

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

SODOBNI PRISTOPI ZAGOTAVLJANJA
KAKOVOSTI NA PRIMERU IZVAJANJA
STORITEV

KIM GROBIŠA

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SODOBNI PRISTOPI ZAGOTAVLJANJA
KAKOVOSTI NA PRIMERU IZVAJANJA
STORITEV

Kim Grobiša

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V raziskavi smo obravnavali problem zagotavljanja kakovosti storitev na primeru storitvene dejavnosti majhnega podjetja. Raziskali smo literaturo s tega področja in predstavili načine zagotavljanja kakovosti v storitvenih organizacijah. Predstavljeni so ISO standardi (ISO – angl. The International Organisation for Standardisation), celovito zagotavljanje kakovosti (TQM – angl. Total Quality Management), šest sigma (SS – angl. Six Sigma), model uravnoteženih kazalnikov (BSC – angl. Balanced Scorecard), metoda 20 ključev (20K – angl. 20 Keys), program alternativnih odločitev (PDCA – angl. Plan, Do, Check, Act), Evropski model poslovne odličnosti (EFQM – angl. The European Foundation for Quality Management) ter ostala sodobna statistična in nestatistična orodja za zagotavljanje kakovosti, ki jih čedalje pogosteje uporabljajo. Raziskovali smo področje zagotavljanja kakovostnih storitev v konkretni organizaciji. Rezultati kažejo, da izbrana organizacija v svoje poslovanje vključuje strategije za zagotavljanje kakovostnih storitev, vendar bi lahko, po mnenju najpomembnejšega razsodnika kakovosti – kupca, poslovanje še izboljšala. Oblikovani so konkretni predlogi za izboljšanje poslovanja izbrane organizacije, predvsem pa izpostavljam možnost za vpeljavo koncepta TQM z večjim poudarkom na sledenju stroškom kakovosti v poslovanju.

Ključne besede: management kakovosti, zagotavljanje kakovosti, celovito zagotavljanje kakovosti, nadzor kakovosti, stroški kakovosti, organizacija podjetja, AGM

SUMMARY

In our study we addressed the problem of providing quality services in the case of small business service activities. We investigated the literature in this field and presented ways of ensuring quality in service organizations. There are presented ISO standards, TQM, Six Sigma, BSC, 20-key method, PDCA circle, EFQM model and other statistical and non-statistical tools for quality assurance, and whose use is growing in use in the modern environment. We studied the area providing quality services in a particular organization. The results show, that selected organization strive to provide quality services, but, according to the most important arbiter of quality - the customer, can improve performance. There are developed concrete proposals for improving the operations of the selected organization, in particular, there are exposed to the introduction of TQM concepts and tracking of quality costs in the business.

Key words: quality management, quality methods, total quality management, quality control, quality costs, company structure, AGM

UDK: 005.6:338.46(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Management kakovosti.....	5
2.1	Politika kakovosti v poslovanju organizacije	5
2.1.1	Model uravnoteženih kazalnikov – BSC (angl. Balanced Scorecard)	8
2.1.2	Zadovoljstvo kupca kot najpomembnejši dejavnik uspešnega poslovanja	9
2.1.3	Opredelitev bistvenih razlik med izdelki in storitvami	9
2.1.4	Kakovost storitev	10
2.2	Stroški kakovosti	14
2.2.1	Vrste stroškov kakovosti	15
2.3	Razvojne stopnje managementa kakovosti.....	16
2.3.1	TQM – management celovite kakovosti	16
2.3.2	ISO standardi družine ISO 9000:2008	17
2.4	Sodobni pristopi zagotavljanja kakovosti.....	19
2.4.1	Statistične metode zagotavljanja kakovosti	19
2.4.2	Nestatistične metode zagotavljanja kakovosti	20
2.4.3	Celostni pristopi in modeli zagotavljanja kakovosti	22
3	Poslovno okolje izbranega podjetja.....	29
4	Predstavitev podjetja	31
5	Management kakovosti v izbranem podjetju	33
5.1	Analiza sistema kakovosti	33
5.2	Izvajanje storitev in analiza kakovosti storitev	36
5.3	Predlogi izboljšav	43
6	Sklep.....	47
	Literatura	49
	Priloge.....	51

SLIKE

Slika 2.1	Politika organizacije	6
Slika 2.2	Sestavine kakovosti poslovanja	7
Slika 2.3	Grafičen prikaz vrzeli	12
Slika 2.4	Uporaba standardov odbora ISO/TC 176 v procesnem pristopu.....	18
Slika 2.5	Model poslovne odličnosti EFQM	25

TABELE

Tabela 2.1	Sistem dvajsetih ključev po ciljnih.....	24
Tabela 2.2	PDCA krog	26

KRAJŠAVE

BSC	<i>Balanced Scorecard</i> – model uravnoveženih kazalnikov
BPR	<i>Business Process Reengineering</i> – reorganizacija
EFQM	<i>The European Foundation for Quality Management</i> – evropski model poslovne odličnosti
ISO	<i>The International Organisation for Standardisation</i> – Mednarodna organizacija za standardizacijo
JIT	<i>Just in Time</i> – ob pravem času
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i> – planiraj, naredi, preveri, ukrepaj
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timeframe</i> – realni, natančni, dosegljivi, časovno določeni in merljivi
TQM	<i>Total Quality Management</i> – celovito obvladovanje kakovosti

1 UVOD

Zagotavljanje kakovosti je lahko eden ključnih dejavnikov za zagotavljanje konkurenčnih prednosti in uspešnosti organizacije. S tem se ukvarja management kakovosti. S kakovostjo so v današnjem globalnem okolju poslovanja povezane tudi strateške odločitve organizacije. V zadnjem desetletju v Sloveniji tudi v majhnih in srednjih podjetjih uvajajo več novih ali nadgrajenih pristopov zagotavljanja kakovosti, kot so npr.: uporaba ISO standardov (ISO – angl. *The International Organisation for Standardisation*), celovito zagotavljanje kakovosti (TQM – angl. *Total Quality Management*), šest sigma (SS – angl. *Six Sigma*), model uravnoveženih kazalnikov (BSC – angl. *Balanced Scorecard*), metoda dvajsetih ključev (angl. 20 K oz. *20 Keys*), program alternativnih odločitev (PDCA – angl. *Plan, Do, Check, Act*), evropski model odličnosti podjetja (EFQM – angl. *The European Foundation for Quality Management*), vitko podjetje (angl. *Lean Manufacturing*), zagotavljanje operativne odličnosti (angl. *Operational Excellence*), 5 S (sortiranje, ureditev, čiščenje, standardizacija, samodisciplina – jap. *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitshuke*) ter razne druge oblike zagotavljanja stalnih izboljšav in njihove kombinacije. Omenjeni pristopi so uspešni z razlogom. Njihova izbira, uvajanje in uporaba morajo biti v skladu s potrebami in cilji izbrane organizacije. Ob tem sta tako edinstvenost poslovanja kot politika organizacije razloga, da se tudi politike kakovosti med organizacijami razlikujejo. Določitev politike kakovosti (ciljev in strategij za doseganje ciljev kakovosti), ki je za organizacijo primerna, zahteva tudi podrobno analizo delovanja organizacije, njenih zmožnosti, upoštevajoč posebnosti okolja, v katerem deluje in pogled v prihodnost, na čemer temelji opredelitev ciljev in možnih strategij. Analiza temeljnih zmožnosti organizacije nam razkrije trenutne prednosti in daje možnosti za ohranjanje obstoječih ter razvoj prihodnjih konkurenčnih prednosti. S tega vidika del je tudi politika managementa kakovosti v podjetju lahko podlaga za doseganje konkurenčnosti. Politika vsakega podjetja in s tem tudi politika kakovosti je edinstven proces, ki zahteva ustrezno načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor. Izbira primernih pristopov zagotavljanja kakovosti je lahko ključnega pomena za cilje, ki jih želimo doseči. Izbran pristop mora izpostaviti tiste procese proizvodnje/izvajanja izdelkov/storitev, ki so za podjetje ključnega pomena, vendar pri tem ne sme zanemariti ostalih. Na poslovanje podjetja vpliva več dejavnikov, ki so prav tako pomembni tudi pri izbiri pristopa v zagotavljanju kakovosti izdelkov in storitev. Vpeljava ali nadgradnja pristopov v zagotavljanju kakovosti je povezana tudi z vlaganji v uvajanje izbranih pristopov in njihovo upravljanje. Cilje in strategije managementa kakovosti lahko povezujemo s pristopi, orodji in metodami, ki jih bo management organizacije uporabil za učinkovito in uspešno doseganje ciljev poslovanja. Izbira in uporaba teh pristopov v zagotavljanju kakovosti bo uspešna, če bo sovpadala s temeljno politiko organizacije, to je s

temeljnimi cilji in strategijami. Uporaba različnih metod managementa kakovosti v organizaciji vpliva na kakovost vseh procesov v njej, na njihovo učinkovitost poslovanja, na stroškovno učinkovitost v organizaciji in na cenovno konkurenčnost na trgu, prav tako pa medsebojno vplivajo tudi različne metode in pristopi ter kultura zaposlenih.

V nadaljevanju bomo skušali odgovoriti na naslednja vprašanja: kateri so danes znani sodobni pristopi zagotavljanja kakovosti, kako in po kakšnih načelih izbrane metode delujejo, kako so med seboj povezani, na katere elemente poslovanja vplivajo novo vpeljane metode zagotavljanja kakovosti ter kako izbrati najprimernejšo metodo za organizacijo. Omenjene sestavine managementa kakovosti in njihove povezave bomo prikazali na storitvenem podjetju AGM Nova Gorica, d. o. o.

Osnovni obravnavani problem v nalogi bo, kako lahko z zagotavljanjem kakovosti storitev v izbrani organizaciji vplivamo na konkurenčnost organizacije. Osredotočili se bomo na konkretno organizacijo in jo preučili z vidika managementa kakovosti. Zanimalo nas bo, kako organizacija trenutno zagotavlja kakovost v procesih izvajanja storitev ter kako bi jo lahko izboljšali. Analiza izbrane organizacije z vidika zagotavljanja kakovosti storitev bo podlaga za predloge izboljšav.

Namen dela je raziskati problemsko področje sodobnih pristopov managementa kakovosti, raziskati najnovejšo literaturo s tega področja in opredeliti glavne pojme, povezane s to tematiko, opredeliti sodobne izzive, povezane s tematiko managementa kakovosti in ugotovitve povezati s konkretnimi predlogi izboljšav za izbrano organizacijo.

Raziskati želimo, kakšna je kakovost izvajanja storitev v podjetju AGM Nova Gorica, d. o. o., s ciljem predlagati možnosti za izboljšave na tem področju.

V prvem delu diplomskega dela bomo raziskali literaturo, povezano z obravnavo omenjene tematike. Rezultate bomo prenesli v okolje delovanja izbrane organizacije.

Opredelili bomo cilje in strategijo (politiko) organizacije, izzive v okolju ter povezali širše problemsko področje managementa kakovosti z zagotavljanjem kakovosti izvajanja storitev. Podrobneje bomo predstavili razlike med storitvami in izdelki, koncepte zagotavljanja kakovosti storitev, stroške kakovosti ter ostale vplive kakovosti na poslovanje in možne odzive organizacije v managementu kakovosti.

V drugem delu se bomo na konkretnem primeru izbranega podjetja, ki deluje v panogi storitev na področju inštalacije električnih napeljav in naprav, osredotočili na analizo trenutnega stanja zagotavljanja kakovosti, njihovo organiziranost dela ter oblikovali predloge za možne nadgradnje in spremembe.

V zadnjem delu se bomo osredotočili na izbor predlogov in najustreznejših možnosti organizacije na področju managementa kakovosti, na nabor možnih usmeritev in ciljev organizacije, povezanih z doseganjem učinkovitosti in uspešnosti poslovanja na osnovi kakovosti izvajanja storitev.

Postavljena izhodišča in zastavljene cilje diplomskega dela usmerjajo tudi metode raziskovanja.

V uvodnem delu diplomske naloge bomo tako v raziskavi uporabili opisno metodo za opis pojavov in metod, vzročno metodo ter metode analize dokumentacije. Pripravili bomo pregled domače in tuje strokovne literature na področju managementa kakovosti. Opredelili bomo sodobne pristope v zagotavljanju kakovosti in se podrobneje osredotočili na zagotavljanje kakovosti pri izvajanju storitev.

V drugem delu naloge bomo s pomočjo intervjuja in ankete pridobili vse razpoložljive podatke o poslovanju podjetja, ki vplivajo na zagotavljanje kakovosti. Metodo intervjuja bomo uporabili za zbiranje informacij o trenutnem stanju kakovosti, metodo ankete pa bomo uporabili za preverjanje zadovoljstva uporabnikov kot edinih pravih razsodnikov kakovosti. Osredotočili se bomo le na storitveno podjetje, ki deluje v panogi inštalacij električnih napeljav in naprav.

Za vire opredelitev osnovnih pojmov bomo uporabili monografsko gradivo, strokovne članke in empirične raziskave različnih domačih in tujih avtorjev. Podatke in druge potrebne informacije o kakovosti poslovanja bomo pridobili iz obravnavanega podjetja, ki jih bomo pregledno, celovito in smiselno uredili. Podatke in informacije o konkretni organizaciji bomo zbrali tudi s pomočjo metode intervjuja in z anketnimi vprašalniki med vodilnimi sodelavci in njihovimi odjemalci. Vzročna metoda nam bo v pomoč pri iskanju vzorčnih zvez za trenutne razmere.

Predpostavljamo, da se konkurenca zaostre in da bodo organizacije brez prilagajanj tudi na področju managementa kakovosti manj učinkovite in posledično manj uspešne. Poleg tega predvidevamo, da bodo v panogi, npr. obstoječi in novi konkurenti, v poslovanju organizacij vedno pogosteje uporabljali sodobne pristope zagotavljanja kakovosti. Predvidevamo, da v izbranem podjetju obstajata zanimanje in podpora managementa za uvajanje novosti ter za uvajanje sprememb in izboljšav na področju zagotavljanja kakovosti. Predpostavljamo, da se za večjo kakovost izvajanja storitev zanimajo tudi odjemalci, kar želimo raziskati in zbrana mnenja ter spoznanja vključiti v predloge izboljšav za organizacijo.

Omejitev, s katero se bomo srečali pri obravnavanju problema v teoretičnem delu naloge, je osredotočenost le na tiste elemente organizacije, splošnega managementa in managementa kakovosti, ki bodo podlaga za razumevanje empiričnega dela naloge ter njenih zaključkov. Omejitev vidimo v omejenosti literature s tega področja in dostopnosti ostalih virov informacij v organizaciji (poslovnih skrivnosti ne bomo uporabljali). Omejitev raziskave lahko predstavlja tudi omejena pripravljenost za sodelovanje pri odjemalcih ali nepristranskost podajanja njihovih mnenj.

