

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

# **RAVNANJE KAKOVOSTI**

Ljubljana, september 2002

BARBARA VIDMAR

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
1. O KAKOVOSTI IN SPREMLJANJU KAKOVOSTI.....	2
1.1. Opredelitve kakovosti.....	2
1.1.1. Tehnično - tehnološka opredelitev kakovosti .....	2
1.1.2. Kakovost s tržnega vidika.....	3
1.1.3. Kakovost z ekonomskega vidika.....	3
1.2. Razvoj pojma poslovna odličnost kot ideala kakovosti skozi zgodovino.....	4
1.2.1. Stari vek.....	5
1.2.2. Srednji vek.....	5
1.2.3. Industrijska doba.....	6
1.2.4. Zagotavljanje kakovosti od 60. let 20. stoletja naprej.....	6
2. RAVNANJE KAKOVOSTI.....	8
2.1. Opredelitev pojma ravnanje.....	8
2.1.1. Termin ravnanje .....	8
2.1.2. Nosilci ravnanja.....	9
2.1.3. Naloge ravnanja.....	9
2.2. Obravnava različnih pristopov k ravnanju kakovosti.....	10
2.2.1. Japonski pristop k ravnanju kakovosti .....	10
2.2.2. Ameriški pristop k ravnanju kakovosti.....	14
2.2.3. EU pristop k ravnanju kakovosti.....	16
2.3. Nagrade za zagotavljanje kakovosti.....	23
2.3.1. Malcolm Baldrige National Quality Award .....	24
2.3.2. Evropsko priznanje za kakovost (EQA – The European Quality Award).....	25
2.3.3. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.....	26
2.4. Uresničevanje konceptov kakovosti v mednarodni primerjavi .....	27
2.4.1. Razviti svet (Amerika, Japonska, Evropa).....	27
2.4.2. Razvijajoče se dežele (Azija, Afrika, Južna Amerika).....	27
2.4.3. Slovenija .....	28
3. RAVNANJE KAKOVOSTI V SLOVENIJI .....	28

3.1.	Poznani in uveljavljeni pristopi.....	29
3.1.1.	Uravnoteženi izkaz (Balanced Scorecard) .....	30
3.1.2.	Evropski model kakovosti – EQA.....	32
3.1.3.	Metodologija ugotavljanja kakovosti organizacije združb.....	33
3.1.4.	Metoda 20 ključev .....	34
3.2.	Dejavniki oziroma determinante uveljavljenosti posameznih pristopov v Sloveniji.....	35
3.3.	Ocena obstoječega stanja v Sloveniji.....	36
3.4.	Ocena stanja v gumarski industriji.....	37
	SKLEP .....	39
	LITERATURA .....	41
	VIRI .....	43

## UVOD

Globalizacija trgov, boj za vstop v Evropsko unijo in vedno večje zahteve ter pričakovanja kupcev oziroma uporabnikov storitev postavljajo pred podjetje – če želi obstati in se razvijati v boju s konkurenco – zahteve po vedno višji kakovosti. To zahteva spremembo filozofije, način razmišljanja vseh zaposlenih, še posebej pa zavest vodilnih delavcev, da je ena njihovih glavnih nalog stalna skrb za izboljševanje kakovosti dela, saj so kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani. Višja raven kakovosti dela se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev oziroma uporabnikov storitev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Podjetje se mora zavedati, da morajo kakovost zaznati kupci, da se mora kakovost odražati v vseh dejavnostih podjetja in to skozi kakovost dela vseh zaposlenih, da je kakovost vedno možno izboljšati in da boljša kakovost ni dražja. Sledenje tem načelom zahteva sistemski pristop, ki se odraža skozi ravnanje<sup>1</sup> kakovosti dela, saj se v procesu ustvarjanja izdelka ali storitve vedno soočamo s človekom, edinim kreativnim bitjem v celotnem procesu, ki je hkrati ustvarjalec in tudi kupec oziroma uporabnik izdelka ali storitve.

**Cilj** dela je s poglobljeno študijo pojmovanja ravnanja kakovosti priti od tradicionalnega pojmovanja kakovosti do sodobnih pristopov ravnanja kakovosti in ugotoviti, da je tradicionalni pogled na uspešnost poslovanja podjetja v sodobnem turbulentnem poslovnem okolju neustrezen. **Namen** diplomskega dela vidim v ozaveščanju ravnalcev slovenskih podjetij, ki se srečujejo z zahtevnimi evropskimi in svetovnimi trgi, pa tudi drugih, ki so vključeni v procese presojanja uspešnosti poslovanja, da bi oblikovali sebi prilagojen model celovitega ugotavljanja uspešnosti poslovanja. **Metoda** dela temelji na analitično-teoretičnem pregledu tuje in domače literature s področja tradicionalnega in sodobnega pojmovanja kakovosti in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja. V skladu z zastavljenim ciljem je **struktura poglavij** naslednja: prvo poglavje je namenjeno opredelitvi kakovosti in izpostavitvi načina razmišljanja o kakovosti v preteklosti in danes; v drugem poglavju opredelim pojem ravnanje, čemur sledi obravnava različnih pristopov k ravnanju kakovosti, pregled nagrad za zagotavljane kakovosti in uresničevanje konceptov kakovosti v mednarodni primerjavi; v tretjem poglavju spregovorim o ravnanju kakovosti v

---

<sup>1</sup> V slovenščini se še vedno pogosto uporablja angleški izraz management in ne ravnanje oziroma ravnateljstvo. Opozoriti gre na številne polemike, ki jih v slovenski stroki sproža uporaba izrazov ravnanje oziroma ravnateljstvo. Vprašanje, ki se postavlja, je ali sta izraza res primerna za ponazoritev vsebine angleškega pojma management. Pogosto je namesto njiju zaslediti pojma vodenje in poslovodenje. Nerodno pri tem je, da je vodenje tudi prevod angleške besede »leadership«, ki se vsebinsko povsem razlikuje od managementa, tako da lahko pride do nejasnosti glede tega, na kaj se pojem vodenje nanaša. Poslovodenje pa je izraz, ki se nanaša le na najvišji management v podjetju in izključuje vodenje ljudi. Ker pa so se v naših podjetjih že pred vojno splošno uporabljali izrazi ravnanje, ravnateljstvo in ravnateljstvo, jih kaže oživiti in uporabljati za označevanje managementa v povezavah, v katerih so njegovi upravljalni vidiki drugotnega pomena (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 42). V diplomskem delu bomo dosledno uporabljali izraza ravnanje oziroma ravnateljstvo.

Sloveniji in izpostavim poznane in uveljavljene pristope k ravnanju kakovosti v Sloveniji. Delo zaključim s povzetkom osnovnih ugotovitev.

## **1. O KAKOVOSTI IN SPREMLJANJU KAKOVOSTI**

Živimo v obdobju stalnih sprememb in poglobljene konkurence. Nenehno povečevanje zadovoljstva kupcev in kot pogoj nenehno izboljševanje na vseh področjih poslovanja postaja za obstoj in razvoj podjetja ključnega pomena. Čedalje več je govora o primerjanju podjetja z drugimi, najboljšimi podjetji v ali izven panoge, torej o benchmarkingu<sup>2</sup>, kot o čudežnem konceptu uspeha, katerega bistvo je proces nenehnega izboljševanja – stremjenje k popolnosti. Z izboljšanim delovanjem lahko podjetja zadovoljijo čedalje zahtevnejša pričakovanja kupcev in ohranjajo ali povečujejo svoj konkurenčni položaj. Izkušnje uspešnejših podjetij v svetu potrjujejo, da le nenehno izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja omogoča dolgoročno stabilen tržni položaj. Filozofija status quo tudi po uspešnih tržnih potezah nujno vodi v neuspeh. Edina stalnica je sprememba, hitrost spreminjanja pa se z nezadržnim razvojem tehnologije nenehno povečuje. V tako dinamičnem poslovnem okolju sta edina možnost za uspeh nenehno ocenjevanje in primerjanje s konkurenčnimi podjetji.

### **1.1. Opredelitve kakovosti**

#### **1.1.1. Tehnično - tehnološka opredelitev kakovosti**

Kakovost proizvodov in storitev vsakega podjetja je trajen in pomemben cilj v poslovanju in je eden izmed bistvenih pogojev za preživetje in rast podjetja. Nova tehnična in tehnološka odkritja, višji standard življenja ljudi, višja kulturna raven in večja zaščita potrošnika so le nekateri izmed vzrokov za višjo raven kakovosti izdelkov in storitev. Zato je kakovost v najširšem pomenu besede eden najpomembnejših pogojev v poslovanju vsakega podjetja. Kakovost je časovno pogojena, saj je raven kakovosti izdelka ali storitve, ki danes še zadovolji potrošnike, jutri morda že prenizka (Rekar, 1998, str. 33-39).

Tehnične zahteve po kakovosti se glede na dinamiko družbe in glede njenih tehnoloških in poslovnih sestavin neprestano spreminjajo in pridobivajo nove razsežnosti. Od pravilno načrtovanih in izbranih tehničnih značilnosti so odvisni funkcionalnost, trajnost, estetski videz, zanesljivost, zadovoljstvo, cena

---

<sup>2</sup> Benchmarking je izraz, ki vključuje tehnike za primerjavo delovanja dveh procesov, izdelkov, oddelkov ali organizacij. Je način oziroma sredstvo za pridobivanje informacij, potrebnih za podporo procesu stalnega izboljševanja poslovanja in pridobivanja konkurenčne prednosti (McNair, Liebfried, 1992, str. 34).

proizvoda in podobno. Tem osnovnim zahtevam glede izdelka in storitev se pridružujejo še mnoge druge, in sicer roki, stabilnost, standardiziranost, varnost in neškodljivost, ekonomičnost, itd.

Na drugi strani pa dejavniki, kot so vgrajena slaba kakovost, pojavi iz okolja, neprijaznost, nezanesljivost in nekorekten odnos, lahko v veliki meri zmanjšajo zanimivost storitve in vplivajo na ceno, zmanjšajo povpraševanje in s tem prihodek. Le stalno izpopolnjevanje ponudbe ter nova kakovost spodbujata na eni strani kupca, na drugi strani pa proizvajalca in ga tako obvezujeta v tekmi z neusmiljeno konkurenco (Rekar, 1998, str. 39).

### **1.1.2. Kakovost s tržnega vidika**

Trg je tisti, ki nam določa, kaj naj proizvajamo, da bomo izpolnili zahteve uporabnikov, hkrati pa pomeni tudi prenos zahtev uporabnikov v cilje načrtovanja in zagotovitev najpomembnejših elementov kakovosti. Z namenom zagotavljanja kakovosti novih produktov ali storitev je treba posvetiti veliko pozornost zaznavanju »negativne kakovosti«, ki se izraža v pritožbah uporabnikov. Pomembno je tudi zaznavanje tihe ali latentne »pozitivne kakovosti«, ki se odraža v zahtevah uporabnikov storitev ali izdelkov. Proučevanje pritožb uporabnikov glede obstoječih izdelkov ali storitev je analitičen pristop, pri katerem začnemo na koncu in gremo nazaj skozi celoten proces in iščemo dejavnike, ki so kritični z vidika kakovosti. Pri novih izdelkih ali storitvah je treba pristopiti na začetku in se ozreti naprej do kakovosti, ki jo zahtevajo uporabniki pri končnem izdelku ali storitvi. Glede na to, da se na trgu pojavlja vedno več proizvajalcev oziroma izvajalcev storitev, ima kupec možnost široke izbire in večje informiranosti (Rekar, 1998, str. 41).

Iz navedenega izhaja, da trg pomeni prvo stopnjo v krogu zagotavljanja ustrezne kakovosti izdelka ali storitve. Da bi lahko kar najbolje zadovoljili trg, s tem pa ustvarili ustrezen ekonomski učinek za podjetje, je treba identificirati tržne zahteve (Rekar, 1998, str. 44):

- zahteve kupcev,
- informacije o proizvodu ali storitvi (ali je izdelana filozofija proizvodov ali storitev, ali se koncept podjetja sklada z analizo trga, ali so podane prednosti proizvodov oziroma lastnosti, po katerih proizvod odstopa od konkurence),
- povratne informacije o zadovoljstvu kupcev.

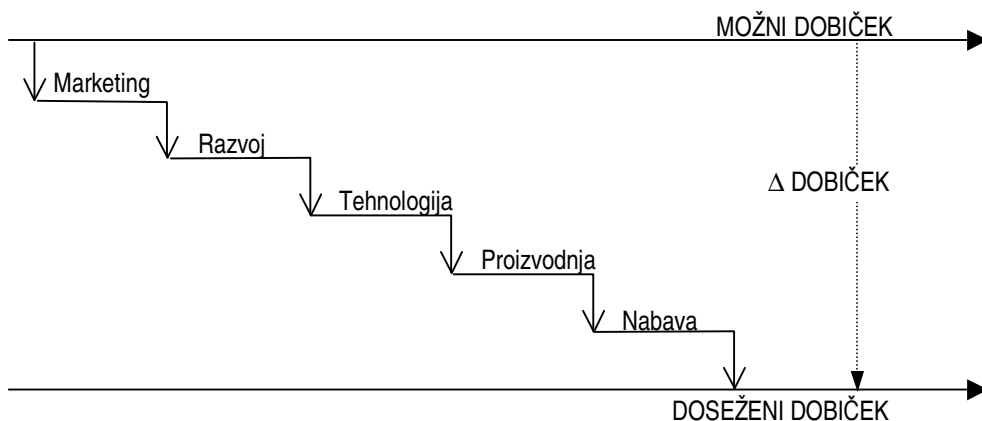
### **1.1.3. Kakovost z ekonomskega vidika**

Cilj vsakega poslovnega sistema je, da zagotavlja primeren finančni uspeh in zadovolji potrebe lastnikov. Kakovost izdelkov in storitev je pomemben dejavnik, od katerega je odvisna poslovna

uspešnost podjetja, ekonomičnost pa je eno temeljnih načel gospodarjenja. V najširšem smislu ekonomičnost poslovanja pomeni, da dosežemo dani rezultat z najmanjšimi porabljenimi sredstvi ali da z določenimi porabljenimi sredstvi dosežemo največji možni rezultat. Do optimalnega rezultata naj bi prišli z racionalno kombinacijo prvin poslovnega procesa. Ekonomičnost je zato v normalnih gospodarskih razmerah v prvi vrsti rezultat dela v notranjem poslovnem procesu. Kakšen bo njen dejanski učinek, je odvisno od rezultata realizacije proizvodnje na trgu – torej prihodka.

V podjetju je potrebno določiti raven kakovosti in želeno organizacijo kontrole kakovosti v odnosu s prodajno ceno storitve ali izdelka. Ker je kontrola kakovosti strošek, pričakujemo ekonomski optimum kontrole kakovosti v optimumu celotnih stroškov kakovosti. O ekonomskem pomenu kakovosti govori tudi opredelitev, da je razlika med možnim in doseženim dobičkom posledica nekakovosti, kar prikazuje slika 1.

Slika 1: Znižanje možnega dobička zaradi nekakovosti v poslovanju



Vir: Frangeš, 1997, str. 35.

## 1.2. Razvoj pojma poslovna odličnost<sup>3</sup> kot ideala kakovosti skozi zgodovino

Pri proizvodnji dragocenih proizvodov je bilo že v preteklosti pomembno upoštevanje postavljenih kakovostnih norm. Proizvodi srednje in slabše kakovosti so obstajali zmeraj. Da pa je bilo moč

<sup>3</sup> Pojem poslovne odličnosti je bil na 2. Mednarodni konferenci QMED (Quality Management and Economic Development), ki je bila leta 1999 v Portorožu, opredeljen kot »Odlični ljudje, ki ustvarjajo odlična partnerstva s ciljem doseči odlične procese za proizvodnjo odličnih proizvodov, nad katerimi bodo stranke navdušene« (Rejc, 2001, str. 155).



proizvajati dobre proizvode, je bilo potrebno vnesti določene oblike kontrole kakovosti. Te oblike in zlasti razumevanje kakovosti so se skozi leta spreminjale.

