le kratkoročni rezultati in mnogokrat pozabijo na prihodnost. Izboljševanje kakovosti pa zahteva dolgoročno planiranje, razmišljanje o prihodnjih materialih in proizvodih, proizvodnih metodah, stroških, zahtevanih znanjih in sposobnostih... Če se hoče podjetje pripraviti na prihodnost, mora že danes veliko vlagati v izobraževanje zaposlenih in raziskovanje, ki bo vodilo do inovacij. Vzdrževati je potrebno tudi opremo, saj je nemogoče izboljšati proizvode ali delovni proces z zastarelo opremo.

2. Sprejmimo novo filozofijo

Nova poslovna filozofija mora postati kakovost. Podjetje se ne sme sprijazniti z obstoječim številom napak, pomanjkljivostmi, slabim materialom, z neizobraženimi in neinformiranimi delavci ter nezadovoljivimi storitvami. Z novo filozofijo so napake in pomanjkljivosti nedopustne.

3. Zmanjšajmo odvisnost od masovne inšpekcije (kontrolne)

Veliko podjetij se odloča za kontrolo dokončanih proizvodov, vendar je ta stoođstotna kontrola že prepozna, neučinkovita in predvsem predraga, saj je potrebno proizvod popraviti ali pa celo odvreči. Deming zahteva vgradnjo kakovosti v vse procese podjetja, izboljšavo delovnih procesov in kakovosti proizvodov ter nadomestitev inšpekcije dokončanih proizvodov z uporabo statističnih metod za kontroliranje.

4. Prenehajmo nagrajevati podjetja le na osnovi cene

Veliko podjetij se odloča za dobavitelja na osnovi nizke cene, pri tem pa pozablja na kakovost, zato velik delež slabe kakovosti izhaja iz nekakovostnega materiala in surovin.

Deming predlaga izbiro enega samega dobavitelja, s katerim oblikujemo dolgoročno sodelovanje na osnovi zvestobe in zaupanja.

5. Stalno in za vedno izboljšujemo proizvodni proces

Izboljševanje kakovosti ni le enkratni projekt, ampak neskončen proces. Podjetje mora stalno izboljševati kakovost in učinkovitost vsake aktivnosti v podjetju, od nabave, planiranja, računovodstva, prodaje, distribucije do poprodajnih aktivnosti.

6. Uporabimo novejšie metode usposabljanja in izobraževanja zaposlenih

Podjetja dajejo premalo poudarka na pripravo in usposabljanje delavcev za delo. Delavec se mora sam naučiti dela, ponavadi s posnemanjem sodelavcev, ki so se tudi sami naučili delati, zato so napake pogoste in se ponavljajo. Deming predlaga dodatno izobraževanje delavcev, dokler rezultat delovnega procesa, za katerega je ta delavec zadolžen, ne doseže statistično stabilne ravni. Takrat namreč tudi dodatno izobraževanje ne bo povečalo produktivnosti in učinkovitosti delavca.

7. Uporabimo moderne metode nadzora

Odgovornost ravnateljstva je, da odkrije in odstrani morebitne probleme, ki onemogočajo delavcu, da bi bil ponosen na svoje delo. Ti problemi so: nepripravljenost nadrejenih za upoštevanje delavčevih predlogov za izboljšanja delovnega procesa, nepravilno ali pomanjkljivo vzdrževanje opreme, poudarek na kvantiteti in ne na kakovosti proizvodov, slaba kakovost materiala in surovin, preveč časa namenjenega popravilu in odpravi napak na proizvodu ... Nadzornik mora delavcu pomagati, ga voditi, ne pa ga nadzorovati z nezaupanjem in pritiski.

8. Izženimo strah

Stroški strahu so veliki. Veliko delavcev zaradi strahu ne prosi za pomoč ali nasvet svojega nadrejenega, čeprav ne razume svoje naloge. Delavci tudi ne opozarjajo na probleme, na katere naletijo pri svojem delu, zaradi strahu, da bodo nadrejeni pripisali krivdo njim. Ravnateljstvo mora zato v podjetju vzpostaviti organizacijsko kulturo, kjer bodo delavci brez strahu zahtevali dodatna navodila, predlagali izboljšave, izražali svoje ideje, poročali o slabem materialu ... S tem se bo izboljšala kakovost in učinkovitost delavca, na dolgi rok pa tudi uspešnost podjetja.

9. Podrimo ovire med oddelki

Velikokrat oddelki v podjetju med seboj tekmujejo, namesto da bi sodelovali. Komunikacija med oddelki je skromna, informacije se štejejo za lastnino oddelka. Visoke zahteve potrošnikov ter velika konkurenčnost trga pa zahtevajo uporabo specialnih znanj iz vseh oddelkov podjetja. Sodelovanje ljudi iz oddelka za raziskovanje in razvoj, oddelka za

oblikovanje, proizvodnje in prodaje vodi k pomembnim izboljšavam kakovosti proizvoda ter zmanjšanju stroškov. Timsko delo torej omogoča proizvodnjo kakovostnih proizvodov s katerimi zadovoljimo potrebe zahtevnega kupca.

10. Izogibajmo se uporabi sloganov za povečanje učinkovitosti

Pogosto najdemo v podjetju slogane, ki zahtevajo od delavcev povečanje produktivnosti, ne pojasnjujejo pa poti za doseg tega cilja. Ravnateljstvo mora poskrbeti, da imajo delavci na voljo kakovosten material in zagotoviti vse pogoje za povečanje produktivnosti, šele nato lahko pričakujejo boljše delo s strani delavca.

11. Izogibajmo se postavljanju standardov in norm

Postavljanje delovnih norm poudarja kvantiteto pred kakovostjo, posledično se res poveča obseg proizvodnje, vendar pa se veliko proizvodov vrne v podjetje zaradi neustreznosti. Podjetje naj raje poudarja pomen vodenja in stalnega izboljševanja delovnih procesov.

12. Odpravimo ovire za povečanje produktivnosti

Delavci stremijo k odličnem delu, vendar zaradi napačnega nadzora, slabe kakovosti materiala in neustrezne opreme, ne morejo opraviti svojega dela tako, kot bi želeli. Če nadrejeni od njih zahtevajo izpolnjevanje norm, to škodi kakovosti njihovega dela. Če pa ravnateljstvo odstrani vse zgoraj naštetih ovire, to vodi k večji kakovosti proizvodov in večji produktivnosti delavcev, kar bi moral biti tudi cilj podjetja.

13. Oblikujmo močan program izobraževanja in usposabljanja

Vsi zaposleni bi se morali stalno dodatno izobraževati, saj se tudi zahteve kupcev stalno spreminjajo. Ni dovolj, da le najamemo dobre delavce, ampak moramo poskrbeti, da le-ti razvijajo svoje sposobnosti in pridobivajo nova znanja o novih materialih in metodah proizvodnje. Zlasti je delavce potrebno seznaniti s statističnimi tehnikami, ki omogočajo izboljšanje kakovosti. Izobraževanje zaposlenih je dolgoročna investicija v podjetje.

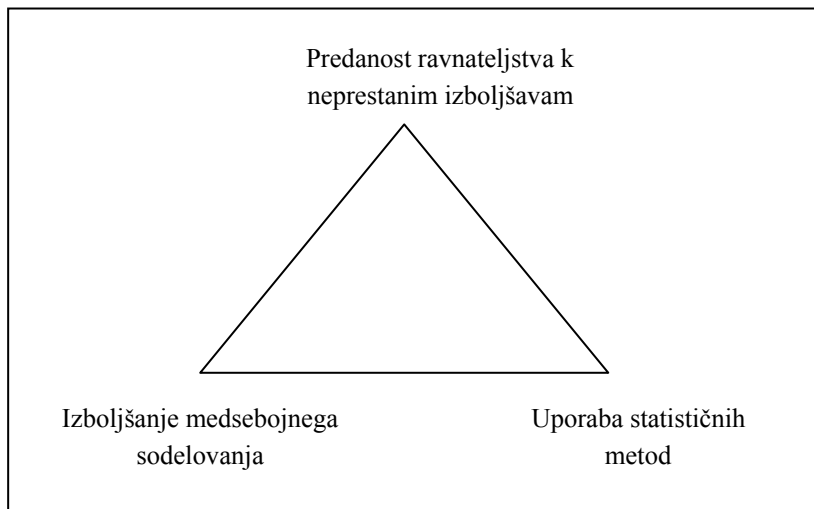
14. Izberimo vodstvo, ki bo spodbujalo upoštevanje in uporabo zgornjih 13 točk za popolno transformacijo od kvantitete h kakovosti

Ravnateljstvo mora delovati kot tim in zagotoviti pogoje za uporabo zgornjih 13 točk. Če je potrebno, naj si priskrbijo pomoč strokovnjakov in statističnih svetovalcev.

Zgoraj navedene točke lahko združimo v tri temeljna načela, ki sestavljajo Demingov trikotnik (slika 2). Ta načela so (Šegel, 2002, str. 8):

- *predanost ravnateljstva k neprestanim izboljšavam* (povezano s koraki 1, 2, in 14)
- *uporaba statističnih metod* (povezano s koraki 3, 5, 6 in 13)
- *izboljševanje medsebojnega sodelovanja* (povezano s koraki 4, 7, 8, 9, 10, 11 in 12).

Slika 2: Demingov trikotnik



Vir : Šegel, 2002, str. 8.

Najbolj poznan in uporabljen pa je Demingov krog stalnih izboljšav ali PDCA krog (Plan - Do - Check - Act). Demingov krog (slika 3) je krožni tok kakovosti, s katerim se dosega stalen napredek v kakovosti. V njem si nenehno sledijo 4 faze: Načrtuj - Izvedi - Planiraj – Ukrepaj (Langerholc, 1996, str. 5-6; Peljhan, 2003, str. 46-47).

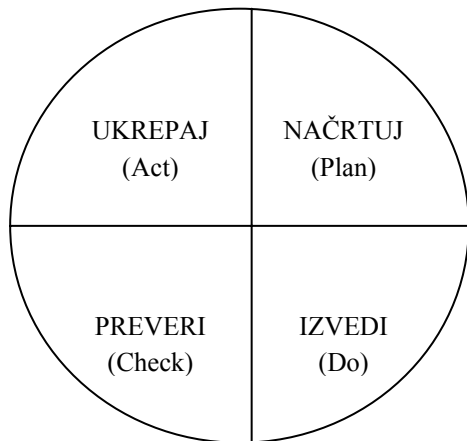
1. Načrtuj: V prvem delu kroga podjetje planira svojo dejavnost, določi namen in cilje. Cilje nato razvrsti na tiste, ki jih mora doseči za vsako ceno, ter na tiste, za katerih izvedbo si bo močno prizadevalo. Cilji morajo biti jasni, izraženi odločno in prikazani vsem zaposlenim, določene pa morajo biti tudi metode za doseganje le-teh.