2 MANAGEMENT KAKOVOSTI

S kakovostjo se je človeštvo v njeni najpreprostejši obliki srečevalo že tisoč let pred našim štetjem. Kitajci so uporabljali standarde kakovosti pri proizvodnji čaja, porcelana in drugih izdelkov. V srednjem veku so med drugim cehi izbrali t. i. »opazovalne mojstre«, ki so preizkušali določene vrste blaga na trgu (Dolinšek idr. 2006, 5).

V današnjem poslovanju je pojem kakovosti težko opredeliti, saj gre za zelo pristransko oznako (Dolinšek idr. 2006, 6). Zanj je značilno, da se kaže na več načinov, kot na primer čakalna doba kupca, produktivnost izvajanja storitev, napake izvajalcev, odnos izvajalcev do strank, plačilna sposobnost in druge dejavnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca. Najpogosteje je uporabljena definicija, ki opredeljuje kakovost kot stopnjo, v kateri skupek svojstvenih lastnosti izpolnjuje zahteve (Slovenski inštitut za standardizacijo 2002). Management kakovosti izvaja dejavnosti, povezane z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem, nadziranjem, zagotavljanjem ter izboljševanjem kakovosti procesov in storitev. Glavni cilji so doseganje skladnosti s standardi, doseganje kakovosti, ki ustreza kupcu, doseganje nizkih stroškov nizke kakovosti in zadovoljitev še neizraženih želja kupcev (Marolt in Gomišček 2005, 9). Management kakovosti nam z uporabo razvitih pristopov, metodologij in orodij pomaga učinkovito zagotoviti pričakovano stopnjo kakovosti.

2.1 Politika kakovosti v poslovanju organizacije

Poslovanje organizacije obsega mnogo dejavnikov in sestavin, ki se med seboj prepletajo. Analiziranje njihovega povezovanja in obnašanja je nujno za uspešno poslovanje. Spreminjanje okolja, obsežnost in hitro zastaranje informacij so razlogi, da je prihodnje poslovanje težko napovedati.

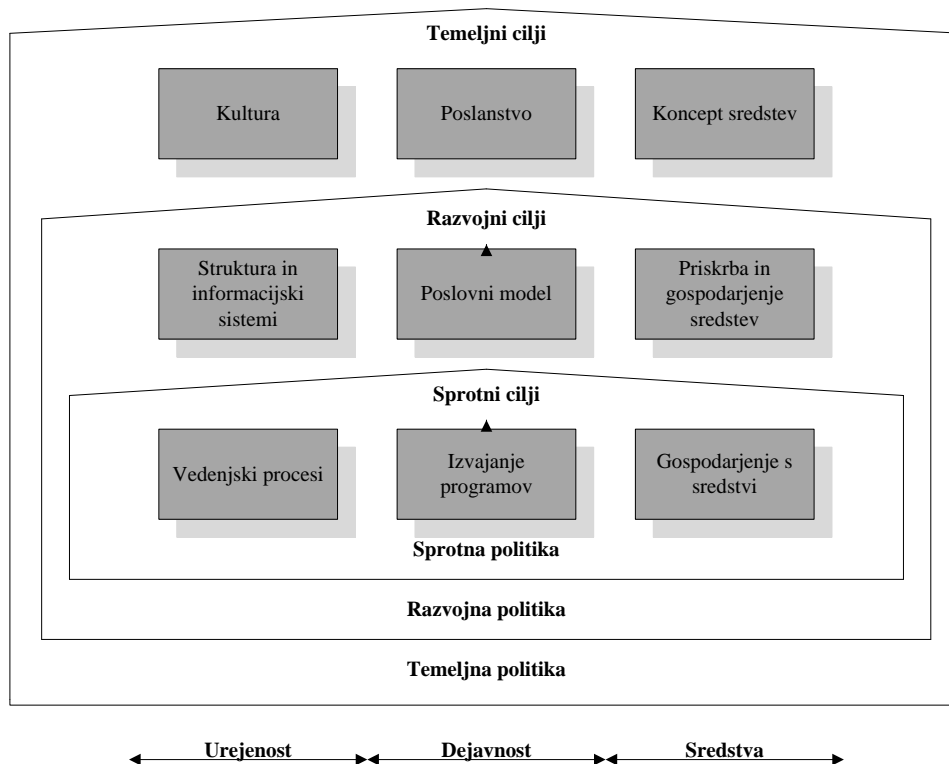
Biloslavo (2006) svetuje uporabo enostavne miselne podobe najpomembnejših sestavin delovanja organizacije, ki obsega cilje, načine za doseg ciljev ali strategijo in njuno povezavo ali politiko organizacije. Politika obsega dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev, ki se delijo na sprotne, razvojne in temeljne politike (slika 2.1). Organizacija bo učinkovita in uspešna, če bodo sprotne cilji usklajeni z razvojnimi, razvojni s temeljnimi, temeljni pa s cilji in vizijo (Biloslavo 2006, 42 in 67–69).

Politiko kakovosti sestavljajo cilji in strategije za njeno doseganje. Prisotna je na vseh ravneh poslovanja, saj določa smernice za zagotavljanje kakovosti, ki so izražene v obliki zastavljenih ciljev kakovosti (Marolt in Gomišček 2005, 27–29).

Učinkovito zastavljeni cilji so izdelani na podlagi SMART teorije (SMART – angl. *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timeframe*). Teorija zagovarja, da so cilji učinkovito zastavljeni, če so natančni (S), merljivi (M), dosegljivi (A), realni (R) in časovno opredeljeni (T). Realni so, če so določeni s pomočjo sodelovanja vseh bistvenih funkcij v organizaciji, z upoštevanjem mnenj posameznikov, skupin in ostalih

udeležencev. Poleg tega so lahko odgovor na neko aktualno potrebo udeležencev organizacije, zahtevo okolja ali stanje. Cilji so določeni dovolj natančno, če se vsi udeleženci zavedajo svojih nalog in odgovornosti ter so v določenem času izvedljivi. Rezultati morajo biti izmerljivi (Biloslavo 2006, 172).

Slika 2.1 Politika organizacije

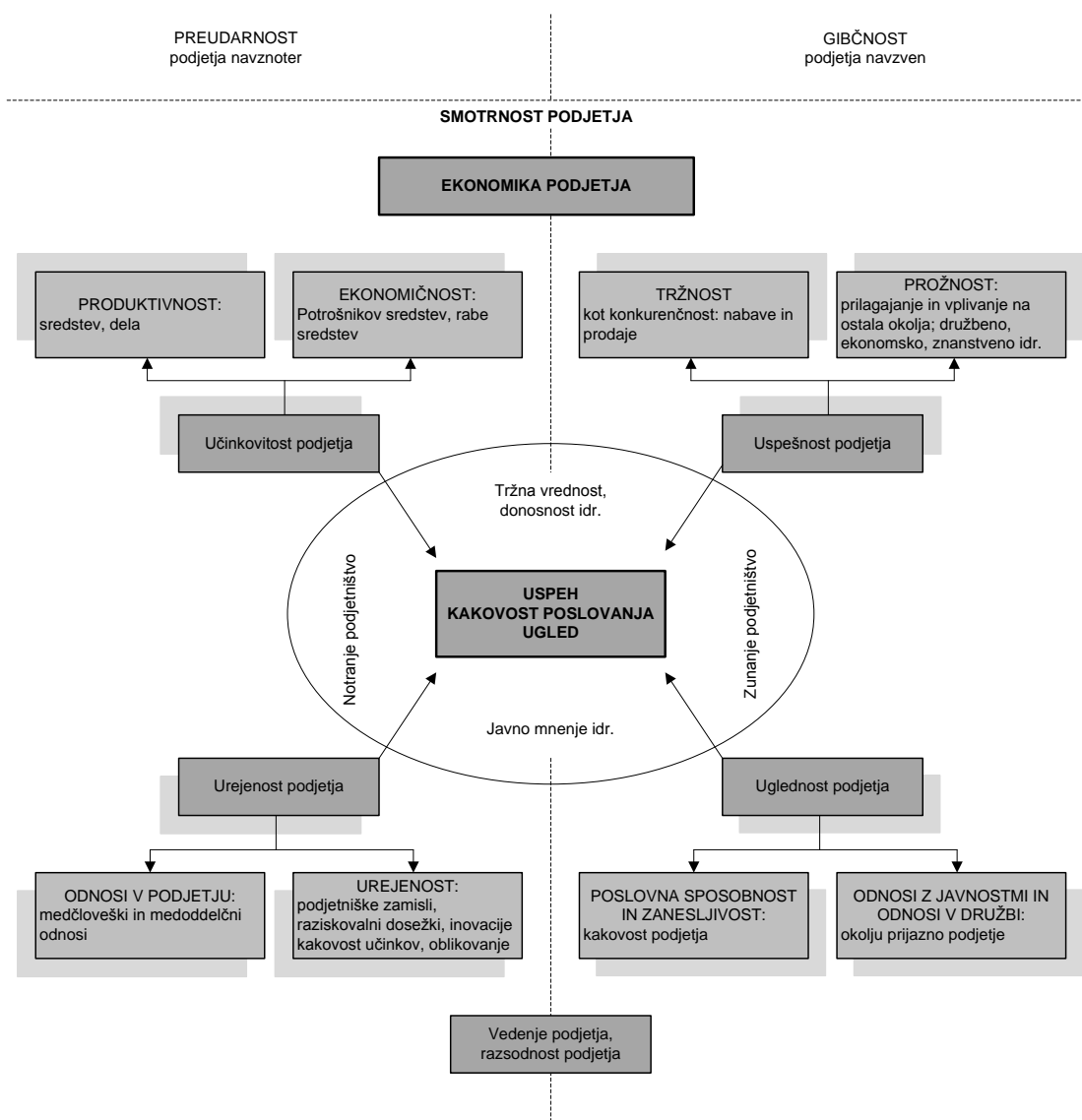


Vir: Biloslavo 2006, 102.

Politika organizacije zajema tudi zagotavljanje kakovosti, ki vpliva na izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Politika, cilji in strategije kakovosti so v medsebojni povezavi glede odločitev o poslovanju organizacije in načinov za doseganje ciljev (Marolt in Gomišček 2005, 27 in 29). V nadaljevanju so na sliki 2.2 prikazane sestavine kakovosti in njihova povezanost z vidika ekonomske podjetja. Prikazuje dva pola smotrnosti podjetja. Pri tem je prvi podlaga za uresničevanje interesov udeležencev, drugi pa predstavlja ugled podjetja, ki izhaja iz njegovega vedenja (Kralj 2003, 199–201).

Izbrani cilji in strategije kakovosti so povezani z dvema vidikoma kakovosti. Zunanji vidik (vidik odjemalca), ki poudarja želje, potrebe in zahteve odjemalca ter notranji vidik (vidik organizacije). Za slednjega je kakovost povezana z izvedbo končnih storitev, s ceno in z lastnostmi, ki so za odjemalca sprejemljive (Peljhan 2003, 4).

Slika 2.2 Sestavine kakovosti poslovanja



Vir: Kralj 2003, 201.

Glavna vodila za doseg zastavljenih ciljev so povezana s politiko in strategijami kakovosti poslovanja. Obe sestavini služita organizaciji kot smernici za nadaljnje odločitve in dejavnosti, zato morata biti zastavljena razumljivo in v pisni obliki (Marolt in Gomišček 2005, 28).

Politika kakovosti predpostavlja tudi prihodnji razvoj organizacije in morebitne težave ter njihovo odpravo, kar pripomore k zmanjšanju negotovosti in naredi politiko bolj stvarno in prilagodljivo. Politika kakovosti je orodje za ustvarjanje ozračja zaupanja in jasnosti ter doseže sodelovanje zaposlenih (Marolt in Gomišček 2005, 29).

2.1.1 Model uravnoteženih kazalnikov – BSC (angl. *Balanced Scorecard*)

Model BSC ponuja upravi metode za prenašanje vizije, poslanstva in strategij na ostale udeležence. Vodstvo opredeli cilje z namenom, da udeležence spodbudi v zagotavljanje dolgoročnih ciljev (Kaplan in Norton 2000, 37).

Za uspešno upravljanje organizacije zagovarja uporabo kombinacije finančnih in nefinančnih kazalnikov (Marolt in Gomišček 2005, 515). Finančni kazalniki poročajo o preteklih poslovnih odločitvah, vendar ne ponujajo ukrepov in usmeritev za prihodnje uspešno poslovanje (Kaplan in Norton 2000, 36). Zato so pomembni tudi nefinančni dejavniki, kot so zvestoba odjemalcev, zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter primerna infrastruktura (Marolt in Gomišček 2005, 515).

Model uravnoteženih kazalnikov je razdeljen na štiri vidike: finančnega, vidik poslovanja z odjemalci, vidik notranjih procesov ter učenja in rasti. S finančnim vidikom preverimo finančno učinkovitost poslovanja (prihodek, dobiček, stroške, donosnost idr.). Primeren je predvsem za lastnike. Vidik poslovanja z odjemalci zajema vse informacije o potrebah, željah in zahtevah trga oziroma kupcev. Določitev trenutnega stanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije izhaja iz vidika notranjih procesov. Pri tem so ključni kazalniki inoviranja, poprodajnih storitev in operativnih procesov. Vsi opredeljeni kazalniki ne zadoščajo, če izpustimo vidik rasti in učenja, ki se nanaša na primernost informacijskega sistema in delovno vzdušje (Biloslavo 2006, 176–177).

Kazalniki morajo vsebovati vrsto ciljev, ki se med seboj dopolnjujejo in povezujejo. Dodelan sistem kazalnikov mora vsebovati tudi gibalna uspešnosti poslovanja, ki usmerjajo poslovanje (Kaplan in Norton 2000, 41–43).

V sistemu so merila medsebojno povezana po načelu vzrok – posledica, kar omogoča spremljanje in preverjanje poslovanja. Poleg tega pa je strukturo BSC mogoče prilagoditi glede na vse udeležence v organizaciji, kar zagotavlja večjo usklajenost delovanja. Osnovna struktura BSC je zelo nazorna in razumljiva, kar omogoča lažje sporazumevanje med zaposlenimi (Biloslavo 2006, 176).

Z uporabo BSC modela lahko opazimo izboljšanje odnosa med organizacijo in kupci (notranjimi in zunanji). Odjemalci zaradi boljšega sporazumevanja in drugih kazalnikov BSC dojemajo proizvodnjo izdelkov za inovativnejše in kakovostnejše. Naslednja prednost je boljši način motiviranja in izboljševanje usposobljenosti zaposlenih, tako na ravni učinkovitejšega izkoriščanja informacijske tehnologije kot na drugih področjih (Kaplan in Norton 2000, 15).

