

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**UPORABA MODELA EFQM:  
PRIMER PODJETJA LOTRIČ MEROSLOVJE D.O.O.**

Ljubljana, julij 2016

URŠKA HABJAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Habjan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica predloženega dela z naslovom Uporaba modela EFQM: Primer podjetja LOTRIČ Meroslovje d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Borut Rusjan.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MODEL EFQM .....</b>	<b>1</b>
1.1 Temeljna načela odličnosti .....	3
1.2 Merila .....	3
1.2.1 Voditeljstvo .....	4
1.2.2 Strategija .....	4
1.2.3 Zaposleni .....	4
1.2.4 Partnerstva in viri .....	4
1.2.5 Procesi, izdelki in storitve .....	5
1.2.6 Rezultati, povezani z odjemalci .....	5
1.2.7 Rezultati, povezani z zaposlenimi .....	5
1.2.8 Rezultati, povezani z družbo .....	5
1.2.9 Rezultati poslovanja .....	5
1.3 Radar matrika .....	6
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA LOTRIČ MEROSLOVJE D.O.O. ....</b>	<b>6</b>
2.1 Uporaba modela v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. na dejavnikih .....	8
2.1.1 Voditeljstvo .....	8
2.1.2 Strategija .....	10
2.1.3 Zaposleni .....	12
2.1.4 Partnerstva in viri .....	14
2.1.5 Procesi, proizvodi in storitve .....	15
2.2 Uporaba modela v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. na rezultatih .....	17
2.2.1 Rezultati – odjemalci .....	17
2.2.2 Rezultati – zaposleni .....	20
2.2.3 Rezultati – družba .....	20
2.2.4 Rezultati poslovanja .....	21
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Tabela poslovnega izida .....	21
---	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljna načela odličnosti .....	3
Slika 2: Model EFQM 2013 .....	3
Slika 3: Radar matrika .....	6
Slika 4: Timi in njihova vloga v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. ....	9
Slika 5: Procesi v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. ....	16

Slika 6: Zadovoljstvo strank z odzivnim časom izvedbe storitev .....	18
Slika 7: Zadovoljstvo strank z delom in strokovnostjo laboratorijskih inženirjev .....	18
Slika 8: Ali bi tovrstno izobraževanje priporočili tudi drugim? .....	19
Slika 9: Kako ste zadovoljni s kakovostjo predavanj?.....	19
Slika 10: Ali je bila vsebina predavanja podana na razumljiv način? .....	20
Slika 11: Število objav, povezanih s podjetjem .....	21
Slika 12: Pregled akreditacij po letih .....	22

## **UVOD**

Podjetja in organizacije v svoja poslovanja vpeljujejo različne standarde in modele. V določenih primerih jim le-te predpisuje zakonodaja, saj s tem izpolnjujejo pogoj, da lahko delujejo na trgu. Da pa postanejo podjetja bolj konkurenčna, so bolj sposobna zaznavati spremembe na trgu, se znajo pravočasno odzvati ter si postavljati prave dolgoročne cilje, se odločajo za vpeljavo še drugih orodij, ki jim to omogočajo.

Model poslovne odličnosti EFQM je eden od njih, saj podjetju prinese metodologijo delovanja na vseh ravneh poslovanja. Sam model pomeni razširjenost vodenja, z vključenostjo vseh zaposlenih in sprejemanjem strateških načrtov s konkretnimi cilji. Ti se stalno spremljajo in prikazujejo z merljivimi parametri, kar daje vodstvu smernice za nadaljnje delo in krepi timski duh organizacije. Vsi interni procesi se tako odvijajo v pozitivni smeri vsakodnevnega iskanja boljših rešitev ter načina, kako v prihodnje sistemsko delovati še boljše .

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov: iz razlage modela odličnosti EFQM, predstavitve delovanja meroslovnega laboratorija in uporabe modela EFQM z vidika petih dejavnikov in rezultatov.

Obravnavana tema temelji na teoretičnem in empiričnem delu. Teoretični del povzema opis modela EFQM s stališča vsakega dejavnika posebej. Empirični del pa zajema opis uvedbe modela in odzive nanj v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o., ki se je za uvedbo modela odločilo v letu 2006. Diplomsko delo predstavlja pot odličnosti, ki jo je podjetje izvajalo v letih njegovega obstoja, tako z vidika voditeljstva, strategije, zaposlenih, partnerstva in virov, procesov ter navsezadnje rezultatov.

Vse do danes so v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. s pomočjo modela EFQM uvedli veliko sprememb na vseh nivojih delovanja. Spremenili so voditeljsko strukturo ter strategijo, na podlagi katere so sprejeli strateške odločitve za trajnostni razvoj. Znotraj nje so se zavezali k stalnemu medsebojnemu povezovanju in partnerstvu, kar jim je zagotavljalo medsebojno sinergijo in uresničevanje strategije.

Podatki za izdelavo tega diplomskega dela so bili pridobljeni z opravljenimi razgovori z zaposlenimi v podjetju ter na podlagi analize že izvedenih intervjujev.

## **1 MODEL EFQM**

Po raziskavi ameriške svetovalne organizacije Bain & Company je bila uporaba orodij TQM v letu 2005 na 11. mestu od 25 najpogosteje uporabljenih orodij na svetu. Pod imenom orodja TQM mislimo na uporabo standardov sistemov kakovosti ISO 9001, modele odličnosti in nagrade kakovosti, krožke kakovosti, krožke izboljšav, povezovanje sistemov vodenja

kakovosti in njim podobna orodja in pristope (Savič, Kern Pipan, & Gunčar, 2007, str. 1).

Kaj točno pomeni prilagajanje na spremembe, ni tako zelo enostavno opredeliti, kajti enkrat je potrebno spremeniti način delovanja procesov, drugič odnose z dobavitelji, spet tretjič način vodenja, nato mogoče zajem podatkov. Umetnost doseganja sprememb in izboljšav ni v načinu vse naenkrat, v čim krajšem času in po možnosti brez napake, temveč v postopnosti (Sull, 2005).

Vsako podjetje v določeni točki svojega poslovanja prepozna, da obstajajo drugačni načini in pristopi. Bistvo tega je, da to prepozna vodstvo podjetja in poišče ustrezno metodologijo ter celotni koncept prenese tudi na ostale zaposlene. Pred tem mora dobro poznati poslovno okolje, značilnosti organizacijskega in tehnološkega razvoja ter strateških izzivov. Pomembno vlogo pri tem imajo odjemalci, partnerji in seveda storitve in produkti, ki jih podjetje ponuja trgu.

Prvi zametki poslovne odličnosti segajo v leto 1951, ko je Japonska razvila sistem kakovosti na področju industrije, kasneje se je razširil še na storitve. Poimenovali so ga TQM (angl. *Total Quality Management*). V začetku šestdesetih let so jim sledili Američani, ki so nadgradili ta model. Zahodna Evropa kasneje vpelje različne modele ISO standardov. Po rezultatih raziskav se je izkazalo, da ima Evropa v primerjavi z Japonsko in ZDA slabše rezultate. Zato se je 14 vodilnih evropskih podjetij odločilo, da ustanovijo Evropski sklad za zagotavljanje kakovosti (angl. *European Foundation for Quality Management*, v nadaljevanju EFQM), katerega glavna naloga je bila dvigniti konkurenčnost v Evropi (Urad RS za meroslovje, 2016).

V Sloveniji je za to področje odgovoren Urad Republike Slovenije, ki deluje pod okriljem Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, in že od leta 1998 aktivno spodbuja vsa podjetja in organizacije, da se udeležijo strokovnih predstavitev modela EFQM, izvedejo samooceno ter se prijavijo na priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Odbor za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost imenuje Vlada Republike Slovenije. Ocenjevalna ekipa je sestavljena iz strokovno usposobljenih verificiranih ocenjevalcev, ki izhajajo tako iz zasebnih podjetij kot tudi iz javnega sektorja (Kern Pipan & Loredana, 2012).

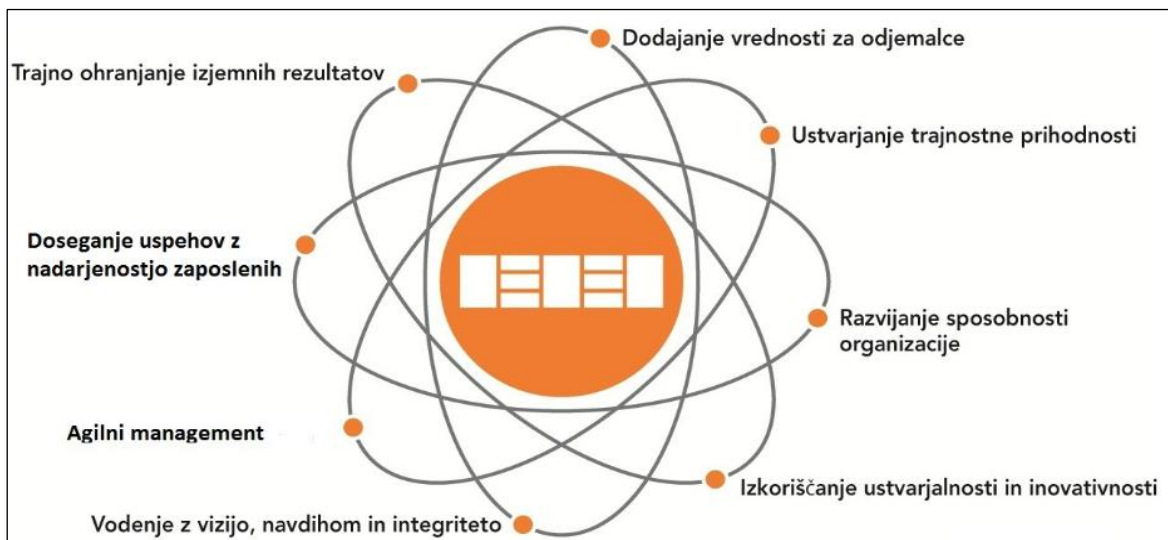
»Model odličnosti EFQM je v osnovi namenjen izmenjavi dobrih praks, spoznavanju in razumevanju tega, kar počnejo in kar dosegajo odlična podjetja ter primerjavam z lastnimi pristopi in dosežki. Morda je največja vrednost modela prav v vsebini posameznih meril dejavnikov, ki povzemajo dobre prakse najboljših podjetij in nam lahko služijo kot napotki« (Novak, 2001).