2. Izvedi: Načrtovano se izpelje tudi v praksi. Ljudi je potrebno usposobiti, da postanejo zanesljivi in se nanje lahko prenese odgovornost. Potrebno je ustvariti okolje, v katerem je vsakdo dobro usposobljen.

3. Preveri: V tem delu podjetje preveri, ali so rezultati skladni z načrtovanimi. Če temu ni tako, potem se v enem izmed procesov dogaja nekaj neobičajnega in zato prihaja do odstopanj.

4. Ukrepaj: Če se načrtovani rezultati ujemajo z dejanskimi, je to znak, da je organiziranost dela prava in lahko postopke standardiziramo. Če pa so odstopanja, je potrebno izvesti korektivne ukrepe in šele nato postopek standardizirati. Po tej stopnji se spet vrnemo v prvo fazo, da ugotovimo morebitne nove probleme ter razvijemo nove načrte za njihovo reševanje. Tako nenehno izboljšujemo kakovost in postavljamo smernice nadaljnjega razvoja podjetja.

Slika 3: Demingov krog



Vir: Peljhan, 2003, str. 47.

Bistvo Demingovega dela je torej uporaba statističnih metod pri doseganju in izboljševanju kakovosti. Pri svojem delu pa zanemarija motiviranost in predanost zaposlenih svojemu delu. Deming zahteva popolno transformacijo miselnosti podjetja, popolno predanost spremembam, ki jih je potrebno izvesti v celoti ali pa sploh ne. Potrebno je vztrajati in si nenehno prizadevati za izboljšave. Poudarja tudi odgovornost do družbe, ki naj temelji na spoštovanju vsakega človeka.

3.3.2 JOSEPH MOSES JURAN

Večina strokovnjakov se strinja, da je poleg Deminga k razvoju celovitega obvladovanja kakovosti največ prispeval Juran. Juran je bil rojen v Romuniji, vendar je od svojega osmega leta starosti živel v ZDA. Tudi on je bil v 50-ih letih 20. stol. povabljen na Japonsko, kjer je japonskim podjetnikom in ravnateljem predaval o kakovosti. Izdal je priročnik Quality Control Handbook in s tem veliko prispeval k razumevanju koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (Krüger, 2001, str. 150).

Juran je poudarjal pomen ravnateljstva pri obvladovanju kakovosti. Pri svojem delu je opazil, da se velika podjetja vse bolj delijo na funkcionalne enote, zato se je planiranje vse bolj oddaljevalo od izvedbe. Z rastjo so se podjetja vse bolj odločala za delegiranje odgovornosti, odgovornosti za zagotavljanje kakovosti pa ni hotel prevzeti nihče, niti najvišje ravnateljstvo.

Juran je zato zahteval, da se ravnateljstvo osebno vključi v spodbujanje izboljševanja kakovosti, saj s tem daje svojim podrejenim signal, da je doseganje kakovosti pomembno vprašanje. Ravnateljstvo naj poskrbi, da bo podjetje oblikovalo politiko kakovosti in se osebno vključi v uresničevanje le-te. Oblikujejo naj se odbori za kakovost, katerih naloga je koordinacija različnih aktivnosti, ki se ukvarjajo z vprašanjem kakovosti.

V nasprotju z Demingom je Juran zagovarjal oblikovanje sloganov in postavljanje časovnega okvira za doseganje določenih kvantitativnih ciljev. Seveda pa mora ravnateljstvo poskrbeti, da bodo izpolnjeni vsi pogoji za doseganje teh ciljev. Spremeniti je potrebno predvsem organizacijsko kulturo, izboljšati komunikacije, ustvarjati pozitivno tekmovalnost z nedenarnimi spodbudami, motivirati zaposlene, da sodelujejo pri vpeljavi sprememb, jih dodatno izobraževati itd (Krüger, 2001, str. 146-155).

Juranova trilogija pojasnjuje odnose med tremi procesi, s katerimi obvladujemo kakovost: planiranje kakovosti, kontrola kakovosti in izboljšanje kakovosti. Medtem ko sta prva dva procesa pomembna, je tretji bistven, saj izboljševanje sistema zmanjšuje stroške in povečuje dobiček. S ponavljanjem zaporedja vseh treh procesov se v sistem vgrajujejo izboljšave (Petersen, 1999, str. 468-488).

3.3.3 ARMAND FEIGENBAUM

Feigenbaum je prvi uporabil koncept celovite kontrole kakovosti, iz katerega se je pozneje razvil koncept celovitega obvladovanja kakovosti. Celovito obvladovanje kakovosti definira kot: »učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in prizadevanj za izboljšanje kakovosti različnih skupin v organizaciji, da bi usposobili proizvodnjo in servis, da na najbolj ekonomičen način omogočijo slediti kupčevim zahtevam« (Langerholc, 1996, str. 16).

Feigenbaum je poudarjal, da so za kakovost odgovorni vsi zaposleni, od vodstva do delavca za tekočim trakom. Vsak zaposleni si mora prizadevati za izboljšanje kakovosti, saj kakovost ne nastaja le v proizvodnji, ampak tudi v trženju, raziskavah in razvoju, financah, prodaji in nabavi. Le popolna povezava vseh razpoložljivih tehničnih virov ter sodelovanje vseh zaposlenih vodi k zelenemu dolgoročnemu rezultatu (Krüger, 2001, str. 151).

Poudarjen je tudi pomen prepoznavanja in zmanjševanja stroškov kakovosti. Stroške kakovosti lahko razdelimo v štiri skupine: na stroške notranjih napak, stroške zunanjih napak, stroške nadzora in stroške preprečevanja napak. Stroški notranjih napak nastanejo v

proizvodnji in drugih delih podjetja, stroški zunanjih napak pa nastanejo, ko je kupec že kupil poslovni učinek. Stroški nadzora so stroški, ki jih v podjetju namenjajo za različne kontrole poslovnih učinkov, nanašajo se na stroške merilnih in preizkusnih naprav, stroške vzdrževanja opreme ter stroške plač zaposlenih. Stroške preprečevanja uvrščamo med »pozitivne« stroške izboljšanja kakovosti in se pojavljajo v začetnih fazah izvajanja. To so stroški, ki se nanašajo na izobraževanje, preventivno vzdrževanje, izboljševanje procesov in podobno (Peljhan, 2003, str. 35-40).

Feigenbaum opozarja, da podjetja vse preveč denarja namenjajo za popravila, premalo pa za preprečevanje napak. Vzrok je prevelika odvisnost od inšpekcije dokončanih proizvodov, ki izloča slabe proizvode, ne da pa nam odgovora na vprašanje, zakaj je do napak sploh prišlo. Zato Feigenbaum predlaga povečanje preventivnih dejavnosti, s katerimi bo podjetje odpravilo vzroke za slabe proizvode in zmanjšalo število slabih proizvodov. Masovna inšpekcija bo postala nepotrebna in skupni stroški zagotavljanja kakovostnih proizvodov se bodo zmanjšali (Krüger, 2001, str 151).

3.3.4 PHILIP CROSBY

K razvoju celovitega obvladovanja kakovosti je pomembno prispeval tudi Crosby. Bil je podjetnik z izvrstnimi govornimi sposobnostmi in je deloval predvsem v 80-ih letih 20. stoletja.

Bistvo njegovih idej nam pokaže njegova izjava: »Kakovost je zastonj. Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Tisto, kar je drago, so nekakovostne stvari - vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni opravljen pravilno že prvič« (Crosby, 1990, str. 1).

Crosby je opozarjal na številne napačne predpostavke ravnateljstva o kakovosti, med njimi so najbolj razširjene naslednje (Krüger, 2001, str. 152-153):

- Kakovost je luksuz, ki kaže relativno vrednost proizvoda.

Crosby pa opozarja, da lahko kakovost opredelimo le kot »zadovoljitev zahtev kupca«. Kupec mora natančno opredeliti svoja pričakovanja, zato da lahko ugotavljamo, ali proizvod ustreza zahtevam. Če temu ni tako, je proizvod nekakovosten.

- Kakovosti se ne da meriti.

Kakovost merimo s stroški neustreznosti oziroma stroški kakovosti, to so stroški, ki nastanejo, če dela ne opravimo dobro že prvič.

- Vzroki za probleme s kakovostjo so v delavcih.

Crosby opozarja, da mora ravnateljstvo dajati dober zgled, kateremu bodo delavci sledili. Nadrejeni namreč pogosto zanemarjajo napake v računovodskem oddelku, v oddelku za načrtovanje, trženju in iščejo napake predvsem v proizvodnji. Izkazalo pa se je, da se v fazi izdelave pojavi le 15 do 25 odstotkov vseh napak, za kar 80 odstotkov napak (pri Demingu ta odstotek še višji, kar 94 %) pa je odgovorno ravnateljstvo. Te napake so posledica slabega razvoja, neustreznega sistema ...

- Za kakovost naj skrbi oddelek za kakovost.

Crosby opozarja, da so za zagotavljanje kakovosti zadolženi vsi zaposleni. Oddelek za zagotavljanje kakovosti ni odgovoren za odpravljanje napak in reševanje problemov, nad katerimi nima nadzora.

Crosby je oblikoval štiri absolute, z upoštevanjem katerih lahko izboljšujemo kakovost (Krüger, 2001, str. 152-153):

1. Naredi prav že prvič

Kakovost je potrebno opredeliti kot ustreznost zahtevam, pri čemer morajo biti zahteve poznane tako kupcu kot dobavitelju. Ravnateljstvo pa mora te zahteve posredovati delavcem in jim omogočiti okolje, v katerem bodo lahko svoje delo opravili dobro že prvič.

2. Preventiva

Podjetja so izvajala kontrolo dokončanih proizvodov in slabe proizvode so ali odstranili ali pa popravili, kar je povzročalo visoke stroške, ni pa izboljšalo kakovosti proizvodov. S preventivo, torej preprečevanjem napak, pa lahko istočasno izboljšujemo kakovost in znižujemo stroške. Edini pogoj za preprečevanje napak je dobro poznavanje procesov v podjetju.