### **1.2.1. Stari vek**

Proizvodnja izdelkov v starem veku je bila domena rokodelcev. Delitve dela ni bilo, tako da je bilo planiranje, konstruiranje, nabava, proizvodnja in prodaja v rokah ene osebe. Rokodelec je bil tako tudi sam sebi kontrolor. Kakovost proizvodov je bila v ozki povezavi z mojstrstvom in izkušnjami rokodelca. S tem je bila tudi močno povezana čast in ugled rokodelca (Rekar, 1998, str. 64).

Pri realiziranju večjih projektov (na primer gradnja gradov) se delitvi dela ni dalo ogniti. Gradbeni mojster – zidar je imel odgovornost za planiranje, konstruiranje in delno dobavo. Velik del dela je bil izveden s pomočjo pomožnih delavcev. Torej se ni dalo izogniti kontroli izvedenega v primerjavi z načrtovanim. Izvedba kontrole je ležala v tem primeru pri mojstru.

Da so se znanje in izkušnje prenašale na nove generacije, so imeli uvedeno izobraževanje vajencev in pomočnikov, ki so prevzemali znanje in izkušnje. Na ta način je bilo zagotovljeno, da se je znanje prenašalo iz generacije v generacijo in je bilo možno izvesti projekte, ki so trajali več generacij. Zagotavljanje kakovosti v starem veku je bilo torej vezano na osebo – mojstra.

### **1.2.2. Srednji vek**

Tudi v srednjem veku so rokodelci opravljali vse funkcije. Nove organizacijske oblike in izobraževanje/učenje so omogočale zagotavljanje kakovosti. Rokodelci so se organizirali v rokodelska združenja in cehe. Cehi so bili kot skupnost enako kvalificirani in aktivni v različnih dejavnostih. Imeli so vpeljan medsebojni cehovski sistem kontrole. V primeru neizpolnjevanja postavljenih norm je lahko prišlo do izključitve posameznika iz ceha (Rekar, 1998, str. 67).

Vzporedno temu je bil vpeljan sistem šolanja, ki je potekal v dveh stopnjah (Rekar, 1998, str. 69):

- v prvi stopnji se je vajenec učil obrti doma 3-4 leta. Učenje je zaključil z izpitom pri domači cehovski zbornici.

- V drugi stopnji, za pridobitev naziva mojster, je šolanje trajalo 5-10 let in se je izvajalo izven domačega kraja, tudi na tujem. Na ta način je pridobil nadregionalno oziroma mednarodno znanje in izkušnje. Šele po tem šolanju je bilo možno opraviti mojstrski izpit in se včlaniti v pripadajoči ceh.

Skozi ta kombiniran sistem mojstrske (osebne) in cehovske kontrole ter organiziranega šolanja so v srednjem veku zagotavljali kakovost.

### **1.2.3.      Industrijska doba**

Z začetkom industrijske dobe konec 18. stoletja je prišlo do velikih sprememb v družbi in tako tudi v rokodelstvu. V zgodnji industrijski dobi je bil tovarnar odgovoren za administracijo, tehnični razvoj, nabavo in prodajo. Realizacija njegovih idej v proizvode je potekala pod njegovim lastnim vodstvom, izvajalci pa so bili rokodelci. Razvoj družbe je v drugem industrijskem obdobju pripeljal do pomanjkanja rokodelcev. Torej so se morali tovarnarji poslužiti pomožne, nepriučene delovne sile. Zaradi tega je bilo potrebno delovni proces drugače organizirati in vpeljali so delitev dela. Kot posledica tega razvoja so se pojavile prve večje krize na področju kakovosti (Frangeš, 1997, str. 25).

V drugi polovici 19. stoletja se je pristopilo k ciljnemu zagotavljanju potrebnih kadrov preko vajenskih šol. Skozi postavljen sistem šolanja se je znanje izboljšalo, kar se je odrazilo tudi v izboljšanju kakovosti izdelkov. V tem času so nastale tudi razne politehnične šole, ki so izobraževale inženirje za konstrukcijo in proizvodnjo, istočasno se je pričelo šolanje prodajnikov. Kot posledica specializacije v izobraževanju je prišlo do nadaljnje delitve dela v mnogih industrijskih panogah. Hkrati so se v tovarnah sredi 19. stoletja pojavili prvi zametki kontrole. Zaradi nizke interdisciplinarnosti izvajalcev je bil uspeh teh aktivnosti omejen. Dobri delavci, ki niso več zmogli aktivnosti v proizvodnji, so dobili mesto v kontroli. Iz tega je razvidno, da pravega učinka ni bilo, aktivnosti so bile omejene na štetje kosov in sortiranje na slabo/dobro (Rekar, 1998, str. 73).

Metode za kontrolo kakovosti so se razvijale naprej. Praktično do polovice dvajsetega stoletja se je kakovost zagotavljala preko končne kontrole izgotovljenih delov. Zaradi v glavnem ročnega dela oziroma počasi delujočih strojev je bilo na ta način možno zagotavljati kakovost. Zagotavljanje kakovosti je bilo razumljeno kot čista tehnična funkcija. Če je bilo potrebno kakovost delov izboljšati, se je zožilo tolerančno polje specifikacij in na ta način se je kakovost praktično »prikontrolirala«. Ta pristop je povečal izmet in popravila, vendar pa ukrepanja na problematiko proizvodnega procesa ni bilo. Vzrok za manjkajočo povezavo oziroma zanko na delovni proces je treba iskati v strogi delitvi dela. Z delitvijo dela na tiste, ki delajo, in na tiste, ki kontrolirajo, je bila povezana tudi odgovornost (Frangeš, 1997, str. 31).

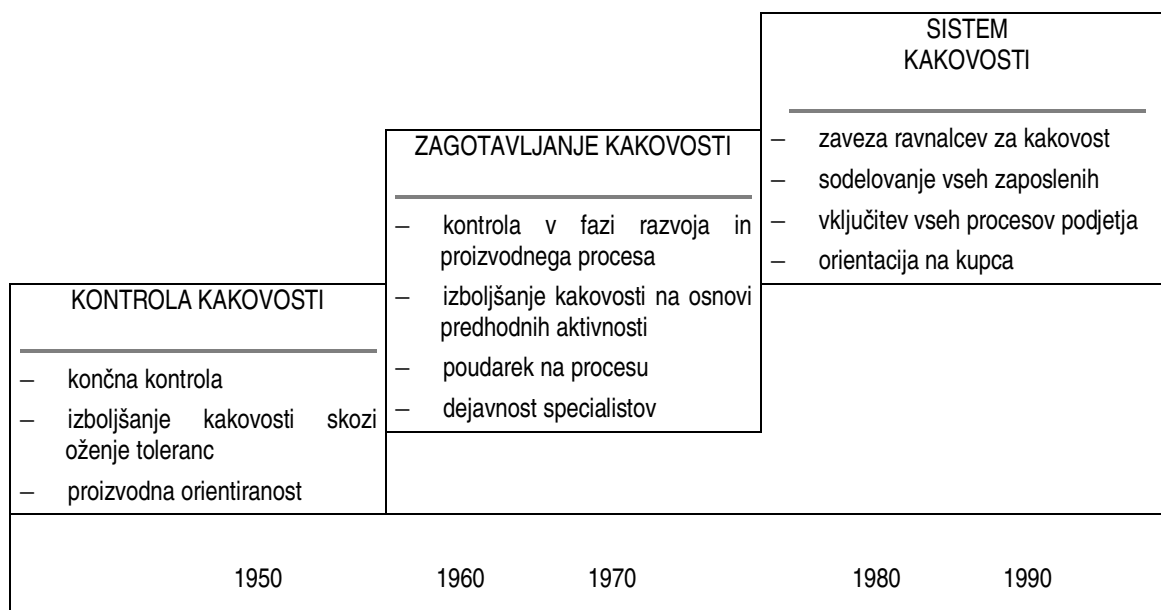
### **1.2.4.      Zagotavljanje kakovosti od 60. let 20. stoletja naprej**

S povečanjem kompleksnosti proizvodov in procesov so bile v 60. letih dosežene meje končne kontrole. Ob spoznanju, da lahko proizvodnja le deloma vpliva na kakovost, so se naloge zagotavljanja kakovosti razširile na razvoj in na proizvodni proces. Začelo se je razmišljati o sistemih za zagotavljanje kakovosti.

S pravočasnim ukrepanjem in predhodnimi aktivnostmi se je lahko dosegla zelena kakovost izdelkov (Frangeš, 1997, str. 38).

Tako je bilo v začetku 60. let zanesljivosti procesa posvečeno veliko pozornosti. S tem pristopom je bilo možno realizirati velike projekte, kot so jedrske elektrarne, osvajanje vesolja in postavitve telekomunikacij. Praktične izkušnje na osnovi metod zanesljivosti so se kmalu prenesle tudi na področje enostavnejših proizvodov. Konec 70. let je bila v mnogih podjetjih uvedena avtokontrola. S tem pristopom se ni več ločevalo dela in kontrole. Kontrola je bila prenesena na proizvodne delavce. Enako je veljalo za izvajanje testiranj novih proizvodov, ki je bilo zaupano razvojnim oddelkom. Skozi to so različni oddelki prevzeli odgovornost za kakovost končnih izdelkov. S temi spremenjenimi nalogami in vlogami je začel izginjati izraz kontrola kakovosti in se je začel pojavljati izraz zagotavljanje kakovosti (Frangeš, 1997, str. 39). Razvoj teorije kakovosti po Haist Frommu od leta 1950 do leta 1990 prikazuje slika 2.

Slika 2: Razvoj teorije kakovosti po Haist Frommu



Vir: Rekar, 1998, str. 79.

Zagotavljanje kakovosti je tako v podjetju dobilo nove dimenzije. K glavnim nalogam sedaj štejejo:

- preventivno delovanje in zgodnje odkrivanje morebitnih problemov glede kakovosti in zagotavljanja dobav,
- širjenje sistema kakovosti do dobaviteljev in kupcev,
- vključevanje kakovosti v razvojne/konstrukcijske in proizvodne procese.

Naloge zagotavljanja kakovosti se sistematično širijo ne samo v podjetju, pač pa tudi na dobavitelje in kupce. V tem obdobju zagotavljanja kakovosti je težišče dela še vedno na tehničnem področju.

## **2. RAVNANJE KAKOVOSTI**

### **2.1. Opredelitev pojma ravnanje**

Ravnanje je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v proizvodnji in v zvezi s tem vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Lahko ga opredelimo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije. Je ključni podsistem v organizaciji, ki povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu ravnanje vsebuje (Mihelčič, 2000, str. 59):

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji podjetja,
- povezovanje podjetja z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe,
- organiziranje podjetniškega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje,
- učinkovito opravljanje nalog, kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje,
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene dejavnosti.

Uspešnost ravnalca je v veliki meri odvisna od tega, kako se zna prilagajati spremembam oziroma ali zna pravočasno spremeniti potek in način dela v podjetju.

#### **2.1.1. Termin ravnanje**

Termin ravnanje označuje v strokovnem in v poslovnem besednjaku tako proces kot institucijo. Ravnanje kot proces sestavlja vrsta funkcij. V institucionalnem pogledu ga sestavlja mreža mest v hierarhiji podjetja, kjer opravljajo določeni delavci naloge, ki spadajo v proces ravnanja (Kajzer, 1993, str. 28). Kakovost ravnanja tako obsega kakovost procesa kakor tudi sposobnosti ljudi, ki so pristojni za naloge iz tega procesa. Za vsakim procesom so ljudje, ki vplivajo na kakovostno raven. Torej njihova uspešnost in učinkovitost usodno vplivata na učinkovitost in uspešnost celotnega podjetja. Zaradi tesne povezanosti se učinkovitost in uspešnost neredko pojavljata kar kot sinonima. Pri uspešnosti (»delati prave stvari«) je več poudarka na strateški ravni in v dolgoročnem časovnem obdobju. Učinkovitost (»delati stvari prav«) pa prihaja do izraza predvsem na taktični in izvedbeni ravni ter v kratkoročnem časovnem obdobju (Osmanagič-Benedik, 1993, str. 78). Oboje merimo s finančnimi in nefinančnimi kazalci.

## Ravnanje kakovosti kot proces

Danes je v podjetjih ena glavnih nalog vodilnih delavcev nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev, saj postajajo kupci vse bolj zahtevni, vendar pa višja kakovost ne zagotavlja prednosti sama po sebi, ker tudi tekmeci dvigujejo kakovost. Kakovost se začne s kupčevo potrebo in konča z njegovo zaznavo, ravnanje kakovosti pa zagotavlja, da je glas kupca upoštevan že pri načrtovanju, projektiranju in nato v procesu in distribuciji. Za doseganje teh ciljev se ravnalci povezujejo tudi z dobavitelji, ki prav tako stremijo k višji kakovosti. Če gledamo na ravnanje kakovosti dela kot na proces, ne smemo gledati samo posameznih funkcij znotraj podjetja, ampak sistem kot celoto, kot zaključen krog stalnih izboljšav, ki se nikoli ne ustavi.

## Ravnanje kakovosti kot institucija

Kakovost mora postati sestavni del načrtovanja in izvajanja delovnih procesov. Njeno zagotavljanje se mora začeti na vrhu organizacije, mora biti vtkana v strategijo podjetja in opredeljena skozi politiko kakovosti. Zavedajoč se moči kakovosti kot pomembne primerjalne prednosti se je tudi država Slovenija skozi NPKRS (Nacionalni program Kakovosti Republike Slovenije) opredelila za kakovost in prevzela vlogo spodbujevalca in generatorja vzvodov in mehanizmov, ki bodo Sloveniji pomagali pri prizadevanjih za višjo kakovost.

### **2.1.2. Nosilci ravnanja**

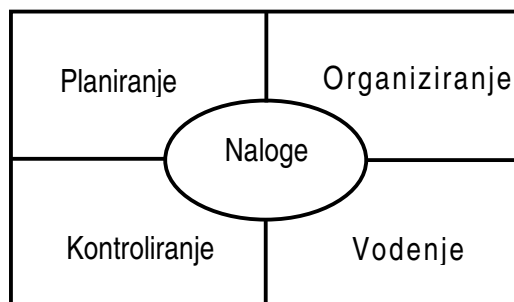
Ko govorimo o ravnanju, ne moremo mimo pojma organizacije. Organizacija podjetja je množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja in smotrnost njegovega doseganja cilja (Rozman, 1997, str. 15). Teh ciljev kot posamezniki ne bi mogli doseči. Organizacije so lahko velike, majhne, proizvodno ali storitveno usmerjene, lokalnega ali tudi globalnega pomena. Če gledamo skozi evolucijski razvoj človeštva, je bil prvi pomembni dosežek »izum« organizacije, drugi pa »izum« ravnanja. Eno z drugim je tesno povezano, saj so za uspešen razvoj organizacije potrebni predvsem dobri ravnalci. Ravnalec kot nosilec ravnanja usmerja človeške in materialne vire ter vodi organizacijo in je le del zaposlenih.

### **2.1.3. Naloge ravnanja**

Dognanja in spoznanja o procesu ravnanja so terjala opredelitev ravnanja, ki obsega načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dejavnosti organizacije (Rozman, 1998, str. 43). Temu lahko rečemo tudi funkcije ravnanja, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja in tudi glede na okoliščine različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižjih pa vodenje, torej odnosi s podrejenimi. Planiranje pomeni opredeljevanje ciljev podjetja oziroma opredeljevanje ciljev in poti za njihovo realizacijo. Na primer, neko podjetje načrtuje cilje, kot so večji

dobiček, večji tržni delež, večje zadovoljstvo potrošnikov, nato določi potrebne vire, s katerimi bo doseglo postavljene cilje, ter določi dejavnosti, ki so za to potrebne. Ko je narejen plan, ga je moč realizirati z ustrežno organizacijo dela. Organiziranje je proces ustvarjanja medčloveških odnosov, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje ciljev organizacije (Rekar, 1998, str. 152). Ko ima podjetje izdelan načrt, opredeljene cilje in potrebne vire, strukturo razmerij in primeren kader, je vse to treba usmerjati – voditi. Seveda je zelo malo podjetij, ki ne delujejo v turbulentnem okolju, procesi so vse bolj dinamični, zato je vsak proces treba kontrolirati oziroma spremljati odstopanja. Zato je kontroliranje stalna naloga ravnanja v smislu realizacije ciljev podjetja. Vsak človek si vede ali nevede postavlja neke cilje, h katerim stremi in doseganje le-teh ga tudi na nek način bogati. Ni nujno, da samo materialno. Tako si tudi podjetja zastavljajo osvajanje določenih ciljnih trgov, pa tudi izdelkov ali storitev in ne nazadnje tudi kakovostno raven le-teh. Dovolj je, da ustrezajo svojemu namenu. Prevelike zahteve glede kakovosti lahko pomenijo tudi prevelike stroške, katere trg skozi ceno izdelka ali storitve ne bo priznal. Zato je izredno pomembno tudi planiranje ustrezne ravni kakovosti. Naloge ravnalcev ponazarja slika 3.