V osnovi je sestavljen iz treh različnih komponent:

## 1.1 Temeljna načela odličnosti

Temeljna načela izkazujejo odličnost skozi osem področij. Pri povezavi temeljnih načel in modela EFQM gre za vzročno-posledično povezavo.

Slika 1: Temeljna načela odličnosti

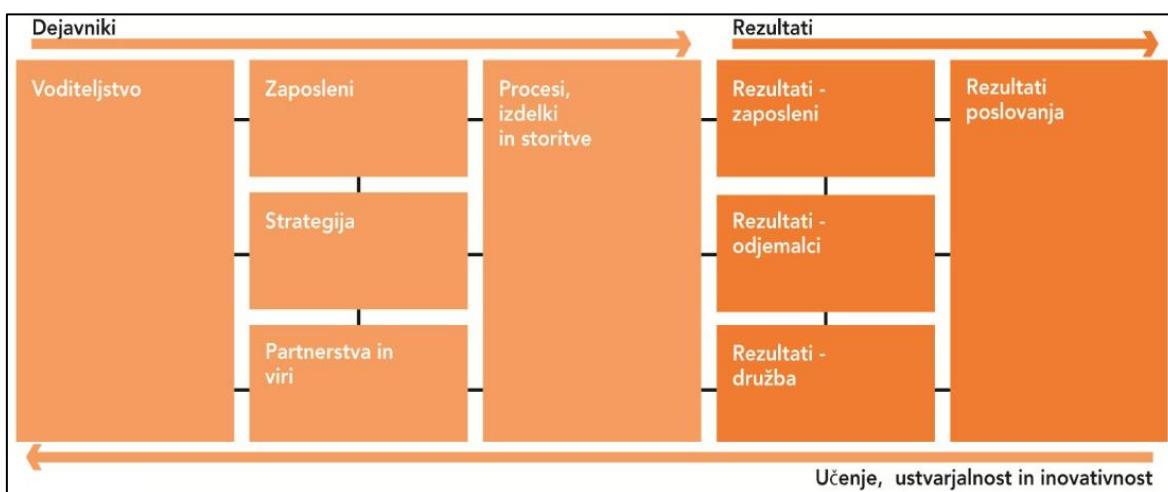


Vir: Urad RS za meroslovje, Model odličnosti EFQM 2013, 2013.

## 1.2 Merila

Komponenta merila je sestavljena iz petih dejavnikov in štirih rezultatov.

Slika 2: Model EFQM 2013



Vir: Urad RS za meroslovje, Model odličnosti EFQM 2013, 2013.

Na levi strani so opredeljeni dejavniki, na desni rezultati. Na levi strani tako dobimo odgovor

na vprašanje, kaj počnemo in kako počnemo, na desni uspešnost, ki jo pri tem dosegamo. Treba se je zavedati, da uspehi temeljijo na ljudeh, timskem delu in skupni viziji podjetja. Ekipa mora med seboj dnevno komunicirati ter sprejemati odločitve na kratki in dolgi rok. Pri tem je treba upati, delati z navdihom in verjeti v uspeh.

### **1.2.1 Voditeljstvo**

Prvi dejavnik, ki ga model opredeli, je voditeljstvo. Zavzetost za izboljšave, ustvarjalnost in kreativnost mora izhajati iz vodstva, ki ima glavno nalogo, da z svojim zgledom in ustreznim načinom vodenja stimulira svoje zaposlene (Kern Pipan & Loredana, 2012). Uspešno delovanje organizacije se pokaže tudi z njenimi pravočasnimi in hitrimi odzivi na trgu. Obenem pa morajo voditelji tudi jasno izražati pomembnost družbene odgovornosti (Zarnik, Hrast, & Mulej Grile, 2010). Vodstvo se mora aktivno vključevati tudi v odnosu do strateških partnerjev, dobaviteljev in odjemalcev. Da vse to doseže, pa mora imeti jasno vizijo tudi na področju izobraževanja zaposlenih.

### **1.2.2 Strategija**

Drugi dejavnik opredeljuje strategijo. Vse organizacije in podjetja morajo za svoj uspeh postaviti in spremljati vizijo ter strategijo ter jo ustrezno pregledavati v določenih časovnih obdobjih. Temu prilagojena mora biti tudi podporna politika, ki usmerja procese in analizira podatke iz zunanjega okolja. Vse strategije in željeni cilji pa morajo biti jasno predstavljeni tudi zaposlenim.

### **1.2.3 Zaposleni**

Tretji dejavnik so zaposleni. V vidik obravnave pridejo spretnosti in znanja, ki jih imajo zaposleni, da lahko uresničujejo zastavljene cilje. Zaposleni namreč s svojo inovativnostjo in s podanimi predlogi lahko vplivajo na nadaljnji razvoj podjetja in s tem ustvarjajo nove rešitve za odjemalce. Pomembno vlogo ima tudi prenos odgovornosti na vse zaposlene.

### **1.2.4 Partnerstva in viri**

Četrti dejavnik so partnerstva in viri. Pomembno je, da ima podjetje aktivno politiko sodelovanja na različnih ravneh. Sem spadajo dobavitelji, strateški partnerji, ki podeljujejo pooblastila ter partnerstva z različnimi zavodi in javnimi ustanovami. Dejavniki vključuje tudi upravljanje zgradb in opreme, kjer je potrebno obvladovati življenjski cikel ter upoštevati okoljske zakonitosti. Merilo obravnava tudi denarni tok, načrtovanje prihodkov in odhodkov ter donosnost investicij.



### **1.2.5 Procesi, izdelki in storitve**

Peti dejavnik so procesi, izdelki in storitve. Vse odlične organizacije imajo v ospredju odjemalce, ki jim želijo povečati dodano vrednost s svojimi izdelki ali storitvami. Veliko vlogo pri tem ima marketing in prodaja, ki mora na trgu ustrezno prepoznati pričakovanja odjemalcev. Da to lahko dosežejo, morajo podjetje imeti urejene poslovne procese, pri čemer mora biti jasno razvidna odgovornost vseh vključenih.

### **1.2.6 Rezultati, povezani z odjemalci**

V temu merilu gre za obravnavanje odjemalcev, merjeno s strani njihovega zadovoljstva. To se lahko nanaša na izvedene storitve ali produkte, reševanje reklamacij, zadovoljstvo s poprodajnimi aktivnostmi ter na njihovo vključevanje v strateški razvoj podjetja. Rezultate se lahko pridobiva s pomočjo vprašalnikov ali s pogovorom na osebem obisku. Bistvo analize pa je pravilno segmentiranje odjemalcev, in sicer na aktivne/neaktivne odjemalce ter odjemalce, razvrščene v panogo, v kateri delujejo.

### **1.2.7 Rezultati, povezani z zaposlenimi**

Rezultate v povezavi z zaposlenimi lahko dobimo s pomočjo anketiranja. Podjetje lahko izvede interno anketo ali pa se poslužuje anket, ki jih pripravijo različne medijske hiše in s tem izvede še primerjavo z drugimi sodelujočimi. Vsebina ankete lahko vključuje vprašanja v povezavi s temeljnim odnosom med podjetjem in zaposlenim, vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju, značilnosti organizacijske kulture in vzdušja ter medsebojnih odnosov. Nadalje lahko opredeljuje podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja, osebno rast in razvoj ter čustveno pripadnost podjetju.

### **1.2.8 Rezultati, povezani z družbo**

Rezultate v zvezi z družbo lahko ovrednotimo na različne načine, v prvi vrsti gre za vidik, ki ga opredeli lokalno prebivalstvo, nadalje za vidik onesnaževanja okolja in za bistven del – upravljanje z viri. Podjetje mora delovati skladno z zahtevanimi regulativami in prepisi ter o tem redno poročati.

### **1.2.9 Rezultati poslovanja**

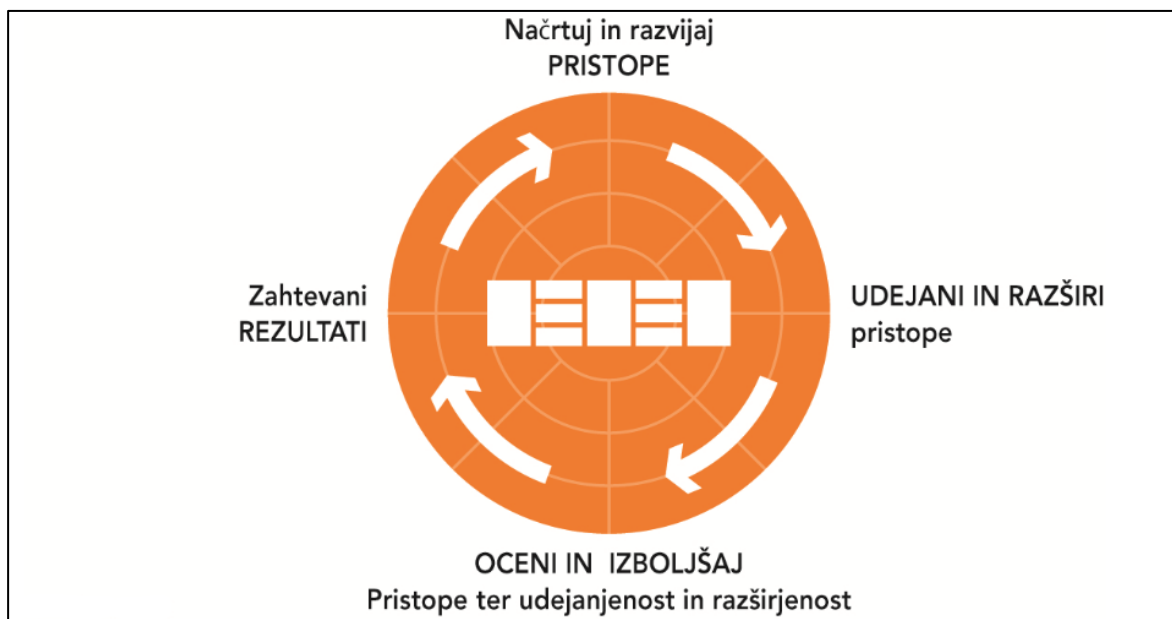
Pri rezultatih poslovanja se prikažejo tako finančni kot nefinančni poslovni rezultati, ki jih vsako podjetje določi samo. Tako kot pri vseh ostalih rezultatih je pomembno, da so prikazani rezultati za obdobje treh let in da so jasno razvidni tudi postavljeni cilji, kajti le s tem in z merljivimi parametri se podjetje na podlagi pridobljenih analiz lažje odloča za nadaljnje korake.