3. Nič napak

Podjetje je sestavljeno iz številnih majhnih in na pogled nepomembnih sestavnih delov, vendar le njihova kombinacija omogoča proizvodnjo. Zato mora biti vsaka aktivnost opravljena odlično in brez napak, pa bo tudi končni rezultat odličen. S konceptom »nič napak« poskrbimo, da so delavci pri svojem delu bolj pazljivi. Obstajata namreč dva vzroka za napake: nepozornost delavca in neznanje delavca. Neznanje lahko odpravimo z izobraževanjem zaposlenih, nepozornost zaposlenih pa je posledica predpostavke, da se napakam ni mogoče izogniti. Če se bo delavec zavestno odločil, da bo svoje delo opravil pravilno že prvič, potem napak ne bo oziroma jih bo malo.

Pomembno je, da se koncept »nič napak« ne razume kot motivacijski program, temveč le kot standardna norma kakovosti ravnateljstva. To preprosto kaže na to, da ni prostora za nepopolnosti, samozadovoljstvo ali način razmišljanja, da ni nikakršnih problemov. Crosby priznava, da veliko ravnateljev napačno razume koncept »nič napak« in ga uporabljajo kot slogan, ki ga neomajno vsiljujejo delavcem kot cilj. Deming pri tem poudarja, da če niso ustvarjeni pravi pogoji in postopki za doseg tega cilja, bo takšno ravnanje ustvarilo samo zaskrbljenost, frustracije in nezaupanje do ravnateljev.

4. Merilo kakovosti so stroški neskladnosti

Crosby deli stroške kakovosti na stroške neskladnosti (ang. PONC – price of non-conformance) in stroške skladnosti (ang. POC – price of conformance). Stroški neskladnosti nastanejo, če ne opravimo stvari prav že prvič, in vključujejo stroške popravil, reklamacij, garancij ... Ti stroški lahko predstavljajo 20-40 % celotnih proizvodnih stroškov in so opozorilo ravnateljstvu, da je potrebno kakovost proizvodov izboljšati. Denar, ki ga podjetje porabi zato, da proizvede bolj kakovostne proizvode, pa imenujemo cena skladnosti. Največji delež v ceni skladnosti predstavljajo izdatki za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

3.3.5 KAORU ISHIKAWA

Ishikawa je občutno vplival na japonsko razumevanje obvladovanja kakovosti. Njegov pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti je zelo blizu današnjemu razumevanja CEOKA.

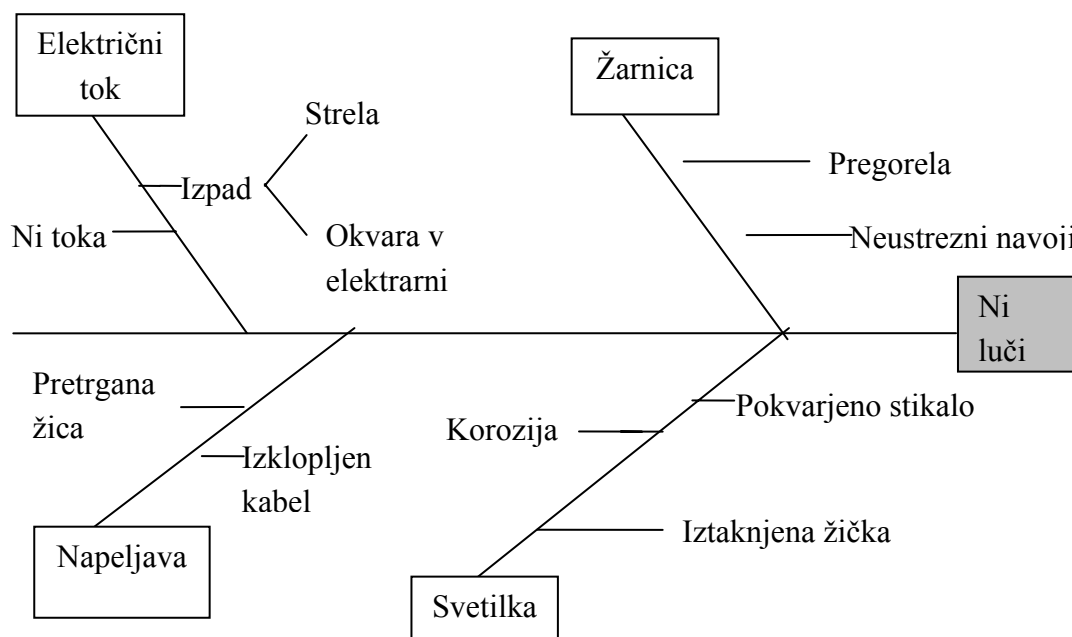
Ishikawa je poudarjal, da je za zagotavljanje kakovosti potrebna revolucija v miselnosti ravnateljstva. Podjetje si mora prizadevati, da razvije, oblikuje, proizvede in ponudi kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika. Pomembna je usmeritev k kupcu, tako notranjemu kot zunanemu. Ishikawa je poudarjal geslo »naslednji proces je tvoj potrošnik«. Vsi oddelki v podjetju si namreč prizadevajo zadovoljiti istega končnega potrošnika, zato morajo med seboj veliko komunicirati in sodelovati. Vsakdo se mora potruditi, da opravi svoje delo brez napak zato, da bo tudi končni proizvod brez napak (Krüger, 2001, str. 154).

Ishikawa je bil pobudnik oblikovanja krožkov kakovosti. Krožki kakovosti prispevajo k izboljšanju in razvoju podjetja, upoštevajo humanost in gradijo delovno okolje. Vanje se z namenom izboljšanja delovnega procesa prostovoljno vključi 6-8 zaposlenih iz istega oddelka. Prednost krožkov je, da zaposleni dobro poznajo svojo delovno okolje in zato lahko najdejo odlične predloge za rešitev problemov. Za optimalne rezultate pa je potrebno tudi dodatno izobraževanje, saj se podjetje stalno spreminja, vanj prihajajo novi delavci, pa tudi

zahteve in želje kupcev ne ostajajo iste. Razvijajo se tudi orodja in metode za analiziranje problemov in iskanje rešitev zanje, zato je zaposlene potrebno seznaniti z njimi in jih usposobiti za njihovo uporabo (Krüger, 2001, str. 154).

Ishikawin diagram ali diagram ribje kosti (slika 4) nam omogoča sistematično reševanje problemov povezanih s kakovostjo. Poudarja, da je potrebno raziskati vzroke, ki so privedli do problema, izluščiti dva ali tri najpomembnejše in poskrbeti za njihovo obvladovanje.

Slika 4: Ishikawin diagram



Vir: Verbič, 1994, str. 195.

Ishikawa je tako kot Deming priporočal uporabo statističnih metod za obvladovanje kakovosti. Izbral je sedem ključnih in enostavnih tehnik, ki jih mora znati uporabljati vsak človek in vsak oddelek v podjetju (Ishikawa, 1987, str. 170; Kač, 2004b, str. 87).

In katere so te osnovne tehnike?

1. **Pareto diagram oziroma analiza** nam omogoča določiti relativno pomembnost posameznih vzrokov problema. Obstajajo maloštevilni pomembni vzroki in veliko število manj pomembnih vzrokov.

2. **Diagram vzrokov in posledic ali diagram ribje kosti** je orodje za sistematično iskanje in prikazovanje možnih vzrokov specifičnega problema.
3. **Časovni diagram (Run Chart)** prikazuje podatke v časovnem zaporedju, zgodovino sprememb in trende.
4. **Diagram poteka (Flow Chart)** je orodje, s katerim za vsak proces definiramo vrsto in zaporedje posameznih aktivnosti in točke odločanja. Z njim izdelamo načrt idealnega poteka procesa in identificiramo kritične aktivnosti.
5. **Raztrosni diagram (Scater diagram)** omogoča interpretacijo podatkov o relaciji med dvema spremenljivkama. Z njim analiziramo trend in moč odvisnosti dveh spremenljivk.
6. **Kontrolne karte (Control Chart)** sta zasnovala Deming in Shewhart. Temeljijo na postavitvi kontrolnih mej, ki rezultate razdelijo na tri skupine: normalne (povprečne), nadpovprečne in podpovprečne. Omogočajo identifikacijo in odstranitev posebnih vzrokov za odstopanja rezultatov procesov, v drugi fazi pa tudi izboljšanje procesov z odstranitvijo vzrokov, ki vplivajo na normalno odstopanje rezultatov.
7. **Histogram** kaže razporeditev spremenljivk po kategorijah, ki bi se naj približala normalni porazdelitvi. Omogoča odločanje pri izboljšavah procesov in prikazuje variacije parametrov procesov.

3.4 PRIMERJAVA AMERIŠKEGA IN JAPONSKEGA KONCEPTA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Raziskave so pokazale, da ni nekega preprostega recepta za vpeljavo filozofije celovitega obvladovanja kakovosti v prakso. Upoštevati je potrebno namreč razlike med podjetji, njihovo dejavnostjo, organiziranostjo, organizacijsko kulturo in filozofijo ...

Kopiranje se je pokazalo za neuspešno že pri ameriškem poskusu prenosa japonskega razumevanja celovitega obvladovanja kakovosti v ameriško gospodarstvo. Med Japonsko in Zahodom so namreč precejšnje razlike v kulturi, družbeni in socialni ureditvi, politiki in podjetniški filozofiji.

Ishikawa je navedel 14 točk, v katerih pojasnjuje razlike med Japonsko in Zahodom (Ishikawa, 1987, str. 32-42):

1) Profesionalnost in specializacija

V ZDA in Evropi močno poudarjajo profesionalizem in specializacijo, na Japonskem pa širino znanj. Na Zahodu specialista za obvladovanje kakovosti nemudoma zaposlijo v oddelku za obvladovanje kakovosti, kjer prevzame odgovornost za vse zadeve povezane s kakovostjo. Na Japonskem pa inženir najprej dela v različnih oddelkih, da spozna podjetje, in šele na koncu lahko pristane v oddelku za obvladovanje kakovosti.

2) Japonska je linijska družba

Na Japonskem so oddelki, ki neposredno sodelujejo v poslovnih aktivnostih (trženje, načrtovanje, proizvodnja, nabava ...) relativno močni, medtem ko so strokovne službe (npr. oddelek za obvladovanje kakovosti) relativno šibke. Na Zahodu pa je ravno nasprotno.

3) Sindikati

V ZDA in Evropi so sindikati organizirani po funkcionalnih opravilih ali poklicih. Tako ima lahko eno podjetje več različnih sindikatov in če stavka le eden izmed njih, se lahko zaustavi delo v celotnem podjetju. Na Japonskem pa je največje število sindikatov organiziranih po podjetjih. Ti sindikati nimajo veliko moči, zato lahko podjetje delavce usposablja za opravljanje več raznovrstnih opravil hkrati. Na Zahodu je to težko, ker so po poklicih organizirani sindikati preveč močni in ne dovoljujejo svojim delavcem, da bi opravljali dela na področjih, za katera njihov sindikat ni pristojen.