Slika 3: Osnovne naloge ravnalcev



Vir: Frangeš, 1997, str. 12.

## 2.2. Obravnava različnih pristopov k ravnanju kakovosti

### 2.2.1. Japonski pristop k ravnanju kakovosti

Japonski pristop k ravnanju kakovosti temelji na filozofiji, da skupina sprejme posameznika, ga preoblikuje in tako pokriva tudi njegove pomanjkljivosti. Vodstvo podjetja je nosilec animacije in organizator kakovosti, kar pomeni, da je proces voden od zgoraj navzdol. Direktor je predvsem strokovnjak za kakovost in šele potem za ravnanje. V zagotavljanje kakovosti so vključene vse službe, oddelki in sodelavci kot tudi vsi dobavitelji in kooperanti. V nadaljevanju je pojasnjen pristop 3x0, sistem kaizen, sistem ravno ob pravem času (Just in Time) ter celovito obvladovanje kakovosti (TQM).

### Pristop 3 x 0 – nič napak, nič okvar, nič zalog

Poslovanje brez napak, okvar in zalog je zahteven in kompleksen cilj (Rekar, 1998, str. 110). Temelj filozofije nič napak je, da se dajo napake odpraviti, če odpravimo njihove vzroke. Napake na izdelkih oziroma v procesu nastajanja so posledica napak delavcev. Če pravočasno odpravimo napake delavcev, se napake v rezultatu procesa ne bodo pojavile. Proizvodnja brez napak temelji na uporabi statističnih metod kontrole kakovosti. Cilj kontrole kakovosti je odkriti napako čim prej. Poslovanje brez okvar – zastojev ni samo lepa želja. Načelo dela brez okvar je moč doseči predvsem z organiziranim in sistematičnim (preventivnim) procesom vzdrževanja delovnih sredstev. V zalogah so vezana finančna sredstva, z manipuliranjem, prekladanjem, razkladanjem, skladiščenjem pa povzročamo dodatno nekakovostno delo ter otežujemo odkrivanje napak in obvladljivost procesa.

### Sistem kaizen

Kaizen je najpomembnejši pristop japonskega ravnanja in ključ japonskega uspeha. Pomeni stalne izboljšave delovnih standardov in je dolžnost vseh delavcev v podjetju, kar je najpomembnejša razlika med zahodnim in japonskim ravnanjem. Načela, ki jih kaizen nudi, so prikazana na sliki 4.

Slika 4: Načela po kaizenu

#### KAIZEN

Usmerjenost h kupcu Celovita kontrola kakovosti Robotizacija Aktivnosti majhnih avtonomnih skupin Avtomatizacija Celovito produktivno vzdrževanje Razvoj novih proizvodov in storitev	Sodelovanje vodstvo – zaposleni Ravno ob pravem času Proizvodnja brez napak Krožki kakovosti Izboljšanje kakovosti Povečanje produktivnosti
---	--

Vir: Rekar, 1998, str. 113.

### Sistem just in time

JIT – ravno ob pravem času – je razvijal Taichi Ono v Toyoti in je vodilo sodobnega ravnanja proizvodnje z načelom: kupiti in proizvesti (storiti) samo tisto, kar je potrebno, in to takrat, ko je potrebno (Frangeš, 1997, str. 67). Sistem JIT ustreza pogojem tržnega gospodarstva. Proizvajalec mora postaviti tako organizacijo proizvodnje, da bo racionalno proizvajal take izdelke, kot jih zahtevajo kupci, takrat ko to kupci želijo. Osnovni cilj načela JIT je izboljšati konkurenčnost podjetja in znižati stroške.

Podjetje, ki deluje v skladu s sistemom JIT, je urejeno. Ljudje so ustvarjalni, sposobni in usposobljeni. Osnovno vodilo pri znižanju stroškov je odprava nepotrebnih izgub časa, nepotrebnih izgub materialov in nepotrebne delo. Obvladovanje proizvodnje po načelu ravno ob pravem času je rezultat celovite dolgoročne aktivnosti, ki zajema vse odločitvene ravni v podjetju.

#### Celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management – TQM)<sup>4</sup> - kot filozofija vodenja

Celoten koncept je povezan s popolno zadovoljitvijo kupca, z večjo dodano vrednostjo, s stalnim izboljševanjem procesov, izdelkov in storitev, s poslovno strategijo, s timskim delom, z optimalnim izkoriščanjem vseh resursov podjetja, s stalnimi spremembami, z integracijskimi procesi v organizaciji, s komuniciranjem, s konsenzom zaposlenih, z dobavitelji, z novim ravnateljskim modelom ravnanja podjetja. TQM je filozofija vodenja, ki si jo mora izgraditi vsako podjetje samo (Rekar, 1998, str. 165).

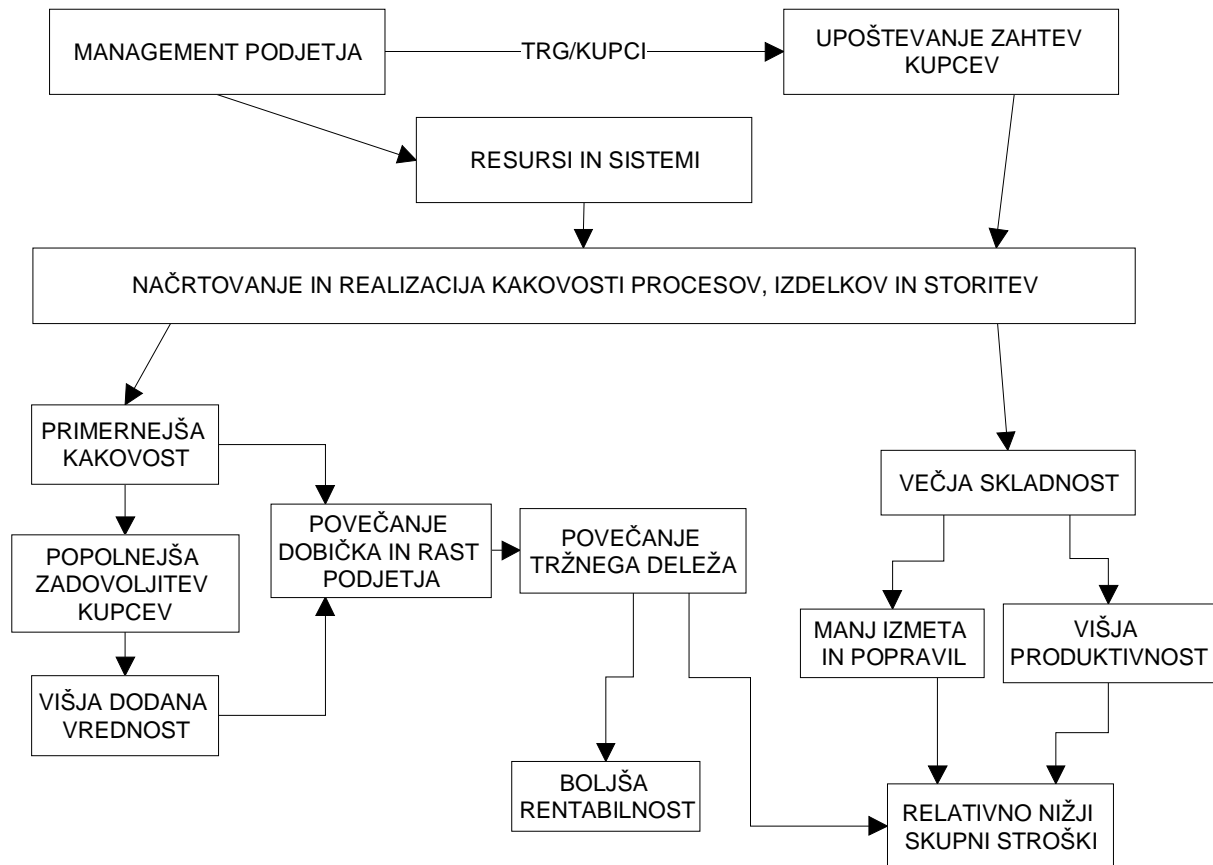
Tako kot za druge sistemske pristope pri izboljševanju kakovosti velja tudi za TQM, da je njegov osnovni namen izboljšati učinkovitost in finančno uspešnost podjetja. Kot prikazuje slika 5, je mogoče z zadovoljitvijo kupca in večjo skladnostjo izdelanih izdelkov in opravljenih storitev izboljšati finančne rezultate. Tako gledanje ravnanja na poslovanje in kakovost se je v svetu že uveljavilo in se je izkazalo za uspešno. Koncept TQM so pričeli prvi uporabljati na Japonskem, v Ameriki se koncept uporablja približno petnajst let, v Evropi pa zadnjih deset let.

---

<sup>4</sup> Obstaja nekaj različnih opredelitev za TQM. Pogosti prevodi, ki se uporabljajo v slovenskem prostoru, so: celovito obvladovanje kakovosti, celoviti management kakovosti, celostno kakovostno vodenje, management kakovosti ali management integralnega sistema kakovosti (Frangš, 1997, str. 69).



Slika 5: Bistvo in namen TQM



Vir: Rekar, 1998, str. 165.

Pri TQM ne gre samo za obvladovanje kakovosti izdelkov ali storitev, temveč za obvladovanje celotne organizacije v podjetju. Gre za učinkovitost ravnanja sistema ali optimalno izkoriščanje resursov: osnovnih sredstev, zaposlenih, informacij, denarja, organizacije in drugih resursov, s katerimi ravnalci ravnaajo podjetje. TQM temelji na sistemskem pristopu, kar vključuje »videti celoto« in »vključitev vsakega zaposlenega v sistem« (Rekar, 1998, str. 163). Delovanje ravnalcev na sistemskih načelih pomeni sistematično planirati, razporejati, voditi in nadzirati različne resurse na tak način, da je podjetje sposobno obstoja in rasti. Sistemski pristop omogoča, da ravnalci gledajo na podjetje kot na skup različnih medsebojno povezanih in koordiniranih podsistemov, od katerih ima vsak svoje specifične cilje.

Eden najpomembnejših razlogov za različno konkurenčno sposobnost je »človeški kapital«. Od zaposlenih v podjetju je odvisno, kakšna bo kakovost outputa podjetja. Dober ravnalec lahko motivira ljudi, da povečajo svojo učinkovitost in kakovost dela. Ravnalci naj omogočajo, da zaposleni stalno predlagajo izboljšave; le-te so eno od meril učinkovitosti TQM. Komunikacije znotraj podjetja med zaposlenimi imajo bistveno vlogo pri povezovanju dela vsakega posameznika s cilji podjetja. Zato je pomembna vloga ravnalcev komuniciranje z zaposlenimi. Vsak zaposleni naj čuti in ve, da njegovo delo podpira delo drugih in da drugi podpirajo njegovo delo. Na tak način je mogoče priti do dobre kooperacije med vsemi zaposlenimi na vseh ravneh v podjetju (Rekar, 1998, str. 169).

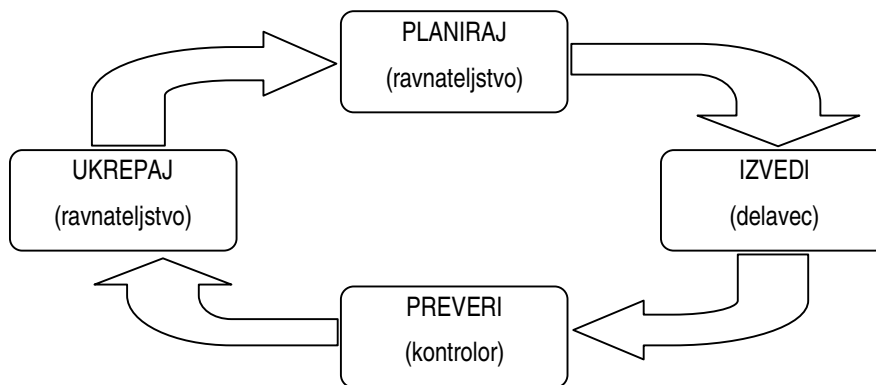
### **2.2.2. Ameriški pristop k ravnanju kakovosti**

Temelji na tem, da ima podjetje organiziran oddelek kakovosti. Oddelek ima svojega glavnega vodjo v vodstvu podjetja, ki skrbi, da se vse aktivnosti v zvezi s kakovostjo odvijajo po dogovorjenih načelih in ukrepa v smislu nadzornega organa. To načelo poudarja vlogo vseh služb pri doseganju kakovosti. Odgovornost za kakovost prevzame strokovna služba, ki ima ustrezna pooblastila. Med ameriškimi pristopi k ravnanju kakovosti so v nadaljevanju izpostavljeni Demingov PDCA krog stalnih izboljšav, benchmarking, FMEA metoda in reinženiring.

#### Demingov PDCA krog stalnih izboljšav

Vzajemna vizija kakovosti, opredeljeni strateški cilji in izdelan načrt izboljševanja kakovosti so splet, ki sproža vrtenje začetnega Demingovega kroga: planiraj - izvedi - preveri – ukrepaj. V začetku razvoja Demingove ideje so kakovost kontrolirali kontrolorji, ravateljstvo pa je na podlagi reklamacij kupcev ali drugih ugotovitev neskladnosti izvajalo potrebne akcije za izboljšanje. Hitro je bilo ugotovljeno, da so za kontrolo kakovosti premalo samo kontrolorji. V nadzor upoštevanja standardov in njihovo kontinuirano izboljševanje so bili vključeni tudi ravnalci, kot je prikazano na sliki 6 (Rekar, 1998, str. 121).

Slika 6: Demingov DPCA krog stalnih izboljšav



Vir: Rekar, 1998, str. 121.

#### Benchmarking – primerjava z najboljšimi

Zlasti v ZDA se je uveljavila praksa z gledovanja po najboljših oziroma metoda primerjanja sposobnosti podjetja s konkurenco. Ta metoda omogoča boljše poznavanje lastnega podjetja (kaj dela, na kakšen način in kakšne rezultate dosega), predvsem pa boljše poznavanje konkurence oziroma najuspešnejših podjetij (Klemenčič, Kokol, 1999, str. 102).

V zadnjem času smo lahko zasledili, da podjetja primerjajo svoje aktivnosti z notranjimi in zunanjimi rezultati. Primerjave lahko ločimo na dva dela, in sicer: primerjave, ki so narejene med konkurenti v določeni panogi – najboljši v razredu (Best in Class), in primerjave, narejene med različnimi področji po vsem svetu – svetovni razred (World Class). V bistvu gre za ugotavljanje, kje v poslovanju podjetje zaostaja za najboljšimi, da lahko s pomočjo proučevanja primerjav izboljša svoje delovanje.

Vendar ima tudi benchmarking svoje pomanjkljivosti. Ena izmed njih je vsekakor težavnost zbiranja in primerljivost podatkov.

#### FMEA metoda

FMEA – Failure Mode and Effect Analysis – metoda analize možnih napak in njihovih posledic je metoda zagotavljanja kakovosti, s katero je mogoče na sistematičen način odpravljati napake in s tem zniževati stroške v fazi razvoja, izdelave in uporabe izdelkov (Rekar, 1998, str. 130).