### 1.3 Radar matrika

Za izvedbo samoocene podjetja in organizacije uporabljajo točkvalno radar matriko. Uporabljajo pa jo tudi ocenjevalne skupine pri točkovanju vlog, ki kandidirajo za nagrado za poslovno odličnost.

Logiko radar matrike sestavljajo rezultati, pristop, razširjenost pristopa, ocenjevanje in pregled.

Slika 3: Radar matrika



Vir: Urad RS za meroslovje, Model odličnosti EFQM 2013, 2013.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA LOTRIČ MEROSLOVJE D.O.O.

V letošnjem letu družinsko podjetje LOTRIČ Meroslovje d.o.o. praznuje 25-letnico obstoja. Lastnik in direktor Marko Lotrič ga je ustanovil 1. aprila 1991 v kraju Selca. Začetki meroslovja v teh krajih sega v leto 1959, ko je bila izdelana prva tehtnica. Podjetje LOTRIČ Meroslovje d.o.o. tako širi tradicijo meroslovja na področju storitev v Selški dolini ter zagotavlja tradicionalne vrednote za dinamično rast.

V 25 letih delovanja omenjenega podjetja je bilo nekaj ključnih mejnikov in dosežkov, ki so pomembno vplivali tudi na razvoj meroslovja v Sloveniji. Svojim odjemalcem so uradni servis tehtnic ponudili leta 1997. Pozneje so poleg merilne opreme servisirali še laboratorijsko in farmacevtsko opremo. V letu 1999 je podjetje kot prvo izmed 50 podobnih podjetij, ki so takrat delovala na področju meroslovja, vstopilo na področje akreditacij ter pridobilo akreditacijsko listino na področju kalibracijskih laboratorijev, leta 2001 pa še na

področju kontrolnih organov. Leta 2002 so bili prvo zasebno podjetje v Sloveniji, ki je pridobilo imenovanje takratnega Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo oziroma Urada RS za meroslovje. Odtlej je lahko podjetje samo opravljalo zakonske overitve meril na imenovanih področjih. Do tedaj so upravne postopke overitev izvajali kontrolorji Urada RS za meroslovje. V letu 2003 so zgradili sodoben poslovni objekt z vrhunskimi laboratoriji in opremo, kamor so se vselili na začetku leta 2004. Poleg kalibracijskega laboratorija in kontrolnega organa deluje podjetje še na drugih področjih, ki so povezana z meroslovjem. Tako je v letu 2009 pridobilo odločbo takratnega Ministrstva za gospodarstvo za organ za periodične preglede opreme pod tlakom. Leta 2011 sta začeli delovati dve hčerinski podjetji v Makedoniji in na Hrvaškem ter v letu 2012 še v Bosni in Hercegovini ter Srbiji. Zadnje je bilo ustanovljeno v letu 2016 v Avstriji. Celotna skupina LOTRIČ Metrology, ki vključuje matično podjetje in hčerinska podjetja, tako danes zaposluje več kot 90 ljudi različnih znanj in strok (Lotrič, d.o.o., 2015d).

Na področju meroslovja so vodilno podjetje v Sloveniji in ponujajo najbolj celovit in širok spekter meroslovnih storitev, ki obsegajo:

- kalibracije na področju mase, tlaka, volumna, gostote, pH-metrije, analizatorjev plinov, pretoka in hitrosti zraka, elektrike in fotometrije, časa in frekvence, akustike in vibracije, temperature in relativne vlage, sile in momenta sile, dolžine in oblike, kota in nagiba, trdote, hrapavosti, žilavosti in pospeška ter masnega uravnoveženja,;
- preizkušanje materialov in proizvodov, skladno z mednarodnimi standardi;
- ugotavljanje skladnosti;
- meroslovne rešitve;
- zastopstva vodilnih svetovnih proizvajalcev;
- lastne produkte;
- akademija M & Q.

Rezultati postopkov so opredeljeni v certifikatu, ki ga prejme stranka, in zagotavlja sledljivost do nacionalnih ali mednarodnih etalonov ter s tem do mednarodno podprtih definicij SI – enot. V letu 2015 je celotna skupina izvedla 58.162 meroslovnih pregledov.

Od leta 2006 imajo v podjetju uveden poslovni model EFQM, ki omogoča stalen pregled lastnega poslovanja ter ustvarja dodano vrednost tako pri voditeljstvu, odjemalcih, zaposlenih kot tudi na strani kazalnikov, kjer merjenje učinkovitosti daje potrditev odličnosti. V kategoriji organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja so prejeli najvišjo državno nagrado – priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2012, ter hkrati kot prvo podjetje v Sloveniji prejeli nagrado Five star excellence award s strani EFQM (Lotrič, d.o.o., 2015d).

## **2.1 Uporaba modela v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. na dejavnikih**

### **2.1.1 Voditeljstvo**

Direktor družinskega podjetja Marko Lotrič je z obrtjo pričel sam, kasneje pa se mu je pridružila še žena. S povečanjem obsega dela se je podjetje pričelo širiti, tako da je bilo potrebno razmišljati o novi organizaciji delovnih procesov in o več nivojskemu vodenju.

Prva reorganizacija se je tako izvedla v letu 2006, ko je direktor podjetja izbral tri zaposlene, ki so bili v podjetju zaposleni že dlje časa in so tako s svojim znanjem in sposobnostmi lahko prevzeli odgovornejše naloge in vodenje zaposlenih. Skupaj so pripravili načrt izobraževanja na teme voditeljstva, prenosa odgovornosti in vzgajanja zaposlenih, ki so pomembne za načrtovanje, izvajanje in ovrednotenje mentorstva sodelavcev in sodelavk. Poseben poudarek pri izobraževanju so dali komunikacijskim spretnostim, reševanju konfliktov in vključevanju posameznikov v time. Obenem so vodje so dobile pomembno nalogo, in sicer izbrati sodelavko ali sodelavca, ki ga bodo »vzgajali« v duhu vodenja in samostojnega odločanja, torej ga usmerjali v svojega namestnika. Željeno je namreč bilo, da sta v podjetju vedno dve osebi, ki se lahko ob povečanju dela ali morebitni odsotnosti dopolnjujeta oziroma nadomeščata (Lotrič, d.o.o., 2012).

V začetku leta 2012 je sledil nov korak organizacijskih sprememb, ključnih za izvajanje strategije podjetja. Prvi trije vodje v podjetju so postali direktorji področij kontrolnega organa, laboratorija in marketinga, dodatno pa se je uvedel 3. nivo vodenja, ki sedaj vključuje 12 vodij, zadolženih za vodenje posameznih področij. Direktorjem je tako omogočeno, da se lažje posvečajo razvojnim in strateškim ciljem podjetja, 3. nivo vodenja pa je prevzel operativne naloge. Danes imajo vodje v podjetju precejšnjo avtonomijo, tako predlagajo področja akreditiranja, udeležbe na kongresih in sejmih, donacije, nakup nove opreme. Največja sprememba se je izvedla v marketingu in prodaji, saj je analiza pokazala potrebo po postavitvi vodje za področji storitev in produktov ter vodje podpornih služb. Glavni razlog za reorganizacijo je bilo preobsežno delo direktorja marketinga, tako da vodje sedaj lahko samostojno odločajo o cenovni politiki, akcijah za produkte in storitve ter o propagandnem gradivu. Prenos odgovornosti je bil opazen tudi pri izvedbi zunanjih presoj sistema vodenja, kjer danes sodeluje 20 ljudi, od teh jih 10 tehnično samostojno zagovarja in podpisuje ugotovitve zunanjih presoj, pred leti so bili za to usposobljeni in pooblašeni samo trije. Velik poudarek so dali pri poimenovanju timov. Pomembno je bilo, da ime opisuje področje dela, ki ga tim opravlja, ravno tako pa tudi sama barva, ki ga označuje.

Slika 4: Timi in njihova vloga v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o.

	<b>TIM PRECIZNI</b>	<b>TIM PRIJETNI</b>	<b>TIM MODRI</b>	<b>TRENDI</b>
<b>Pomen imena tima</b>	Kot precizna tehnika, rezultat, merilo, ura ... Tim deluje v znamenju precizne tehnike.	Kot prijazno okolje, ljudje, beseda ... Tim deluje za prijazno okolje.	Kot moder človek, nasvet, navodilo, ideja ... Tim deluje v vseh pogledih v odnosu s človekom.	Kot uvajanje trendov, kjer beseda »so trendi«, pomeni »obrniti«.
<b>Pomen barve</b>	Optimističnost, aktivnost, gibanje, borbe, moči, rdeča je nit.	Sonce, upanje, toplina in ugodna klimatska klima.	Neskončnost, svežina, lahkotnost, jasnost, je barva enotnosti.	Skrivnostnost, resnost, zbranost, združuje barvi miru in moči – modro in rdečo.

Vir: Lotrič d.o.o., Poslovník kakovosti, 2015a.

Za dobro klimo v podjetju je pomembno tudi nagrajevanje. Vsako leto 19. novembra imajo tako v podjetju zlati dan. Takrat podelijo najmanj dve priznanji – za najboljšo sodelavko oziroma sodelavca in za najboljši tim. Za prejemnike priznanj glasuje vsak od zaposlenih.

Po lastni presoji direktor podjetja podeljuje tudi nagrado zlati list. Ta je namenjena zaslužnim posameznikom na različnih področjih. Razvila se je na podlagi lastnih idej in ima močno sporočilno vrednost.

Poleg finančne spodbude so v podjetju vsakodnevno prisotne tudi pohvale posameznikom. Direktor predvsem na jutranjih sestankih vedno pred vsemi izpostavi dobre zglede posameznih sodelavcev in njihovih dejanj. Na tak način v podjetju utrjujejo vrednote. Poleg različnih spodbud za delo si podjetje LOTRIČ Meroslovje d.o.o. prizadeva, da so zaposleni vedri in zadovoljni ter se zavedajo, da je ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem zelo pomembno. Zato je delovni čas podjetja od 7. do 15. ure, ko odide večina zaposlenih. Kljub temu opažajo, da so skoraj vsi zaposleni v svojem prostem času zelo dovzetni za informacije, ki lahko koristijo podjetju – zbirajo jih v svojem lokalnem okolju, iz poročil, medijev, naslednji dan pa jih predajo ustrezni službi. Dobra četrtina sodelavcev zavzeto deluje na področju družbeno koristnih dejavnosti na lokalni ravni v skladu s strategijo in vizijo podjetja. Zaposleni so člani kulturnih, gasilskih, športnih, planinskih in drugih društev, v katerih dejavno sodelujejo, podjetje pa jih pri tem aktivno podpira (Lotrič, d.o.o., 2012).