4) Taylorjeva metoda in odsotnost z dela

Friderik W. Taylor, oče znanstvenega vodenja podjetij, je razvil metodo vodenja podjetja, ki poudarja vlogo specialistov. Ti pripravljajo tehnične in delovne standarde, delavci pa le izpolnjujejo naročila in opravljajo enostavna dela. Taylorjeva metoda ignorira humanost in obravnava delavce kot stroje. Zaposleni zato pogosto ne kažejo zanimanja za svoje delo, ker ne morejo razvijati svojih sposobnosti. Veliko so odsotni z dela, delajo le toliko, da si zagotovijo preživetje. Principe Taylorjeve metode vodenja so prevzeli predvsem v Evropi in ZDA. Japonska kultura pa poudarja humanost in spoštovanje zaposlenih ter njihovih sposobnosti. Zavedajo se, da se število izobraženih, ustvarjalnih ter samozavestnih delavcev povečuje. Ti delavci pa postanejo zanesljivi in pridni le, če jim pustimo, da razvijajo svoje sposobnosti..

5) Elitizem in razredna zavest

V Evropi in ZDA obstaja neke vrste razredna zavest med diplomanti posameznih univerz (Harvard, Yale, Oxford ...), ki že meji na diskriminacijo proti tistim, ki obiskujejo manj

prestizne univerze. Diplomanti elitnih univerz imajo prednost pri zaposlovanju, pogosto takoj po diplomi zasedejo vodilna mesta v podjetjih. Zaradi pomanjkanja izkušenj in občutka elitizma pa pri svojem delu niso preveč uspešni. Na Japonskem je elitizem komaj opazen.

6) Plačilni sistem

V Evropi in ZDA temelji plačilni sistem na učinku dela, na Japonskem pa še vedno prevladuje praksa nagrajevanja po starosti in razvrstitvi. Oba sistema imata svoje pomanjkljivosti, vendar pa se je japonski sistem izkazal za uspešnejšega, saj zagotavlja večje zadovoljstvo zaposlenih.

7) Stopnja fluktuacije, začasna brezposelnost in sistem doživljenjske zaposlitve

Na Zahodu je stopnja fluktuacije zelo visoka in zato je tudi zahteva po visoki kakovosti in učinkovitosti skoraj nerealna. Ker se zaposleni pogosto menjujejo, podjetja ne vlagajo veliko v njihovo usposabljanje in izobraževanje, kar je pglavilni razlog za slabšo učinkovitost in uspešnost zaposlenih. Na Japonskem pa so razvili model doživljenjske zaposlitve. Veliko časa in denarja namenijo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, od česar imajo koristi tako delavci kot podjetje.

8) Razlike v pisavah

Kitajske pismenke, ki jih uporabljajo Japonci, so najtežja pisava na svetu, zato se morajo tudi ljudje bolj potruditi, da jo osvojijo. To je tudi eden izmed razlogov za večjo željo po izobraževanju na Japonskem v primerjavi z Zahodom.

9) Enoviti narodi, države z več etničnimi skupinami in tujimi delavci

Japonska je država z enim narodom in enim jezikom. ZDA imajo veliko etničnih skupin in tam živijo celo prebivalci, ki ne znajo angleško. V Evropi živi v večini držav samo en narod, vendar v njih dela veliko tujcev. Zato se morajo na Zahodu bolj potruditi, da postavijo standarde dela tako, da jih bodo razumeli vsi. Včasih je potrebno pomembna obvestila objaviti v več jezikih.

10) Izobraževanje

Japonci se radi izobražujejo in odstotek otrok, ki nadaljujejo šolanje na srednjih šolah in fakultetah, je visok. Na tak način je tudi lažje poučiti Japonce o metodah za obvladovanje kakovosti in statističnih metodah. Na Zahodu veliko otrok konča le obvezno šolanje, nato pa se zaposli. Za uspešno obvladovanje kakovosti in razvoj industrije bodo morale te dežele dvigniti raven splošne izobrazbe.

11) Vera

V zahodnih deželah še vedno prevladuje krščanstvo, Japonska pa je še pod vplivom konfucionizma in budizma. Nauk krščanstva izhaja iz predpostavke, da je človek po naravi

zloben. Ta nauk je vplival na filozofijo vodenja, kjer velja predpostavka, da ljudem ne moremo zaupati. Zato so oddelki za kontrolo in obvladovanje kakovosti močni in neodvisni. Konfucionizem pa predpostavlja, da so ljudje po naravi dobri. Z usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih o obvladovanju kakovosti prenesemo odgovornost za kakovostne proizvode na zaposlene, ki opravljajo samokontrolo.

12) Odnosi z dobavitelji

Japonska podjetja kupujejo od zunanjih dobaviteljev material v višini 70 % proizvodnih stroškov, zato razvijajo z dobavitelji dobre partnerske odnose in zahtevajo od njih najboljši material, specializacijo na njihovem področju ter izobraževanje na področju obvladovanja kakovosti. V ZDA pa podjetja naročajo le okoli 50 % delov od dobaviteljev, vse pogosteje se odločajo za lastno proizvodnjo sestavnih delov, ker dobaviteljem ne zaupajo. Vendar pa majhna proizvodnja ne zagotavlja specializacije, visoke produktivnosti dela in s tem kakovostnih materialov.

13) Demokratizacija kapitala

Na Zahodu prevladuje stara oblika kapitalizma, kjer maloštevilni kapitalisti kot lastniki delnic posedujejo podjetje. Ti lastniki najemajo direktorje podjetja, od njih pričakujejo dobiček v kratkem obdobju in njihove uspehe periodično preverjajo. Direktorji se pod takim pritiskom lotevajo samo kratkoročnih poslov in se niso pripravljene soočati z dolgoročnimi problemi. Japonska se je odločila za demokratizacijo kapitala z opustitvijo konglomeratov - zaibatsu (integracija sestavljena iz več 100 različnih organizacij in podjetij, na čelu katerih so ponavadi banka, tržna podjetja in največja industrijska podjetja). Japonski direktorji sprejemajo dolgoročne odločitve in delujejo po načelu: kakovost je prva. Svojo pozornost namenjajo tudi socialnim odgovornostim, to je odgovornostim do zaposlenih in njihovih družin, potrošnikov in do naroda v celoti.

14) Vloga vlade – ne obvladovati, samo stimulirati

Vlada naj privatni sektor stimulira, ne pa obvladuje. Japonski je liberalizacija prinesla večjo konkurenčnost na domačem pa tudi mednarodnem trgu. Veliko zahodnih držav pa še vedno zagovarja protekcionizem, ki sili ljudi, da kupujejo manj vredne proizvode po visokih cenah.

3.5 VPELJEVANJE KONCEPTA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V PRAKSO

Koncept celovitega obvladovanja kakovosti naj bi imel tri dimenzije: filozofsko, strateško in kvantitativno in le njihova kombinacija ter harmonija nas lahko privedejo do zelenega rezultata (Lau R. S. M., Anderson C. A., 1998, str. 85-98).

Najprej mora ravnateljstvo spoznati, da je največja vrednota kakovost in da je za njeno izboljševanje potrebno spremeniti tudi organizacijsko kulturo. Z dobrim zgledom, usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih mora ravnateljstvo poskrbeti, da bo vsak posameznik v podjetju sprejel odgovornost za vzdrževanje in izboljševanje kakovosti. Cilj poslovanja mora biti preseganje pričakovanja kupcev. Izboljšave se morajo vpeljati v vse procese v podjetju (planiranje, oblikovanje, proizvodnjo, trženje, distribucijo, poprodajne storitve ...), zaposleni pa morajo dobiti več pooblastil pri reševanju problemov povezanih s kakovostjo. Cilj kontrole kakovosti ne sme biti samo odkrivanje napak, ampak predvsem najti vzroke, ki so privedli do teh napak. Te vzroke je potrebno odpraviti, da se enake napake v prihodnosti ne bi ponavljale.

Ko vsi zaposleni vključno z ravnateljstvom razumejo, kaj pomeni uvedba celovitega obvladovanja kakovosti v podjetje, je čas za naslednji korak. Potrebno je oblikovati strategijo, določiti cilje in aktivnosti za zadovoljitev kupčevih zahtev. Strateško planiranje kakovosti zahteva razumevanje ključnih zahtev kupca, optimizacijo uporabe resursov, doseganje kakovosti na vseh nivojih podjetja in zavezo za neprestano izboljševanje kakovosti. Nenehen napredek in izboljšave na vseh področjih poslovanja pa zahtevajo potrpljenje, rezultati ne pridejo čez noč. Včasih je potrebno žrtvovati kratkoročni dobiček za dolgoročne učinke obvladovanja kakovosti, ki se kažejo v povečanju produktivnosti, zadovoljstvu kupcev, pridobivanju konkurenčne prednosti in povečanju tržnega deleža. V vzajemni viziji kakovosti morajo videti svoj interes vsi zainteresirani: stranke (boljša kakovost, nižja cena, dobava v dogovorjenem roku ...), lastniki (večji tržni delež, večji donos na vložena sredstva ...), zaposleni (aktivno sodelovanje, večja samostojnost in ustvarjalnost, večje zadovoljstvo z delom ...), družba (zanesljivejše zaposlitvene možnosti, hitrejši napredek, manjše onesnaževanje okolja ...) (Verbič, 1994, str. 94).

Tretji korak k uspešni implementaciji celovitega obvladovanja kakovosti v prakso je postavitvev kvantitativnih meril za uspešnost. S postavitvijo kvantitativnih ciljev konkretiziramo pojem kakovosti, lažje se naredijo napovedi za prihodnost in ocenjuje ali so bili cilji povezani z izboljšanjem kakovosti doseženi. Hitreje tudi ugotovimo, kje so ozka grla pri uveljavljanju kakovosti in jih poskušamo odpraviti. Kvantitativni cilji so lahko tudi osnova za oblikovanje sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, saj nam omogočajo objektivnejše ocenjevanje dela zaposlenih. Z nagrajevanjem zaposlenih za njihov prispevek k povečanju kakovosti dosežemo večjo zavzetost zaposlenih za boljše delo in boljše rezultate. Kakovost merimo tudi z stroški nekakovosti, ki jih tradicionalno računovodstvo zanemarja. Najbolj objektivno merilo kakovosti pa je zadovoljstvo kupcev, ki ga lahko ocenjujemo z analizo raziskav opravljenih pri prodajnem osebju in potrošnikih ter analizo števila in vzrokov za reklamacije (Lau R. S. M., Anderson C. A., 1998, str. 85-98).