Stroške napak delimo na notranje in zunanje in jih lahko imenujemo tudi cena za neskladnost z zahtevami. Notranji stroški so vezani na odkritje neprimerne kakovosti še pred izročitvijo blaga potrošnikom, zunanji stroški kakovosti pa na neprimerno kakovost, ki je odkrita šele po izročitvi blaga potrošnikom. Notranji stroški kakovosti vključujejo aktivnosti, kot so zamenjava, popravilo in dodelava, iskanje in odstranitev napak ter njihova analiza, ponovna testiranja, znižanje cen, prekinitve proizvodnih programov. Zunanji stroški napak pa vključujejo pritožbe, popuste, zmanjšanje prodaj, stroške izločitve in druge. Z akcijami za izboljšanje kakovosti se več vlaga v preprečevanje, dobiček pa se povečuje na račun zmanjšanja stroškov napak. Koristi, ki izhajajo iz investiranja v preventivne dejavnosti, lahko opredelimo takole (Jurše, 1994, str. 131):

- zmanjšanje napak in znižanje stroškov napak,
- izboljšanje zadovoljstva potrošnikov,
- povečanje produktivnosti,
- izboljšanje konkurenčnosti in dobička in
- povečanje tržnega deleža.

### Reinženiring

Koncept reinženiringa pomeni predvsem spremembo v podjetjih iz klasičnega načina vodenja v TQM način vodenja, ki ga uporabljajo razvita podjetja. Cilj reinženiringa obstoječih procesov je transparentnost in primerljivost poslovanja, poenostavljanje organiziranosti in odpravljanje vseh aktivnosti v postopkih, ki ne ustvarijo dodane vrednosti. Gre za prenovo poslovnih procesov v podjetjih z uporabo različnih metodologij za doseganje svetovne ravni proizvodnje. Praksa in izkušnje na zahodu in zlasti v ZDA kažejo, da je najznačilnejša oblika modernega ravnanja stalno prestrukturiranje ne le vodstva, ampak vseh sestavnih delov podjetij. V preteklosti je bilo prestrukturiranje oziroma podjetniški reinženiring izraz podjetniških težav, ekonomske krize, krčenja proizvodnje, negativne bilance. Danes je reinženiring stalno prisoten tudi v najbolj uspešnih multinacionalnih družbah. Cilj vseh podjetij je večja produktivnost in ravnateljstvo podjetja je prisiljeno zmeraj znova iskati pot za doseg tega. Reinženiring je poslovni in hkrati politično-ekonomski proces, kako tehnično reševati pomembna vprašanja podjetja. Ključno je spoznanje, da ravnalskega zasuka ni brez globalnega razumevanja sprememb, dobre organizacije nosilcev sprememb in premagovanja vseh odporov, ki nasprotujejo spremembam podjetja.

### **2.2.3. EU pristop k ravnanju kakovosti**

Evropski pristop k ravnanju kakovosti zahteva organizacijsko urejenost do visoke mere in njeno evidentiranje v Poslovnikih za kakovost. Za kakovost je odgovorno vodstvo podjetja. Standardi ISO

9000<sup>5</sup> so prevzeli nekatere značilnosti japonskega in ameriškega pristopa in pomenijo poenoten pristop k ravnanju in zagotavljanju jamstva kakovosti na mednarodni ravni. Koncepti in definicije kakovosti so opredeljene v standardu ISO 8402, medtem ko ISO 9000 predstavlja selekcijo in uporabo standardov in so znotraj njega izoblikovane tri ravni kakovosti (Božič, 1997, str. 67):

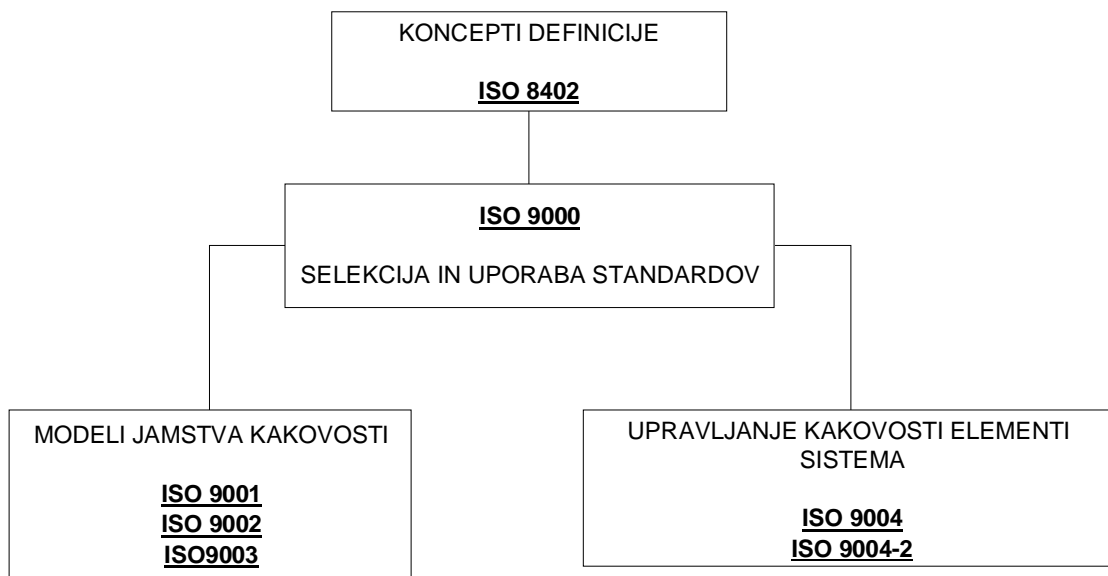
1. raven (ISO 9001) za katero mora proizvajalec dokazovati svojo funkcionalnost in organizacijsko usposobljenost v najširšem obsegu, ki ga predstavlja sistem vodenja in zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji in končni kontroli.
2. raven (ISO 9002), ki zahteva dokazovanje sposobnosti obvladovanja proizvodnega procesa, (sprejemljivost proizvodnje, opreme in prostorov) in ga razumemo kot dobro proizvodno prakso.
3. raven (ISO 9003), ki zahteva dokazovanje kakovosti v fazi končne kontrole.

Slika 7 ponazarja posamezne elemente standardov ISO 9000 in njihovo medsebojno povezanost. Če se podjetje odloči, da bo sprejelo kakovost kot eno od temeljnih politik svojega poslovanja, sledi temu odločitev, da bo ravnanje sistema kakovosti ustrezalo zahtevam standardov ISO 9000, 9000-9004 ter 9004/2 na vseh ravneh delovanja (raziskava trga, razvoj, tehnologija, nabava, planiranje, vzdrževanje, proizvodnja, ugotavljanje kakovosti, skladiščenje in odprema, prodaja in servisiranje izdelkov oziroma storitev).

---

<sup>5</sup>Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) je leta 1987 izdala prve mednarodne standarde serije ISO 9000. Danes so standardi serije ISO 9000 zelo uveljavljeni, zlasti v Evropi, priznani pa tudi drugod po svetu. Dopolnjeni so še s serijami drugih standardov (npr. ISO 14000) (Rejc, 2001, str. 151).

Slika 7: Pregled standardov serije ISO 9000



Vir: Frangeš, 1997, str. 47.

Mednarodni sistemski standardi ISO 9000 so organizacijsko-vodstveni in pogodbeni standardi, ki v zahtevah za sistem dela predpisujejo, kateri elementi poslovnega procesa (prodaja, nabava, razvoj, proizvodnja, skladiščenje) naj bodo urejeni, da zagotovimo stalno raven kakovosti. So eno izmed dragocenih orodij, če proces doseganja odlične kakovosti razumemo kot proces stalnega sistematičnega spreminjanja in dolgoročnega razvoja kakovosti v podjetju. Izkušeni svetovalci ugotavljajo, da proizvodno poslovni sistemi, ki se sistemskih standardov lotijo z dovolj širine, iskrivosti in domiselnosti, uspešno poslujejo.

Standardi ISO 9000 gradijo sistem kakovosti po načelu »naredi dogovorjeno«. Bistvo uvajanja sistema kakovosti ni dokumentacija, temveč spreminjanje miselnosti, kar pa zahteva čas. Uspešna uvedba kakovosti je možna le, če se vprašamo, katera pravila, navade in miselni vzorci stojijo za določenim procesom. Vzpostavitev sistema kakovosti po ISO 9000 je podjetniška priložnost. Argumenti v prid postavitve sistema dela po ISO 9000 so predvsem znižanje stroškov poslovanja zaradi preprečevanja nekakovostnega dela (Rekar, 1998, str. 178).

Argumenti za izboljšanje sistema dela, ki jih je materialno težje ovrednotiti, pa so (Rekar, 1998, str. 179):

- zaradi sistema dela se podjetje poteguje za zahtevnejše posle,

- zaradi boljšega pregleda nad delom se poveča produktivnost in racionalizacija notranje organiziranosti,
- lažje se odpravljajo napake, ker je marsikatera stvar zapisana in jo je pozneje možno analizirati na podlagi podatkov in ne zgolj občutkov,
- manj je težav pri komuniciranju med zaposlenimi in s strankami,
- povečano zaupanje kupcev se končno kaže tudi v dobičku in ugledu podjetja.

Empirično je ugotovljeno, da podjetja z uvedenim sistemom kakovosti ISO 9000 poslujejo bolj urejeno, z manj motnjami in dosegajo boljše poslovne rezultate. Vsekakor je mogoče z gotovostjo trditi, da prinaša certificiranje sistema kakovosti v podjetje »pozitiven nemir«. V vsej svoji kompleksnosti ureja v najširšem smislu tudi podjetje kot sistem v celoti. To pa je izredno pozitivno, saj spodbuja razvoj podjetja in ga ureja ne le v organizacijskem, temveč tudi v celotnem spektru njegovega funkcioniranja (Frangoš, 1997, str. 51).

Certifikat kakovosti torej nima samo zunanji – marketinški značaj, s katerim se podjetje vsaj po enem ključnem kriteriju pri potegovanju za posle enači s konkurenco, pač pa je pomemben tudi kot notranji – organizacijski vidik, ki podjetju omogoča poslovanje po principih TQM. Kljub temu da se certifikat nikjer ne poudarja kot edini cilj, pa je popolni uspeh zastavljenega dela dosežen šele z uspešno opravljeno presojo in pridobitvijo certifikata. Certifikat je dokaz, da se vsa področja v podjetju stalno in sistematično preverjajo, da bi ugotovili učinkovitost ukrepov za zagotavljanje kakovosti in njihovo dejansko izvajanje. Podjetje, ki je vodeno po principih TQM, lahko z veliko verjetnostjo računa, da bo pridobilo certifikat o kakovosti poslovnega procesa, in obratno, odobritev certifikata je znak, da se koncept TQM v podjetju uveljavlja.

ISO 9000 je mednarodno etabliran sistem organizacije, katerega dokumentacija obsega tri ravni dokumentov (Rozman, 1996, str. 74), kar prikazuje tabela 1:

- prva raven (poslovník kakovosti),
- druga raven (postopki za potek posameznih dejavnosti),
- tretja raven (navodila za delo, navodila za preglede itd.).

Tabela 1: Hierarhija dokumentacije

STRATEGIJA	POSLOVNIK KAKOVOSTI	SPLOŠNE USMERITVE
TAKTIKA	PREDPISI IN PRAVILNIKI (priročnik kakovosti)	KONKRETNE USMERITVE
IZVEDBA	NAVODILA IN POSTOPKI ZA DELO	KONKRETNI NAPOTKI (KAJ, KAKO, S ČIM...)

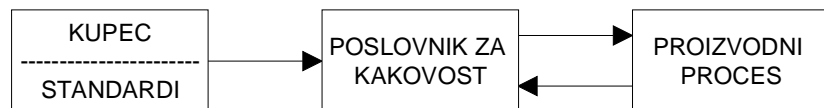
Vir: Rozman, 1996, str. 76.

Poslovník kakovosti je osnovni dokument, ki opredeljuje koncept celotnega sistema upravljanja kakovosti v podjetju. V priročniku kakovosti so zbrani vsi referenčni dokumenti (pravilniki, organizacijski predpisi itd.). Navodila in postopki za delo so pisni dokumenti, ki opisujejo način neposrednega izvajanja elementov sistema kakovosti. Pogoj za uspešno izdelavo dokumentov sistema kakovosti je aktivno sodelovanje vseh področij podjetja.

### Poslovník kakovosti

Je značilna oblika dokumenta, ki ga zahteva standard za kakovost po ISO 9000. Poslovník kakovosti lahko zahteva tudi kupec kot dokaz razumevanja in izvajanja sistema kakovosti pri sklepanju pogodbe, hkrati pa ta pomemben dokument vpliva na poslovni in proizvodni proces. Obratno tudi proizvodni proces vpliva na oblikovanje poslovnika, saj ne more biti enak za vse vrste proizvodenj in za vsa podjetja. S sliko 8 želimo ponazoriti vlogo poslovnika kakovosti. Za navzven, do kupca, je to dokument, s katerim se podjetje legitimira. Interno pa je to dokument, ki ureja interne odnose in opredeljuje poslovne procese.

Slika 8: Vloga poslovnika za kakovost



Vir: Frangeš, 1997, str. 53.

Podobno kot je več opredelitev za kakovost, jih je več tudi za poslovník za kakovost. Skupaj s standardi pa se uveljavlja predvsem opredelitev po ISO 9004, ki se glasi: »Poslovník za kakovost je operativni dokument, ki vsebuje politiko in postopke v podjetju, s katerimi je določen sistem za vodenje kakovosti, ki ga je zasnovalo vodstvo. Služi kot stalna referenca za izvajanje in vzdrževanje tega sistema« (Mernik,



2000, str. 34). Poslovnik pomeni opredmetenje zahtev in standardov kakovosti v vsakdanji praksi v podjetju.

Potreba po takem dokumentu je v okoliščinah slabe kakovosti in nenatančnosti majhna in raste skupaj z osvajanjem novih spoznanj v sistemu zagotavljanja kakovosti. Zato naj bi poslovnik začeli snovati takoj, ko se zanj začuti potreba. Brez podpore vodstva se lahko razvije samo v ozkih mejah in le kratek čas, kasneje pa podpora postane nujnost. S tem, ko raste potreba, dokument tudi pridobiva na pomenu in priznanju. Pomen poslovnika kakovosti je, da (Rekar, 1998, str. 183):

- dokumentira sistem kakovosti,
- objavlja politiko kakovosti podjetja in odnosa do kupcev,
- informira zaposlene, kupce, dobavitelje o istemu kakovosti podjetja in sistemskem izpolnjevanju zahtev standardov ISO 9000,
- je pogoj za uspešno presojo (AUDIT) in pridobitev certifikata kakovosti,
- vsebuje postopke in navodila, ki v največji možni meri onemogočajo improvizacijo in neprofesionalnost pri upravljanju sistema kakovosti,
- omogoča stalnost postopkov neodvisno od kadrovske fluktuacije,
- podaja specifične rešitve problemov upravljanja kakovosti,
- pomaga vzpostaviti najprimernejši odnos do dobaviteljev in kupcev,
- daje usmeritve za upravljanje projektov s stališča časa, virov, stroškov, rezultatov ipd.,
- omogoča formiranje učinkovitega sistema za upravljanje sprememb v razvojnem ciklusu izdelka ali storitve,
- omogoča zmanjšanje stroškov kakovosti z učinkovitim sistemom korektivnih ukrepov,
- omogoča stalno izboljšanje organizacije podjetja z optimiranjem postopkov sistema kakovosti,
- predstavlja idealen učni pripomoček za izobraževanje o vodenju posameznih aktivnosti v podjetju ipd.