Za rast in razvoj podjetja je pomembno, da deluje dinamično – to pomeni, da je prenos

informacij v podjetju pogost in hiter. Prenos informacij med zaposlenimi je izrednega pomena za pravočasni odziv. V podjetju imajo tako že od samega začetka delovanja podjetja skupno jutranjo kavo, kjer si zaposleni izmenjujejo informacije z različnih področij, vsi pa slišijo tudi aktualne informacije, ki jih neposredno od strank »prinesejo« sodelavci in sodelavke s terena in so za vse pomembne. Trikrat mesečno se naredi pregled finančnega plana, ki se ga primerja glede na predhodno leto, realizacijo meroslovnih pregledov in ponudb. Preberejo se tudi predlogi, ki so bili podani ob nagradi SPACE. Obvezno je tudi poročanje o aktualnih dogodkih (sejmi, predstavitve, seminarji, kongresi, konference).

Direktorji timov imajo namenoma svoj delovni prostor v istih prostorih kot vodje in sodelavci, zato da med njimi komunikacija poteka pogosto in učinkovito. Ob 13. uri se spet vsi srečajo na kavi, takrat je sestanek bolj sproščen, neformalen, na njem pogosto porodijo dobre ideje. Ker pa število zaposlenih raste in tako dobivajo nove sodelavce, so v podjetju ugotovili, da nekaterim zaposlenim ni dovolj, da določene informacije slišijo samo na sestankih. Zato so v podjetju na štiri lokacije namestili oglasne deske (na lokacije posameznih timov in v skupni prostor).

Poleg dnevnih sestankov imajo vsi timi mesečni sestanek, posamezne ekipe pa tedenski. Ti sestanki se sklicujejo na določene aktualne teme, potrebne za uresničevanje ciljev in strategije, teme se lahko določijo tudi na pobudo zaposlenih. Dodatno poglavje v komunikaciji in obveščanju zaposlenih odpirajo z razvojem programa QTree. To je informacijski sistem, ki je plod lastnega razvoja, in se uporablja za celotno poslovanje podjetja. V njem se vodi celotni sistem CRM, izdaja računov ter cela izvedba tehničnih postopkov.

Model EFQM navaja, da sta ustrezna spodbuda in pohvala pri zaposlenih zelo pomembni pri razvoju in motivaciji zaposlenih. Zato so v podjetju za svoje zaposlene razvili številne oblike finančnega in nefinančnega stimuliranja. Direktor in njegova namestnica sta si že za prve sodelavce v podjetju prizadevala razviti plačni sistem, ki bi vseboval različne variabilne dele nagrajevanja posameznikov. Tako je z leti nastal sedanji, unikatni plačni sistem, sestavljen iz petih delov – pri čemer je prvi osnovni del vezan na deset plačnih razredov, ti pa so vezani na delovne dni v mesecu, ostali štirje pa so variabilne narave. Prvi variabilni del se nanaša na oceno direktorja tima. Posamezni direktor namreč vsak mesec ocenjuje svoj tim in zaposlene v njem. Drugi variabilni del je stimulacija, vezana na promet. Tretji del stimulacije je ocena direktorja, četrti del variabilne stimulacije pa vključuje zbrano število utrinkov nagrade SPACE, ki se prenašajo iz meseca v mesec in nikoli ne propadejo (Lotrič, d.o.o., 2012).

### **2.1.2 Strategija**

O prvemu zapisu strategije so v podjetju začeli razmišljati leta 2005, ko je podjetje preraslo število dvajset zaposlenih. Takrat so vsi skupaj z usmerjanjem zunanjega strokovnjaka

opredelili petletno strategijo, ki je predvidevala sooblikovanje meroslovja v Sloveniji. Ta strategija je zasledovala vizijo: »Biti vodilni meroslovni laboratorij v Sloveniji in biti zanimivi za evropsko tržišče.« Poslanstvo podjetja, ki so ga opredelili takrat, se je glasilo: »Nuditi močno meroslovno podporo ter širiti dobro meroslovno prakso.«

V letu 2010 so svojo prvotno vizijo dosegli, zato so si zastavili novo strategijo, ki je še vedno načrtovala razvoj meroslovja v Sloveniji, predvsem pa širitev na tuje trge. Zaradi hitre rasti in razvoja podjetja so vizijo zapisali bolj splošno, a ambiciozno, motivacijsko in okoljsko odgovorno. Obenem pa je tudi sporočala, kako pomembna veda je meroslovje v življenju vsakega posameznika: »Merimo za prihodnost, kakovost pitne vode, zdrave prehrane in čistega zraka.« Skupaj z novo vizijo so zapisali vrednote, ki imajo sicer v družinskem podjetju ves čas poseben pomen.

Naslednja prelomnica se je zgodila v letu 2015, ko se je podjetje odločilo za spremembo celostne grafične podobe podjetja in posledično s tem tudi za spremembo vizije in slogana. Vizija se danes glasi: »Ko pomisliš na merjenje, pomisliš na LOTRIČ Metrology.« Slogan podjetja povzema vizijo: »Mi merimo, vi rastete,« ali v angleškem jeziku: »We measure, you grow.«

Usmeritev za sprejemanje strategije izhaja iz sistema kakovosti, ki se nenehno razvija in dopolnjuje. Prvi sistem kakovosti je bil v podjetje vpeljan leta 1997 po zgledu podjetij iz zahodnoevropskih držav. Imajo dva standarda na področju sistema vodenja kakovosti, in sicer SIST EN ISO/IEC 17020 za kontrolne organe in SIST EN ISO/IEC 17025 za kalibracijske in preskusne laboratorije. Standarda določata celovito obravnavo obvladovanja sistema kakovosti, vključno s politiko kakovosti, osebjem, opremo, prostori in procesi oziroma postopki. Prizadevajo si, da so v sistem vodenja vključeni vsi sodelavci. Spodbujajo njihovo sodelovanje, vključujejo jih v načrtovanje in organizacijo dela, jih sproti poučujejo ter seznanjajo z izboljšavami. Zaposleni v podjetju so vedno sproti obveščeni o spremembah in prilagajanju za doseganje cilja politike kakovosti in v skladu s temi cilji tudi ravnajo.

Podjetje je v zadnjih letih aktivno načrtovalo nov razvojni korak, in sicer usmeritev na tuje trge. Tudi pri tem je sledilo metodologiji EFQM, saj so zastavili 5-letni plan širitev in postavitev ciljev. Tako jim je v zadnjih letih uspel aktiven preboj na Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Makedonijo in Avstrijo. Trenutno imajo v svoji bazi preko 11.000 strank v skoraj 30 državah. Aktivno pa načrtujejo preboj tudi na italijanski in nemški trg ter na trge Bližnjega vzhoda. Pri uresničevanju cilja se tako tesno povezujejo z raziskovalnimi inštituti in univerzami, povečali pa so tudi prodajni in marketinški oddelek.

Vrednote podjetja so opredeljene kot kakovost, zaupanje, točnost, strokovnost, poštenost, čistost, inovativnost, odprtost in neskončnost. Vsi zaposleni pri svojem delu sledijo temu, prav tako se to izkazuje tudi pri izbiri novih kadrov. Direktor podjetja in kolegij vodstva stalno ugotavljajo, katera znanja so potrebna, da bi se podjetje razvijalo v smeri željenega

napredka in razvoja. Kratkoročno načrtovanje poteka na rednih kolegijih, ko opravijo pregled dela in obremenitev v preteklih treh mesecih ter izdelajo načrt dela za naslednje tri mesece. Tako ocenijo tveganje za preobremenjenost osebja. Če je le-to previsoko, so tudi napake verjetnejše; temu se izognejo z dodatnim zaposlovanjem (Lotrič, d.o.o., 2012).

### **2.1.3 Zaposleni**

Podjetje LOTRIČ Meroslovje d.o.o. je že od ustanovitve pred 25 leti družinsko podjetje in »družinsko« vzdušje se v podjetju kaže tako pri izbiri novih kadrov kot tudi pri razvoju zaposlenih ter njihovem vključevanju v načrtovanje. Zaposlitev sicer omogočajo različnim izobrazbenim strukturam, ki podjetju prinašajo potrebno širino, v zadnjem letu pa se odločajo predvsem za kadrovanje oseb z višjo oziroma visoko stopnjo izobrazbe. S tem si prizadevajo izboljšati izobrazbeno strukturo podjetja. K pridobitvi višje izobrazbe podjetje ustrezno stimulira tudi vse sodelavce in sodelavke v podjetju.

Pri novih sodelavcih je pomembno predvsem začetno izobraževanje, torej uvajanje oziroma mentorstvo. Vsaka oseba, ki pride v podjetje, ima začetno trimesečno uvajanje. Pri tem je mentor stalno navzoč in z novim sodelavcem skupaj izvajata vse delovne naloge. Tako se že v začetnem obdobju vzpostavi pozitiven odnos med začetnikom in osebo z daljšim stažem, kar so prepoznali kot zelo pozitivno tudi pri udeležanju vrednot podjetja. V tem času mentor že prepozna nekatere edinstvene sposobnosti posameznika. Na koncu trimesečnega obdobja vodja izvede zaključni izpit, pri tem zaposlenega še enkrat seznanj s politiko, strategijo in z načinom dela v podjetju z zaželeno urejenostjo in s podrobnostmi, ki jih prepoznavajo kot pomembne tudi v očeh odjemalca. Pri laborantih se na osnovi preizkusa znanja oceni, ali lahko takoj dela samostojno ali potrebuje še dodatno usposabljanje.

Zaposleni v podjetju se zavedajo, kako pomemben je vsak posameznik za uspeh podjetja, zato se za razvoj zaposlenih in njihove kariere odpirajo različne možnosti. Nekatere izmed teh so: prerazporejanje na različna delovna mesta, spodbuda za razvoj sposobnosti in znanj s strani vodij znotraj procesa ocenjevanja, članstva zaposlenih v različnih projektnih timih, napredovanje in prevzem večje odgovornosti. Razporejanje zaposlenih na različna delovna mesta poteka skupaj z usposabljanjem za ta delovna mesta. Pri tem so zelo fleksibilni, predvsem pozorni do želja posameznikov. V podjetju je večkrat prišlo do zamenjave delovnih mest, ker so ugotovili, da se spoštovanje želja posameznikov močno obrestuje pri zavzetosti in motivaciji za delo, posledično tudi pri rezultatih in skupnih ciljih podjetja. Vsak zaposleni ima torej številne možnosti, da predlaga delovno mesto, ki bi pripomoglo k njegovi osebnostni rasti in na katerem bi lahko razvil svoje sposobnosti ter s tem pripomogel k boljšemu poslovanju in izboljšanju delovnega postopka (Lotrič, d.o.o., 2012).