Pri postavljanju ciljev moramo paziti, da ti ne poudarjajo kvantitete pred kakovostjo, saj lahko to prinese popolnoma drugačen učinek, kot bi hoteli. Preveliko število in neprimerni, nedosegljivi kvantitativni cilji lahko zaustavijo proces inovacij in napredka. Pri inovacijah je določen odstotek napak sprejemljiv in potreben, saj se velikokrat na napakah učimo. Zato se mora podjetje usmeriti na zanj ključne pokazatelje kakovosti proizvoda.

4 POSLOVNA ODLIČNOST

Od 80-ih let 20. stol. naprej sta se v svetu uveljavila dva pristopa obvladovanja kakovosti: standardi ISO 9000 in celovito obvladovanje kakovosti. Zahteve za pridobitev certifikata ISO 9000 so natančno določene, standardi so mednarodno priznani in splošno uporabni. Omogočajo lažjo in bolj objektivno primerjavo ter ocenjevanje podjetij, ki si prizadevajo izboljšati kakovost poslovanja in delovanja. Vendar pa predstavljajo standardi ISO 9000 le minimalne zahteve za doseganje kakovosti. V praksi se je zaradi vse večje globalizacije, povečanja mednarodne trgovine in s tem konkurence pokazala potreba po uvajanju programa celovitega obvladovanja kakovosti. Ker pa je CEOKA filozofija, ki ni natančno definirana, je bilo potrebno uvesti nek standard, ki bi omogočal ocenjevanje uspešnosti podjetij pri uveljavljanju te filozofije. Večina držav je videla rešitev v uvedbi nacionalnih nagrad za kakovost, s katerimi so nagradili najbolj uspešna podjetja na področju obvladovanja kakovosti.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila vzroke za uvedbo nacionalnih nagrad za odličnost in glavne kriterije za pridobitev le-te.

4.1 DEMINGOVA NAGRADA - JAPONSKA

Japonska je že v petdesetih letih podelila prvo nagrado za kakovost – Demingovo nagrado. Priznanje dobi podjetje, ki je najbolj uspešno pri uresničevanju PDCA kroga. V okviru posamezne faze se ocenjuje (Laszlo, 1996, str. 15):

- *načrtovanje*: politika, organiziranost in poslovanje, izobraževanje in kroženje informacij,
- *izvedba*: dobičkonosnost, obvladovanje stroškov, proces standardizacije, zagotavljanje kontrole,
- *preverjanje*: rezultat poslovanja,
- *ukrepanje*: planiranje.

4.2 THE MALCOLM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD - ZDA

ZDA so zaradi vse večjega zaostanka ameriške industrije za japonsko dopolnile japonski model celovitega obvladovanja kakovosti in ga prilagodile ameriškim razmeram. Vlada je spoznala, da je razlog za nižjo gospodarsko rast predvsem slaba kakovost proizvodov. Zato so poskušali tudi s pomočjo kriterijev za pridobitev nagrade za kakovost spodbuditi podjetja k izboljševanju kakovosti in uporabi tehnik celovitega obvladovanja kakovosti. Ameriška nagrada za kakovost se imenuje The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), prvič pa so jo podelili leta 1988 (Laszlo, 1996, str. 15).

Kandidate se ocenjuje po 7 kategorijah v okviru 4 elementov:

- *vodstvo*,
- *organizacija* (pretok informacij in analiziranje, strateško planiranje kakovosti, upravljanje in razvoj kadrov, upravljanje procesa razvoja kakovosti),
- *merila* (kakovost in poslovni rezultati),
- *cilji* (osredotočenost na kupca in njegovo zadovoljstvo).

4.3 EUROPEAN QUALITY AWARD - EVROPA

Ko so raziskave v devetdesetih letih pokazale, da so evropski proizvajalci daleč za Japonsko in ZDA, se je štirinajst vodilnih evropskih podjetij odločilo za ustanovitev Evropskega sklada za upravljanje kakovosti (EFQM - European Foundation for Quality Management). Naloga sklada je bila razviti pristop ali model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. Rezultat njihovega prizadevanja je bil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (EQA - European Quality Award). Prva nagrada je bila podeljena leta 1992 (Laszlo, 1996, str. 16).

4.4 PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST - SLOVENIJA

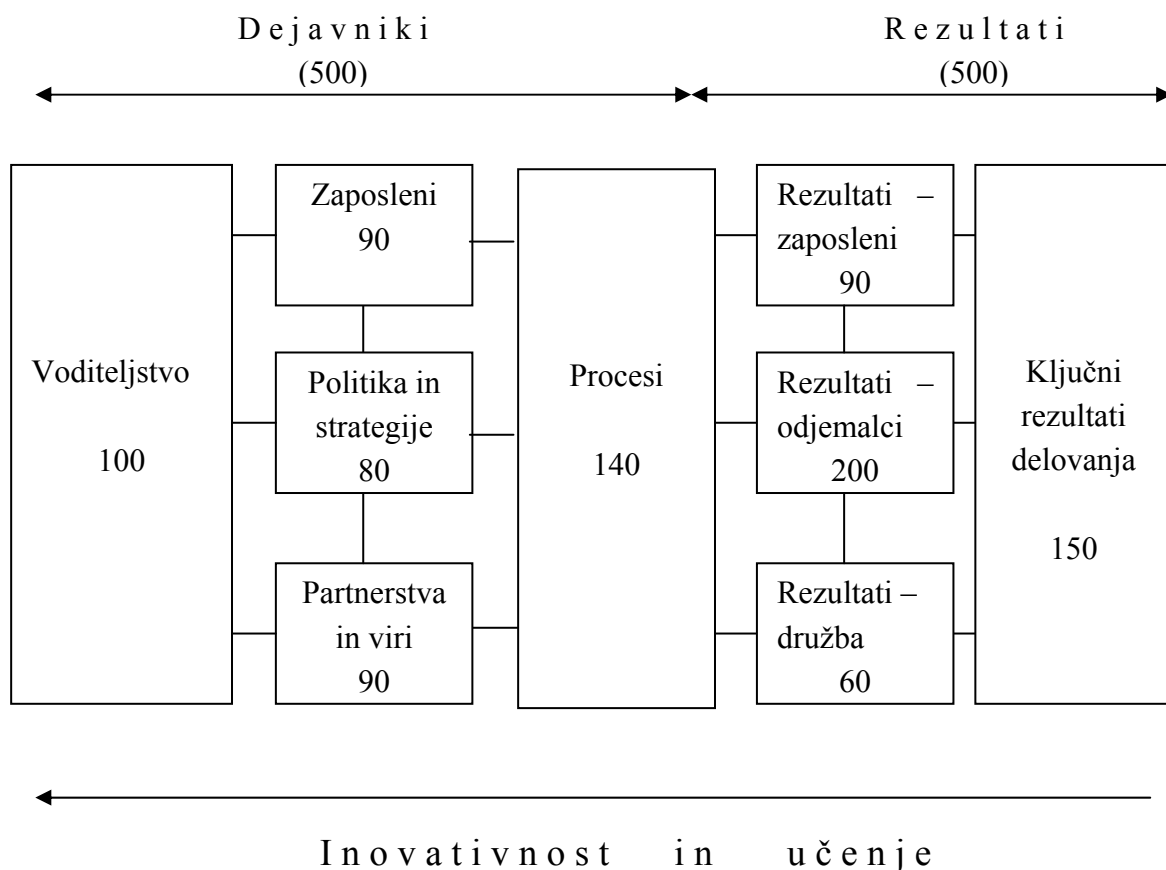
Z osamosvojitvijo je Slovenija izgubila veliko jugoslovanskega trga in se soočila z zahtevami zahodnoevropskih trgov. Za večjo konkurenčnost slovenskih podjetij na teh trgih je bilo potrebno povečati kakovost proizvodov in postopoma osvojiti koncept celovitega obvladovanja kakovosti.

Od leta 1998 imamo tudi v Sloveniji nacionalno priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja, imenovano priznanje Republike Slovenije za poslovno

odličnost (PRSPO). PRSPO je osnovano na modelu odličnosti EFQM in postavlja smernice ter merila po vzoru evropske nagrade za kakovost (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2004).

Model poslovne odličnosti (slika 5) predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neko podjetje napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v "dejavnike" in "rezultate". Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj podjetja kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje. Model nam pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, ravnanjem s sposobnostmi zaposlenih in ravnanjem s partnerstvi in viri, ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2004).

Slika 5: Model odličnosti EFQM



Vir: Priznanje RS za poslovno odličnost, 2004.

Merila za ocenjevanje kandidatov za pridobitev PRSPO so (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2004):

1. Voditeljstvo: ocenjuje se, kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva ter vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja podjetja razvijal in uvajal.
2. Politika in strategija: ocenjuje se, kako podjetje uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
3. Zaposleni: ocenjuje se, kako podjetje upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotnega podjetja in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki ter strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
4. Partnerstva in viri: ocenjuje se, kako podjetje načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. Procesi: ocenjuje se, kako podjetje snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
6. Rezultati v zvezi z odjemalci: ocenjuje se, kaj dosega podjetje v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. Rezultati v zvezi z zaposlenimi: ocenjuje se, kaj dosega podjetje v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo podjetje (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
8. Rezultati v zvezi z družbo: merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema podjetje (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. Ključni rezultati delovanja: ocenjuje se, kaj dosega podjetje glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih podjetje načrtuje, in lahko

(odvisno od namena in ciljev podjetja) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

4.4.1 POSTOPEK OCENJEVANJA ZA PRIDOBITEV SLOVENSKEGA PRIZNANJA

Vsako leto se lahko podelijo priznanja podjetjem v naslednjih kategorijah (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2004):

- kategorija podjetij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija podjetij z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija podjetij na področju javnega sektorja.

Prijavijo pa se lahko tudi podjetniki posamezniki, ki se obravnavajo v kategoriji podjetij z manj kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja.

Podjetja, ki želijo sodelovati v postopku, se morajo sama prijaviti in vplačati pristojbine. Ocenjevalna skupina oceni podjetje na osnovi 9 kriterijev. Ožje favorite za priznanje nato ocenjevalci obiščejo še na lokaciji, zato da preverijo vsebino vloge, razjasnijo morebitne nejasnosti, si na kraju samem ogledajo postopek samoocenjevanja ter občutijo vzdušje, ki vlada na delovnih mestih prijavitelja. Nato se naredi še končna ocena in izbere nagrajenca (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2004).