Za pripravo poslovnika kakovosti so potrebni strokovno znanje in izkušnje. Vključena je pomembna vloga načrtovanja in oblikovanja sistema kakovosti, ki je končni izdelek teh prizadevanj. Osnovna vsebina je standardna in mora biti prilagojena vsakemu podjetju posebej. Poslovnik mora biti preprost, praktičen in predvsem živ dokument, ki vsebuje v praksi pridobljene pozitivne izkušnje gledane skozi standarde kakovosti, nikakor ne more biti seznam želja. Vsebinska se spreminja glede na podjetje. Biti mora jasna, jedrnata, odgovarjati mora na vprašanja kdo, kaj, zakaj, kdaj, kje in kako. Podporno

dokumentacijo, na primer organizacijske predpise, postopke, podrobna navodila za delo, običajno navajamo v poslovniku kot referenčne dokumente (Rozman, 1996, str. 77).

Poslovník za kakovost je bolj kompleksen, kot se zdi na prvi pogled. Zato je potrebno pri snovanju dokumenta upoštevati naslednje dejavnike: organizacijo podjetja, velikost, strukturo, strokovno znanje in denarna sredstva, pa tudi prioriteto ali nujnost. Odvisno od okoliščin je za pripravo dokumenta možnih več načinov, ki vključujejo pripravo postopkov. Najboljše učinke se doseže, če posamezna poglavja pripravijo vodje posameznih področij, za katera odgovarjajo. Ker pa na začetku manjka znanj in izkušenj, je dobro, če podjetje povabi zunanjo strokovno pomoč – konzultanta. V vsakem primeru pa usklajuje posamezne dejavnosti vodja oddelka za zagotavljanje kakovosti ali strokovnjak za kakovost (Rekar, 1997, str. 185).

Posamezne elemente poslovnika sprejema in potrjuje team za kakovost, ki je običajno po sestavi enak poslovodnemu kolegiju, podpisuje pa jih direktor za področje kakovosti oziroma direktor podjetja. Prihaja čas, ko vse več kupcev zahteva zagotovilo za kakovostne izdelke, zato je ISO 9000 podal zahtevo po poslovniku za kakovost. V razvitem svetu že vsa trgovina upošteva te standarde, zato bodo morala tudi vodstva naših podjetij, ki poslovnika še nimajo, sprejeti odločilne poteze. Ena izmed odločilnih poti je upoštevanje zahtev kupcev in priprava poslovnika za kakovost, določitev sistema vodenja kakovosti in usposobitev za zadovoljevanje zahtev. Druga pot je pot iniciativnega in kakovostnega vodenja, ki gleda na spremembe kot na priložnost in ne kot grožnjo. Poslovník kakovosti in njegova potrditev pomeni pomemben mejnik na poti do kakovosti. To je pot, ki temelji na popolnem razumevanju koncepta in na potrebi po razvoju sistema za kakovost, ki bi zagotavljal nenehen razvoj kakovosti izdelka in njegovega delovanja. Ta pristop se potem sčasoma razširi na zagotavljanje kakovosti na vseh področjih poslovnega procesa.

Kot je razvidno iz slike 9, ki prikazuje zgradbo dokumentacije sistema kakovosti, je poslovník kakovosti najvišja raven dokumentacije v podjetju. Poslovník kakovosti določa strategijo podjetja, v njem so zajeta osnovna načela, organizacija, medsebojna odvisnost, odgovornost in pristojnost. Podaja nekakšen organizacijski know-how podjetja in navaja ustrezne smernice in navodila za delo na ravni celotnega podjetja. Prejemniki poslovnika kakovosti so vodstvo podjetja in vodje organizacijskih enot. Po odobritvi vodstva podjetja so lahko prejemniki poslovnika kakovosti tudi eksterni, na primer dobavitelji, kupci. Na tak način se pred kupci legitimiramo kot podjetje, ki ima dokumentiran, pregleden poslovni proces, ki v primeru ugotovljene napake omogoča sledljivost do vzroka napake in po uvedbi korektivnih ukrepov

onemogoča ponovitev napake. Po drugi strani poslovnik kakovosti informira dobavitelje, kaj od njih pričakujemo in na kakšen način želimo imeti vzpostavljene poslovne vezi.

### Organizacijski predpisi

Organizacijski predpisi predstavljajo drugo raven dokumentacije, s katerimi podjetje opredeljuje svojo taktiko. So podrobnejši opis sistema kakovosti po področjih in predstavljajo organizacijski in tehnični know-how podjetja.

### Delovna navodila

So tretja raven in predstavljajo konstrukcijsko-tehnološko in operativno dokumentacijo. S temi navodili in dokumentacijo je predpisana izvedba, ureditev podrobnosti in dana so potrebna navodila za izvajanje posamezne dejavnosti. Medtem ko je poslovnik kakovosti do neke mere javen dokument, predstavljata druga in tretja raven dokumentacije sistema kakovosti poslovno tajnost podjetja.

Slika 9: Zgradba dokumentacije sistema kakovosti

OBSEG	PREJEMNIKI		VSEBINA
Celotno podjetje (družba)	Interni: - vodstvo podjetja - vodje oddelka  Eksterni - po potrebi	POSLOVNIK KAKOVOSTI	STRATEGIJA Osnovna načela, organizacija, medsebojna odvisnost, odgovornost in pristojnost. Podaja organizacijski »know-how« podjetja in navaja ustrezne smernice za delo na nivoju celotnega podjetja.
Področja oddelki	Samo interni: - oddelki	ORGANIZACIJSKI PREDPISI	TAKTIKA Podrobnejši opis sistema kakovosti po področjih. Podaja organizacijski in tehnični »know-how« podjetja.
Strokovna področja, posamezne dejavnosti	Samo interni: - delovna mesta	NAVODILA ZA DELO	IZVEDBA Ureditev podrobnosti, podrobna navodila za izvajanje posamezne dejavnosti. Podaja tehnični »know-how«.

Vir: Frangeš, 1997, str. 62.

### **2.3. Nagrade za zagotavljanje kakovosti**

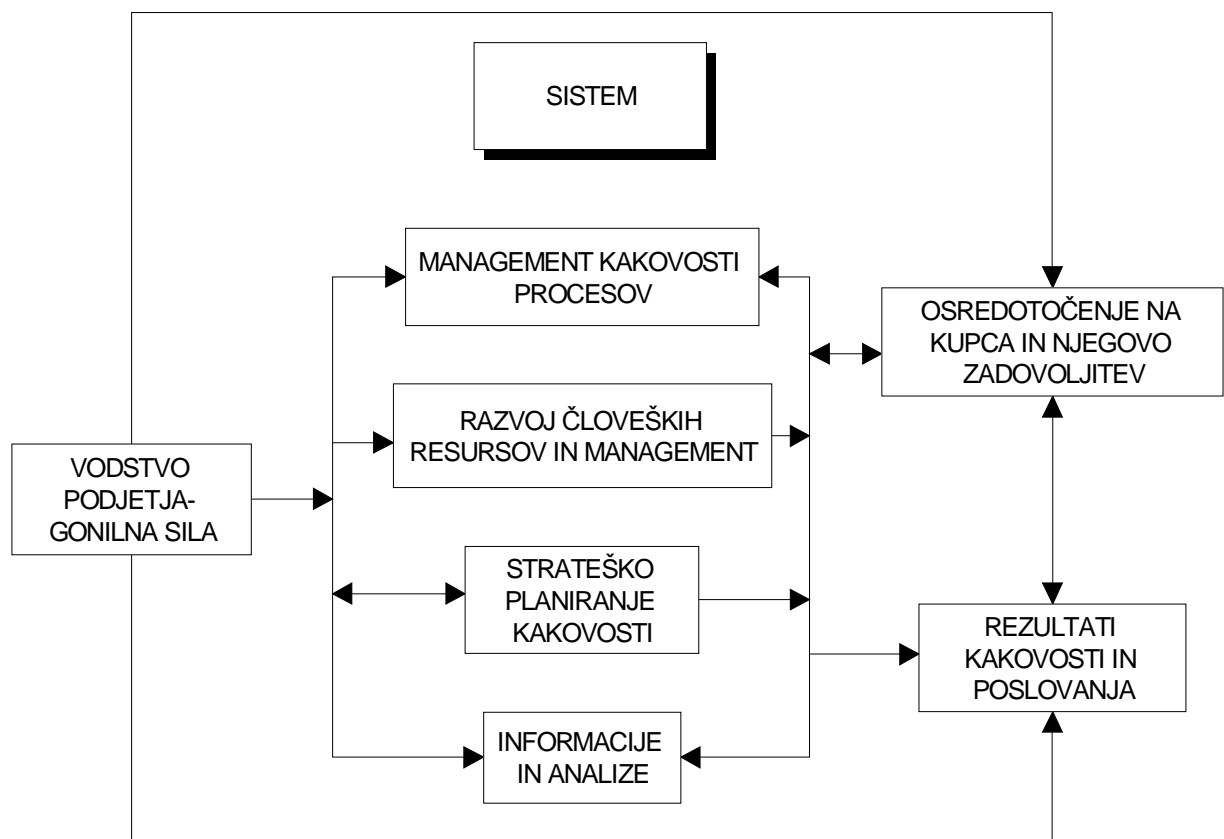
Zdi se, da je za podjetje ključna ravno pridobitev certifikata, priznanja oziroma druge oblike »nagrade«, saj je to etiketa, ki podjetje najbolj predstavlja in »prodaja«. Toda na drugi strani drži tudi to, da so nagrade časovno omejene in da je za ohranjanje ustreznega naziva potrebno vzdrževati in ponovno preverjati raven kakovosti poslovanja. To pa pomeni, da nagrade niso namenjene izključno temu, da kupca (poslovnega partnerja) usmerjajo k najboljšemu ponudniku, temveč predstavljajo pomembno

orientacijsko orodje ravnalcem podjetja, ko določa prihodnje usmeritve in prednostne naloge (Rejc, 2001, str. 151). Ravnalci podjetja nikakor ne smejo biti zadovoljni z veljavnim stanjem, imeti morajo izdelan pravilnik za motivacijo in stimulacijo zaposlenih za izboljšave, in to na vseh področjih, pri izdelkih, sistemih in procesih dela.

### **2.3.1. Malcolm Baldrige National Quality Award**

Sredi osemdesetih let so v ZDA ustanovili Malcolm Baldrige National Quality Award (državna nagrada za kakovost) v čast pokojnega državnega sekretarja za trgovino. Nagrada spodbuja podjetja v ZDA, da izvajajo programe za izboljšanje kakovosti po načelih vgrajenih v kriterije, kot so prikazani na sliki 10. Ravnalec enega od podjetij, dobitnikov te nagrade, opredeljuje pristop k TQM: »Na osnovi pripomb kupcev smo pristopili k stalnemu izboljševanju kakovosti naših izdelkov in storitev. Posodobili smo tehnologijo in proizvodno opremo. Ljudje iz razvoja, tehnologije in proizvodnje so pričeli tesno sodelovati z ljudmi iz marketinga. TQM se je uveljavil v podjetju, ker smo vzpostavili atmosfero zaupanja. Možno je imeti dobre tehnične sisteme, toda ti niso veliko vredni, če niso podprti s primernimi kulturnimi in socialnimi sistemi. Zato je eno od načel politike v našem podjetju ustvarjanje primerne kulture in odnosov med vsemi zaposlenimi. Investicija v kakovost je bila ena naših najboljših investicij.« (Rekar, 1998, str. 193).

Slika 10: Kriteriji za oceno kakovosti za pridobitev Baldrige National Quality Award



Vir: Rekar, 1998, str. 188.

### 2.3.2. Evropsko priznanje za kakovost (EQA – The European Quality Award)

Evropsko priznanje za kakovost je bilo prvič podeljeno šele leta 1992. Temelji na eni sami predpostavki: da so procesi sredstvo, s katerimi podjetja obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih, da bi dosegla rezultate. Oziroma, procesi in zaposleni so dejavniki, ki dajejo rezultate. Model je standardiziran. To pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določeni. Prednost modela je v tem, da pomeni popoln pripomoček za samoocenjevanje in je zelo koristen za vsako podjetje, ki želi izboljšati svojo kulturo kakovosti. Samoocenjevanje omogoča, da se z usmeritvijo pozornosti na odnose med zaposlenimi, procese in rezultate jasno prepozna, kje so prednosti in kje področja, ki jih je potrebno izboljševati. Glede na to, da isti model uporabljajo tudi druga podjetja v Evropski uniji, se je možno učiti iz njihovih izkušenj in tako primerjati svoje podjetje ali del podjetja z drugimi. Cilj je, da se vedno učiš od boljših, kako izboljšati organizacijsko odličnost in

uspešnost svojega podjetja. Podlaga evropske nagrade za kakovost je model celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management) (Mihelčič, 1996, str. 137).

### **2.3.3. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost**

Namen Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je spodbuditi nenehno izboljševanje procesov v slovenskih podjetjih, zavodih in drugih oblikah združb (Mihelčič, 1996, str. 139):

- uporabo »evropskega modela poslovne odličnosti«,
- obravnavanjem slabosti in prednosti v organizaciji ter načrtovanjem izboljšav,
- ocenjevanjem stopnje odličnosti poslovnega sistema in s
- konkurenčno primerjavo z drugimi evropskimi podjetji oziroma zavodi.

Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije, katerega del je tudi Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, je bil kot projekt odlične kakovosti proizvodov in storitev prvič predstavljen javnosti 18. februarja 1993. Projekt je med drugim opredmetil dotlej nejasno in razpršeno zamisel o državni strategiji kakovosti ter pokazal pot njenega uresničevanja. Z njim so bile med drugim vzpostavljene podlage, da bi vsa strokovna prizadevanja v Sloveniji povezali v prepoznavno gibanje za kakovost in odličnost, vzpostavili državni sistem kakovosti, prispevali k oblikovanju nove paradigme družbe na poti k odličnosti ter postopoma uresničili vizijo »Slovenija, država kakovosti« (Mihelčič, 1996, str. 138).

Pred začetkom dela na projektu Priznanje Republike Slovenije za kakovost je bilo proučeno, kaj je bilo v Sloveniji do takrat narejenega, predvsem pa, kje so bili takrat vzroki za težave pri udejanjanju takšnih ali drugačnih idej o kakovosti, ki jih v tem prostoru ni manjkalo in jih tudi danes ne. Proučeni so bili različni modeli, po katerih razviti svet danes poskuša vzpodbuditi gospodarske osebe k večjemu zavedanju in kot posledica povečevanju kakovosti poslovanja. V zasnovi Priznanja Republike Slovenije za kakovost je zaradi enostavnosti samoocenjevanje izpostavljeno tako, da se za ocenjevanje dejavnikov uporablja vprašalnik, za ocenjevanje rezultatov pa razpredelnica. Pri dejavnikih se točkuje od 0 do 5 glede na vnaprej dano razlago za posamezno oceno. Vsako področje posameznega merila rezultatov, ki je po mnenju (samo)ocenjevalca ključno za podjetje, je ovrednoteno v skladu s stopnjo odličnosti in obsegom ugodnega pojava. Če je točkovanje stvarno, naj številna (slabo organizirana in strateško usmerjena) podjetja pri svojem samoocenjevanju ne bi dosegla več kot 200 (od 1000 možnih) točk. Bolje ravnateljvana (in ne odlična) podjetja naj bi zbrala okrog 500 točk in le vrhunsko ravnateljvana podjetja okrog 750 točk (Ugotavljanje poslovne odličnosti z vprašalnikom, 1998). Po mnenju zagovornikov tega modela bo samoocenjevanje pri večini podjetij pokazalo veliko področij potrebnih izboljšav; od izboljšav, za katere so potrebne strateške odločitve, do »takojsnjih ukrepov«. Izkušnje kažejo, da naj bi imele zelene izboljšave največjo možnost ustvaritve, če jih podjetja skupaj s

prednostnimi nalogami vključijo v poslovno načrtovanje, ne pa, da je to vzporeden proces z načrtovanjem.

Izkazalo se je, da so na videz neodvisna področja (doseganje večje konkurenčne sposobnosti, prenova delovnega procesa, analiza organizacije, poslovni izidi, poslovno načrtovanje) trdno povezana. Za doseganje večje konkurenčne sposobnosti je potrebno v številnih slovenskih podjetjih in drugih združbah prenoviti njihove delovne procese. V kolikšni meri ta sprememba zajame (ob samem poslovnem procesu) tudi področje organizacije podjetja, pa pokaže analiza organizacije.