2.1.2 Zadovoljstvo kupca kot najpomembnejši dejavnik uspešnega poslovanja

Za uspešno dolgoročno poslovanje mora biti organizacija učinkovita, pri tem pa izidi v okolju (na trgu) dobro sprejeti. Velja trditev, da so izdelki in storitve dobre le, če so na tržišču iskani in želeni (Kralj 2003, 199–201). Zadovoljstvo kupcev je zato cilj in hkrati orodje organizacije (Kotler 1996, 41).

Organizacija ima svoje notranje in zunanje kupce. Notranji kupci so zaposleni ali, kot navajata Marolt in Gomišček 2005, 65): »Kdorkoli uporablja izid vašega dela, je vaš kupec.« Zunanji kupci pa označujejo odjemalce, torej kupce izdelkov in storitev.

Zadovoljen kupec se vrača in povečuje naročila, širi krog kupcev in ugled organizacije, zato morajo organizacije, ki želijo doseči odlično kakovost svojih proizvodov in storitev, skrbeti tako za doslednost postavljanja in izvajanja pravil ter postopkov organizacije kot za zadovoljstvo kupcev (Marolt in Gomišček 2005, 68).

Zadovoljstvo uporabnikov vpliva tudi na dobičkonosnost. Zadovoljni uporabniki so lahko bolj zvesti in manj občutljivi na ceno. Organizacija, ki stalno izboljšuje izdelke, s časom zniža stroške pritožb in reklamacij (Anderson, Fornell in Lehmann 1994).

Veliko organizacij meni, da so njihovi kupci zadovoljni prav zaradi majhnega števila pritožb. Vendar statistika govori drugače. Študije o nezadovoljstvu kupcev kažejo, da so v 25 % primerov kupci z nakupom nezadovoljni. Pritoži pa se jih nekaj manj kot 5 %. Od omenjenih 5 % nezadovoljnih kupcev je z razrešitvijo pritožbe zadovoljnih samo polovica. Spodbudna ugotovitev za organizacije je, da ugodna in hitra rešitev pritožb vplivata na večjo zvestobo kupcev (Kotler 1996, 479).

Vsak nezadovoljen kupec svojo slabo izkušnjo sporoči enajstim ljudem. Zadovoljni kupci so pri tem precej manj dosledni, saj obvestijo le tri osebe (Kotler 1996, 479).

Raziskave so pokazale, da je petkrat ceneje obdržati obstoječega kupca kot pridobiti novega (Kotler 1996, 47).

2.1.3 Opredelitev bistvenih razlik med izdelki in storitvami

Na zadovoljstvo kupcev vpliva poznavanje lastnosti izdelkov in storitev. Tavčar (2002, 117) navaja: »Vsako proizvodnjo je storitev, le da je bilo po tradicionalnem pojmovanju proizvodnjo ločeno od uporabnikovih dobrin.« Med storitvami in izdelki je vsekakor veliko podobnosti, vendar se v določenih lastnostih tudi precej razlikujejo. Najpomembnejše razlike predstavljamo v nadaljevanju.

Storitev izvajamo z neposrednim sodelovanjem uporabnika, ki je pri tem tudi prisoten. Poleg tega je značilen jasen vidik uporabnika. Pri tem je izvedeno storitev težko ponoviti v popolnoma enakem obsegu, zato sta standardizacija in nadzor izvajanja izziv. Proizvajanje izdelkov je s tega vidika lažje obvladljivo. Odjemalec pri proizvodnji ni prisoten, poleg tega pa ta za odjemalca ni jasna. Proizvodnjo je, za razliko od izvajanja storitev, lažje standardizirati in nadzorovati (Tavčar 2002, 117).

Nakup izdelka obsega menjavo med izdelkom in dogovorjenim plačilom za izbrani izdelek. Plačilo storitve je sestavljeno iz porabljenega časa izvajalca, njegovega prizadevanja, sposobnosti, znanja in izkušenj, ki jih pri izvedbi storitev pokaže. Izvajalec storitev je neločljivo povezan z izvedbo storitve. Uporabnik pri storitvi neposredno sreča izvajalca, medtem ko sta pri izdelku proizvodnja in nakup navadno fizično ločena (Tavčar 2002, 117).

Izdelek je fizično oprijemljiv in trajen. Proizvajalec ne more nadzorovati njegove uporabe. Omenjene lastnosti za storitve ne veljajo. Storitve je nesnovna in trenutna, zato preprodaja in okoriščenje drugih ni možno (Biloslavo 2006, 308).

Ocenjevanje izvedbe storitve poteka kot primerjanje med pričakovanji uporabnikov in izvedbo storitve ter poteka istočasno z izvajanjem storitve. Na končno oceno vplivata tudi potek nakupa, uporaba storitve in drugi uporabniki, ki lahko njegovo mnenje precej spremenijo. Ocenjevanje izdelka je osredotočeno na sam izdelek. Uporabniki ocenjujejo koristi, ki jih izdelek ponuja glede na njihova pričakovanja. Odjemalec ocenjuje izdelek med uporabo, ki je navadno ločena od proizvodnje in nakupa (Biloslavo 2006, 308).

Izdelki in storitve so med seboj precej prepleteni. V današnjem poslovanju je težko govoriti samo o izdelkih ali samo o storitvah, vendar je zadnje desetletje v svetu opaziti smernice izredne rasti storitev (Kotler 1996, 464 in 484).

2.1.4 Kakovost storitev

Potočnik (2004, 92) navaja, »da je kakovost storitev najpomembnejši problem, s katerim se srečujejo v storitvenih organizacijah. Kakovost je mogoče doseči le, če se popolnoma predajo filozofiji kakovosti.«

Uspešne storitvene organizacije izvajajo številne dejavnosti, ki so v pomoč pri zagotavljanju določene ravni kakovosti. Najbolj znane med njimi so oblikovanje strategij za zadovoljitev potreb porabnikov, popolna predanost kakovosti storitev, izobraževanje zaposlenih, zadovoljevanje potreb zaposlenih ter izpolnjevanje obljub kot jih dojema kupec in drugi udeleženci (Potočnik 2004, 92–93).

Ocenjevanje kakovosti storitev

Ocenjevanje kakovosti storitev lahko poteka na dveh ravneh, in sicer na operativni ravni ter na ravni celotne organizacije (Marolt in Gomišček 2005, 148). Na operativni ravni je zadovoljstvo uporabnikov glavno in edino verodostojno merilo kakovosti. Ta je v očeh uporabnika izražena z zadovoljstvom in navdušenjem nad storitvijo, ki pa se od porabnika do porabnika precej razlikuje (Potočnik 2004, 92). Profil odjemalcev mora organizacija ustvariti načrtno z vključitvijo vseh zahtevanih lastnosti odjemalcev. Najpogostejše takšne dejavnosti so izvedba anket, v katerih pridobimo mnenje o obstoječi ponudbi, kupčeve predloge, komentarje in pričakovanja, vzroke

nezadovoljstva ter načrtno zbiranje pritožb in reklamacij (Marolt in Gomišček 2005, 148).

Slednje se je v praksi izkazalo za dokaj neučinkovito. Večina organizacij le beleži število reklamacij in pritožb s trga. Za doseganje boljših rezultatov je ključno poiskati vzroke za neuspeh, ki jih poiščemo z analizo pritožb in reklamacij po vrstah odjemalcev, času, vrednosti, pogostosti in drugih elementih. Dobro poznavanje nastalih napak omogoča njihovo odpravo (Marolt in Gomišček 2005, 148).

Učinkovitejše sprotno preverjanje delovanja kot ga dojema odjemalec, določimo z metodologijo načrtnega in premišljenega pridobivanja povratnih informacij. Merila za izboljšanje kakovosti storitev je možno oceniti s povečanjem zadovoljstva uporabnikov, zmanjšanjem pritožb in zmanjšanjem stroškov nizke kakovosti (Marolt in Gomišček 2005, 148).

Modeli kakovosti storitev

Za ocenjevanje druge omenjene ravni kakovosti storitev, tj. kakovosti storitev na ravni celotne organizacije, uporabljamo naslednje modele (Marolt in Gomišček 2005, 148–149):

- model pričakovane in zaznane kakovosti storitev,
- model kakovosti storitev 4 Q (kakovost načrtovanja, izvedbe storitve, izvedbe ob določenem času in kakovost odnosov – angl. *Design Qualification, Installation Qualification, Operational Qualification and Performance Qualification*),
- model razkorakov (ali model vrzeli),
- model SERVQUAL (storitve in kakovost – angl. *Services, Quality*),
- model CAF (standard za ugotavljanje kakovosti, razvit v Evropski uniji – angl. *Common Assessment Framework*).

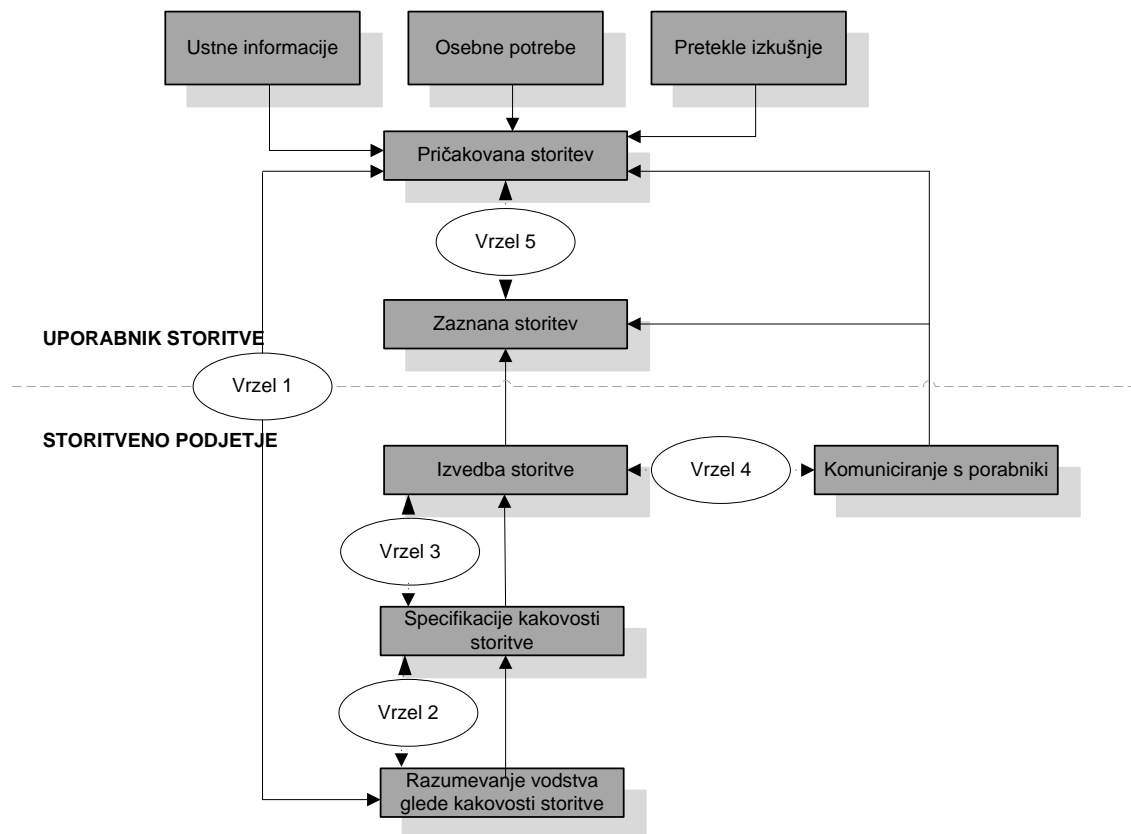
Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev je model, kjer uporabnik pričakovano storitev primerja z izvedeno. Kakovost ocenjujemo na podlagi naslednjih meril: tehnične ustreznosti (dejanskega rezultata storitve), funkcionalne kakovosti (način, kako smo storitev ponudili) ter ustvarjene podobe organizacije, kot jo dojema uporabnik (Potočnik 2004, 100–102).

Model kakovosti storitev 4 Q za ocenjevanje kakovosti uporablja štiri glavna merila: kakovost načrtovanja storitve (odraža se v zadovoljstvu uporabnika), njene izvedbe (je razlika med specifikacijami in dejansko izvedbo), kakovost izvedbe ob zahtevanem času in roku ter kakovost medsebojnih odnosov med izvajalci in uporabniki storitev (Potočnik 2004, 100).

Model razkorakov ali model vrzeli (slika 2.3) opredeljuje kakovost glede na razliko med odjemalčevo pričakovano ravnjo kakovosti storitve in izvedbo storitve, ki je

razvidna iz petega razkoraka. Manjši peti razkorak dosežemo, če zmanjšamo ostale štiri (Potočnik 2004, 102–104).

Slika 2.3 Grafičen prikaz vrzeli



Vir: Bateson in Hoffman 1999, 342.

Vrzel so razdeljene po naslednjih merilih (Marolt in Gomišček 2005, 149–150):

- vrzel 1 je splošna vrzel med organizacijo in uporabnikom. Vrzel nastane med pričakovanji uporabnikov in njegovega razumevanja pri vodstvu organizacije. Organizacije lahko želja uporabnikov tudi ne razumejo.
- vrzel 2 nastane med razumevanjem vodstva organizacije in natančnostjo opredelitve kakovosti storitve. Organizacije se soočijo z veliko težavami pri izvajanju storitev in pri soočanju z uporabniki, ker njihovih pričakovanj ne izpolnijo.
- vrzel 3 je razkorak med specifikacijo izvajanja in samim izvajanjem storitve. Največ težav nastane s primerno izobraženostjo, preobremenjenostjo, nesposobnostjo ali v primeru, da izvajalec ni pripravljen izpolniti zahtev. Zgolj dobro opredeljena zahteva za storitev ni zagotovilo za kakovost, saj lahko težave nastanejo pri kontaktnem osebju ali pri izvajalcu storitve.

- vrzel 4 obstaja med izvajalcem storitve in zunanjim sporazumevanjem. Največ težav nastane pri neizpolnjevanju danih obljub kot na primer reklamiranje in predobro poznane prazne obljube.
- vrzel 5 se kaže kot razlika med zaznano in pričakovano storitvijo, ki jo bolj podrobno obravnava SERVQUAL model.

Model SERVQUAL je usmerjen k uporabniku in njegovemu vidiku kakovosti. Je najboljše orodje za merjenje kakovosti storitev. Lestvica za tako merjenje je sestavljena iz 22 trditve, ki se nanašajo na zanesljivost (skladnost z obljubami, popolnost, zaupanje v izvedeno storitev), pravočasnost, odzivnost, funkcionalnost (primernost izvedbe in namena), empatijo (zmožnost zaznavanja in razumevanja odjemalca in odnos), dostopnost, vljudnost, komunikativnost ter videz (zunanja podoba organizacije, sloves, ugled, prepoznavnost in zaposleni) (Marolt in Gomišček 2005, 150).