V podjetju sistematično in ciljno usmerjeno opravljajo letne razgovore z vsemi zaposlenimi. Razgovore z vsakim posameznikom opravita direktor (podjetja) in direktor tima. Da bi bili letni razgovori uspešni, jih skrbno načrtujejo. Na podlagi obrazca za letni razgovor se



zaposleni z direktorjem najprej pogovori o delu v preteklem letu glede na dosežke, glavne naloge, metode dela, odnos do dela, sodelavcev ter strank. Pogovorijo se tudi o odnosih, sprejemanju politike poslovanja ter načinu odločanja in uvajanja sprememb. V drugem delu sledi načrt ciljev in aktivnosti v prihodnjem letu. Opredelijo se aktivnosti za doseganje postavljenih ciljev oziroma nalog v skladu s strategijo in vizijo podjetja. odkrivajo Posameznikove želje po razvoju in izobraževanju se odkrivajo predvsem na razgovorih.

V začetku leta vedno oblikujejo letni načrt izobraževanj – tako zunanjih kot notranjih, kamor so vključeni vsi zaposleni. Vodstvo podjetja se zaveda, da bodo samo ustrezno izobraženi in usposobljeni sposobni dosegati nenehen napredek, slediti uvajanju sprememb, rasti podjetja in željeni učinkovitosti. Pri tem upoštevajo splošno prepoznane potrebe po zunanjem izobraževanju (učenje tujih jezikov ipd.), poleg tega se na oglasni deski izobesi tabela, na katero ima vsak od zaposlenih možnost vpisati področja, na katerih bi se želel izobraževati. Pri tem zaposleni izrazijo potrebe po znanju na specifičnih področjih, kot so načini prodaje, obravnavanje ključnih kupcev ipd. V podjetju se še ni zgodilo, da vodstvo ne bi odobrilo katerega izmed izobraževanj, ki so ga samoiniciativno predlagali zaposleni, kar kaže na posameznikovo poznavanje ciljev podjetja in lastnega prispevka pri doseganju le-teh.

Tudi notranja izobraževanja so pogosta, saj jih narekuje nenehni razvoj. Tako ob nakupu nove tehnološke opreme laboratorij od dobavitelja vedno zahteva tudi izobraževanje. Ponavadi je vsaj dvodnevno in poteka v podjetju samem. Uvedli so tudi snemanje vseh izobraževanj, tako da si jih pozneje kdorkoli od zaposlenih lahko ogleda in si osveži znanje. Ta pristop uvajajo pri procesih, predvsem pri predstavitvi praktične izvedbe pregledov. V povprečju se je vsak zaposleni v podjetju v zadnjih petih letih izobraževal 45 dni.

Vsi zaposleni so bili še dodatno spodbujeni h kreativnemu sodelovanju pri dajanju predlogov in rešitev za različne novosti in izboljšave, leta 2008 pa so v podjetju uvedli mesečno nagrado za najboljši predlog/idejo. Predloge zaposlenih so začeli zbirati v škatli predlogov, ki so jih vsak mesec pregledali in jih nagradili. Kljub temu da je sistem na začetku zagotavljal visoko udeležbo zaposlenih, so v letu in pol ugotovili, da predlogi prihajajo samo še s strani nekaterih posameznikov. Stimulacija in frekvenca pregleda predlogov sta bili očitno prenizki, saj so nekateri posamezniki svoje ideje realizirali ali prenesli pristojni osebi, ne da bi predlog zapisali in ga posredovali prek sistema za zbiranje predlogov. Ker so slabosti zaznali, so v letu 2010 sistem zelo nadgradili – z namenom, da bi znova spodbudili vključevanje vseh posameznikov v podjetju.

Novi sistem zbiranja predlogov so poimenovali nagrada SPACE, kar sicer pomeni *Smart Proposals for Annual Criteria of Excellence*. Predlogi se sedaj pregledujejo sproti, tedensko na sestankih, točke oziroma t. i. utrinki, ki se določijo vsakemu predlogu, se prenašajo iz meseca v mesec. Takó denarno nagrado vsak posameznik prejme vsaj vsake tri mesece. Predlog se ovrednoti, nato se mu določi nadaljnje aktivnosti. Število predlogov nenehno raste. S pisnimi predlogi so začeli v letu 2008. Leta 2009 je število predlogov naraslo kar za

33 %. V letu 2011 je število predlogov drastično naraslo na račun programa QTree, ki so ga začeli uporabljati v aprilu 2011. Povprečno na letni ravni zberejo do 300 predlogov (Lotrič, Savič, Habjan, & Tarfila, 2013).

Vsako leto januarja podjetje organizira Akademijo vesolja, kjer se obravnavajo teme, ki jih predlagajo zaposleni. Večina dosedanjih Akademij je obravnavala tematiko prodaje, na zadnji pa so se bolj posvetili tehničnemu delu.

Na tridnevni Akademiji vesolja se podeli nagrade SPACE, ki se razvrščajo po naslednjih kriterijih:

- ZVEZDA – posameznik, ki zbere največje število utrinkov,
- SATELIT – posameznik, ki zbere največje število utrinkov za kategorijo predlogi,
- SONCE – posameznik, ki zbere drugo največje število utrinkov,
- SUPERNOVA – predlog, ki prispeva podjetju največji finančni rezultat,
- KOMET – srečni izžrebanec izmed sodelujočih.

Plakete z imeni posameznikov izobesijo na steni slavnih v podjetju.

#### **2.1.4 Partnerstva in viri**

Sodelovanje s partnerji in dobavitelji temelji na vzajemnem in dolgoročnem sodelovanju ter podpira strategijo razvoja podjetja. Partnerje delijo na strateške partnerje (Urad RS za meroslovje, Slovenska akreditacija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo ter podjetja, s katerimi izvajajo prenos znanj ali skupni razvoj) ter izvedbene partnerje, kamor spadajo samostojne pravne osebe in jih obravnavajo kot izvedbene partnerje pri uresničevanju vizije. Slednje so poimenovali QS in jih delijo na:

- QSL (angl. *quality system* LOTRIČ) – lastno podjetje zunaj meja Slovenija;
- QSP (angl. *quality system partner*) – partnersko podjetje zunaj meja Slovenija;
- QS<sub>lab</sub> (angl. *quality system* laboratorij) – organizacijska enota, ki v sistem kakovosti vnese nov laboratorij in skrbi za akreditacijske zahteve;
- QS<sub>del</sub> (angl. *quality system* »izvedba«) – organizacijska enota, ki je del že prej obstoječega sistema kakovosti.

Gre za podjetja s podobnimi interesi ali dejavnostjo, vendar je njihov obseg dela premajhen, da bi bila pridobitev akreditacije ekonomsko upravičena. Akreditacijo za področje pridobijo v okviru sistema vodenja kakovosti LOTRIČ Meroslovje, preglede za to področje pa izvajajo QS s svojim usposobljenim kadrom ter opremo. Nadzor nad izvajanjem se vrši iz podjetja LOTRIČ Meroslovje d.o.o., ne nazadnje je končni izdelek certifikat z njihovim logotipom.

Velik napredek na tem področju partnerstva pomeni tudi projekt NELA (Napredna ELektroindustrija). Razvojni center NELA je plod sodelovanja vodilnih slovenskih podjetij iz elektropredelovalne panoge, ki želijo s sinergijo projektov vzpostaviti pomembno razvojno infrastrukturo na področju elektroindustrije in elektronike. Nosilec programa Zagotavljanje kakovosti in prenos tehnologije je prav podjetje LOTRIČ Meroslovje d.o.o.

Tudi dobavitelji imajo veliko vlogo za doseganje zastavljenih ciljev, in sicer tisti, ki jih podjetje zastopa kot ekskluzivni ponudnik produktov za Slovenijo, in pa dobavitelji, s katerimi sodelujejo, da podjetje lahko deluje. Na osnovi ocene jih razvrščajo v tri razrede:

Razred A – dobavitelji, s katerimi sodelujejo na področju razvoja novih storitev ali rešitev – so strateški partnerji.

Razred B – dobavitelji, ki jih poskušajo razviti v strateške partnerje.

Razred C – dobavitelji, ki jim s skupaj opredeljenimi ukrepi pomagajo pri izboljšanju ali pa iščejo možno zamenjavo zanje.

Leta 2004 se je podjetje preselilo v nove, sodobne poslovne prostore, ki so bili zgrajeni z namenom, da zagotovijo najboljše razmere za izvajanje meritev. Vsi poslovni prostori so opremljeni z najnovejšo tehnologijo in opremo, kajti tudi oprema, ki jo uporabljajo zaposleni, stimulatивно vpliva tako na zaposlene kot na obiskovalce ali odjemalce, ki obišejo poslovne prostore. Okolje, v katerem se izvajajo meritve, in klimatske razmere so namreč ključni parametri pri izvajanju meritev. Odjemalci so potrdili, da ima podjetje LOTRIČ Meroslovje d.o.o. v primerjavi z drugimi akreditiranimi laboratoriji najsodobnejši meroslovni laboratorij v Sloveniji. Opremo, ki jo potrebujejo za delo v laboratorijih, pa zaradi izboljšanja postopkov dela razvijajo sami. Tako so kot primer razvili merilno progo, poimenovano Trames 4000, ki je namenjena kalibraciji ter kontroli tračnih metrov in togih meril različnih nazivnih dolžin (Lotrič, d.o.o., 2012).