## **2.4. Uresničevanje konceptov kakovosti v mednarodni primerjavi**

### **2.4.1. Razviti svet (Amerika, Japonska, Evropa)**

Po koncu druge svetovne vojne bi se ljudje smejali slehernemu človeku, ki bi napovedal, da bo v osemdesetih letih Japonska gospodarsko druga najrazvitejša država na svetu in da bo simbol »Made in Japan« pomenil simbol za visoko kakovost (Schildknecht, 1992, str. 98). Kljub daljši tradiciji na znanstvenem področju raziskav s področja managementa v najširšem pomenu v Ameriki ali pa v Zahodni Evropi so tako imenovani krožki kakovosti v 60-tih letih v Ameriki propadli, na Japonskem pa so s pomočjo Američana Deminga, kakšna ironija, uspeli (Kaoru, 1989, str. 125). Pomemben razlog za to je v njihovi kulturi, ki izhaja iz konfucionizma – vsi za enega, eden za vse – in v njihovi predanosti visoki kakovosti in produktivnosti. Danes se že pojavlja vprašanje, ali se bo moral ameriški model zgledovati po japonskem v vseh prvinah ravnanja, če naj bi se ameriško gospodarstvo uspešno kosalo z japonskim, saj v japonskih podjetjih vsi sodelujejo v procesu kreiranja in nastajanja kakovostnega izdelka ali storitve. Tradicionalna Evropa na področju ravnanja kakovosti zahteva visoko stopnjo organizacijske urejenosti in njeno evidentiranje v Poslovniku za kakovost. Standardi ISO 9000 gradijo sistem kakovosti po načelu »naredi dogovorjeno«. Bistvo je v spremembi miselnosti, da je vsak na svojem mestu odgovoren za kakovost svojega dela. Skupno vsem trem pristopom je, da je trg tisti, ki določa zahtevano kakovostno raven in da mora biti kakovost temeljna sestavina vseh prvin v procesu nastajanja in ustvarjanja kakovostnega izdelka ali storitve.

### **2.4.2. Razvijajoče se dežele (Azija, Afrika, Južna Amerika)**

Tako kot prihaja do globalizacije trgov, prenosa kapitala in tehnologij v dežele v razvoju s ceneno delovno silo, se poraja zavest o kakovosti kot o pogojni komponenti mednarodne blagovne menjave. Verjetno ne bo potrebno veliko časa, da se bodo tako imenovanim azijskim tigrom pridružile Indija, Indonezija, Tajska, Malezija in Filipini. In svetovni trg bodo preplavili kakovostni in poceni izdelki (Crosby, 1991, str. 30-72). Države v razvoju preko svojih nacionalnih sistemov kakovosti prispevajo k

boljši kakovosti proizvodov in storitev in s tem k izboljšanju konkurenčnih pozicij na mednarodnih trgih. Nacionalne programe podpirajo vlade s svojimi organizacijami, podjetja, zaposleni in javno mnenje. Za doseg ciljev programov ustanavljajo programske skupine, katerih naloga je v podjetjih povečati zavest o pomenu kakovosti, usposabljanje ravnalcev kakovosti, razvoj nacionalnih certifikacijskih sistemov in motiviranje za tehnološki napredek. Predviden ekonomski razvoj in prodor na mednarodne trge v povezavi z izboljšanjem kakovosti življenja bo države v razvoju dvignil iz stopnje »delati nekaj« do stopnje »delati bolje«, kar pa je že značilnost družbeno razvitih držav.

### **2.4.3. Slovenija**

Tudi Slovenija je, zavedajoč se dejstva, da odpiranje meja in dvigovanje konkurenčne sposobnosti našega gospodarstva pomeni preživetje v turbulentnem okolju, v letu 1992 zasnovala tako imenovani Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije - NPKRS. S sprejetjem in izvajanjem NPKRS se tudi Slovenija na področju nacionalne strategije kakovosti približuje prizadevanjem EU pri izvajanju Evropskega programa kakovosti. Temeljna strategija programa temelji na filozofiji standardov ISO 9000. V ospredje je postavljen človek kot subjekt, ustvarjalec in potrošnik kakovosti. Zavedajoč se pomembnosti motivacije najširšega kroga ljudi so opredeljeni tudi temeljni nosilci programa:

- Gospodarska zbornica Slovenije in
- Nacionalni program kakovosti RS.

## **3. RAVNANJE KAKOVOSTI V SLOVENIJI**

Spremembe, ki so se dogodile v nekaj preteklih letih, so poslovanje marsikaterega slovenskega podjetja postavile na glavo. Od začetka devetdesetih let smo priča sledečim drastičnim spremembam (Frangoš, 1997, str. 12):

- osamosvojitve Slovenije in izguba tradicionalno slovenskim podjetjem naklonjenih tržišč,
- uvedba slovenske valute,
- gospodarske in politične spremembe na bližnjih vzhodnih tržiščih,
- približevanje Slovenije Evropski uniji in skozi to ukinitve dotedanjih zaščitnih mehanizmov slovenske industrije,
- sprememba lastniške strukture podjetij itd.

Na vse te spremembe so se morala podjetja, če so hotela obstati, odzvati in se prilagoditi tako v orientaciji na trg (katere produkte na katera tržišča) kakor tudi v orientaciji na notranjo strukturo in učinkovitost.



Ravnanje podjetniških sprememb je torej nov ravnateljski stil, ki temelji na vrednotah sodelovanja in ustvarjanja skupnih obveznosti do vsakokratnih sprememb. Vodstvo podjetja lahko vpeljuje spremembe na tri načine (Frangéš, 1997, str. 18):

- s pomočjo standardov kakovosti, kar je prevladujoč način za izvedbo sprememb v podjetjih in se ga poslužuje 60-70 % podjetij,
- s pomočjo posebnih projektov in strateških skupin za spremembe podjetja, kar uporablja 20-30 % podjetij,
- s pomočjo vodilne ideje karizmatičnega ravnalca kot nosilca sprememb, kar je značilno za 10 % podjetij.

Ob številnih spremembah, ki so zaznamovale tranzicijsko obdobje slovenskega gospodarstva, se pogosto ustavimo pri institucionalnih in makroekonomskih spremembah, nato pri lastninskem preoblikovanju podjetij, pri strateški in finančni reorganizaciji podjetij, redkeje pa pri drugih elementih »poslovne preobrazbe« slovenskih gospodarskih združb. Gre za v svetu že dobro uveljavljeno miselnost o odličnosti poslovanja, o novih pogledih na uspešnost in dejavnike uspešnosti in s tem za temelje konkurenčnosti sodobnih podjetij. Z zamudo, ki jo danes le stežka opravičujemo, se v praksi slovenskih podjetij uveljavljajo sodobna poslovna načela kot so načelo nenehnih izboljšav (jap. Kaizen), načelo ravno ob pravem času (angl. Just in Time), še posebej pa celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management). Dosežki vse številnejših slovenskih podjetij, katerih ravnalci se lahko pohvalijo s pridobljenimi certifikati na osnovi mednarodnih standardov ISO, s priznanji za kakovost oziroma s slovenskimi znaki za kakovost (modri, zlati in zeleni znak za kakovosten proizvod oziroma storitev), kažejo na to, da so v mnogih podjetjih presegli ravni poznavanja, razumevanja in poistovetenja z izbrano miselnostjo in načeli poslovanja in da jih tudi resnično izpolnjujejo (Rejc, 2001, str. 151).

### **3.1. Poznani in uveljavljeni pristopi**

Glede na aktualnost doseganja poslovne odličnosti na slovenskem poslovnem področju gre izpostaviti štiri orodja za doseganje poslovne odličnosti (Rejc, 2001, str. 153):

- uravnoteženi izkaz,
- Evropski model kakovosti,
- metodologija ugotavljanja kakovosti organizacije združb in
- metodo 20 ključev.

### 3.1.1. Uravnoteženi izkaz (Balanced Scorecard)

Model, katerega ideja sega v leto 1990 (Rejc, 1998, str. 488) in ki je najbolj odmeven med pristopi presojanja uspešnosti poslovanja z nefinančnimi kazalci, omogoča podjetju slediti dolgoročno rast in sposobnosti, da uresničuje zahteve te rasti. Je dinamično orodje, ki pomaga povezati vsakodnevne akcije s cilji podjetja. V visoko konkurenčnem globalnem okolju je nujno, da podjetja neprestano nadzorujejo in merijo uspešnost poslovanja in tako zagotovijo, da se vizija podjetja uresničuje v vseh vidikih. Uravnoteženi izkaz ohranja finančne kazalce (na primer dobičkonosnost kapitala, ekonomska dodana vrednost) in jih hkrati dopolni z novimi kazalci, kot so denimo ustvarjena vrednost v očeh naših odjemalcev, zadovoljstvo kupcev, povečanje učinkovitosti notranjih postopkov, vključujoč inovacije, da bi ustvarili želeno vrednost za ciljne kupce in kreirali zmogljivosti zaposlenih in sistemov.

Uravnoteženi izkaz postavlja strategijo in vizijo v središče (Butler, Letza, Neale, 1997, str. 244). Tradicionalne meritve so usmerjene v kontrolo, kar pomeni, da točno določijo aktivnosti, ki jih morajo izvesti zaposleni, in potem preverjajo, če so zaposleni te aktivnosti izvedli ali ne. Torej poskušajo kontrolirati vedenje. Na drugi strani uravnoteženi izkaz dopušča možnost, da si ljudje prisvojijo katerekoli aktivnosti, ki so potrebne za doseganje določenih ciljev. Ravnalci vedo, kakšen mora biti rezultat na koncu, ne poznajo pa vedno poti do njega. To lahko predstavlja močan motiv ravnalcem, ki poskušajo izvajati delo po svojih najboljših sposobnostih. Tako služi kontrolni sistem poslovanja meritvam in motivaciji. Uravnoteženi izkaz je torej več kot le tehnika merjenja poslovanja – je tudi sistem vodenja.

Uravnoteženi izkaz dovoljuje ravnalcem vpogled v poslovanje podjetja s štirih pomembnih vidikov in zagotavlja odgovore na štiri osnovna vprašanja (Kaplan, Norton, 1992, str. 172): finančni vidik (Kako poslujemo za naše lastnike?), vidik kupcev (Kako nas vidijo naši kupci?), vidik notranjih poslovnih procesov (V čem se moramo odlikovati?) in vidik učenja in rasti (Ali smo vedno boljši?). Za vsakega od štirih vidikov poslovanja si podjetje postavi cilje, ki jih spremlja z izbranimi kazalci. Uravnoteženi izkaz mora biti izdelan po meri za vsako podjetje posebej, še posebej pa mora biti povezan s strategijo podjetja. Ob ustreznem izboru kazalcev se vzpostavi potrebno ravnovesje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalci, med rezultati in dejavniki rezultatov ter med zunanjim in notranjim pogledom na uspešnost poslovanja podjetja. Uravnoteženi izkaz je mogoče dopolniti z novimi vidiki (npr. z vidikom dobaviteljev ali vidikom ravnanja z okoljem), če to izhaja iz strategije podjetja.

Iz osnovne ideje izvirajoč namen, da bi s širšim naborom kazalcev bolj celovito merili in presojali uspešnost poslovanja, je bil nadgrajen in se kaže v izboljšanju strateškega ravnanja podjetja. Uravnoteženi izkazi se med podjetji največkrat razlikujejo predvsem v izboru kazalcev znotraj posameznih vidikov<sup>6</sup> in ne v vidikih. Izkazov med podjetji tako ni moč primerjati in tudi ne ocenjevati, kateri je boljši, razen v smislu bolje ali slabše dognane vzročno–posledične povezanosti vidikov in kazalcev med seboj (Rejc, 1996, str. 37).

Ob vprašanju, v čem je uravnoteženi izkaz koristen, lahko ugotovitve strnemo v naslednjih pet sklopov (Rejc, 1996, str. 37):

1. Uravnoteženi izkaz enotno sporoča tako ravnalcem, drugim zaposlenim, lastnikom kot tudi kupcem, kaj je za podjetje najpomembnejše.
2. Uravnoteženi izkaz od ravnalcev zahteva, da izberejo omejeno število kazalcev za vsakega od štirih vidikov, s tem pa se lahko osredotočijo na ključne povzročitelje doseganja poslanstva podjetja.
3. Uravnoteženi izkaz v enem poročilu povezuje in usklajuje številne navidezno ločene, v resnici pa odvisne elemente in področja konkurenčnega poslovanja: usmerjati se h kupcem, krajšati odzivni čas, izboljševati kakovost, poudarjati skupinsko delo, hitreje uvajati nove proizvode, razmišljati in ravnati dolgoročno. S tem, ko so ravnalci prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalce hkrati, lahko preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih področij. To pa pomeni, da uravnoteženi izkaz varuje pred neoptimalnimi odločitvami.
4. V jedru uravnoteženega izkaza je strategija in ne kontrola, kot je bilo značilno za tradicionalne sisteme merjenja, ki so izvirali iz finančnega vidika in so določali, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa so kontrolirali njihovo uspešnost. V okoliščinah neprestanih sprememb ni mogoče natančno predpisovati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Struktura kazalcev uravnoteženega izkaza pa je zastavljena tako, da vleče zaposlene proti viziji oziroma poslanstvu. Uravnoteženi izkaz vključuje zaposlene v izbiro akcij, ki bodo vodile do ciljev (Kaplan, Norton, 1991, str. 79).
5. Uravnoteženi izkaz usklajuje dve pogosto ločeni področji v podjetju: strateško (večletno) načrtovanje povezuje s finančnim (tradicionalno letnim) načrtovanjem. Strateško finančna povezanost je dosežena s tem, ko so ravnalci prisiljeni vzporedno sestaviti kazalce za vidik kupcev, notranjih procesov, vidik učenja in rasti ter za finančni vidik. S prvimi tremi vidiki podjetje namreč

---

<sup>6</sup> Dejansko je mogoče kazalce zgolj predlagati, konkreten izbor pa je predmet odločanja na najvišji ravni v podjetju. Šteje pa, da so kazalci rezultatov znotraj vidikov razmeroma enotni med podjetji in da tu ni večjih odstopanj od predpisanega. Avtorja modela, Kaplan in Norton, štejeta med kazalce rezultatov: ekonomski dobiček, dobičkonosnost kapitala, stopnja rasti prihodkov od prodaje, % zmanjšanja stroškov (finančni vidik); tržni delež, % novih kupcev, % stalnih kupcev, dobičkonosnost

izkazuje doseganje dolgoročnih strateških ciljev, s finančnim vidikom pa spremlja uspešnost strategije s stališča dobička in vrednosti podjetja (Kaplan, Norton, 1993, str. 147).

### **3.1.2. Evropski model kakovosti – EQA**

EQA<sup>7</sup> je bil razvit po zgledu nagrad za kakovost v dveh gospodarsko najmočnejših državah, na Japonskem in v Ameriki. Septembra leta 1988 je 14 predsednikov vodilnih evropskih podjetij ustanovilo Evropski sklad za upravljanje kakovosti (EFQM – The European Foundation for Quality Management), ki je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ – The European Organisation for Quality) in Evropske komisije (EC – The European Commission) začel razvijati model evropske nagrade za kakovost. Ideja modela izvira iz potrebe po dvigu konkurenčnosti evropskih podjetij, da bi se enakovredno kosala z japonskimi in ameriškimi tekmeci. Nagrada, ki predstavlja najvažnejši dosežek evropske kakovostne scene in katere namen je vzpodbujati prizadevanja podjetij za stalne izboljšave in za dvig kakovosti, ima dve kategoriji (Rejc, 2001, str. 154):

- Evropska nagrada za kakovost: namenjena je evropskim organizacijam, ki lahko dokažejo svojo odličnost v ravnanju procesa kakovosti in
- Evropsko priznanje za kakovost: za predstavnike profitnih organizacij, ki se lahko ponašajo z odličnostjo pri obvladovanju kakovosti.