Zbiranje informacij poteka z anketiranjem. Vprašalnik je razdeljen na dva skopa. V prvem sklopu ugotavljamo pričakovano kakovost storitev, v drugem pa analiziramo opravljeno storitev. Za obe trditvi uporabljamo Likertovo merilno lestvico s sedmimi ali petimi stopnjami ocenjevanja (Marolt in Gomišček 2005, 150).

Model CAF je primeren za podajanje hitre ocene o delovanju organizacije in je specializiran za javno upravo. Izdelan je na osnovi evropskega modela poslovne odličnosti EFQM (omenjen v nadaljevanju), nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju in drugih shem kakovosti. Prav zaradi zgledovanja po številnih modelih predstavlja t. i. »most med modeli« in omogoča medsebojno primerjanje evropskih uprav (Kovač 2002, 72–73).

V primerjavi z evropskim modelom poslovne odličnosti predstavlja prvo stopnjo k odličnosti. CAF ponazarjamo s specifiko upravnega dela javne uprave, na čelu z upoštevanjem odjemalcev, procesno usmerjenostjo uprave in nefinančnimi kazalci uspešnosti delovanja (Kovač 2002, 72).

Zanj je značilen proces primerjanja poslovnih procesov, storilnosti, kakovosti in uspešnosti, samoocenjevanja, zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja (angl. *Benchmarking*), ki ga predstavljamo v nadaljevanju, ki pa je lahko alternativno ali v zaporednih stopnjah. Metoda zahteva sorazmerno nizke stroške (malo časa in virov) za pridobitev verodostojnih informacij (Kovač 2002, 73).

CAF sestavlja devet meril, ki so razdeljena v dva sklopa – dejavnike in rezultate. Med dejavnike spadajo voditeljstvo, strategija in načrtovanje, ravnanje z ljudmi pri delu, partnerstva in notranji viri ter upravljanje procesov in obvladovanje sprememb. Ostali elementi, in sicer rezultati – odjemalci, rezultati – zaposleni, vpliv na družbo, rezultati – družba, ključni rezultati uspešnosti delovanja, pa sodijo v sklop rezultati. Sklopa nista ponderirana, ampak ju povezujeta dodatna sklopa inoviranje in učenje (Marolt in Gomišček 2005, 151).

Napake pri ocenjevanju kakovosti storitev

Ocenjevanje kakovosti storitev je učinkovito orodje zagotavljanja višje kakovosti storitev, vendar le, če prave dejavnike ocenjujemo dovolj obsežno. Slabo sestavljene ankete in vprašalniki povzročijo več škode kot koristi, saj so odločitve sprejete na podlagi nenatančnih ali celo napačnih podatkov. Kot na primer »ustvarjanje megle«, ki pomeni, da organizacija pri iskanju podatkov anketirancem postavlja vprašanja tako, da vplivajo na njihovo mnenje. Pojav nastane zaradi različnih koristi zunanjih svetovalcev, ki niso nujno enaki kot v organizaciji, ki je izdelavo analiz naročila (Musek 2007, 38).

Ena najpogostejših napak pri merjenju je uporaba zasilnih pripomočkov za merjenje zadovoljstva z določenim virom (priročniki, vprašalniki), ki ga za organizacijo pripravi nekdo od zunaj, brez poznavanja zgodovine in poslanstva organizacije (Musek Lešnik 2007, 38).

Pogoste napake nastanejo pri analizi rezultatov. Organizacije se iz različnih razlogov osredotočajo zgolj na podatke o zadovoljstvu (težnja po olepševanju), pri tem pa pozabljajo na svoje šibke točke. Naslednja zelo pogosta napaka je zadovoljstvo s površinskimi podatki. Določene analize ne pokažejo točnih vzrokov, temveč le opozorijo na kritična področja. Točen vzrok je razviden iz nadaljnjih raziskovanj. Problematično je tudi nesistematično obdelovanje podatkov, ki ne ločuje skupin potrošnikov in ne nameni posebne pozornosti prepoznavanju ter spoznavanju najpomembnejših ter ugotavljanju njihovega zadovoljstva (Musek Lešnik 2007, 38–39). Pogoste so tudi napake pri iskanju rešitev. Osredotočajo se na rešitve, ki se jim zdijo smiselne, vendar zaradi neizkušenosti spregledajo določena dejstva, ki bi lahko odločitev spremenila. Slabo razumevanje ali strah pred neznanim pa sta vzroka, da določene neugodne podatke zanemarijo ter se obnašajo, kot da problem sploh ne obstaja (Musek Lešnik 2007, 38–39).

Kakovost storitev se izboljšuje, če se izboljšuje zadovoljstvo kupcev, kar se posledično odraža tudi v zmanjšanju reklamacij, utrjevanju ugleda organizacije, osvajanju novih tržišč in v konkurenčnosti na različnih področjih (Potočnik 2004, 92–95).

2.2 Stroški kakovosti

Kakovost je ekonomska kategorija, ki zahteva tehnično brežhibnost in ekonomsko učinkovitost ter jo lahko merimo tudi s stroški kakovosti, s katerimi se organizacija srečuje povsod v poslovanju. Z analizo stroškov kakovosti, ki vključuje načrtovanje, merjenje ter analiziranje, ugotavljamo neskladnosti v procesih in priložnosti za izboljšanje. Stroškom kakovosti se je nemogoče izogniti. Stroški, povezani z zagotavljanjem kakovosti, so namreč nujni za preprečitev stroškov nizke kakovosti (Pivka 2000, 81).

V praksi pogosto ovrednotimo le reklamacije in pritožbe kupcev s trga. Takšno vrednotenje stroškov je preozko, saj so poleg posledic napak pomembni tudi vzroki in možnosti izboljšav (Pivka 2000, 82).

2.2.1 Vrste stroškov kakovosti

Razvrščanje in analiza stroškov kakovosti nam pokaže na probleme v poslovanju. V povprečju znašajo stroški kakovosti od 1 % do 20 % vseh prihodkov (Pivka 2000, 88). Za določanje točnega odstotka lahko uporabimo različne modele.

Procesni model preučuje stroške glede na stroške skladnosti in neskladnosti. Stroški skladnosti so opredeljeni kot stroški, ki pripomorejo k skladnosti rezultata z zahtevami. Med stroške nizke kakovosti so uvrščeni vsi procesi, pri katerih je rezultat neskladen izdelek. *Model življenjskega učenja* kot procesni model razdeli stroške na stroške skladnosti in neskladnosti, vendar glede na vsak posamezen proces (Pivka 2000, 85–87 in 93).

PAF model (angl. *Preventive Appraisal and Failure Model*) opredeljuje vse stroške, povezane z managementom kakovosti. PAF model deli stroške na (Pivka 2000, 88–92):

- stroške preventive: stroški, povezani s preprečevanjem nizke kakovosti (stroški načrtovanja kakovosti, stroški preslikave zahtev za kakovost kupca v svojevrstne kontrole procesa, materialov, izdelkov, razvojni in vzdrževalni stroški, notranje presoje ter izobraževanje za kakovosti),
- stroške ocenjevanja ali spremljanja kakovosti: stroški, ki nastanejo pri testiranju, pregledovanju, ocenjevanju idr. (stroški dela, materiala, prevzemnega testiranja, certifikacijskih organov),
- notranji stroški napak: stroški, ki nastanejo zaradi neskladnosti izdelkov in storitev. Delimo jih na stroške izmeta, predelave, popravila, skladiščenje, transporta, analize napak ter znižanja prodajne cene.
- zunanji stroški napak: stroški, ki nastanejo, ko kupec uveljavlja neskladnost (reklamacija, zamenjava ali predelava zavrženega izdelka oziroma storitve).

Vodstvo določi na področju kakovosti pristojnosti managerjev, upravlja s stroški kakovosti ter za to zahteva določeno vrsto in vsebino poročil ter časovne intervale poročanja. Naloga poročil je opozoriti na vrste in velikost stroškov, njihove vzroke nastanka in opredeliti kritične točke poslovanja (Marolt in Gomišček 2005, 159–160).

Samo stroški kakovosti ne nudijo popolne slike v poslovanju, zato potrebujemo povezavo s kazalniki, ki podatek ovrednotijo. Običajno za kazalnike uporabljamo količino dela, stroškov proizvodnje, obseg prodaje in enote izdelka (Marolt in Gomišček 2005, 160).

2.3 Razvojne stopnje managementa kakovosti

Razvoj poslovanja organizacij se spreminja skupaj s poslovnim okoljem organizacije in vpliva tudi na metode zagotavljanja kakovosti, njene pristope in načela. Intenzivnejši razvoj kakovosti se je pričel v začetku 20. stoletja na proizvodnem področju, v tovarni Ford s t. i. kontrolo kakovosti. Ford je z industrijskim načinom proizvodnje izdeloval enake izdelke (avtomobile). V proizvodnji so za skladnost izdelkov skrbeli s pomočjo kontrole kakovosti (Marolt in Gomišček 2005, 12–13).

Določili so standarde za njeno izvajanje, ki so še danes osnova za kontrolo kakovosti. Zaposleni v proizvodnih procesih so bili ločeni od nadzornikov kakovosti, zato so dojemali, da kakovost zagotavljajo le v oddelku za kontrolo kakovosti. Poleg tega ločevanje kakovostnih izdelkov od nekakovostnih sicer prepreči nastanek nekakovostnega izdelka, vendar ne odpravi vzroka napake (Marolt in Gomišček 2005, 13).

Pomanjkljivosti kontrole kakovosti odpravlja načelo preventive. Skladno s tem načelom mora proces načrtovanja in proizvajanja biti usmerjen k preprečevanju nastanka napak. Kontrola kakovosti preverja kakovost izdelkov, načelo preventive pa preverja kakovost procesa v vseh stopnjah poslovanja (Marolt in Gomišček 2005, 14–15).

Omenjeni pristop zahteva sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh v procesu načrtovanja, proizvajanja izdelkov in izvajanja storitev. Poleg tega tudi opredeljuje odgovornost vsakega oddelka ter vsakega delovnega mesta za zagotavljanje kakovosti (načelo celovitosti). Ta pristop imenujemo management celovite kakovosti. Prenesemo ga lahko tudi na področje zagotavljanja storitev.

2.3.1 TQM – management celovite kakovosti

V literaturi različni avtorji različno podajajo definicijo TQM (management celovite kakovosti – angl. *Total Quality Management*). Skupna ugotovitev je (Marolt in Gomišček 2005, 32), »da je TQM skupek organizacijskih sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov, izdelkov in storitev ter s tem izboljšala učinkovitost, uspešnost in fleksibilnost.« TQM ni model, ki organizaciji narekuje, kako naj delo opravlja, zato do cilja ni samo ene pravilne poti (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 75).

Osnovno načelo TQM-ja je zadovoljiti kupca. Kupec je »kralj« (Pivka 2000, 48). Naslednje načelo je odgovornost vodstva, ki je odgovorno za vse, kar se v organizaciji dogaja. Organizacija mora biti naravnana na preprečevanje napak s strategijami kakovosti in merljivimi cilji. Poleg tega mora biti pozornost usmerjena k procesu (procesi brez napak omogočajo brezhibne izdelke in storitve) (Šostar 2000, 18).

Omenjena načela predstavljajo veliko sprememb v primerjavi s tradicionalno vlogo managerja. Slednjemu zmanjšajo pomen odločanja in kontrole ter okrepijo voditeljske veščine sodelovanja in usmerjanja ljudi. TQM spodbuja organiziranje in delo v delovnih skupinah, ki kopičijo potrebno znanje in decentralizirano odločanje. Pri tem se sprosti tok sporazumevanja in kakovost informacij, ki poteka z drugimi skupinami in enotami ter organizacijami (Marolt in Gomišček 2005, 33–34).

Načelo procesnega pristopa je pripomoglo k zasnovi splošnih standardov kakovosti.

2.3.2 ISO standardi družine ISO 9000:2008

Standardi družine ISO 9000 so zbirka veljavnih mednarodnih standardov, tehničnih specifikacij, tehničnih poročil, priročnikov in internetnih dokumentov o vodenju kakovosti (Slovenski inštitut za standardizacijo 2010).

Namen standardov ISO 9000:2008 je vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost v skladu z zahtevami (Artač 2009, VI-2).

Standardi so pripravljeni in vzdrževani v okviru mednarodne organizacije za standardizacijo – ISO. Tehnični odbor »ISO/TC 176 Vodenje in zagotavljanje kakovosti« je sestavljen iz treh pododborov »ISO/TC 176/SC1 Pojmi in izrazoslovje«, »ISO/TC 176/SC2 Sistemi kakovosti« in »ISO/TC 176/SC3 Podporne tehnologije« (slika 2.4) (Slovenski inštitut za standardizacijo 2010).

Na območju Republike Slovenije se z vodenjem in zagotavljanjem kakovosti ukvarja tehnični odbor »SIST/TC VZK Vodenje in zagotavljanje kakovosti«. Slovenski standardi kakovosti nastajajo s prevajanjem evropskih standardov. V skupini EN ISO 9000 poznamo naslednje standarde (Slovenski inštitut za standardizacijo 2010):

- SIST EN ISO 9000:2005, Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar,
- SIST EN ISO 9001:2008, Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve,
- SIST EN ISO 9004:2009, Vodenje za trajno uspešnost organizacije – Pristop z vodenjem kakovosti.