### **2.1.5 Procesi, proizvodi in storitve**

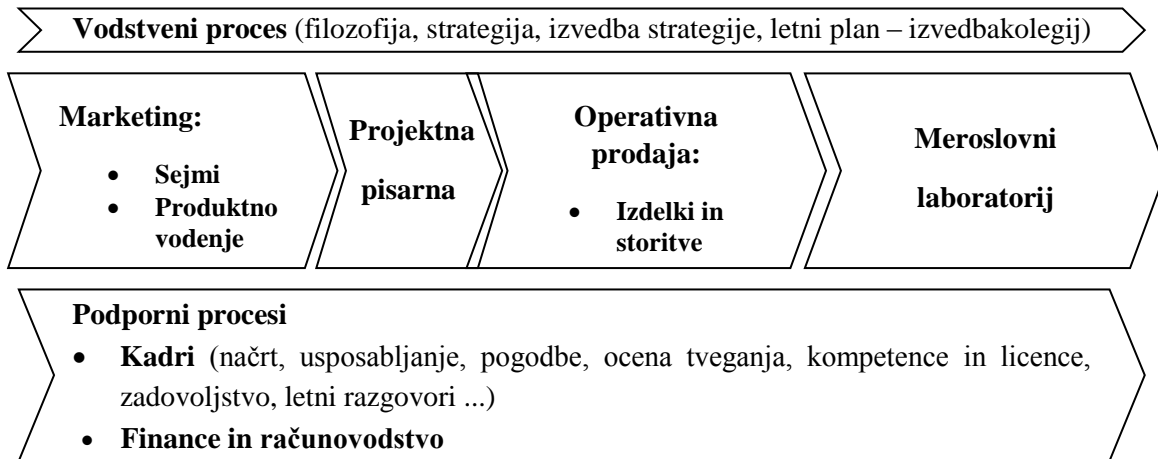
Z rastjo in s širitvijo podjetja so procesi postali tako kompleksni, da jih je težko obvladati. Ob tej ugotovitvi so leta 2010 – tudi glede na postavljene prednostne projekte izboljšav – vstopili v polletni projekt Crossinno z zunanjim izvajalcem, kjer so si zastavili naslednje cilje:

- izdelati posnetek obstoječe organizacije, procesov in izzivov;
- doseči strinjanje o željenem prihodnjem stanju ter o nalogah, ki jih bodo tja pripeljale;
- uvesti spremembe, ki bodo kupcu izboljšale servis, olajšale delo in omogočile nadaljnjo rast.

Najkompleksnejši in najbolj dodelan je postal proces operativne prodaje izdelkov in storitev. Urejenost tega procesa je postala zgled za ureditev procesov na drugih področjih – nabave,

komerciale, arhiva in osebnega obiska. Na delavnicah so odkrili potencialna ozka grla in opredelili procesno sliko (Slika 3).

Slika 5: *Procesi v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o.*



*Vir: Lotrič d.o.o., Poslovnik kakovosti, 2015a.*

Za vsak proces so določili odgovorno osebo, ki je pripravila navodila. Ta obsegajo namen, področje veljave, odgovornosti in pooblastila vključenih oseb ter konkreten opis procesa. Tako imajo zaposleni hitrejši dostop do informacij ter natanko vedno, na koga se obrniti v primeru dodatnih vprašanj. Opredelili so tudi merila uspešnosti procesa. Nekatere kazalce so v preteklosti že spremljali; to so predvsem število obiskov na spletni strani, število izvedenih izobraževanj in število izvedenih kalibracij. Z uvedbo lastnega informacijskega sistema QTree pa so nadgradili še merjenje preostalih procesov, na podlagi katerega lahko procese izboljšajo.

Dokumentacija sistema kakovosti se v podjetju pogosto spreminja. Pri večjih spremembah ali širitvi procesov direktor tima imenuje odbor, ki pripravi delovni osnutek dokumenta. Ta se uskladi z vsemi zainteresiranimi v podjetju. Direktor tima dokument pregleda in ga preda vodji za kakovost. Ta ga odobri in preda v uporabo. V letu 2010 so vpeljali elektronsko spremljanje dokumentacije poslovnika kakovosti, do katerega dostopajo na spletni strani [www.kontrola.si](http://www.kontrola.si) z uporabniškim imenom in geslom. Dostop je omogočen glede na odgovornosti in potrebe posameznika. Z vpeljavo elektronskega spremljanja dokumentov poslovnika kakovosti so prenehali uporabljati številsko verzijo poslovnika kakovosti. Aplikacija omogoča dostop do dokumentov s katerikoli datumom, uporabniki dokumentacije pa vedno dostopajo zgolj do zadnje veljavne različice. V preteklosti se je spreminjala zgradba samih dokumentov, predvsem v delu, ki se dotika odobritve, datuma in verzije, vse to pa se sedaj ureja samodejno s pomočjo vmesnika.

Znotraj tima trženja v podjetju izvajajo dve vrsti aktivnosti. Prva je uveljavljanje in večanje ugleda blagovne znamke LOTRIČ Metrology, druga je trženje proizvodov in storitev

podjetja. Te dejavnosti kombinirajo znotraj treh sklopov, ki so:

- osebni obiski pri odjemalcih – stiki z odjemalci, za izvajanje komercialnih aktivnosti imajo v timu modri 4 komercialiste, katerih glavna naloga je trženje blagovne znamke LOTRIČ Metrology. Vsak komercialist je zadolžen za svoje področje odjemalcev, ki jih delijo na industrijo, zdravstvo, avtomobilski program, betonarne in čistilne naprave. Za tako delitev so se odločili na podlagi meril, ki jih imajo odjemalci, saj samo tako zagotovijo, da dobijo natančne informacije. Med obiskom komercialist najprej na kratko predstavi zgodovino podjetja, nato se osredotoči na meroslovne rešitve, pri čemer poudari ključne prednosti ter predstavi možnosti sodelovanja. Če gre za že obstoječega odjemalca, na koncu opravi anketo o zadovoljstvu opravljenih storitev. Blagovne znamke ne uveljavljajo samo komercialisti, ampak vsi zaposleni, ki enotno komunicirajo o podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o.;
- sejmi in kongresi – na začetku leta se oddelek marketinga načrtno odloči ali se bodo sejma udeležili tudi v tekočem letu. Poleg tega se udeležujejo novih sejmov, glede na nova območja, ki jih pokrivajo. Širjenje podjetja na območje bivše Jugoslavije zahteva pojavljanje na več sejmih iz te regije. Zaradi ustvarjanja prepoznavnosti se vsaj tri leta zapored udeležujejo istega sejma, prav tako tudi razstavljajo na isti lokaciji. Določeno imajo, kakšne morajo biti označbe razstavnega prostora na sejmu ter kako sprejeti posamezne potencialne stranke. Vsa povpraševanja, ki jih dobijo na sejmu, takoj sporočijo v podjetje, kjer še isti dan pripravijo ponudbe. Po koncu vsakega sejma naredijo analizo, v kateri opredelijo uspešnost sejma z oceno, poda se finančna struktura sejma, naredi analiza ponudb in realiziranih ponudb ter se naredi analiza pregleda sejma z vidika prednosti in slabosti podjetja glede na konkurenco. V tednu dni po sejmu se sestane kolegij, na katerem sta tudi organizator sejmov in odgovorna oseba sejma. Pregleda se poročilo in se sprejme odločitev, ali se je v prihodnje sejma še smiselno udeleževati. Z vidika stroškov se pregleda, kje bi se lahko izognili dodatnim stroškom in kakšna so predvidena sredstva za isti sejem v naslednjem letu;
- oglaševanja v revijah in člankih – promocijo meroslovja in rešitev, ki jih ponujajo, izvajajo prek strokovnih člankov v strokovnih publikacijah. V člankih poskušajo dejavnost predstaviti na razumljiv način, saj področje meroslovja ni široko prepoznano. Za vsako leto se na začetku leta pripravi načrt oglaševanja v strokovnih revijah. V zadnjih letih so v podjetju prejeli precej nagrad in priznanj, zato so intervjuji in članki o podjetju in dejavnosti v časopisih vse pogostejši. Prejemajo tudi različna povabila za sodelovanje v oddajah ter pozive k udeležbi na predavanjih (Lotrič, d.o.o., 2012).

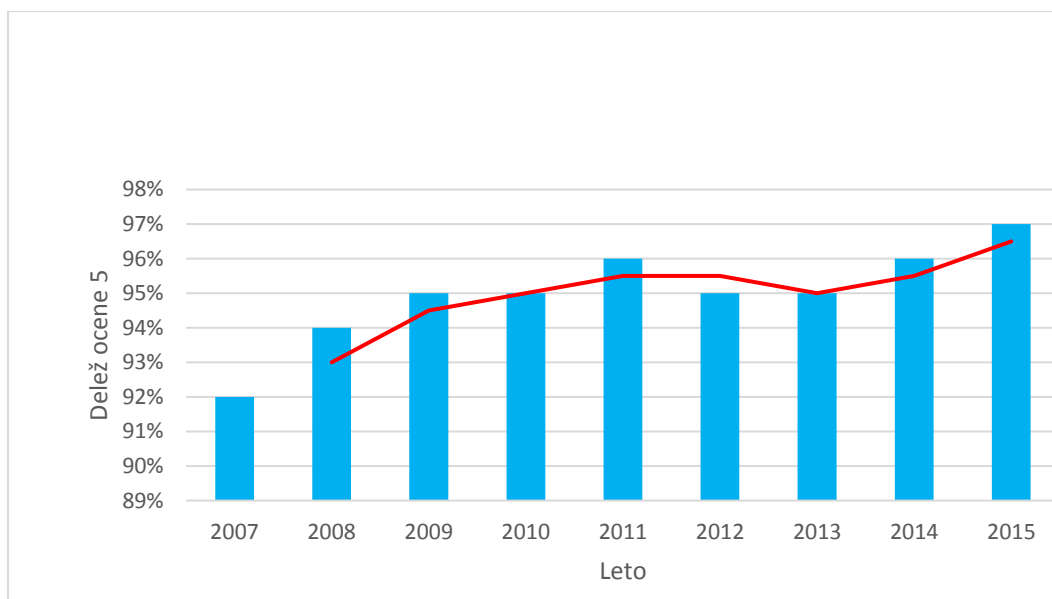
## **2.2 Uporaba modela v podjetju LOTRIČ Meroslovje d.o.o. na rezultatih**

### **2.2.1 Rezultati – odjemalci**

Vsako leto ob koncu leta izvedejo pisno anketo o zadovoljstvu v vseh segmentih odjemalcev: glede na trajanje sodelovanja in glede na panogo. Anketo priložijo certifikatom, ki jih po