Število nagrad ni omejeno, prav tako pa ni nujna vsakoletna podelitev, če ni primernih kandidatov.

Cilji Evropske nagrade za kakovost so osredotočiti pozornost na popolno obvladovanje kakovosti, vzpodbujati razvoj stalnih izboljšav in javna predstavitev rezultatov doseženih na kateremkoli področju poslovanja podjetja (Jurše, 1994, str. 113). Namen modela pa je v tem, da ravnateljstvo podjetja ugotovi trenutni položaj podjetja glede na dosežene kakovosti v širšem smislu in da lažje opredeli prihodnje usmeritve in prednostne naloge.

#### Priznanje Republike Slovenije za kakovost

V Sloveniji so se že leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki naj bi uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti – Priznanje Republike Slovenije za kakovost. Glede na dejstvo, da je zakon zamujal, pa se je leta 1996 Urad republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje odločil in uspešno izvedel prvi pilotni projekt za priznanje RS za kakovost ter v ta namen v sodelovanju s

---

kupcev, zadovoljstvo kupcev (vidik kupcev); zadovoljstvo zaposlenih, stabilnost zaposlenih, produktivnost dela (vidik učenja in rasti) (Rejc, 2001, str. 154).

<sup>7</sup>Model je bil predstavljen oktobra 1991 na letnem forumu EFQM v Parizu (Rejc, 2001, str. 154).

strokovnjaki iz uglednih organizacij in ustanov pripravil tudi prva Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1996. Po teh merilih so bila ocenjena vsa podjetja, ki so sodelovala v pilotnem projektu (Merila za prijavo in ocenjevanje, 2001). Leta 1997 so glede na velikost naših podjetij privzeli evropski model za mala in srednje velika podjetja kot enotni model priznanja Republike Slovenije za kakovost in tako pripravili Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje.

Model je standardiziran in tako lahko ob pogledu na devet različno obteženih meril, razdeljenih na dejavnike (voditeljstvo, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih, strategija in načrtovanje, viri, sistem kakovosti in procesi) in rezultate (zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, vpliv na družbo, poslovni rezultati) sklenemo, da model vsebinsko pokriva potrebe in pričakovanja lastnikov podjetja, kupcev in dobaviteljev, zaposlenih in združbe.

### **3.1.3. Metodologija ugotavljanja kakovosti organizacije združb**

Metoda MUKOZ, kot krajše imenujemo metodologijo ugotavljanja kakovosti organizacije združb, se od prejšnjih orodij bistveno razlikuje v tem, da je plod znanstvenega dela slovenskih raziskovalcev. S tega vidika zasluži posebno pozornost. Bralec, kateremu je metoda poznana, mora takoj dodati še, da metoda predstavlja izvirno skrbno dognano orodje za zagotavljanje kakovosti organizacije. In tu je treba poudariti, da je bistvo organizacije ravno v vnaprejšnjem in dolgotrajnejšem zagotavljanju smotrnosti poslovanja, potrebne kakovosti pogojev poslovanja in s tem tudi poslovnega izida (Mihelčič, 1999, str. 113).

Uspešno delovanje podjetja je pogojeno s stopnjo organiziranosti združbe oziroma s kakovostjo organizacije. V razmerah, ko je pomembno hitro prilagajanje spremembam v okolju, je odločilna lastnost podjetij sposobnost hitre vzpostavitve ustreznih pojavnih oblik formalne organizacijske sestave, še bolj pa izboljšanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi, oblikovanje stališč, prepričanj in vrednot, nenehno izobraževanje, ustrezno motiviranje, medsebojno komuniciranje in povezanost, organizacijska pripadnost itn. (Jančar, 1995, str. 89). Ravno tu je poudarek metode MUKOZ. Ravnalci morajo zato kakovost organizacije stalno analizirati in na osnovi rezultatov ter iz njih izvedenih diagnoz izvajati popravljalne ukrepe.

Osrčje metode MUKOZ je vezano na organizacijska razmerja. Vsebina metod sloni na analizi 15 organizacijskih razmerij, ki so podrobneje določena s 150 vidiki, ki naj bi pokrivali celotno organizacijsko vsebino dogajanja v podjetju. Ugodnost vsakega vidika se lahko razteza od ravni 0, ko pojavnosti

ugodnosti vidika v podjetju ni, do ravni 5, ko gre za najvišjo možno kakovost vidika na sedanji ravni razumevanja kakovosti organizacije (Mihelčič, 1999, str. 114).

Pri metodi MUKOZ se kakovost razmerij ugotavlja s samoocenjevanjem, ki ga izvedejo zaposleni v podjetju. Na osnovi ocen se izračuna šest kazalnikov kakovosti organizacije. To so: vrednost ali teža organizacije, zanesljivost organizacije, usmerjenost organizacije, organizacijska pripadnost, organizacijska doslednost in informacijska oskrbovanost. Metoda omogoča precej natančno določitev kakovosti vseh šestih razsežnosti, iz česar dobimo končno oceno o kakovosti organizacije. Kakovost organizacije, ugotovljena z metodo MUKOZ, je sicer le trenuten preseki procesov, ki neprestano potekajo v okviru organizacijskega delovanja. Zato pa kot odraz organizacijske urejenosti ali popolnosti predstavlja dragoceno informacijo o dobrem počutju in osebni zadovoljstvu zaposlenih v podjetju, s tem pa informacijo o enem od najpomembnejših dejavnikov uspešnosti poslovanja podjetja. Težnja pri tej metodi je, da bi jo lahko uporabili brez prilagajanja konkretnemu podjetju, da bi bila torej splošno uporabna v različnih podjetjih (Rejc, 2001, str. 157).

#### **3.1.4. Metoda 20 ključev**

Izvirno ime tega pristopa ocenjevanja podjetij je praktični program revolucije v podjetjih (Practical Program Of Revolution in Factories – PPORF), zaradi dvajsetih področij obravnavanja pa se imenuje tudi metoda ali sistem 20 ključev. Glavni cilji metode 20 ključev so (Janša, 2001, str.24):

- doseganje sposobnosti hitrega učenja in uvajanja novosti v poslovanje ter povečanje produktivnosti in fleksibilnosti celotnega podjetja za hitrejšo prilagajanje na spreminjajoče se zahteve trga,
- povečanje motivacije zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev,
- odpravljanje vseh vrst izgub (aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti), povečati zadovoljstvo strank in tržni delež (to dosežemo z načelom proizvajati hitreje, ceneje in bolje),
- izboljšanje konkurenčnosti, dobičkonosnosti in dolgoročnega uspeha podjetja in
- doseganje strateških ciljev podjetja.

Področja obravnavanja (1. čiščenje in organiziranje, 2. organizacija sistema, vodenje s cilji, 3. aktivnosti v delovnih skupinah, 4. zmanjšanje medfaznih zalog, 5. zmanjšanje časovnih nastavitev, 6. vrednostna analiza delovnih postopkov, 7. proizvodnja brez nadzora, 8. povezovanje proizvodnih procesov, 9. vzdrževanje strojev in opreme, 10. organizacija delovnega časa, 11. sistem zagotavljanja kakovosti, 12. odnosi z dobavitelji, 13. odpravljanje vseh izgub, 14. spodbujanje zaposleni k izboljšavam, 15. širjenje usposobljenosti zaposlenih, 16. načrtovanje proizvodnje, 17. nadzor učinkovitosti, 18. računalniška

podpora poslovanju, 19. varčevanje z energijo in materiali, 20. obvladovanje vodilnih tehnologij) imajo sinergijski učinek, kar pomeni, da izboljšave na enem področju stimulirajo izboljšave na ostalih področjih. Le z izboljšavami na vseh področjih lahko podjetje v celoti postane konkurenčno. Metoda 20 ključev je univerzalna. Uporabiti jo je mogoče v kateremkoli podjetju iz katerekoli panoge, ne glede na to, ali je proizvodno, storitveno ali trgovsko.

Za metodo 20 ključev je značilna celovitost pristopa, kar se kaže v povečanju produktivnosti ter izboljševanju kakovosti in stroškovni učinkovitosti na vseh ključnih področjih poslovanja. Vse to je osnova za stabilni in dolgoročni razvoj podjetja.

### **3.2. Dejavniki oziroma determinante uveljavljenosti posameznih pristopov v Sloveniji**

Čeprav se uravnoteženi izkaz, model EQA, metoda MUKOZ in metoda 20 ključev razlikujejo v namenu, za katerega so bili razviti, pa je mogoče najti skupne vsebinske točke. Tako imajo uravnoteženi izkaz, model EQA, kot metoda 20 ključev težnje po celovitosti. Izkaz naj bi s svojimi štirimi vidiki (enim finančnim in tremi nefinančnimi), podobno kot metoda 20 ključev s svojimi dvajsetimi področji, predstavljal orodje za celovito merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja in tudi model EQA z dvema skupinama meril (dejavniki in rezultati) naj bi celovito zajemal uspešnost poslovanja podjetja oziroma naj bi odražal, kako daleč je podjetje od ideala poslovne odličnosti. Poslovna odličnost ne pomeni le tega, da je poslovni del delovnega procesa v podjetju na vrhunski ravni. Ravno razmerja in s tem organizacija so tisto, kar je pravo bistvo na poti k doseganju kakovosti, poslovna odličnost pa je njen najvišji ideal (Rejc, 2001, str. 161). Zunanji poudarek modela EQA tako ostaja na procesih, organizacijska kultura, organizacijska pripravljenost, organizacijsko vzdušje in organizacijske rutine pa ostajajo ob strani. Podobno kritiko na ta račun zasluži izkaz. Od štirih vidikov se zdi, da je četrti vidik, vidik učenja in rasti, vsebinsko še najbolj primeren za pokrivanje področja organizacije. Pri metodi MUKOZ teh pomanjkljivosti ni mogoče najti. Ob proučevanju njenega namena in vsebine vidimo, da je celovita in zato omogoča veljavno ugotavljanje kakovosti organizacije. Metodo MUKOZ bi bilo mogoče uporabljati kot ustrezno nadzorno orodje modelu EQA, hkrati pa bi uporabniki metode MUKOZ pridobili na spoznanju, da procesi niso edini dejavnik doseganja poslovne odličnosti (Rejc, 2001, str. 159).

Ko nadalje razmišljamo o uporabnosti orodij, se zastavi vprašanje, katero orodje je najbolj uporabno iz analitičnega vidika oziroma, ali je mogoče z uporabo enega ali drugega orodja prej zaznati neugodne spremembe v podjetju in s tem pravočasno sprožiti popravljalne ukrepe. Ravnalci podjetja pogosto sprejemajo odločitve kar na osnovi instinkta in tudi tako sprejete odločitve so včasih pravilne. Vendar pa je kakovostno opravljena analiza potreben pogoj za pravilne poslovne odločitve. Nekakovostno

opravljena analiza lahko napačno spozna predmet o katerem se odloča in lahko se zgodi, da je odločitev izvedena o predmetu, ki ga dejansko v spoznani vsebini ni. Vsa orodja so bila zasnovana z namenom, da bi s pomočjo informacij o kakovosti določenega predmeta lahko bolje in pravilneje odločali in tako napredovali v poslovni odličnosti. Poslovna odličnost je torej tisto, za čemer stoji vodstvo sodobnega podjetja. Da bi sprejeli pravilne poslovne odločitve, ravnateljstvo potrebuje kakovostne, to je veljavne in pravočasne informacije. Ker je kakovost oziroma odličnost podjetja odvisna tako od njegove organizacije kot od poslovanja (Rozman, 1997, str. 37), lahko veljavno podobo o stopnji dosežene kakovosti oziroma odličnosti poslovanja vidimo le, ko z informacijo pokrivamo tako poslovni kot organizacijski del. Ponovno pridemo do tega, da so organizacijska razmerja in s tem organizacija tisto, kar je pravo bistvo na poti k doseganju kakovosti. Enega najpomembnejših dejavnikov poslovne odličnosti predstavlja ravno organizacija kot celota.

Ključnega pomena je, da analiza najprej ponudi informacije o kritičnih dejavnikih, to je o tistih elementih v delovnem procesu podjetja, ki prvi dajo znak, da gre nekaj narobe in da je potrebno ukrepati. Organizacijski del delovnega procesa velja za takšen skupek dejavnikov. Metoda MUKOZ je za vodstvo podjetja v tem smislu dragoceno orodje. Njen prispevek je v organizacijskem delu nenadomestljiv. Tudi model EQA in uravnoteženi izkaz razkrivata pomembne informacije, vendar pa organizacijskega dela delovnega procesa ne pokrivata v zadostni meri.

### **3.3. Ocena obstoječega stanja v Sloveniji**

V čedalje bolj zaostrenih pogojih poslovanja, s katerimi se soočajo slovenska podjetja, je sprejemanje odločitev, ki imajo dolgoročne posledice, zelo zahtevno opravilo, ki od vodstva podjetja terja uporabo najkakovostnejših informacij, ki so v določenem trenutku na voljo. Konkurence ne gre niti podcenjevati niti precenjevati, ampak je bistveno imeti kar se da realno in objektivno sliko o njej. Ključnega pomena je poznati njihove slabosti, predvsem pa prednosti, razumeti njihovo filozofijo poslovanja, razumeti, v čem so boljši ali slabši pri zadovoljevanju kupcev ipd. Le na osnovi primerjanja lastnih prednosti in slabosti, filozofije poslovanja ipd. predvsem z najboljšimi, lahko podjetje pride do določenih izsledkov o tem, kje so možnosti za izboljšave, ter skuša svoje nadaljnje aktivnosti ustrezno prilagajati zastavljenim bodočim ciljem, dokler ti niso doseženi.

Izbira načina ravnanja, predvsem pa uspešnost njegove implementacije, močno vpliva na krepitev položaja podjetja. Izbira načina ravnanja je strateška odločitev. V Sloveniji je čutiti dvig splošne kakovostne ravni. Glede na to, da je Slovensko priznanje za poslovno odličnost najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke v kakovosti



izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti, se število vlog za tekmovanje iz leta v leto povečuje, kar pa še ne pomeni, da je množično. V letu 2002 je bilo potrebno vložiti vloge do konca maja 2002. Število vlog je primerljivo z lanskim številom in znaša 23.

V Sloveniji je bilo po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije do maja 2002 certificiranih 1245 podjetij (Pavlin, 2002, str. 10). Gre za pridobitev vsaj enega od naštetih certifikatov: ISO 9001, ISO 9002, ISO 14001, TS 16949, OHSAS 18001. Metodo 20 ključev uporablja v Sloveniji že 46 podjetij (Avšič, 2002, str. 7). Sedaj, ko so minila že skoraj tri leta, odkar se je prva skupina podjetij odzvala na razpis Ministrstva za gospodarstvo in se lotila uvajanja metode 20 ključev v svoj poslovni proces, je že mogoče govoriti tudi o rezultatih. Povprečna ocena, ki so jo podjetja dosegla, ko so začela uvajati metodo, je 33,25 točke od stotih. Doslej so napredovala v povprečju za deset točk, za kar se ocenjuje, da gre za približno desetodstotno povečanje uspešnosti. Rezultati so primerljivi tudi z dosežki podjetij, ki so se lotila uvajanja metode 20 ključev v tujini. Tam se namreč z njo ukvarja približno 500 podjetij v dvajsetih državah. Na slovenskih tleh jo podjetjem pomaga uvajati svetovalno podjetje Deloitte&Touche. Premik k večji produktivnosti je torej opazen. Med podjetji, ki so se med prvimi odločila za uvajanje metode 20 ključev in tako sestavljajo prvo skupino, so na primer Vega International (dosega najboljše rezultate), časopisno podjetje Delo, tekstilno podjetje Elkroj iz Mozirja, jeseniški Acroni, poslovni sistem Sava itd. Rezultati tako opravičujejo državno podporo podjetjem, ki se odločajo za pristop 20 ključev (Avšič, 2002, str. 8).