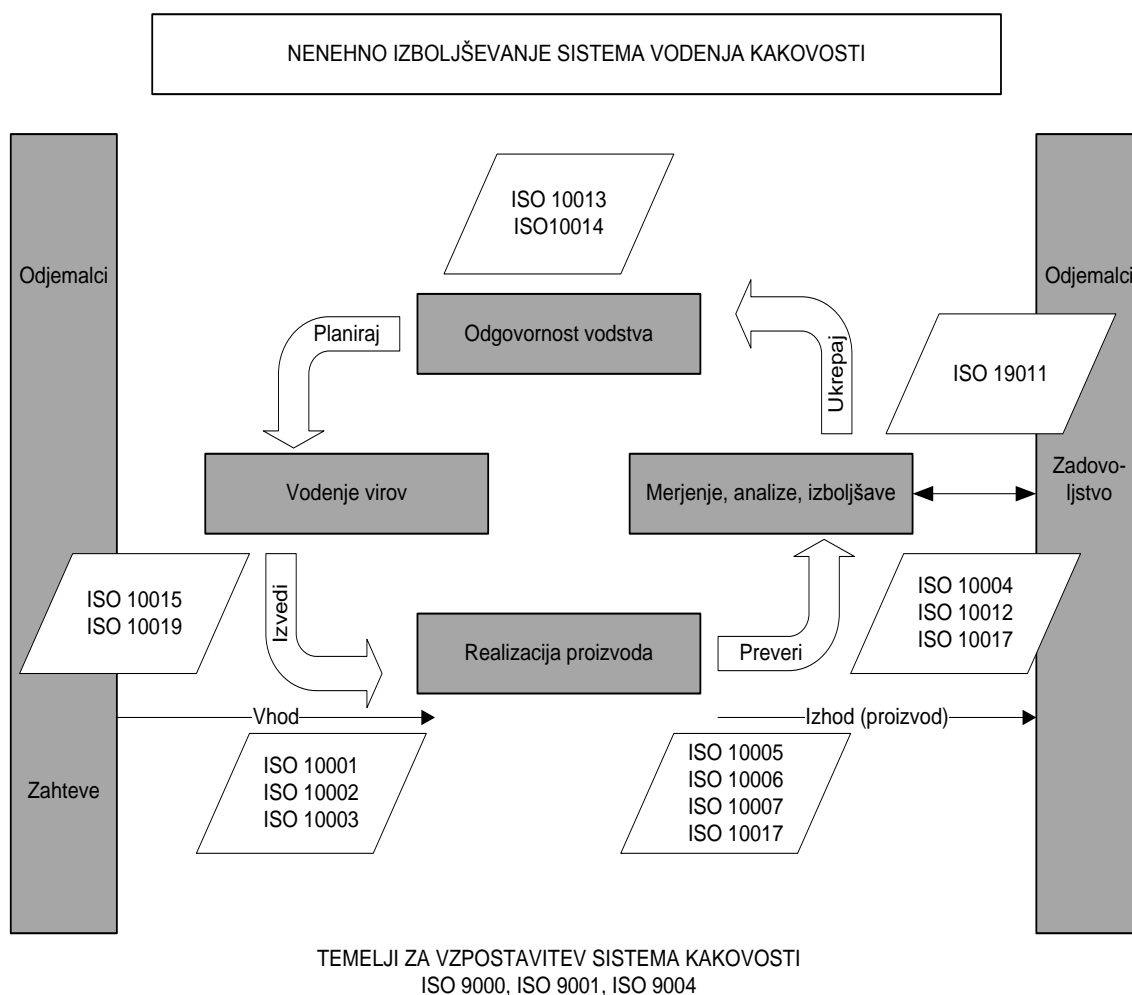
Standardi 9000:2008 so nasledili standarde 9000:2000. Novi standardi novih načel sicer ne prinašajo, novost pa predstavlja uporaba modela PDCA kroga, ki ga predstavljamo v nadaljevanju. Standardi SIST EN se osredotočajo na sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, izvedbo izdelka ter merjenje, analiziranje in izboljševanje (Artač 2009, VI-1-VI-7). Tudi ISO standardi uporabljajo načela managementa celovite kakovosti (TQM).

Prednosti standardov SIST EN ISO 9001:2008 so, da so usmerjeni v razvoj prožnega sistema vodenja, ki temelji na procesu in ne na postopkih. Proces je usmerjen k stalnemu izboljševanju in zagotavljanju zadovoljstva odjemalcev, ki meri uspešnost sistema. Standardi so usmerjeni v doseganje skupnega cilja poslovanja organizacije s

sodelovanjem in izboljšanim sporazumevanjem na vseh ravneh. Pri tem je naloga vodstva skrb za poslovno odličnost, ki je ni mogoče delegirati. Na ravni celotne organizacije standardi zahtevajo postavitev izmerljivih ciljev, ki so usmerjeni na razpoložljive vire. Postavljajo tudi zahteve za vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti. V primerjavi s starejšimi standardi so zahteve zastavljene bolj jasno in povečujejo usklajenost s SIST EN 14001:2005, torej s sistemom ravnanja z okoljem (Slovenski inštitut za standardizacijo 2010). Procesni model družine standardov ISO 9000 prikazuje slika 2.4.

Sodobna organizacija uspešno in učinkovito skrbi za doseganje in vzdrževanje zahtevane ravni kakovosti, pri tem si pomaga s kombinirano uporabo različnih orodij in pristopov, s kontrolo kakovosti, načelom preventive ter celovitim zagotavljanjem kakovosti (TQM).

Slika 2.4 Uporaba standardov odbora ISO/TC 176 v procesnem pristopu



Vir: Slovenski inštitut za standardizacijo 2010.

2.4 Sodobni pristopi zagotavljanja kakovosti

Vse metode zagotavljanja kakovosti so usmerjene k zagotavljanju učinkovitejšega in uspešnejšega načina poslovanja. Vsak izmed pristopov zagovarja drugačna stališča in načela, ki se lahko dopolnjujejo in so lahko uporabna v določenih organizacijah. Izbrana metoda bo uspešna le, če bo organizacija osvojila njihova načela.

2.4.1 Statistične metode zagotavljanja kakovosti

Statistične metode uporabljamo v primerih, kjer je treba preučiti večje število podatkov. Izbira orodij in tehnik je odvisna od predmeta in cilja raziskovanja. Ključna zahteva pri zbiranju podatkov je primeren vzorec, ki mora biti pregleden, dovolj natančen in jasno opredeljen. V nadaljevanju predstavljamo osnovne povezave za izračun najpogosteje uporabljenih orodij.

Pogostnostna porazdelitev deluje na načelu modela variacije (natančnost in enovitost podatkov). Prikazuje informacije o kakovosti in procesu zagotavljanja kakovosti ter nakazuje ukrepe za morebitno izboljšanje.

Mere za določanje točnosti so *aritmetična sredina* (\bar{x}), *mediana* (M_e) in *modus* (M_o). Pri managementu kakovosti je pomembna še naslednja enačba $\bar{x}=M_o=M_e$. Za rahlo simetrijo levo ali desno velja $\bar{x}-M_o=3(\bar{x}-M_e)$ (Pivka 2000, 118).

Mere za raznolikost podatkov so *variacijski razmik* (R), *variacija in standardni odklon* (S) ter *koeficient variabilnosti* (V). Variacijski razmik izračunamo kot razliko med največjo in najmanjšo vrednostjo opazovanih podatkov ($R=X_{\max}-X_{\min}$) (Pivka 2000, 119). Standardni odklon (formula 1) na vzorec izračunamo na spodnji način (Pivka 2000, 119):

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N - 1}}, \quad (1)$$

glede na populacijo(formula 2)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}} \quad (2)$$

in glede na kontrolne karte

$$S = R/d_2.^2 \quad (3)$$

Koeficient variabilnosti izračunamo na spodnji način (formula 4):

¹ n – število enot vzorca; N – število enot populacije

² R – približek, povprečen variacijski razmik; d₂ – Hartleyeva konstanta

$$K_v = \frac{s}{x} 100\% . \quad (4)$$

Razmerje med kakovostnimi in nekovostnimi izdelki in storitvami, ki jih je kupec še pripravljen kupiti, je izraženo s sprejemljivo ravno kakovosti – AQL (AQL – angl. Acceptable Quality Level). Za model šest sigma je značilna stopnja AQL = 99.9997 % (Pivka 2000, 122).

Razmerje med variabilnostjo procesa in tolerancami z uporabo standardnega odklona vzorca (S) nam pomaga določiti, ali ima proces odstopanja, ki so še v mejah tolerance. Indeks sposobnosti procesa lahko izračunamo s formulama 5 in 6 (Pivka 2000, 123):

$$Cpk_z = (ZTM - \bar{x}) / 3S^3 \quad (5)$$

$$Cpk_s = (\bar{x} - STM) / 3S^4 \quad (6)$$

Indeks sposobnosti procesa (Cpk), ki je enak ali večji od dve, pomeni, da je proces statistično ustrezen (Pivka 2000, 123).

Uporaba te metode je smiselna pred sprejemom naročila, pred dobavo novega stroja, po namestitvi novih nastavitev in v drugih primerih.

Ocena in intervali zaupanja se uporabljajo za povečanje točnosti napovedi in verjetnosti pravilne ocene. Metodo, s katero določamo intervalne ocene parametrov, imenujemo ocena intervala zaupanja. Določanje verjetnosti ocene, ki temelji na omenjenem postopku, pa imenujemo intervalna ocena parametra (Marolt in Gomišček 2005, 240–246).

Statistični nadzor procesa je v pomoč pri analizi procesa proizvodnje, kjer ugotavljajo sposobnost natančnosti proizvodnje. Ukvarja se z nastalimi napakami.

Skladnost se nanaša na usklajevanje uvedenih standardov, želja, potreb kupcev, usklajevanje procesa proizvodnje in nastalih stroškov. Skladnost zahteva dobro poznavanje in razumevanje procesa.

2.4.2 Nestatistične metode zagotavljanja kakovosti

Kakovost lahko zagotavljamo tudi z vpeljavo posameznih metod ali orodij kakovosti, ki lahko na operativni ravni precej izboljšajo delo določenega oddelka. Najbolj znane tovrstne metode omenjamo v nadaljevanju (Marolt in Gomišček 2005, 354–356):

- Analiza možnih napak in njihovih posledic (angl. FMEA – *Failure Mode and Effect Analysis*) sistematično preučuje možne napake in posledice.

³ ZTM – zgornja meja tolerance

⁴ STM – spodnja meja tolerance

- Drevesni diagram (angl. *Tree Diagram*) grafično predstavi dejavnosti, ki so pomembne za doseganje cilja.
- Evidenčni list (angl. *Check Sheet*) je namenjen spremljanju, urejanju in oblikovanju podatkov v informacije.
- Gantogram (angl. *Gantt Chart*) ponazarja trajanja in čas izvedbe zastavljenih nalog, iz katerega razberemo naloge, ki jih lahko izvajamo istočasno.
- Matrični diagram razdeli naloge med posameznike, jim dodeli odgovornost in zadolžitve. Pogosto ga uporabljamo kot pripomoček pri izdelavi poslovne kakovosti.
- Matrika prednosti (angl. *Prioritization Matrix*) je orodje, ki ga uporabljamo za izbiro najboljše rešitve s pomočjo vnaprej določenih meril. Analizira vse čase, izvajanje, zaporedje nalog in kritične poti.
- Mrežni načrt dejavnosti (angl. *Activity Network Diagram*) omogoča prikaz najboljše mogoče poti določenega procesa. Grafično ponazori celoten proces in čase izvajanja podprocesov.
- Orodja kreativnosti so namenjena združitvi intuicije, domišljije, izkušenj in znanj za odkrivanje novih pristopov pri reševanju problemov. Poznamo orodja *Breakthrough Thinking* (prebojno razmišljanje), *Mind Mapping* (grafična predstavitev misli) in TILMAG (igrače mislecev) (Marolt in Gomišček 2005, 413–416).
- Pareto diagram (angl. *Pareto Chart*) uporabljamo za določanje ključnega problema. Deluje po načelu 20/80, kar pomeni, da 20 % predvidenih napak in vzrokov povzroči okrog 80 % problemov. Gre za zelo enostaven pripomoček, ki je dokaj splošen.
- Poka-Yoke je tehnika, ki preprečuje nastanek napak.
- Program alternativnih odločitev (angl. PDPC – *Program Decision Program Chart*) je orodje, ki ga dopolnjujemo z drevesnim diagramom. Grafični prikaz podrobneje razdeli, s tem predstavi mogoče krizne točke v izvajanju procesa in mogoče rešitve na potencialne probleme.
- Radarska slika (angl. *Radar Chart*) poda razmerje med dejanskim in želenim stanjem na določenem področju delovanja. Rezultati so prikazani v radarski sliki.
- Razsevni diagram (angl. *Scatter Diagram*) je orodje za iskanje soodvisnosti med spremenljivkami, ki podatke grafično ponazori.
- Relativna primerjava (angl. *Benchmarking*) je orodje, ki določa cilje poslovanja. Pri tej metodi zbiramo ideje za izboljšave na podlagi primerjave z najboljšimi v panogi.

- Shema poteka procesa (angl. *Flowchart*) grafično ponazori vsako zaporedno stopnjo v določenem procesu. Najbolj uporabna je pri načrtovanju in analizi procesov. Poznamo sheme poteka procesa navzdol in odgovorno shemo poteka procesa.
- Skupinsko ustvarjanje idej (angl. *Brainstorming*) je metoda ustvarjanja in zbiranja idej v skupini. Namen metode je spodbujati ustvarjalno razmišljanje in ustvariti čim več idej. Kritiziranje med izbiranjem idej ni zaželeno, saj zmanjšuje učinkovitost.
- Vzročno posledični diagram (diagram ribje kosti, angl. *Cause-effect Diagram*) opredeli, razišče ter grafično ponazori vse vzročno posledične povezave o določenem problemu. Graf je različen za proizvodne in storitvene procese. V osnovi je razdeljen na dva dela. Desna stran vsebuje posledico oziroma problem, ki ga skupina raziskuje, medtem ko so na levi strani zabeležene kategorije t. i. širših vzrokov. V storitvenih procesih so te kategorije: politike, postopki, prostor in ljudje.

2.4.3 Celostni pristopi in modeli zagotavljanja kakovosti

Celostni pristopi zagotavljanja kakovosti so samostojni sistemi, ki dopolnjujejo ali nadgrajujejo druge sisteme poslovanja organizacije. V to skupino spadajo tudi že omenjeni ISO standardi.

Šest sigma

Metodologija šest sigma je nadaljnja stopnja razvoja sistema kakovosti, ki zagovarja zmanjšanje variacije in skrajšanje pretočnih časov procesov. S ponujenimi orodji zagovarja dvig pričakovanih kupcev in zagovarja kakovost izvedbe procesov. Prikazane izboljšave so statistično podprte ter prikazane na merljiv in finančno podprt način (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 153).

Različni avtorji različno opredeljujejo šest sigmo. Bistvo je, da predstavlja filozofijo in vizijo managementa, ki ima pri zagotavljanju kakovosti dejavno vlogo. Odločanje naj temelji na podlagi osredotočenosti in pričakovanih kupcev ter naj bo podkrepljeno s konkretnimi številkami, podatki in dejstvi (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 153–154).

Kakovost je v vsakem procesu treba definirati kot potencialno oziroma kot trenutno raven kakovosti. Potentialna kakovost je opredeljena kot največja mogoča dodana vrednost na enoto vložka. Trenutna kakovost pa predstavlja trenutno dodano vrednost na enoto vložka. Razlika med potencialno in trenutno kakovostjo predstavlja nepotrebne stroške, ki jih šest sigma odpravlja. Usmerjena je k boljši, hitrejši in cenejši proizvodnji izdelkov in storitev (Gošnik, Hohnjec in Hohnjec 2010).

Šest sigma je podprta s statistiko. Ima oznako σ , ki je hkrati tudi oznaka za merjenje variabilnosti v procesih (merimo šest standardnih odklonov med potencialno in trenutno kakovostjo). Tradicionalne organizacije v povprečju uporabljajo nekje med tri in štiri sigma ravni. S takim merilom kakovosti se pojavi med 0,0062 % in 0,067 % napak. Metodologija šest sigma doseže 0,0000034 % napak glede na ponujene priložnosti (Gošnik, Hohnjec in Hohnjec 2010).