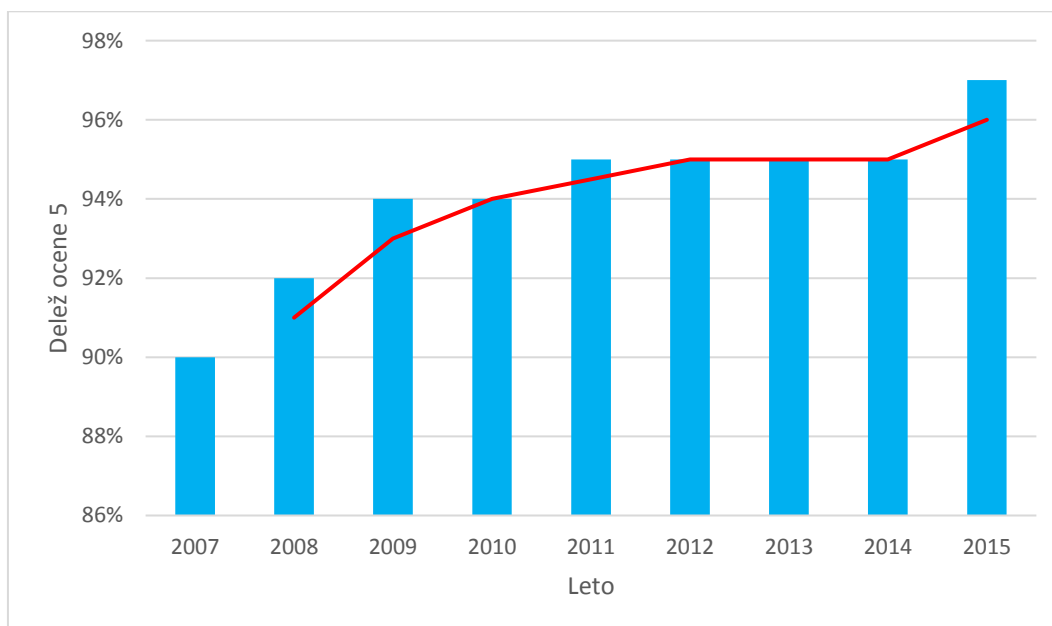
pošti pošljejo odjemalcem. Ti imajo možnost, da izpolnijo anketo v pisni obliki ali pa na spletni strani z uporabniškim imenom in geslom. V želji, da bi reprezentativnost odgovorov še povečali, so izboljšali tudi pristop anketiranja. Tako komercialisti na osebnih obiskih ob koncu opravijo še anketo o zadovoljstvu, tako da imajo sedaj 90-odstotno realizacijo anket. Slika 6 in Slika 7 prikazujeta odgovore na dve ključni vprašanji, in sicer se navezujejo na odzivni čas in na strokovnost laborantov, ki izvajajo storitve.

*Slika 6: Zadovoljstvo strank z odzivnim časom izvedbe storitev*



*Vir: Lotrič, d.o.o., Letno poročilo 2015, 2015b.*

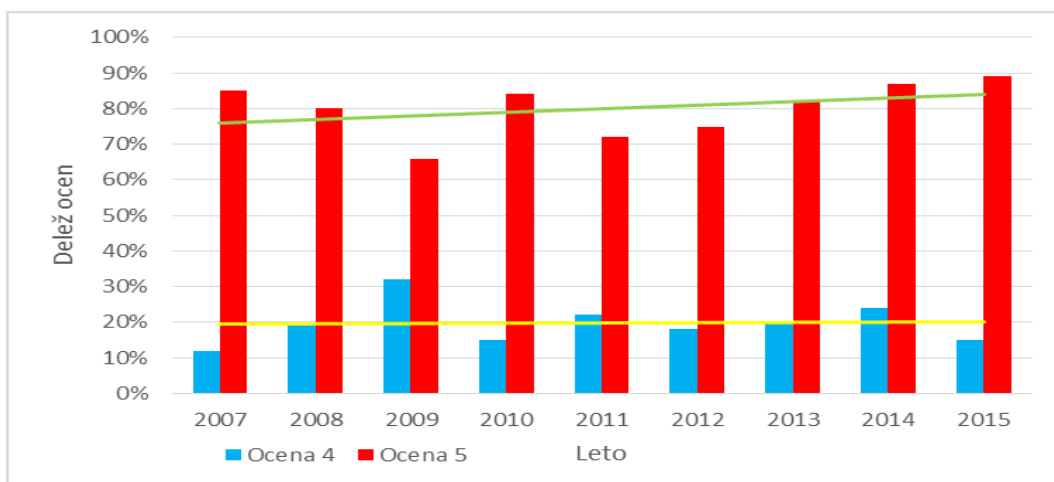
*Slika 7: Zadovoljstvo strank z delom in strokovnostjo laboratorijskih inženirjev*



*Vir: Lotrič, d.o.o., Letno poročilo 2015, 2015b.*

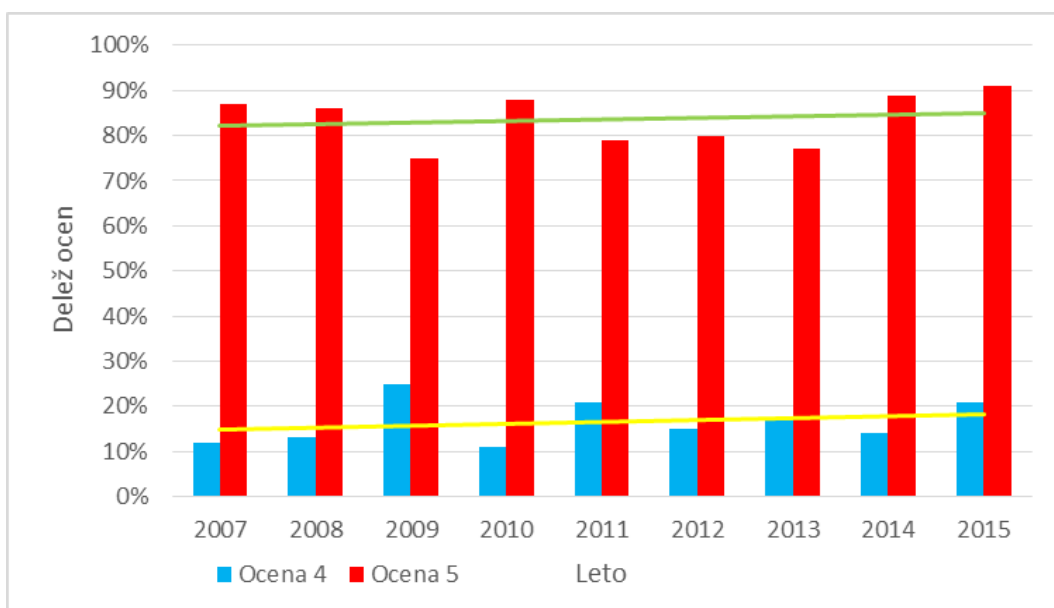
V podjetju opravljajo anketo tudi med udeleženci Akademije M & Q na profesionalni ravni. Na koncu vsakega izobraževanja vsi udeleženci izpolnijo anketo o zadovoljstvu. Slika 8 in Slika 9 prikazujeta deleže ocene 4 in 5, in sicer na zastavljeno vprašanje : »Ali bi tovrstno izobraževanje priporočili tudi drugim?« in »Kako ste bili zadovoljni z kakovostjo predavanja?«. Na sliki so prikazani deleži ocen, vsako vprašanje ima možnost ocene od 1 do 5. Cilje so si postavili v letu 2008 in so nastali na podlagi izkušenj iz pilotnega projekta samoocenjevanja modela poslovne odličnosti EFQM. V vseh slikah je prikazana zelena črta, ki prikazuje cilj deleža ocene 5, in rumena črta, ki prikazuje maksimum deleža ocene 4.

*Slika 8: Ali bi tovrstno izobraževanje priporočili tudi drugim?*



Vir: Lotrič, d.o.o., Poročilo Akademije veselja, 2015c.

*Slika 9: Kako ste zadovoljni s kakovostjo predavanj?*

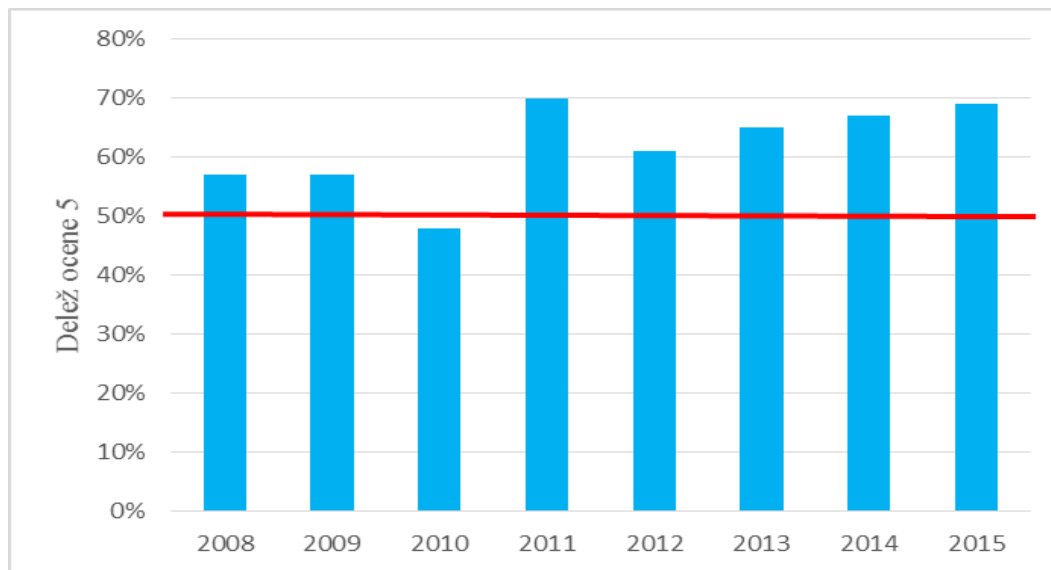


Vir: Lotrič, d.o.o., Poročilo Akademije veselja, 2015c.

### 2.2.2 Rezultati – zaposleni

Na letnih srečanjih Akademije vesolja izvedejo anketo o zadovoljstvu zaposlenih o kakovosti predavanja, razumljivosti predavanja, ustreznosti napotkov za delo in ustreznosti prejetega gradiva. Slika 10 prikazuje ali je bila vsebina vseh predavanj izvedena na razumljiv način. Cilj je, da vsaj 50 % udeležencev Akademije vesolja oceni ključna vprašanja z oceno 5.

Slika 10: Ali je bila vsebina predavanja podana na razumljiv način?