Slovenija se je končno prebudila tudi v smislu usmeritve k nenehnemu napredku. Toda to še ni dovolj. Po podatkih Ministrstva za gospodarstvo slovenska podjetja v nekaterih primerih v povprečju s produktivnostjo zaostajajo za tujimi tekmeci tudi dvakrat do trikrat. Ta zaostanek je potrebno nadomestiti in osnovni cilj mora biti povečanje produktivnosti. Ministrstvo si prizadeva, da bi gospodarstvu pomagalo pri krepitvi podjetništva, inovativnosti in povečevanju znanja. Poskuša, da bi z ustrezno ureditvijo omogočilo enakomeren gospodarski razvoj.

### **3.4. Ocena stanja v gumarski industriji**

Pri oceni obstoječega stanja izpostavljam gumarsko industrijo in znotraj nje podjetje Sava d.d. in podjetje Sava Tires d.d.. V podjetju Sava d.d. segajo začetki prizadevanj za institucionalizirano spremljanje kakovosti v leto 1960, ko je ustanovitvi Gumarskega inštituta sledila ustanovitev Biroja za kakovost, kasneje pa so začeli v podjetju uvajati krožke za celovitost na vseh ravneh v podjetju. Obdobje po letu 1985 je zaznamovala vzpostavitev sistema za področje celovitega obvladovanja kakovosti po zahtevah standardov iz serije ISO 9000. Certifikat ISO 9001 je najprej pridobila tovarna

Sava Velo, danes pa je celotno poslovanje Sava d.d. certificirano glede na zahteve omenjenega standarda, del izdelkov, namenjenih za avtomobilsko industrijo, pa tudi glede na zahteve standarda VDA 6.1. Standarde sistema ISO 9001 bodo v svoje poslovanje uvedle tudi vse članice Poslovne skupine Sava. Eden od temeljev za nenehno izboljševanje konkurenčne sposobnosti in zagotavljanje skladnosti izdelkov s potrebami kupcev je bila za Savo uvedba sistema celovitega obvladovanja kakovosti. V letu 1995 so začeli z uvajanjem meril poslovne odličnosti, v letu 1998 pa so prvič sodelovali v natečaju za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, leta 2000 so dosegli drugo mesto, leta 2001 pa je bilo podjetje v svoji kategoriji, to je med velikimi podjetji (z več kot 250 zaposlenimi), proglašeno za zmagovalca. Tekmovanje, ki temelji na ocenjevanju s strani zunanjih ocenjevalcev in na samoocenjevanju, prinaša v podjetje, ki se udeležuje tekmovanja, veliko izboljšav na številnih področjih organiziranja in poslovanja. Po predhodnem pregledu poslane vloge se je Sava uvrstila med najuspešnejša podjetja, ki jih republiška komisija preveri tudi »na lokaciji«. Republiški presojevalci so se o Savinih dosežkih na področju poslovne odličnosti izrazili pohvalno, nato pa so na svoji zadnji seji dosežke Save kronali tudi z najvišjim priznanjem. To priznanje, s katerim je nagrajeno večletno sistematično timsko delo, je priznanje celotni Savi. V letošnjem letu pa se Sava intenzivno pripravlja na sodelovanje v tekmi za Evropsko nagrado za poslovno odličnost.

V letu 1998, ko je potekla pogodba o poslovnem sodelovanju med Savo in Continentalom, je Sava skupaj z družbo Goodyear ustanovila novo podjetje Savo Tires, kjer je Sava 20-odstotni lastnik. Takrat je sprejela Sava novo razvojno strategijo; prenovo svojih programov in vlaganje sredstev v kemijo, trgovino, turizem in na nepremičninsko delovanje. S poslovno odličnostjo mora nadaljevati (metoda 20 ključev), jo izpopolnjevati in jo razširiti tudi na druga poslovna področja v Poslovni skupini Sava. Po tem, ko so v podjetju Sava Tires že pridobili mednarodna certifikata ISO 9001 in ISO 9002 za kakovost ter ISO 14001 za ravnanje z okoljem, so v začetku julija 2001 pridobili še certifikat ISO TS 16949<sup>8</sup> in si s tem odprli vrata v avtomobilsko industrijo<sup>9</sup>. V procesu pridobivanja certifikata ISO TS 16949 smo sodelovali vsi zaposleni v Savi Tires, pridobitev pa je tako od vodstva kot zaposlenih zahtevala številne

---

<sup>8</sup> ISO TS 16949 je standard, ki ureja medsebojne odnose med proizvajalci avtomobilov in njihovimi dobavitelji.

<sup>9</sup> Razvoj sistemov kakovosti v avtomobilski industriji: Standard kakovosti ISO 9000 predstavlja splošen niz pravil upravljanja kakovosti in je uporaben v vseh industrijskih panogah. Koncern Goodyear je ta certifikat pridobil med prvimi v svetu. Vendar je avtomobilska industrija kmalu spoznala, da standard ISO 9000 ne izpolnjuje vseh njenih specifičnih potreb in zahtev. Zato so sredi 90-tih let trije vrhunski proizvajalci avtomobilov – General Motors, Ford in Chrysler – oblikovali svoj standard kakovosti QS 9000. Koncern Goodyear je tudi ta certifikat osvojil med prvimi podjetji na svetu. Vzporedno s tem pa so posamezna združenja proizvajalcev, npr. v Franciji in Nemčiji, začela razvijati lastne sisteme obvladovanja kakovosti (npr. EAQF; VDA 6.1). Temeljili so na že uveljavljenih standardih, vsebovali pa so specifične zahteve posameznih proizvajalcev avtomobilov. Ker je razvoj potekal ločeno, so nastale težave pri medsebojnem priznavanju certifikatov, posledica pa je bila omejevanje proizvodnje in večanje stroškov. Zato so se proizvajalci v avtomobilski industriji nedavno odločili za sprejem univerzalnega standarda ISO TS 16949, ki ga danes sprejemajo vsi proizvajalci vozil po svetu in predstavlja sporazum in uskladitev zahtev vseh omenjenih standardov med dobavitelji in proizvajalci avtomobilov.

organizacijske spremembe ter izboljšanje ravnanja vseh ključnih aktivnosti. Pridobitev tega standarda ne predstavlja za podjetje le velike tržne prednosti, temveč je pogoj za preživetje na zahtevnem svetovnem trgu. Uspešno opravljeno certificiranje je Savi Tires omogočilo proizvodnjo in dobavo pnevmatik za prvo avtomobilsko opremo novega avtomobila Ford Mondeo. Osnovni cilj v podjetju pa je doseganje primerne kakovosti vseh pnevmatik in na ta način zadovoljitev potreb kupcev.

## **SKLEP**

V diplomskem delu je bil predstavljen pojem kakovost in nato skozi razvoj pojma poslovna odličnost kot ideala kakovosti poudarjeno, da se podjetja, ki so bila v preteklosti uspešna, danes soočajo z dejstvom, da njihovi proizvodi oziroma storitve nujno ne izpolnjujejo več uporabnikovih pričakovanj. Da bi bila podjetja danes sposobna ponuditi široko paleto različnih kakovostnih proizvodov in storitev, morajo »preurediti« svoje poslovanje. Za doseganje poslovne odličnosti je potrebno več kot zgolj prilagoditev spremembam v poslovnem okolju. Ključen je razvoj sposobnosti, s katerimi bo podjetje predvidevalo, spremljalo ali celo sodelovalo pri spremembah.

V nalogi so bili obravnavani različni pristopi ravnanja kakovosti. Na Japonskem se je ukoreninil pristop kaizen, drugod po svetu pristop celovitega obvladovanja kakovosti, ki je tudi podlaga evropskemu pristopu ravnanja kakovosti, katerega rezultat so standardi ISO 9000 in njihove dopolnjene oziroma prilagojene verzije. Uvedba sistema zagotavljanja kakovosti po standardih ISO 9001 – 9003 podjetju prinaša vrsto prednosti, kot na primer optimiranje proizvodnih in drugih postopkov, določitev odgovornosti in pristojnosti za posamezna področja, kakovostnejše izdelke in s tem večjo konkurenčno sposobnost ter dviganje zavesti o kakovosti v podjetju. Na področju Republike Slovenije so se razvili različni ravnalni pristopi. Uravnoteženi izkaz, na primer, je orodje, ki v okviru strateškega sistema ravnanja slovensko podjetje podpira na poti do odličnosti poslovanja. Metoda 20 ključev je na področju Slovenije finančno podprta s strani ministrstva za gospodarstvo predvsem zaradi štirih razlogov: prvič: metoda ponuja celovit pristop pri dvigovanju produktivnosti, obvladovanju stroškov in kakovosti na vseh področjih, drugič: nadgrajuje metode, kot so benchmarking, ravno ob pravem času in podobne, tretjič: rezultati so v praksi merljivi in četrtič: omogoča učinkovito prenovo znanja na vseh ravneh. V delu so predstavljene tudi nagrade za zagotavljanje kakovosti. In ko se vprašamo, zakaj se evropska podjetja, v zadnjih nekaj letih pa tudi nekatera naša, ženejo za tovrstnimi priznanji, je odgovor preprost: edino s kakovostnim poslovanjem je mogoče ohraniti tržni položaj v čedalje hujši konkurenci. Če naj bi podjetje ohranilo ali še izboljšalo svoj tržni položaj, se mora nenehno prilagajati razmeram na trgu, kar se sliši

dokaj preprosto, uresničiti pa je precej težje. Priznanje da ravnalcem podjetij potrditev, da so na pravi poti uresničevanja svoje vizije ravnanja kakovosti in hkrati nalogo, da na tej poti ne zaspijo.

Analiziranje učinkovitosti in uspešnosti ravnalcev je povezano z ravnanjem kot procesom in z uspešnostjo celotnega podjetja. Že dosednji razvoj pristopov k analiziranju in bodoči trendi kažejo, da nista predmet analize samo dejanski učinkovitost in uspešnost. Vse večji poudarek je na spoznavanju možnosti zanj. Ta, v svojem bistvu analiza potencialov, daje zaradi tega velik poudarek lastnostim in sposobnostim ravnalcev. Ravnalci morajo predvsem zagotoviti okolje in klimo, kjer bo omogočeno vsakemu posamezniku, da da svoj doprinos k zastavljenim ciljem.

Bolj ko vstopamo v tretje tisočletje, bolj narašča verjetnost še hitrejših sprememb in še večje negotovosti. Biti kos takšni prihodnosti ne bo več preprosto. Bistvenega pomena bo potreba po prožnejšem načinu mišljenja. V prihajajočih letih bodo preživela podjetja, v katerih bodo člani pripravljene opustiti neustrezen odnos in ustvarjalno odgovoriti na pritisk sprememb. Ravnalci se bodo morali prilagajati spremenjenim tržnim pogojem in se istočasno soočiti s potrebo po ustvarjanju bolj vnaprejšnjega dejavnega kot odzivnega sistema ravnanja. Morali bodo iskati načine za ravnanje vse bolj zapletene tehnologije in bolj izobražene delovne sile.

Da bi podjetja lahko sledila stalno spreminjajočim se zahtevam trga, je potrebno nenehno izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja, nenehna aktivnost pri spremljanju poslovnega okolja, najsi gre za delovanje konkurentov ali širše skupnosti. Čeprav se industrija z idejami ravnanja kakovosti vedno bolj ukvarja, drži ugotovitev, da se ta pristop pri nas še ni v celoti zasedel. Naloga ravnalcev je, da ta pristop, seveda v prilagojeni izvedbi, v danih možnostih v celoti vpeljejo. Želela sem tudi prikazati nujnost vključitve vseh zaposlenih podjetja v proces ravnanja, kajti to smatram kot potreben pogoj za uspešno delovanje podjetja.

## LITERATURA

1. Avšič Vera: Ni nujno, da se lotijo vseh 20 ključev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, priloga Q Kakovost, junij 2002, str. 5-7.
2. Božič Mila: Primer samoocelitve podjetja Lek po merilih evropske nagrade za kakovost in uveljavljanje analitičnih ugotovitev. 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997. str. 65-71.
3. Butler Alan, Steve R. Letza, Neale Bill: Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Long Range Planning, Great Britain, 30 (1997), 2, str. 242-253.
4. Crosby Philip B.: Kakovost je zastonj. Umetnost zagotavljanja kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 271 str.
5. Dubrovski Drago: Sodobna paradigma kakovosti. Ekonomska revija, Ljubljana, 1989. str. 9-13.
6. Frangeš Andrej: Management kakovosti. Magistrsko delo. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1997. 74 str.
7. Germ Miro: Z evropskim metrom tudi do naše poslovne odličnosti. Delo, priloga Znanost, Ljubljana, 21. februarja 1996, str. 12.
8. Jančar Andreja: Primerjava Metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb – MUKOZ in Evropskega modela poslovne odličnosti European Quality award – EQA. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, 1995. 161 str.
9. Janša Barbara: Merjenje poslovne odličnosti podjetja Sava, d.d.: Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 46 str.
10. Kovač Bogomir: Slovensko priznanje za kakovost in dileme slovenske ekonomske vede. Delo, priloga Znanost, Ljubljana, 13. marca 1996, str. 10.
11. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Založba Obzorje : Maribor, 1987. 365 str.
13. Lipovec Filip: Teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1974. 247 str.
14. Mihelčič Miran: Temelji organizacijske teorije. Kranj : Moderna organizacija, 1993. 382 str.
15. Mihelčič Miran: Analiza organizacije združbe ob uvajanju modela Evropske nagrade za kakovost v Sloveniji. 2. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 90-103.
16. Mihelčič Miran: Organizacija združb prihodnosti. 4. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 70-87.

17. Mihelčič Miran: Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov. 6. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 58-73.
18. Mihelčič Miran: Uspešni le z dobrimi odgovori na prava vprašanja glede kakovosti. Delo, priloga Znanost, Ljubljana, 3. aprila 1996, str. 11.
19. Mihelčič Miran: Bomo v dejavnostih za najvišje priznanje Slovenije za kakovost stavili le na tuje znanje? Metoda izvirnega ugotavljanja kakovosti organizacije združb. Delo, Ljubljana, 3. aprila 1996, str. 11-13.
20. Pavlin Cveto: Odličnost se začne v vodstvu podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, priloga Q Kakovost, junij 2002, str. 10-11.
21. Pučko Danijel: Ravnateljstvo znanja. 4. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 53-69.
22. Rejc Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoveženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb. 7. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 150-163.
23. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
24. Rekar Marjan: Kakovost storitev v okviru dejavnosti javnega podjetja SŽ. Doktorska disertacija. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1998. 212 str.
25. Rozman Karl: Predstavitev organizacijskih predpisov v družbi Iskrameco, Kranj. 2. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 71-80.
26. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. 1. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. Portorož, 1995, str. 39-50.
27. Rozman Rudi: Od kakovostne zasnove in ustreznih pogojev analiziranja do uspešne uveljavitve ukrepov. 3. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin, 1997, str. 12-21.
28. Rozman Rudi: Povezanost funkcij upravljanja in ravnateljstva. 4. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin, 1998, str. 40-52.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, str. 39-43.

30. Šturm Roman: Kako uspešen bo virus kakovosti. Delo, priloga Znanost, Ljubljana, 16. julija 1997, str. 10.
31. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. 1. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. Portorož, 1995, str. 66-75.
32. Topič Bogdan: Na žalost nismo naleteli na priznan slovenski model. Delo, priloga Znanost, Ljubljana, 13. marca 1996, str. 10.

## **VIRI**

1. The Slovenia Quality Prize. Ljubljana: gradivo Vlade Republike Slovenije, 1995. 45 str.
2. Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije. Ljubljana: Ministrstvo za znanost in tehnologijo in Gospodarska zbornica Slovenije, 1993. 33 str.
3. Ugotavljanje poslovne odličnosti z vprašalnikom. Verzija 1798, 29.01.1998. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Pilotski projekt za leto 1998. Ministrstvo za znanost in tehnologijo, Urad RS za standardizacijo in meroslovje. 23 str.
4. Priznanje Republike Slovenije za kakovost, merila za prijavo in ocenjevanje (informativna verzija, 14. 02. 2001). Ljubljana, 2001. 31 str.
5. Interni podatki podjetja Sava, d.d., 2001.
6. Interni podatki podjetja Sava Tires, d.d., 2001.