5 PRIMERJAVA KONCEPTOV OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Standardi ISO 9000, modeli poslovne odličnosti in celovito obvladovanje kakovosti naj bi pomagali podjetju izboljšati kakovost proizvodov in omogočili doseganje konkurenčne prednosti. Vsak izmed konceptov ima seveda svoje prednosti in slabosti, med njimi obstajajo neke podobnosti pa tudi razlike. Vendar pa je opazen trend približevanja vseh treh konceptov skupnemu izhodišču. Končni cilj podjetja bi moral biti nenehen napredek in izboljševanje kakovosti, torej osvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti. Ker pa je celovito obvladovanje kakovosti v svoji osnovi filozofija in zato precej abstrakten koncept, se je pojavila potreba po bolj konkretnih konceptih. Le-ta se je uresničila v standardih ISO 9000 in modelih poslovne odličnosti.

V nadaljevanju bom predstavila prednosti in slabosti posameznih konceptov, sledila bo kratka razprava o tem, ali je pogoj za osvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti predhodna pridobitev certifikata ISO 9000, na koncu pa bom predstavila nov model TQMEX, ki naj bi bil podjetjem v veliko pomoč pri osvajanju koncepta celovitega obvladovanja kakovosti.

5.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI STANDARDOV ISO 9000

Prednosti

- Standardi ISO 9000 so splošno sprejeti po vsem svetu, uporabljajo jih lahko tako majhne kot velike organizacije, storitvena ali proizvodna podjetja. Ker gre za standardizirane zahteve, standardi ISO 9000 premagujejo jezikovne, politične in kulturne ovire. Omogočajo nam objektivno ocenjevanje in mednarodno primerjavo podjetij na področju zagotavljanja kakovosti (Sun et al., 2004, str. 131-153).
- Standardi ISO 9000 nam omogočajo izboljšati delovni proces, identificirati napake in postavljajo okvir za preverjanje, ali proizvodi ustrezajo vnaprej postavljenim standardom. Glavne koristi vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti po ISO 9001-2000 so: ureditev notranjega poslovanja v podjetju, pregledna organiziranost, opredelitev pristojnosti in odgovornosti, dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest, izboljšanje notranjih komunikacij, podlaga za usposabljanje, dvig zavesti zaposlenih o kakovosti, doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev in izboljšanju kakovosti ... (Spletni priročnik za kakovost poslovanja, 2004).
- Standardi ISO 9000 nam postavljajo jasne zahteve, ki jih moramo izpolniti, če želimo pridobiti certifikat. Postopek za pridobitev certifikata je predpisan, pri njegovi odobritvi sodelujejo strokovne institucije. Nič ni prepuščeno naključju in lastni interpretaciji (Potočnik et al., 1996, str. 20).

Slabosti

- Pri pridobivanju certifikatov ISO 9000 je veliko birokratizacije. Celoten sistem je potrebno dokumentirati, preveliko število dokumentov in preveč podrobna navodila pa zmanjšujejo motivacijo in ustvarjalnost ter povzročajo nelagodje pri zaposlenih. To slabost so poskušali odpraviti pri tretji izdaji standardov ISO 9000, ki zahteva precej manj dokumentacije, čeprav po mnenju nekaterih še vedno preveč (Sun et al., 2004, str. 131-153).

- Standardom ISO 9000 primanjkuje tudi fleksibilnosti, saj si mora podjetje prizadevati, da njeni proizvodi ustrezajo vnaprej postavljenim standardom. Prav ta rigidnost pa je včasih ovira za napredek na področju zagotavljanja in obvladovanja kakovosti. Okolje podjetja in pričakovanja potrošnikov se namreč neprestano spreminjajo in zahtevajo hitre prilagoditve. Standardi ISO pa zahtevajo planiranje in dokumentiranje sprememb (Sun et al., 2004, str. 131-153; Martinez - Lorente, Martinez - Costa, 2004, str. 260-276).
- Standardi ISO 9000-1994 preveč poudarjajo kontrolo vhodnih materialov, nedokončanih in dokončanih proizvodov. Pri tem se premalo priporoča uporaba različnih statističnih orodij in daje prevelik poudarek masovni inšpekciji. Poudarek bi moral biti na preventivi in ne popravljalnih ukrepih. Cilj kontrole kakovosti ne sme biti le odkrivanje napak, ampak predvsem najti vzroke za napake in jih odpraviti, da se enake napake v prihodnje ne bi ponavljale. Ta slabost je bila deloma že odpravljena z uvedbo standardov ISO 9000-2000 (Martinez-Lorente, Martinez-Costa, 2004, str. 260-276).
- Standardi ISO 9000 postavljajo minimalne zahteve za kakovost in če želi podjetje doseči boljše poslovne rezultate, si mora prizadevati za nenehen napredek in osvojiti filozofijo celovitega obvladovanja kakovosti. Raziskave so namreč pokazale, da podjetja, ki so pridobila samo certifikat ISO 9000, dolgoročno niso izboljšala poslovnih rezultatov. Vse preveč podjetij se namreč zadovolji s pridobitvijo certifikata ISO 9000 in ga uporablja kot marketinško orodje. Če pa podjetje vidi v pridobitvi certifikata priložnost za izboljšanje delovanja in kakovosti ter okvir za osvojitev koncepta celovitega obvladovanja kakovosti, potem lahko pričakuje zelo dobre poslovne rezultate (Magd H., Curry A., 2003, str. 244-256).
- Slabost standardov ISO 9000 je tudi dejstvo, da se vse preveč podjetij zadovolji z izgradnjo sistema kakovosti - skladnosti s standardi; vsebina, brez katere ni mogoče doseči dejanskih sprememb, pa ostaja ob strani. Vzroki za to je površno razumevanje standardov ISO 9000, zaradi katerega se v neučakanosti za pridobitev certifikata podjetja prilagajajo standardom, namesto da bi standarde prilagodili sebi. Namesto, da bi v standardih videli le pripomoček in okvir za iskanje rešitev, ki naj zagotove boljšo in zanesljivejšo kakovost ter s tem doseganje boljših poslovnih izidov, verujejo v standarde kot v mehanizem, ki je že sam po sebi zagotovilo za kakovost in uspeh (Verbič, 1994, str. 90).

5.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Prednost

- Koncept celovitega obvladovanja kakovosti je širši koncept kot standardi ISO 9000. Zahteva nenehno izboljševanje kakovosti, sodelovanje in zavzetost vseh zaposlenih od vodstvenih struktur do delavca v proizvodnji. Poudarja tudi usposabljanje in izobraževanje, predvsem pa morajo proizvodni delavci dobiti večje pristojnosti in s tem tudi odgovornost. Delavci tako sodelujejo pri napredku podjetja in so bolj motivirani za izboljšave. Koncept celovitega obvladovanja kakovosti v ospredje postavlja kupca, ki določa, katere lastnosti mora imeti proizvod. Zadovoljitev oziroma celo preseganje kupčevih pričakovanj prinaša podjetju odlične poslovne rezultate (McAdam R., Jackson N., 2002, str. 255-263).

Slabosti

- Največja slabost celovitega obvladovanja kakovosti pa je že večkrat omenjena nedorečenost. Ker gre za precej abstrakten pojem, si ga vsak razlaga po svoje. Tudi strokovna literatura ponuja različne poglede na koncept, vsak avtor poudarja svoj pogled in elemente. Zmedenost ravnateljev je še večja, ker ne obstaja priročnik z navodili za implementacijo koncepta v prakso (Petersen, 1999, str. 468-488).
- Čeprav fleksibilnost ponavadi predstavlja prednost, v primeru koncepta celovitega obvladovanja kakovosti to ne drži. Programi celovitega obvladovanja kakovosti naj bi se prilagajali socio-kulturnem in političnem okolju, podjetje si lahko izbere tiste vidike, ki mu ustrezajo. Rezultat te prevelike fleksibilnosti pa je pomanjkanje neke kontinuitete pristopa k uveljavljanju koncepta. Če določen pristop ne prinese vidnih rezultatov v kratkem času, vodstvo preprosto zamenja pristop in celoten postopek se ponovi, dobri rezultati pa odmikajo. Vodstvo tako izgubi zanimanje in projekt uveljavljanja koncepta celovitega obvladovanja kakovosti pogosto spodleti (Petersen, 1999, str. 468-488).

5.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI MODELOV POSLOVNE ODLIČNOSTI

Prednost

- Z oblikovanjem modelov poslovne odličnosti, torej nagrad za dosežke na področju kakovosti, je koncept celovitega obvladovanja kakovosti postal bolj jasen in razumljiv. Modeli poslovne odličnosti namreč upoštevajo vse vrednote koncepta celovitega obvladovanja kakovosti in omogočajo podjetju, da samo oceni svoje dosežke pri vgradnji

teh vrednot v podjetje. Model lahko uporabljajo vsa podjetja ne glede na vrsto, dejavnost in velikost (Sun et al., 2004, str. 131-153).

Slabosti

- Podjetja so začela tekmovati med seboj in si prizadevajo dobiti čim več točk, pozabljajo pa na aktivnosti za dejansko izboljšanje kakovosti. Vodilni v podjetju se namreč pogosto z besedami radi zavzemajo za izboljšanje kakovosti, vendar v resnici ne naredijo ničesar za napredek ali pa celo nezavedno delujejo v nasprotju s svojimi besedami (Verbič, 1994, str. 120).
- Modeli poslovne odličnosti tudi premalo poudarjajo uporabo statističnih ter menedžerskih metod in tehnik za izboljšanje kakovosti. Prav ta orodja pa lahko občutno prispevajo k zmanjšanju stroškov in boljšemu poslovnemu rezultatu (Sun et al., 2004, str. 131-153).
- Slabost modela poslovne odličnosti bi lahko bilo tudi dejstvo, da se na tekmovanje prijavljajo podjetja sama. Bilo bi bolje, če bi kandidate nominirali kupci, saj na področju kakovosti samo njihovo mnenje nekaj šteje (Verbič, 1994, str. 121).
- Nagrado dobi v enem letu le majhno število kandidatov, v ZDA okrog 40, v Sloveniji pa največ 3. Veliko podjetij zato ni pripravljeno sodelovati v tekmovanju, saj je uspeh težko dosegljiv, sodelovanje na natečaju pa drago. Poleg tega pa nagrada še ne zagotavlja uspeha. Znani so namreč primeri, ko so podjetja po pridobitvi nagrade zašla v finančne težave. Zaradi prevelike vneme po izboljšanju kakovosti so se občutno povečali režijski stroški, kupci pa so zaradi zvišanih cen odpovedovali naročila (Verbič, 1994, str. 120-121).
- Slabost modela poslovne odličnosti je tudi dejstvo, da nam pove le kaj moramo doseči za izboljšanje kakovosti, ne pove pa nam, kako naj to dosežemo (Sun et al., 2004, str. 131-153).