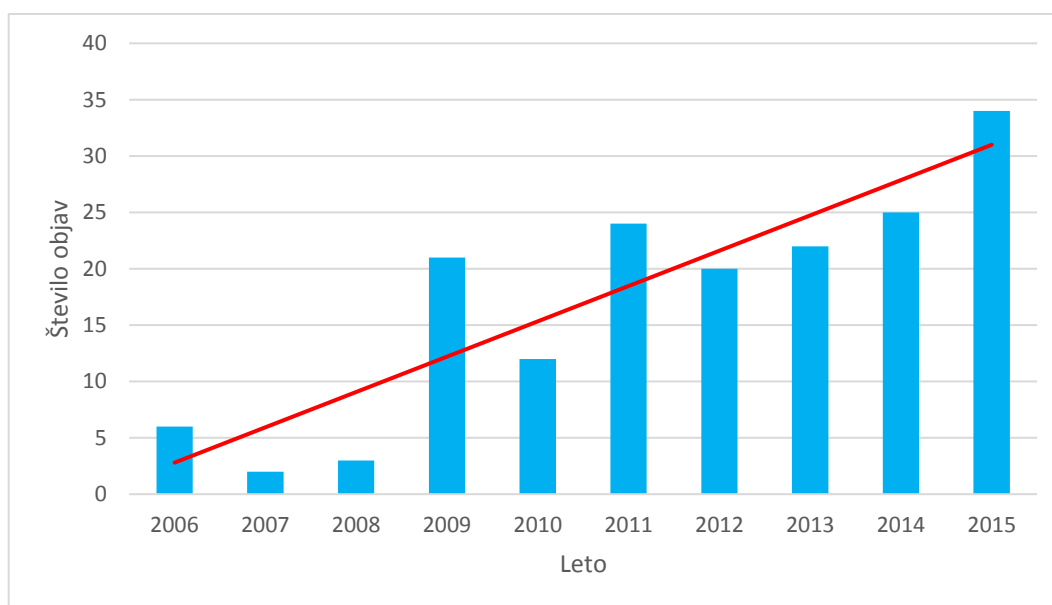
Vir: Lotrič, d.o.o., Poročilo Akademije vesolja, 2015c.

### 2.2.3 Rezultati – družba

V podjetju že več let redno objavljajo strokovne članke v revijah. Največ jih je objavljenih v revijah *Ventil*, *IRT 300* in v časopisih *Finance*, *Dnevnik*. Slika 11 prikazuje porast objav v letu 2009, ko so odprli nov laboratorij za dimenzionalne veličine in kota ter postali zanimivi za medije. Več objav beležijo tudi v letu 2011, razlogi so prejete nagrade in priznanja. Leto 2015 je bilo prelomno leto, saj so na razstavi EXPO izvedli svetovno premiero njihovega produkta, poimenovanega EXACTUM, in temu primerno se je povečalo tudi število objav v medijih.



Slika 11: Število objav, povezanih s podjetjem



Vir: Lotrič, d.o.o., Poročilo Akademije vesolja, 2015c.

## 2.2.4 Rezultati poslovanja

Podjetje pri svojem poslovanju redno zasleduje finančne rezultate, ki jih na mesečni ravni tudi sporoča vsem zaposlenim. Spodnja tabela prikazuje osnovne finančne podatke, kjer analiza, ki jo izvajajo, omogoča hitro oceno napredka v primerjavi s preteklim obdobjem.

Tabela 1: Tabela poslovnega izida

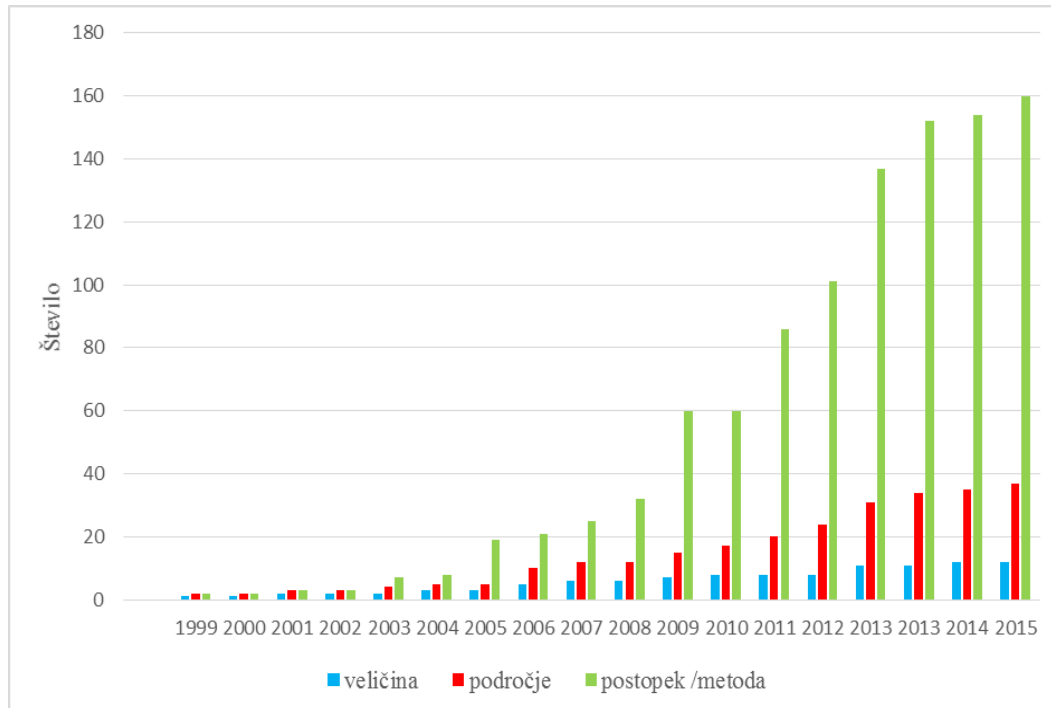
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Indeks 2015/2007
Sredstva podjetja (v tisoč EUR)	862	1153	1684	1974	2193	2494	2752	3178	3379	392
Skupni prihodki od poslovanja (v tisoč EUR)	957	1309	1601	2048	2479	2703	2728	2779	3049	319
Čisti prihodki od prodaje (v tisoč EUR)	928	1261	1245	1471	2076	2240	2325	2577	2813	303
Poslovni izid iz poslovanja – EBIT (v tisoč EUR)	33	59	8	48	176	102	290	366	349	1058
Celotni poslovni izid (v tisoč EUR)	42	71	82	137	229	227	246	319	334	795

Vir: Lotrič, d.o.o., Letno poročilo 2015, 2015b.

Za meroslovni laboratorij je pomembno tudi to, da na trgu prepoznajo potrebe po novih akreditiranih storitvah. Slika 12 nam tako prikazuje, kako se je podjetje nenehno širilo,

pridobivalo nove akreditacije za nove veličine, področja in vrste merila oziroma vzorca. Njegova prva in osnovna dejavnost je bila servisiranje tehtnic, torej je veličina: mehanske veličine; področje: tehtnice; vrsta merila/vzorca pa: neavtomatske tehtnice.

*Slika 12: Pregled akreditacij po letih*



*Vir: Lotrič, d.o.o., Letno poročilo 2015, 2015b.*

## SKLEP

Razlogi za uspeh podjetja se izkazujejo v vrhunskih in zanesljivih meritvah, z odzivnostjo na trgu, v pametnih voditeljskih strukturah, povezovanji s centri znanja ter zaupanja, ki jih podjetju izkazujejo odjemalci. V podjetju je ustvarjeno pozitivno vzdušje, kjer zaposleni lahko razvijajo svoje sposobnosti in so cenjeni.

Uspehi temeljijo na zaposlenih, njihovem tinskem delu ter na skupni viziji celotnega podjetja. Ekipa med seboj komunicira tako o dnevnem delu kot tudi o izzivih pri tem ter o strateških potezah na kratki in dolgi rok. Vsi delujejo po skupnih vrednotah z jasnimi cilji, pričakovanja in strategije so jasno opredeljene.

Glavno orodje pri tem jim predstavlja model EFQM, kjer se izvaja postavljanje ciljev in način spremljanja rezultatov. Uvajanje modela poslovne odličnosti so vzeli kot izobraževanje, pri katerem so se naučili bolj povezovati in usklajeno delovati. To, da naloge izvajajo po vnaprej znanem postopku, jim je prineslo večjo stopnjo učinkovitosti na vseh ravneh.

## LITERATURA IN VIRI

1. Kern Pipan, K., & Loredana, L. (2012). *Z managementom stalnih izboljšav, inovativnosti in poslovne odličnosti do dviga učinkovitosti in izboljšanja poslovanja*. Ljubljana: Urad RS za meroslovje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
2. Lotrič, d.o.o. (2012). *Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost* (interno gradivo). Selca: LOTRIČ Meroslovje d.o.o.
3. Lotrič, d.o.o. (2015a). *Poslovník kakovosti* (interno gradivo). Selca: LOTRIČ Meroslovje d.o.o.
4. Lotrič, d.o.o. (2015b). *Letno poročilo 2015* (interno gradivo). Selca: LOTRIČ Meroslovje d.o.o.
5. Lotrič, d.o.o. (2015c). *Poročilo Akademije vesolja* (interno gradivo). Selca: LOTRIČ Meroslovje d.o.o.
6. Lotrič, d.o.o. (2015d). *O podjetju LOTRIČ, d.o.o.* (interno gradivo). Selca: LOTRIČ Meroslovje d.o.o.
7. Lotrič, M., Savič, N., Habjan, U., & Tarfila, L. (2013). *Kultura odličnosti in povzetek vloge Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost*. Selca: LOTRIČ Meroslovje.
8. Novak, R. (2001). Model poslovne odličnosti EFQM – Izziv za večjo uspešnost sveta delavcev. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID070813.doc>
9. Savič, N., Kern Pipan, K., & Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično: z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
10. Sull, D. N. (2005). *Why good companies go bad and how great managers remake them*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Urad RS za meroslovje. (2013). *Model odličnosti EFQM 2013*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
12. Urad RS za meroslovje. (2016). *Zgodovina*. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.mirs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/poslovna\\_odlicnost\\_prspo/zgodo\\_vina/](http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/zgodo_vina/)
13. Zarnik, U., Hrast, A., & Mulej Grilc, J. (2010). *Priročnik z orodji za družbeno odgovornost podjetij: praktični pristop k trajnostnemu razvoju*. Ljubljana: Slovenska fundacija za poslovno odličnost, ustanova.