Svoje dosežke ustvarja s tehnikami in orodij, ki jih uporabljajo že desetletja. Načela delovanja so predstavljena v DMAIC modelu, ki deluje na načelu definiraj (angl. *Define*), izmeri (angl. *Measure*), analiziraj (angl. *Analyse*), izboljšaj (angl. *Improve*) in preverjaj (angl. *Control*). V prvi stopnji definiramo cilje projekta, vire stopenj projekta, časovni načrt izvedbe, proces ter pridobimo informacije o poslovnih partnerjih, strukturi in načinu izvajanja procesa, zaposlenih ter lastnikih. V drugi stopnji izvedemo meritve, ki pokažejo trenutno stanje v poslovanju. Pomembna je točnost in natančnost izmerjenih podatkov ter to, da pri meritvah uporabljamo primerne metode. V tretji stopnji s pomočjo statističnih orodij analiziramo sposobnost procesa, svojevrstnost spremenljivk procesa, povezavo med vhodno in izhodno vrednostjo spremenljivk. V četrti stopnji na podlagi pridobljenih analiz podatkov iz tretje stopnje izdelamo načrt izboljšav, ki jih v zadnji stopnji uvedemo in preverimo njihove rezultate (Gošnik, Hohnjec in Hohnjec 2010).

Filozofija šest sigma temelji na opazovanju dejavnikov na trgu, ki jih dopolnjuje z razvijanjem. Usmerjenja je v razvijanje hipotez, ki jih nadalje razvija s pomočjo poskusov in dodatnih raziskav. Namen je ugotoviti dejavnike, ki povzročajo variacije, če te obstajajo. Na podlagi pridobljenih rezultatov usklajuje spoznanja s postavljenimi hipotezami in postavlja dodatne, nove hipoteze (Pyzdek 2003, 6).

Metodo šest sigma v Sloveniji še uvajajo. V poslovanje so jo (do leta 2010) uvedle le redke organizacije, in sicer Johnson Control, BSH Hišni aparati, Gorenje, Kovinoplastika Lož, Goodyear, Hidria AET in Iskra Avtoelektrika (Gošnik, Hohnjec in Hohnjec 2010). Metodo šest sigma (DMAIC) in njene nadgradnje (DFSS – angl. *Design for Six Sigma*) ter vitko šest sigmo (angl. *Lean Six Sigma*) v Sloveniji čedalje bolj uporabljajo.

Sistem 20 ključev

Sistem 20 ključev je celovita metoda, ki izvira iz japonske kulture. Je orodje za celovit razvoj podjetja ter za ocenjevanje kakovosti (Kobayashi 2003, 11). Metoda je prilagojena evropskemu okolju ter je primerna za srednje in večje organizacije.

Med seboj povezuje druge znane metode stalnih izboljšav ISO 9000, JIT, CIP/Kaizen, EFQM, BSC, BPR, vitko proizvodnjo (angl. *Lean Production*), vitko podjetje (angl. *Lean Manufacturing*), ki so razdeljene po področjih delovanja, pri tem pa

deluje kot celovit sistem. Povezovanje metod spodbuja sinergijske učinke (Kobayashi 2003, 263–265).

Sistem 20 ključev ponazarja 20 ključnih področji delovanja organizacije. Med njimi so štirje ključi pomembnejši: ključ ena (čiščenje in organiziranje), ključ dve (organizacija sistema in vodenje s cilji), ključ tri (dejavnosti v majhnih delovnih skupinah) in ključ dvajset (vodilna tehnologija). Omenjeni ključi so temeljni za uspešen razvoj organizacije (tabela 2.1). Ostalih šestnajst ključev vpliva na kakovost, višino stroškov, dolžino vmesnih časov, zmanjšanje medstopenjskih zalog, razvoj tehnologije, reorganizacijo delovnih mest itd. Drugi ključi so prikazani v spodnji tabeli (Kobayashi 2003, 16).

Tabela 2.1 Sistem dvajsetih ključev po ciljih

Cilj	20 ključev
Razsežnosti delovnega mesta	1 Čiščenje in organiziranje 2 Organizacija sistema in vodenje s cilji 3 Dejavnosti delovnih skupin 10 Organizacija delovnega časa
Izboljšanje kakovosti	7 Proizvodnja brez nadzora 9 Vzdrževanje strojev in opreme 11 Sistem zagotavljanja kakovosti 12 Odnosi z dobavitelji 15 Širjenje usposobljenosti zaposlenih
Zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti)	13 Odpravljanje vseh izgub 14 Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam 6 Vrednostna analiza delovnih postopkov 17 Nadzor učinkovitosti 19 Varčevanje z energijo in materiali
Izboljšanje toka procesov/zmanjšanje medstopenjskih zalog/ hitrejša dobava	5 Hitre nastavitve 4 Zmanjšanje medstopenjskih zalog 16 Načrtovanje proizvodnje 8 Povezovanje proizvodnih procesov
Razvoj tehnologije	18 Računalniška podpora poslovanju 20 Obvladovanje vodilnih tehnologij

Vir: Kobayashi 2003, 256.

Organizacijo ocenjujemo s primerjavo vseh podjetji na svetu. Vsak ključ ocenimo z lestvico od ena (najnižja raven) do pet (odličnost svetovnega razreda). Najvišji mogoč seštevek je 100 (najnižji pa 20). Sledi primerjanje s konkurenco. Opozoriti velja, da se

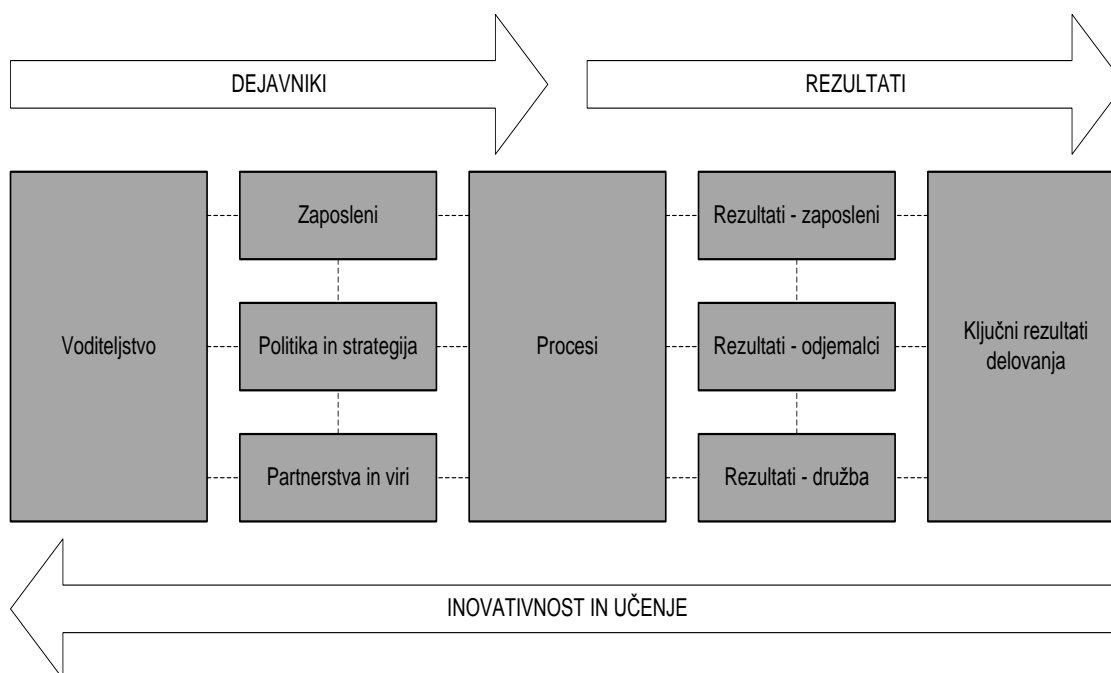
pri primerjavi na svetovni ravni organizacija lahko primerja le z najboljšo organizacijo (Kobayashi 2003, 14–15).

Sistem 20 ključev spodbuja uravnoteženo izboljševanje vseh področij delovanja. Katera področja in katere strategije bo bolj poudarjal, je odvisno od ciljev kakovosti, ki si jih je organizacija zastavila (Kobayashi 2003, 13–15).

Model poslovne odličnosti EFQM

Model poslovne odličnosti EFQM (angl. *European Foundation for Quality Management*) je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti in je namenjen samoocenjevanju organizacije. Uporabljamo ga tudi kot osnovo za narodne in pokrajinske nagrade za kakovost (v Sloveniji kot priznanje RS za poslovno odličnost). Model je prikazan na sliki 2.5. Zaposlenim v organizaciji nudi priložnost, da ovrednotijo podjetje glede na konkurenco in podrobneje spoznajo svoje poslovanje, predvsem svoje prednosti, možnosti za izboljšave ter trenutno stopnjo na poti k odličnosti (Leon idr. 2004, 12).

Slika 2.5 Model poslovne odličnosti EFQM



Vir: Leon idr. 2004, 5.

Sestavljen je iz devetih meril, razdeljenih na dejavnike, ki predstavljajo dejavnosti ter rezultate, ki zajemajo rezultate in dosežke organizacije. Rezultati so posledica dejavnikov, te pa organizacija izboljšuje s pomočjo povratnih informacij, pridobljenih iz rezultatov. Odlični rezultati modela temeljijo na predpostavki, da jih pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosežajo z voditeljstvom, ki ga usmerjajo politike in

strategije. Njihovo uresničevanje poteka preko zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Leon idr. 2004, 5).

Vitko podjetje (angl. Lean Manufacturing)

Metoda je najbolj poznana po zmanjšanju neustreznih izdelkov oziroma storitev, kar pripomore k izboljšanju kakovosti, skrajšanju izvajalnih časov in k znižanju stroškov. Alternativni pristop zagovarja gladkost poteka dela, torej proizvodnjanje in izvajanje storitev brez nepotrebnih prekinitev (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 139).

Beseda »vitko« odgovarja na vprašanje, kako opraviti vse več z vse manj. Pri pojmu kakovosti to pomeni, kako se čim bolj približati tistemu, kar kupec želi, pri tem vložiti čim manj napora, opreme, časa in prostora. Celoten pomen besede označuje natančno opredeljena vrednost in vrednost tok izdelka oziroma storitve, gladki tokovi informacij in materiala ter strmenje k popolnosti (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 139).

Demingov model odličnosti – PDCA krog

Tabela 2.2 PDCA krog

<p><i>P (Plan) – načrtuj izboljšanje postopkov:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – upravljanje neskladnosti, – izboljševanje, – certifikati ISO 9001, – kulturni in organizacijski vidiki, – celovito obvladovanje kakovosti, – sistem upravljanja z okoljem, – povezovanje sistema upravljanja. 	<p><i>D (Do) – izdelaj poskusne spremembe v majhnem obsegu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – zamisel kakovosti in ciljev, – upoštevanje predpisov, – funkcija in varnost izdelka, – usposabljanje za kakovost, – nadzor načrtovanja.
<p><i>A (Act) – ukrepaj za spremembe v večjem obsegu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – uvod v statistiko, – kontrolne karte, – pregled, kontrola, – funkcionalno preizkušanje, – oprema za kontrolo in merjenje, – meroslovje, – presoja kakovosti in pregledi, – stroški, povezani s kakovostjo in varnostjo, – primerjanje z najboljšimi. 	<p><i>C (Check) – preveri, ali so spremembe uspešne in preuči izbrane procese:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – nabava, – dobava ravno ob pravem času, – zmogljivost procesa, – zanesljivost izdelka, – streha materiala, – servisiranje, – kakovost storitev, – dokumentiranje in zapisi, – nadziranje sprememb, – standardi, standardizacija, skladnost, harmonizacija.

Vir: Soković in Pavletič 2007, 371.

PDCA je oznaka za načrtuj, naredi, preveri, ukrepaj (angl. *Plan, Do, Check, Act*) (tabela 2.2).

Bistvena značilnost modela je primerjanje rezultatov z načrtovanim ciljem in zmanjševanje razlik ter zagotavljanje nenehnega iskanja novih, ustvarjalnih izboljšav, ki bodo organizacijo naredile učinkovitejšo in uspešnejšo (Soković in Pavletič 2007, 370).

Svoje delovanje usmerja na področje opravljanja zastavljenih nalog ter na področje vodenja. Vpelje začasne in trajne popravke. Začasni ukrepi odpravljajo nastale napake, trajni pa skušajo odpraviti vzrok. Mnoge metode zagotavljanja kakovosti za osnovo uporabljajo filozofijo PDCA kroga (Soković in Pavletič 2007, 370).

3 POSLOVNO OKOLJE IZBRANEGA PODJETJA

Podjetje AGM Nova Gorica, d. o. o., je majhno podjetje, ki se ukvarja s storitvami tehničnega varovanja. Posluje v panogi elektroinštalacijskih napeljav in naprav, njihove značilnosti sledijo v nadaljevanju.

Dobavitelji

V panogi prihaja do navpične združitve med proizvajalci in izvajalci, ki se ukvarjajo z montažo. Opaziti je trend medsebojnega povezovanja. Izdelki, ki jih dobavitelji ponujajo, so med seboj po ceni in kakovosti precej podobni.

Izvajalci lahko dobavitelja zamenjajo brez večjih stroškov.

Odjemalci

Odjemalci so občutljivi na ceno storitev, kar privede do nepoštene konkurence. Poleg cene je za odjemalca pomembno tudi dobro ime.

Odjemalce predstavljajo fizične in pravne osebe, kar pomeni, da se odjemalci med seboj precej razlikujejo – tako po željah in pričakovanjih kot po sredstvih, ki so jih pripravljene vložiti.

Prihaja do enkratnega poslovanja, razen v primeru poprodajnih storitev, tj. rednega servisiranja vgrajenih sistemov. Odjemalec predstavlja pomemben delež v celotni prodaji podjetja, zlasti če gre za odjemalca, ki se odloča za varovanje velikega ali večjega števila objektov.

Izbiranje izvajalca se razlikuje glede na potrebe odjemalcev. Pravne osebe, ki želijo zavarovati večji objekt, navadno objavijo razpis, na katerega se lahko prijavijo potencialni izvajalci. Fizične osebe ter nekatere pravne osebe pa same pridobivajo podatke pri vsakem podjetju posebej.

Vsak izvajalec posluje z določenimi dobavitelji in omejenim številom izdelkov, zato je menjava izvajalca samo za servisiranje vgrajenega sistema otežena oziroma precej draga. Če se kupec odloči za menjavo izvajalca, mora zamenjati celoten vgrajen sistem. Odjemalec ima tako dodatne stroške in druge nevšečnosti, kot je na primer ponovno postavljanje novih sistemov, zato so kupci zvesti.

Opazimo lahko navpično združitev, ki se odraža z nakupom opreme.