5.4 ALI JE POGOJ ZA OSVOJITEV KONCEPTA CEOKA PREDHODNA PRIDOBITEV CERTIFIKATA ISO 9000?

Na to vprašanje je poskušalo odgovoriti že veliko strokovnjakov s področja kakovosti, vendar na osnovi njihovih ugotovitev še ne moremo oblikovati nekega enotnega odgovora. Če upoštevamo japonsko in ameriško pot, potem je odgovor ne. Japonska in ameriška podjetja so namreč najprej osvojila koncept celovitega obvladovanja kakovosti, ki se je začel razvijati v petdesetih letih, in šele nato so pridobila certifikate ISO 9000. Prva izdaja ISO 9000

standardov je namreč zagledala luč sveta šele konec osemdesetih let. Evropska podjetja pa so izbrala drugačno pot, najprej so pridobila certifikat ISO 9000 in šele nato so poskušala osvojiti koncept celovitega obvladovanja kakovosti.

Raziskave so pokazale, da je do leta 1995 imelo certifikat ISO 9000 že 40 % angleških podjetij in le 10 % ameriških oziroma 3 % japonskih podjetij. Popolnoma drugačni deleži pa veljajo za koncept CEOKA, ki se je razvil na Japonskem v 70-ih letih, se razširil v ZDA v 80-ih letih in se pojavil v Evropi šele v 90-ih letih. Kljub različnim potem, pa lahko ugotovimo, da se tako podjetja v ZDA, na Japonskem in v Evropi trudijo pridobiti tako certifikat ISO 9000 kot osvojiti koncept CEOKA (Sun et al., 2004, str. 131-153).

Rezultati raziskave med podjetji v 20 evropskih državah so pokazali, da gredo evropska podjetja skozi tri faze obvladovanja kakovosti. V prvi fazi, ki je potekala med leti 1993 in 1997, so podjetja pridobivala predvsem certifikat ISO 9000. V obdobju od srede devetdesetih let do leta 2000 je bil opazen trend prehoda od standardov ISO 9000 k vpeljavi koncepta celovitega obvladovanja kakovosti. Napovedi za tretjo fazo, to je obdobje od leta 2000 do leta 2004, pa kažejo, da naj bi že več kot 70 % v raziskave vključenih podjetij pridobilo certifikat ISO 9000, zato se pričakuje, da bo delež podjetij, ki se trudijo osvojiti koncept CEOKA, zelo narasel (Sun et al., 2004, str. 131-153).

Nekateri avtorji pa opozarjajo, da podjetjem, ki so že osvojila in uporabljajo koncept celovitega obvladovanja kakovosti, nimajo pa še certifikata ISO 9000, pridobivanje slednjega ne bo prineslo velikih koristi, bo pa povečalo stroške. Koncept celovitega obvladovanja kakovosti namreč pokriva širše področje kot standardi ISO 9000 in že vsebuje številne elemente standardov. Taka podjetja naj se odločajo za pridobivanje certifikata ISO 9000 le, če to od njih izrecno zahtevajo poslovni partnerji ali kupci (Sun et al., 2004, str. 131-153).

Raziskave so tudi pokazale, da je pot preko standardov ISO 9000 do celovitega obvladovanja kakovosti uspešna le, če so motivi za pridobitev certifikata ISO 9000 pravi. Razloge za pridobitev certifikata ISO 9000 lahko razdelimo v tri skupine, in sicer na (Magd H., Curry A., 2003, str. 244-256):

- *razvojne*: v tem primeru je glavni motiv izboljšanje izvajalnega procesa podjetja, razvoj dobre prakse v podjetju, povečanje produktivnosti in učinkovitosti, izboljšanje kakovosti in zmanjšanje stroškov; pridobitev certifikata ISO 9000 je za podjetja le prva stopnička na poti k celovitemu obvladovanju kakovosti;
- *ne - razvojne*: glavni motiv je pridobitev statusa kakovostno osveščenega podjetja, gradnja imidža podjetja, ki poudarja zavzetost za izboljšanje kakovosti; veliko podjetij pridobiva certifikat le zato, ker to od njega zahtevajo kupci in poslovni partnerji, sami

nimajo resnega namena izboljšati kakovosti; certifikat ISO 9000 je za ta podjetja le priročno marketinško orodje;

- *mešane*: kombinacija obeh razlogov, tako razvojnih kot ne - razvojnih.

Če se podjetje odloči za pridobitev certifikata predvsem iz razvojnih razlogov, obstaja velika verjetnost, da bo doseglo napredek in izboljšalo svoje poslovne rezultate zaradi pridobitve konkurenčne prednosti. Pridobitev certifikata zagotavlja neko stabilnost in konsistentnost pri organizaciji dela v podjetju, kar je lahko dobra podlaga za implementacijo celovitega obvladovanja kakovosti. Celovito obvladovanje kakovosti prinese nadgradnjo predvsem na področju upravljanja s človeškimi viri, saj poudarja pomen motiviranja zaposlenih za sodelovanje pri izboljšavah, spoštovanje in upoštevanje mnenj vseh zaposlenih, pomembno vpliva na spremembo organizacijske klime in ljudje lažje sprejemajo ter uvajajo spremembe. Številne mednarodne raziskave so pokazale, da je uporaba obeh konceptov: standardov ISO 9000 in celovitega obvladovanja kakovosti prinesla najboljše rezultate. Koristi od samostojnega pridobivanja certifikata ISO 9000 pa še niso popolnoma dokazane, saj certifikat potrjuje le, da ima podjetje vzpostavljen sistem kakovosti, ne dokazuje pa, da je proizvod resnično kakovosten. Slednje lahko ocenijo le potrošniki (Magd H., Curry A., 2003, str. 244-256).

5.5 MODEL TQMEX

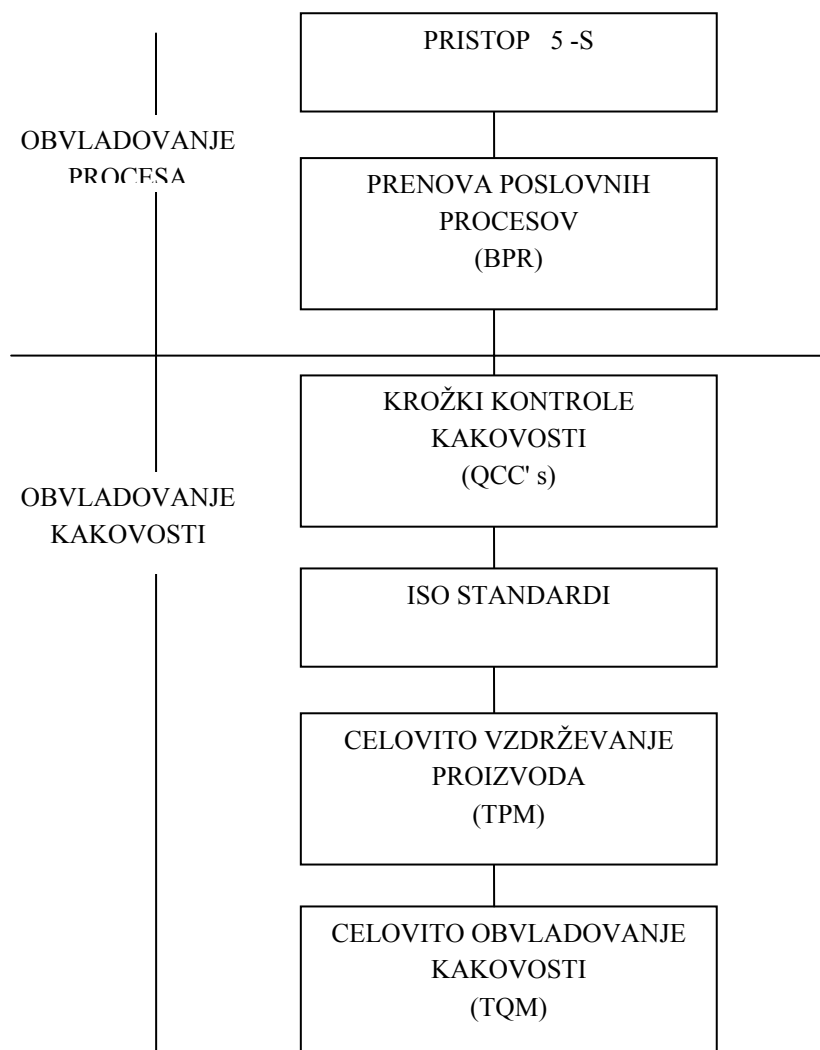
Zaradi nedorečenosti in neenotnosti nasvetov za osvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti se je pojavila potreba po nekem enotnem, sistematičnem in univerzalnem modelu, ki bi podjetjem pomagal na njihovi poti uresničevanja programov celovitega obvladovanja kakovosti. Odgovor na ta problem naj bi bil novejši model TQMEX (Total Quality Management Excellence Model), ki je preprost, logičen in dovolj razumljiv, upošteva pa tudi spremembe v poslovnem okolju (Ho, 1997, str. 275).

Model TQMEX (slika 6) sestavlja pet pristopov k obvladovanju kakovosti, ki jih mora podjetje postopno osvojiti, če želi uvesti koncept celovitega obvladovanja kakovosti. Kot nam kaže slika 6, ima model šest stopenj, pri čemer prvi dve posegata na področje obvladovanje procesa, naslednje štiri pa na področje obvladovanja kakovosti. Z pristopom 5-S oblikujemo okolje, ki je naklonjeno izboljševanju kakovosti. Prenova poslovnih procesov vodi k učinkovitejšemu izpolnjevanju potrošnikovih pričakovanj, poudarja pa oblikovanje poslovnih ciljev in preoblikovanje organizacijske strukture in proizvodnega sistema. S krožki kontrole kakovosti motiviramo zaposlene za sodelovanje pri nenehnem napredku. S standardi ISO 9000 oblikujemo sistem kakovosti. Z vzdrževanjem produktivnosti poudarjamo pomen vzdrževanja opreme za povečanje produktivnosti. Ko uspešno uporabimo vse te pristope, smo

osvojili glavne elemente koncepta CEOKA. Sledi še izbira pravega ogrodja celovitega obvladovanja kakovosti, ki nas bo vodil k nadaljnjemu napredku (Ho, 1997, str. 275-283).