Konkurenti

V panogi elektroinštalacijskih napeljav in naprav se pojavlja vedno večje število podjetij. Trenutno je v panogi veliko število tekmecev, ki pa med seboj niso popolni konkurenti, saj imajo različne prodajne programe.

Potencialnim novim konkurentom omejujejo vstop v panogo izkušnje in znanja, ki jih ta zahteva, potrebna tehnologija in znanje (angl. *Know-how*) ter zakonodaja. Za poslovanje morajo pridobiti tudi zakonsko določene licence.

Gre za panogo, kjer je zaupanje odjemalcev izredno pomembno, zato ima dobro ime velik pomen. Izstop iz panoge je sorazmerno enostaven in ne predstavlja večjih stroškov.

Nadomestki

Na trgu se že pojavljajo razni računalniški programi z novim načinom varovanja, ki jih za enkrat izvajajo manjša računalniška podjetja, vendar še ne predstavljajo nevarnosti.

Poleg omenjenih dejavnikov na podjetja vplivajo tudi pravni in politični, ekonomski, sociodemografski ter proizvodni in tehnični dejavniki. Med njimi ima največji vpliv prav zakonodaja, ki z različnimi ukrepi zastruje delovne pogoje. Poleg tega pa se tehnologija spreminja oziroma se na trgu pojavljajo novi izdelki, ki lahko podjetju v panogi ponudijo novo priložnost ali dodatno konkurenco.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje AGM Nova Gorica, d. o. o., uspešno posluje že od leta 1997. Podjetje je ponudnik dejavnosti tehničnega varovanja, kot je protivlomno varovanje, protipožarno javljanje, video nadzor, kontrola pristopa, javljanje puščanja plina, vzdrževanje in servisiranje, prodaja opreme za tehnično varovanje ter projektivna dejavnost (izdelava tehnične dokumentacije).

V začetku poslovanja je bil obseg poslov majhen, podjetje precej neprepoznavno, prav tako pa je vsak posel zahteval veliko časa in energije zaposlenih, saj so imeli pri poslovanju in vodenju malo izkušenj. Poslovanje je bilo podobno bitki za preživetje. Podjetje je doživelo prve uspehe s prevzemom večjih poslov v tujini. Uspešno zaključen projekt je ponudil iztočnico za širjenje in prevzemanje obsežnejših poslov, tako doma kot v tujini. Podjetje danes uspešno posluje, kljub temu, da je v zadnjem obdobju obseg poslov nekoliko manjši.

V svoji kratki zgodovini si je pridobilo licenco pri Zbornici za zasebno varovanje na področju projektiranja in izvajanja varnostnih sistemov. Vključeno je v Inženirsko zbornico Slovenije ter v Obrtno zbornico in Gospodarsko zbornico RS. Članstvo v slednji predstavlja pravno podlago za izvajanje elektroinstalacijskih del.

V podjetju je trenutno zaposlenih šestnajst oseb, ki imajo naslednjo izobrazbo: dva imata IV. stopnjo, osem V. stopnjo tehnične smeri, štirje VI. stopnjo ekonomske in tehnične smeri, dva VII. stopnjo tehnične smeri. Zaposleni so pripravljeni sodelovati in opravljati zastavljene naloge, vendar sistem nagrajevanja potenciala zaposlenih ne spodbuja, zato ni velikega zanimanja za osebni razvoj.

Najpomembnejše vrednote v podjetju so prijaznost, urejenost, strokovnost, odzivnost in učinkovitost. Fluktuacija zaposlenih je majhna.

Organizacijska struktura podjetja in razporejanje nalog se spreminjata glede na obsežnost in zahtevnost poslov.

Cilji podjetja

Cilj je spremeniti organizacijsko strukturo podjetja, več sredstev nameniti trženju, zvišati produktivnost ter zagotoviti tehnološko napredne rešitve.

Z reorganizacijo poslovanja želijo bolje izkoristiti proizvodna sredstva, prerazporediti delovne naloge in spremeniti sistem nagrajevanja, kar naj bi povečalo produktivnost in izboljšalo poslovanje. Podjetje želi obdržati razgibanost, hkrati pa si zagotoviti zadostno stopnjo robustnosti za stabilnost poslovanja in s tem izboljšati kakovost ter produktivnost vseh procesov, ki jih v podjetju izvajajo.

Povišanje produktivnosti in zagotavljanje višje učinkovitosti želijo doseči z vpeljavo sistema za podporo pri odločanju ter z rednim spremljanjem uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

Lastnik oziroma manager želi sodelavcem (zaposlenim) postopno zaupati več odgovornosti. S tem bi delo porazdelili tako, da bi lahko vsak zaposlen opravljal svoj del nalog brez večjih obremenitev. Zaposlene, ki imajo na določenih delovnih področjih pomanjkljiva znanja, želijo dodatno izobraziti, saj bodo le tako lahko sprejeli večje odgovornosti. Poleg tega pa je sledenje novostim na trgu in vpeljava novosti v poslovanje pred konkurenco mogoče le ob primerni izobraženosti zaposlenih. Določeni omenjeni cilji, kot so nenehno izobraževanje, neprestano sledenje in spremljanje konkurence ter novosti na trgu, niso cilji ampak smernice poslovanja.

V nadaljevanju so omenjeni cilji podjetja glede na predviden čas uvedbe.

Sprotna politika (Grobiša 2009, 24–32):

- vpeljati sistem ugotavljanja želja in potreb kupcev ter potencialnih kupcev,
- vpeljati sistem zagotavljanja kakovosti storitev,
- vpeljati sistem preverjanja kakovosti poslovnih partnerjev,
- kakovostnejše izvajanje rutinskih nalog brez nadzora lastnika,
- izobraziti zaposlene.
- Srednjeročna politika:
- vpeljava sistema podpore pri odločanju,
- uvesti variabilen del plače,
- postopna sistematizacija delovnih mest,
- postati prepoznavno podjetje na ravni celotne Slovenije.

Dolgoročna politika (prav tam):

- ohraniti razgibanost in robustnost za sprejemanje večjih naročil in ohranjanje zahtevane kakovosti.

V podjetju želijo s politiko kakovosti izpolniti zahteve poslovnih partnerjev glede kakovosti (Grobiša 2009, 24–32):

- vpeljati metode in načela kakovosti zato, da bi zagotavljali stalno izboljševanje procesa,
- sprotno preverjati učinkovitost vpeljanih metod in načel s pridobivanjem informacij iz poslovnega okolja (povratne informacije odjemalcev, dobaviteljev, zaposlenih in drugih poslovnih partnerjev) ter hitro odpraviti nepravilnosti,
- upoštevati načelo »kupec je kralj«, zato mora biti podjetje svojim kupcem vedno na voljo,
- izobraževati zaposlene in vzdrževati primerno vzdušje,
- postavljati izzivalne, vendar uresničljive (SMART teorija) načrte poslovanja z uporabo in analizo vseh informacij iz okolja.

5 MANAGEMENT KAKOVOSTI V IZBRANEM PODJETJU

V nalogi predstavljamo osnovni problem zagotavljanja takšne ravni kakovosti, da bo za odjemalca primerna, pri tem pa bo nudila podjetju dovolj prihodkov (s čim nižjimi stroški poslovanja), da bo dosegalo dobre finančne izide ter širilo in razvijalo področja svojega delovanja.

Namen naloge je preveriti stanje kakovosti na ravni celotnega podjetja ter predlagati izboljšave. Prav tako je namen tudi, da na podlagi analiziranega trenutnega stanja, natančno opredeljenih šibkih točk ter poznavanja konkurenčnih prednosti s pomočjo sodobnih pristopov zagotavljanja kakovosti izboljšamo poslovanje podjetja.

Glavni cilj naloge je tako ponuditi podjetju rešitve, ki bodo izboljšale njegovo učinkovitost in uspešnost. Drugi cilji, ki se na prvega navezuje, je analizirati podjetje z vidika zagotavljanja kakovosti. Usmeriti se želimo predvsem na zagotavljanje kakovosti, kot jo vidijo odjemalci, ki so edini verodostojni presojevalci kakovosti.

Trenutno stanje podjetja je opredeljeno na dva načina. Z intervjujem so opredeljeni in analizirani glavni procesi, v nadaljevanju pa je predstavljeno podjetje glede na pričakovanja ter zadovoljstvo odjemalcev.

5.1 Analiza sistema kakovosti

Notranji trg

Cilj analize je pregledati trenutno stanje sistema kakovosti v podjetju, ki bo v nadaljevanju podlaga za predloge izboljšav.

Potrebne podatke za analizo smo pridobili s pomočjo osebnega intervjuja. Ocenili smo, da je treba najprej zaznati poglede vršnega managementa, vzroke za to in poglede za naprej.

V prostorih podjetja AGM Nova Gorica, d.o.o., smo opravili razgovor z Marjanom Grobiša. V razgovoru smo uporabili strukturiran vprašalnik, ki smo ga razvili sami na podlagi literature in spoznanj v teoretičnem delu te raziskave. V intervju smo vključili tudi tematiko o zadovoljstvu sodelavcev oziroma zaposlenih. Sodelovalo je pet zaposlenih, od tega dva zaposlena, ki delo opravljata v režijskih službah in trije, ki delo opravljajo kombinirano, režijsko in na terenu.

Tema intervjuja se je nanašala na dosedanje metode in načine zagotavljanja kakovosti (priloga 1 in 2). Pridobili smo informacije o kakovosti poslovanja podjetja na področju temeljnih procesov podjetja – trženja, izdelave in vzdrževanja prodajnih sistemov, razvoja prodajnih sistemov, upravljanja s finančnimi viri in računovodstvom ter nabave.

Zbirali smo tudi odzive o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. Intervjuje smo opravili s posamezniki (en intervju z enim zaposlenim hkrati), lastnik na njih ni bil prisoten, opravili pa smo jih v marcu 2010 (priloga 1 in 2).

Rezultati

Rezultati analize zbranih podatkov v izbrani organizaciji kažejo, da se na ravni celotne organizacije še niso zavezali k uporabi nobene izmed priznanih metod zagotavljanja kakovosti. Tudi stroškov kakovosti oziroma nekakovosti v organizaciji ne merijo. Načini izvajanja storitev se spreminjajo glede na obsežnost poslov in zahtevnost strank. Poudarek dajejo prilagodljivosti.

Pri vsakem izmed omenjenih procesov (trženje, izdelava in vzdrževanje načina prodaje, razvoj prodajnih programov, upravljanje s finančnimi viri in računovodstvo ter nabava) smo ugotovili svojevrsten način dela in postopke zagotavljanja kakovosti, ki so se izoblikovali skozi leta poslovanja. Ugotavljamo, da so v poslovanje vključeni le posamezni načini zagotavljanja kakovosti, ki so jih zaposleni oblikovali na podlagi izkušenj in zakonodaje (evidenčni listi – gradbeni dnevnik, delovni nalog idr., dobava ob pravem času, analiza dobaviteljev, skupno iskanje rešitev za nastale pritožbe, sprotne preverjanje delovanja sistemov pri montaži in načrtovanje izvedbe del). Pri tem prevladuje njihova uporaba glede na trenutne razmere in potrebe v podjetju. Uporaba teh orodij se prav tako razlikuje glede na pomembnost in zahtevnost procesov, ki jih v podjetju izvajajo. Podrobnejši opis stanja zagotavljanja kakovosti je sistematično prikazan v nadaljevanju. Analizo sistema kakovosti smo v izbrani organizaciji razdelili glede na sledeče temeljne procese.

Trženje

V prvih letih poslovanja so v podjetju trženju namenili zelo malo sredstev. Za pridobivanje novih poslov so uporabljali neposreden stik s potencialnimi kupci. Uporaba samo enega komunikacijskega kanala za trženje je bistveno premalo, česar so se v podjetju tudi zavedali. Intenzivnejše trženje so pričeli izvajati pred dvema letoma.

Najprej so obnovili celostno podobo podjetja. Spremenili so logotip, službene kombine opremili z reklamnim materialom, zaposlenim, ki delo opravljajo na terenu, kupili nove uniforme, izdelali slogan podjetja, natisnili reklamne mape, izdelali nove vizitke in drug reklamni material. Novo podobo so izdelali skladno s standardi ter sodelovanjem s poslovnimi partnerji.

Pred dobrim letom so ustanovili spletno stran (www.agm.si), na kateri so objavljeni splošni podatki o podjetju, kontaktne številke, področja delovanja in ostali podatki. Za kakovost spletne strani skrbijo z rednim posodabljanjem podatkov in objavljanjem koristnih informacij, ki bi lahko potencialne odjemalce pritegnile k sodelovanju s podjetjem.

Razširili so spekter komunikacijskih kanalov, ki vodijo do kupcev prek sodelovanja na raznih sejmih, z neposrednim trženjem ter s pomočjo projektantov.

V podjetju trenutno izdelujejo projekt za B2B trg. Z njim si želijo povečati možnosti prevzemov poslov ter zagotoviti sistematično obdelovanje odjemalcev.

Izdelava in vzdrževanje načina prodaje

Pri izvajanju storitev oziroma pri montaži podjetje zagotavlja kakovost na več načinov. Po končani montaži preverijo delovanje sistema. Delovanje vgrajenega sistema preverjajo tudi s pomočjo izvedbe ostalih elektronskih del, ki morajo po končani montaži delovati pravilno. Če sistem ne deluje popolnoma pravilno, je izvajalec del dolžan napako odpraviti. Prikrivanje ter zanikanje obstoja napak je za podjetje le slaba reklama, saj se bo napaka kmalu razkrila. S kasnejšimi popravili pa se stroški kakovosti le še večajo.

Pri vsakem projektu je določena oseba odgovorna za nadziranje izvajanja del, za zagotavljanje brezhibnega delovanja ter zaključitev dela v dogovorjenem roku. Takšna oseba ima večjo odgovornost od ostalih, zato je tudi primerno nagrajena. Takšno nagrajevanje v podjetju spodbujajo, saj se zavedajo posledic pomanjkljivo opravljenega dela.

Odgovorni izvajalec del je dolžan pisati gradbeni dnevnik, če to naročnik zahteva. Gradbeni dnevnik vsebuje podatke o objektu, vlagatelju, izvajalcu oziroma izvajalcih ter druge podatke o osebah, predpisih ter objektih, ki vplivajo na izvajanje del. Sicer pa je odgovorni izvajalec dolžan izpolniti delovni nalog. V njem so zabeleženi podatki o času in kraju dela, opis dela, porabljen material, način obračuna in drugih podatkov, ki podjetju poročajo o delu, ki ga je določen izvajalec opravljal na določenem mestu, v določenem kraju.

V podjetju enkrat na teden na za to organiziranih sestankih razpravljajo o izvajanju in izvedbi projektov, težavah, pomanjkljivostih in drugih dejavnikih, ki se nanašajo na projekt. Omenjene pomanjkljivosti v podjetju odpravljajo na različne načine, kot na primer z dodatnim izobraževanjem zaposlenih ter z razpravami o možnih rešitvah.