Prednost modela TQMEX je v njegovi enostavnosti in prilagodljivosti. Medtem ko nam standardi ISO 9000 in modeli poslovne odličnosti povedo le kaj moramo storiti, da bomo izboljšali kakovost, nam model TQMEX pove tudi, kako lahko to storimo. Podjetje lahko oceni rezultate posameznih pristopov in se odloči za korektivne ukrepe oziroma nadaljuje svojo pot k celovitemu obvladovanju kakovosti.

Slika 6: TQMEX model



Vir: Ho, 1997, str. 280.

Ker je bilo o standardih ISO 9000 in celovitemu obvladovanju kakovosti že veliko povedanega, bom v nadaljevanju na kratko predstavila ostale štiri manj poznane pristope.

PRISTOP 5-S

Pristop 5-S nam pomaga vzpostaviti in vzdrževati okolje kakovosti v podjetju. Ime izhaja iz petih japonskih besed, njihov prevod v angleščino in slovenščino ter tipičen primer je pojasnjen v tabeli 2. Japonska podjetja so pristop zelo rade uporabljale, saj jim je pomagal izboljšati tako fizični kot miselni proces (Ho, 1997, str. 275-283).

Tabela 2: Pristop 5-S

Japonska beseda	Angleška beseda	Slovenska beseda	Tipičen primer
Seiri	Structure	Strukturiraj	Znebi se navlake
Seiton	Systematize	Sistematiziraj	Najdi dokumente v 30 sekundah
Seiso	Sanitize	Olepšaj	Sprejmi osebno odgovornost
Seiketsu	Standardize	Standardiziraj	Transparentnost skladišča
Shitsuke	Self-discipline	Samodiscipliniraj se	Upoštevaj korake pristopa 5-S

Vir: Prirejeno po Hoju, 1997.

PROCES PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA (BPR- Business Process Re-engineering)

Hammer in Champy, začetnika tega pristopa, pravita, da je prenova temeljni vnovični premislek in korenito (radikalno) preoblikovanje poslovnih procesov z namenom doseganja dramatičnih izboljšav v poslovanju podjetja, predvsem na področju sodobnih meril uspešnosti kot so kakovost poslovnih učinkov, višina in obvladovanje stroškov ter hitrost odzivanja na potrebe kupca (Ho, 1997, str. 280). Prenova poslovnega procesa zahteva nadomestitev tradicionalnih metod poslovanja in organizacijskih struktur z sodobnejšimi, ki poudarjajo usmerjenost k potrošniku. Rezultati prenove se pri uspešnih podjetjih kažejo v izboljšanju odnosov z potrošniki, skrajšanju cikla trženja, povečanju produktivnosti, zmanjšanju števila slabih poslovnih učinkov in povečanju dobičkonosnosti.

KROŽKI KONTROLE KAKOVOSTI (Quality Control Circles)

Krožki kontrole kakovosti so majhne skupine sodelavcev, ki delajo skupaj in poskušajo izboljšati poslovanje organizacije, spoštujejo humanost in ustvarjajo prijazno okolje za razvoj posameznikovih sposobnosti. Raziskave na Japonskem so namreč pokazale, da je mogoče 95 odstotkov vseh problemov rešiti z delavnicami in uporabo statističnih metod, kot so Paretova analiza, analiza vzrokov in posledic, histogrami, grafi razpršenosti, kontrolne karte ... V teh delavnicah pa se lahko zbirajo ideje z različnimi metodami, kot so nevihta možganov, razprava 66, metoda 635, morfološka analiza, delfi metoda ... (Ho, 1997, str. 275-283).

CELOVITO VZDRŽEVANJE PRODUKTIVNOSTI (TPM - Total Productivity Maintenance)

Ta pristop poudarja pomembnost vzdrževanja opreme v njeni celotni življenjski dobi z namenom povečanja produktivnosti. Podjetje mora planirati obseg, kakovost in stroške proizvodnje in na osnovi tega tudi investicije v opremo. Nemogoče je namreč vzdrževati oziroma izboljševati kakovost proizvodov na zastareli opremi, ki ne daje optimalnih rezultatov. Pri tem pa je potrebno upoštevati tudi varnost delavcev in vpliv zastarele opreme na okolje (Ho, 1997, str. 275-283).

SKLEP

V zadnjem času se v Sloveniji veliko govori o kakovosti, ki je ključ do uspeha. Število podjetij, ki so pridobila certifikat kakovosti ISO 9000 se iz leta v leto povečuje. Imamo pa tudi že nekaj podjetij, ki so bila uspešna pri implementaciji sistema celovitega obvladovanja kakovosti.

Veliko slovenskih podjetij se na svoji poti k celovitemu obvladovanju kakovosti ustavi že na prvi stopnički. Prepričani so, da je pridobitev certifikata ISO 9000 zadostno zagotovilo, da si podjetje prizadeva za izboljšanje kakovosti. Vendar temu ni tako. Standardi ISO 9000 postavljajo minimalne zahteve, ki morajo biti izpolnjene, da se proizvod sploh lahko pojavi na trgu. Mnogo podjetij, predvsem tujih, sklepa posle le s podjetji, ki so pridobila certifikat kakovosti. Ne smemo pa pozabiti, da proizvodi, ki ustrezajo nacionalnim in/ali mednarodnim standardom, še niso nujno kakovostni. To postanejo šele, ko ustrezajo tudi zahtevam in pričakovanjem kupcev.

Končni cilj podjetij mora biti nenehno izboljševanje kakovosti, saj se pričakovanja in zahteve potrošnikov spreminjajo (povečujejo) iz dneva v dan. Proizvod, ki mu danes pripisujemo visoko kakovost, lahko že jutri postane le povprečen proizvod. Če želi podjetje neprestano izboljševati poslovanje, torej ne samo kakovost proizvoda, ampak celotni poslovni proces, mora čimprej osvojiti koncept celovitega obvladovanja kakovosti. Koncept CEOKA temelji na ugotovitvi, da se s kakovostjo spleča aktivno ukvarjati, saj nas to stane manj, kot pa so stroški napak ali slabe kakovosti. Kakovosti pa ne moremo obvladovati s kontrolo, ampak z obvladovanjem razvoja proizvodov in procesa. Potrebno je odkriti vzroke za napake in jih odpraviti. Pri izboljšavah morajo sodelovati vsi zaposleni, ki pa morajo biti za dobro in kakovostno delo tudi usposobljeni in izobraženi. Zaposlenim moramo pustiti, da mislijo s svojo glavo, razvijajo svoje sposobnosti in kreativnost. Celovito obvladovanje kakovosti zahteva tudi večjo zavzetost in sodelovanje ravnateljstva, ki mora zaposlene z osebnim zgledom spodbujati k izboljšavam. Z upoštevanem vrednot in načel celovitega obvladovanja kakovosti bomo izboljšali poslovne rezultate, pa tudi odnose s poslovnimi partnerji, potrošniki, zaposlenimi in družbo nasploh.

LITERATURA

1. Coleman Shirley, Douglas Alex: Where next for ISO 9000 companies? The TQM Magazine, MCB University Press, 15 (2003), 2, str. 88-92.
2. Crosby Philip B.: Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 271 str.
3. Ho Samuel K.: Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence? Logistics Information management, MCB University Press, 10 (1997), 6, str. 275-283.
4. Ishikawa Kioru: Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot. Ljubljana : Tehnološka založba Slovenije, 1987. 180 str.
5. Kač Denis: Integrirano obvladovanje kakovosti. Obrtnik, Ljubljana, 33 (2004), 1, str. 88.
6. Kač Denis: Kako se lotiti obvladovanja kakovosti?, Obrtnik, Ljubljana, 33 (2004b), 6, str. 87.
7. Krüger Volker: Towards a European definition of TQM – a historical review. The TQM Magazine, MCB University Press, 11 (1999), 4, str. 257-263.
8. Krüger: Volker: Main schools of TQM: "the big five". The TQM Magazine, MCB University Press, 13 (2001), 3, str. 146-155.
9. Langerholc Mateja: Celovito upravljanje kakovosti kot temelj za uspešno poslovanje podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 57 str.
10. Laszlo George P.: Quality awards - recognition or model. The TQM Magazine, MCB University Press, 8 (1996), 5, str. 14-18.
11. Lau R. S. M., Anderson C. A.: A three-dimensional perspective of total quality management. International Journal of Quality & Reliability Management, MCB University Press, 15 (1998), 1, str. 85-98.
12. Magd Hesham, Curry Adrienne: ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other? The TQM Magazine, MCB University Press, 15 (2003), 4, str. 244-256.
13. Martinez - Lorente Angel R., Marinez - Costa Michaela: ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries? International Journal of Quality & Reliability Management, MCB University Press, 21 (2004), 3, str. 260-276.
14. Martinez-Lorente Angel R., Dewhurst Frank, Dale Barne G.: Total quality management: origins and evolution of the term. The TQM Magazine, MCB University Press, 10 (1998), 5, str. 378-386.
15. McAdam Rodney, Jackson Neil: A sectoral study of ISO 9000 and TQM transitions: the UK and Irish Brewing sector. Integrated Manufacturing Systems, MCB University Press, 13 (2002), 4, str. 255-263.
16. Nemeč Tomislav: Obvladovanje kakovosti in uspešnosti v javni upravi.
[URL:<http://www.sigov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/Clanki/vus-01.doc>], 27.12.2002.

17. Peljhan Jure: Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 106 str.
18. Petersen Peter B.: Total quality management and the Deming approach to quality management. Journal of Management History, MCB University Press, 5 (1999), 8, str. 468-488.
19. Potočnik Edvard et al.: ISO 9000: iz teorije v prakso. Ljubljana : Taxus, 1996. 235 str.
20. Rusjan Borut: Management proizvodnje, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
21. Sun Honqyi et al.: The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. International Journal of Quality & Reliability Management, MCB University Press, 21 (2004), 2, str. 131-153.
22. Šegel Vasiljka: Upoštevanje principov kakovosti pri različnih avtorjih in modelih kakovosti. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 44 str.
23. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 203 str.

VIRI

1. Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST ISO 9001-2000.
[URL: <http://www.sist.si/slo/z1>], 25.4.2004.
2. Sistem vodenja kakovosti. [URL: <http://www.iso.gajba.net>], 20.4.2004.
3. Spletni priročnik za kakovost poslovanja.
[URL: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>], 20.4.2004.
4. Priznanje RS za poslovno odličnost.
[URL: http://www.mirs.si/PRSP0/prspo_splosno.htm], 20.4.2004.