Razvoj prodajnih programov

Kakovostno načrtovanje in izdelavo sistemov želijo v podjetju zagotoviti pred začetkom izvajanja posla. Najbolj učinkovit način je primerna izobrazba in usposobljenost zaposlenih v povezavi z ustrežno organizacijsko obliko podjetja. V podjetju imajo lastno projektivno pisarno z ustreznimi licencami in pridobljenimi strokovnimi izpiti. Razširitev prodajnega programa in celostno izvajanje storitev so si v podjetju zagotovili z doregistracijo dejavnosti.

Upravljanje s finančnimi viri in računovodstvo

Izdelava dokumentacije poteka skoraj skladno s priporočili ISO 9001:2000. V podjetju uporabljajo delovne naloge, gradbene dnevnike, servisno knjigo, poročila o opravljenih delih, potne naloge ter razne pravilnike na vseh področjih delovanja.

Usklajenost delovanja, napake in druga nerešena vprašanja rešujejo na sestankih, ki so redno organizirani enkrat tedensko.

Vodja del skrbi za uresničitev del v dogovorjenem roku. Fakturiranje in izterjave izvajajo različno, odvisno od velikosti posla. Pri obsežnih ter vlagateljsko zahtevnejših poslih izvajajo mesečno izvedbo z začasnimi spodbudami. Pri manjših poslih fakturiranje kot zadnji del posla opravijo po končani storitvi.

Nabava

V podjetju se zavedajo pomembnosti nabave kakovostnih izdelkov, ki so bistven element za kakovostno izvedbo storitve. Strateško povezovanje z znanimi in priznanimi dobavitelji vidijo v podjetju kot enega izmed načinov za zagotavljanje višje kakovosti. Sodelujejo s partnerji: Siemens, Fast, Cathexis, Sanyo, Ademco, Comart, Avermedia, Indigo Vision ter Ziton.

Dobavitelje izbirajo s pomočjo vnaprej opredeljenih meril. Najpomembnejši so točnost dostave, kakovost prevzetih izdelkov ter zagotavljanje garancije na prevzeto blago. Pretekle izkušnje predstavljajo merilo za ohranitev ali zamenjavo obstoječih dobaviteljev.

Prav z uporabo zgoraj omenjenih meril je podjetje zamenjalo določene dobavitelje ter iskanje usmerilo na tuje trge. Cilj je dobaviti blago po čim nižjih cenah, vendar ob upoštevanju zgoraj omenjenih meril. V podjetju si prizadevajo za dobavo blaga s pomočjo čim manj posrednikov med trgi.

5.2 Izvajanje storitev in analiza kakovosti storitev

Zunanji trg

Cilj analize kakovosti storitev je preveriti zadovoljstvo odjemalcev kot enega najbolj pomembnih razsodnikov kakovosti ter pridobiti pomembne informacije o področjih delovanja, ki zahtevajo izboljšave. Podrobna analiza je v pomoč pri predlaganju izboljšav v poslovanju podjetja.

Pridobljeni podatki o zadovoljstvu odjemalcev predstavljajo pomembne podatke za uspešno poslovanje podjetja, ki jih v podjetju trenutno še ne merijo, kar pa še poveča njihovo vrednost. Pričakujemo, da so kupci s kakovostjo opravljenih storitev zadovoljni, želimo pa izvedeti, katera področja izvajanja storitev lahko izboljšamo. Ker gre za majhno podjetje, predpostavljamo, da je pretok informacij hiter ter kakovost posredovanih informacij visoka. Kot je iz omenjenih predpostavk razvidno,

predvidevamo, da v izbranem podjetju obstaja zanimanje za kakovostno izvajanje storitev in za hitre ter učinkovite spremembe na področju kakovosti storitev.

Potrebne podatke smo pridobili z intervjujem lastnika in anketiranjem odjemalcev podjetja (priloga 1 in 2).

Opravili smo kratko mnenjsko anketo z odjemalci in intervju z lastnikom, ki nam bo v pomoč pri analizi področja zaposlenih ter pri sestavi ankete, saj smo dobili informacije o načinu in metodah dela v podjetju (priloga 1 in 2).

Analizo kakovosti storitev v tej raziskavi smo razdelili v dva sklopa. V prvem sklopu so predstavljeni zaposleni kot notranji kupci ter zagotavljanje kakovosti v procesih podjetja, torej med notranjimi kupci in notranjimi dobavitelji.

V drugem sklopu smo z modeloma razkorakov in SERVQUAL predstavili vrzeli podjetja ter pričakovanja in zadovoljstvo odjemalcev.

Notranji kupci – zaposleni

Zaposleni so skupaj z vodstvom v zadnjem letu veliko truda vložili v utrjevanje zdrave kulture podjetja. To skušajo krepiti z različno skupinsko motivacijo (angl. *Team Building*). Pri izbiri novih zaposlenih je lastnik/manager podjetja pozoren na primerno zagnanost in voljnost do opravljanja dela. Kljub vsemu vloženemu trudu pa lastnik/manager z rezultati še vedno ni zadovoljen. Zaveda se, da je krepitev in vzbujanje primerne kulture podjetja dolgotrajen proces, ker so rezultati vidni šele čez čas.

Vsi zaposleni so v preteklem letu dobili možnost dodatnega izobraževanja. Tako se v podjetju na visokošolskem zavodu dodatno izobražujeta dva zaposlena. V preteklem letu pa so strokovni izpit opravili trije zaposleni. Podjetje tudi štipendira enega študenta.

Z vsemi omenjenimi ukrepi želi podjetje izboljšati kakovost ter ustvariti delovno prijazno okolje z motiviranim in usposobljenim kadrom.

Zunanji kupci – odjemalci

V podjetju zadovoljstva uporabnikov ne preverjajo. Zavedajo se problema, ki se odraža v nezadovoljstvu odjemalcev ter njihovi morebitni izgubi. Nezadovoljni odjemalci brez dodatnih pojasnil prekinejo sodelovanje s podjetjem pri širitvi ali selitvi poslovnih prostorov.

Določen segment odjemalcev, ki izrazijo nezadovoljstvo, usklajuje svoje zahteve z enim izmed lastnikov podjetja, vendar mu poleg že tako natrpanega urnika predstavljajo še dodatno breme. Prezaposlenost je razlog, da se vsem pritožbam ne zmore popolnoma posvetiti.

Vrzeli, ki znižujejo kakovost storitev in njihova odprava, so predstavljene v modelu razkorakov.

Vrzel 1: V podjetju preprečujejo nastanek vrzeli tako, da čim natančneje opredelijo želje in zahteve odjemalcev, ki jih skušajo pri uresnitvi projekta upoštevati. Odjemalce povabijo v svoje prostore, kjer nato skupaj sestavijo ponudbo in izdelajo načrte tako, da bi bil odjemalec čim bolj zadovoljen. Med montažo stranka navadno ni prisotna, vendar če ima dodatna vprašanja ali dvome, se lahko na podjetje vedno obrne.

Vrzel 2: V podjetju se zavedajo, da so si odjemalci med seboj zelo različni (glede na panoge, želje in potrebe pri izvedbi storitve), zato specifikacije kakovosti storitev opredelijo za vsakega odjemalca posebej, glede na pretekle izkušnje in odjemalčeve želje ter zahteve. Podrobne zahteve, želje, dogovore zabeležijo v dokumentaciji, ki jo uredijo pred pričetkom dela. Gre za majhno podjetje, z malo komunikacijskimi kanali, zato je pretok informacij hiter. Dobro sporazumevanje hitro odkrije nepravilnosti in jih tudi uspešno odpravi.

Vrzel 3: V podjetju poskušajo zmanjšati razkorak z izobraževanjem zaposlenih, rednim obiskovanjem sejmov ter sledenjem novostim na trgu. Zaradi majhnega števila zaposlenih se naučeni novi postopki in načini dela med zaposlenimi hitro prenašajo. Za zagotavljanje kakovostnega izvajanja podjetje po potrebi organizira notranja izobraževanja. Storitve, ki jih izvajajo, so po svoji naravi odvisne tudi od ostalih izvajalcev del na objektu ter drugih nepredvidljivih dejavnikov. Bistvenega pomena je, da se na izvedbo del zaposleni odpravijo pripravljeni (z vso potrebno opremo, navodili in načrti). To je razlog, da morajo biti zaposleni v podjetju samoiniciativni, organizirani in motivirani. Za neskladnosti v času izvajanja in po končanem delu, če se pojavijo, je odgovoren lastnik/manager podjetja. Njegova naloga je, da težave čim prej odpravijo ter da je zadovoljstvo stranke čim večje.

Vrzel 4: V podjetju vse obljube, ki so jih dali v času pred sklenitvijo posla, zabeležijo v potrebni dokumentaciji. Za obljube, s katerimi se je podjetje kasneje zavezalo odjemalcu, je odgovoren tisti, ki jih je pozneje dal. Podjetje skuša tržiti storitev tako, da čim jasneje opredeli svoje konkurenčne prednosti in javnosti ne zavaja. Neizpolnjene obljube in slabo sporazumevanje slabo vplivata na dobro ime podjetja, zato se podjetje trudi težave s slednjim čim bolj zmanjšati. Primerno izkušen in izobražen kader zmanjšuje neučinkovito zunanje sporazumevanje.

Vrzel 5: SERVQUAL model. Namen ankete je pridobiti povratne informacije odjemalcev, ki bistveno vplivajo na dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. Raziskati ter sistematično želimo analizirati pridobljene podatke, razkriti kritične točke poslovanja ter opredeliti bistvene konkurenčne prednosti podjetja z vidika kakovosti, kot jo vidi odjemalec. Sistematično analizirani podatki so podlaga za predlog izboljšav, saj je kupec edini verodostojni presojevalec kakovosti. Kakovost storitev, kot jih vidi odjemalec, smo izmerili z anketnim vprašalnikom, ki je bil sestavljen iz 22 vprašanj. Razdeljena so v štiri sklope (proces do sklenitve posla, proces v času izvajanja posla, poprodajne storitve in vzdrževanje sistemov ter fakturiranje) in si sledijo po časovnem

zaporedju izvedbe posla, kot ga vidi odjemalec. Na vsako vprašanje so anketiranci odgovarjali dvakrat, in sicer z vidika zadovoljstva ter z vidika pomembnosti. Anketa poleg ocenjevalne lestvice vsebuje odprta vprašanja, s katerimi želimo pridobiti konkretna mnenja, zahteve in želje odjemalcev. Celotna vsebina ankete je priložena v prilogah (priloga 2). Pomanjkljivost ankete je, da je dokaj splošna, zato je kritična področja treba nadalje raziskati. Anketa je kombinacija SERVQUAL modela in odprtih vprašanj, ker smo želeli pridobiti tudi konkretna mnenja odjemalcev.

Anketni vprašalnik smo posredovali večini odjemalcev, s katerimi je podjetje poslovalo v zadnjih letih. Vsem odjemalcem, ki so kadarkoli sodelovali s podjetjem, ankete ni smiselno posredovati, saj so med njimi tudi takšni, ki s podjetjem že dlje časa niso sodelovali. Predvidevamo, da takšni odjemalci na anketo ne bi odgovarjali ali bi bili njihovi odgovori popačeni. Spraševati za mnenje o zadevi, ki se je zgodila že pred leti, je nesmiselno tudi zaradi pomanjkljivega človeškega spomina, ki z leti dogodke popači in lahko popolnoma spremeni mnenje o dogodku. Tako rešeni vprašalniki pa bi le zatemnili in popačili dejansko stanje.

Izbira primernih odjemalcev in pridobitev vseh potrebnih elektronskih naslovov je omejila število poslanih anket na 100. Merilo za izbiro »pravilnih« naslovov vseh odjemalcev je pridobitev naslova odgovorne osebe na področju varnosti ali vodje organizacije oziroma točen naslov fizične osebe. Merilo je postavljeno zato, da anketo dobi oseba, ki se je seznanila z izvajanjem storitev ter je odgovorna za področje varnosti v odjemalčevi organizaciji. Predvidevali smo, da se ankete, poslane na naslove, ki vsebujejo info@ ... ali druge komercialne naslove ne bodo vrnile, ker ne nagovarjajo odgovorne osebe na področju varnosti. Poleg tega bi bile take ankete, ki bi jih reševale osebe, ki se s storitvijo sploh niso seznanile, neveljavne oziroma neverodostojne.

Vprašalnik smo posredovali preko službenega elektronskega naslova, ki je bil na novo ustvarjen prav v ta namen. Med poslanimi sporočili jih 20 ni bilo dostavljenih, 40 oseb pa nanje ni odgovorilo. Izpolnjenih in v anketi upoštevanih je bilo 40 vrnjenih mnenj, pri tem nekateri na odprta vprašanja niso odgovorili.

Anketa je imela slab odziv. Problem vidimo v prepoznem zanimanju za povratne informacije, poleg tega pa nobenega odjemalca ne zanima izpolnjevanje ankete, še posebej v poslovanju na B2B trgu, kjer je časa vedno premalo.

V anketi so sodelovale organizacije in fizične osebe, ki so za AGM pomembne in se delijo na igralniški sektor, elektroinštalacijska podjetja, projektante ter državne ustanove. Bolj kot segmentacija odjemalcev je pomemben objekt, na katerem je podjetje izvajalo dela, zato smo ankete razposlali vseh osebam, ki so odgovorne za varnost na objektih. To razliko opazimo pri odjemalcih, ki so s podjetjem sodelovali na več objektih.

Vprašalnike smo razposlali v drugem tednu marca, dobljene rezultate pa smo pričeli obdelovati teden dni kasneje. Predvidevali smo, da osebe, ki niso odgovorile v tednu dni, tega ne nameravajo storiti.

Rezultati – ugotovitve

Dobljene rezultate smo obdelali s pomočjo programa Excel, v katerega smo najprej vnesli vse dobljene podatke. Za vsak vprašalnik smo potrebovali dva stolpca za rezultate (pričakovanja in dejansko stanje). Razvrstili smo jih po vprašanjih in ugotavljali povprečne vrednosti. Analizirane podatke smo nato razporedili v štiri sklope, njihove rezultate pa predstavljamo v nadaljevanju.

Zanesljivost podjetja za kakovostno opravljene storitve

Anketiranci so se popolnoma zanašali na kakovostno izvedbo storitve.

Zanesljivost storitve smo preverili s sklopi vprašanj v vprašalniku: strokovna usposobljenost zaposlenih v procesu do sklenitve posla, pravilnost prejete dokumentacije, skladnost dogovora z uresničitvijo projekta, strokovna usposobljenost zaposlenih v procesu izvajanja storitve ter v procesu izvajanja vzdrževalnih del.

Anketiranci so s strokovno usposobljenostjo omenjenih skupin zaposlenih zadovoljni, o čemer priča visoka povprečna ocena 4,235. Prav tako so zadovoljni s prejeto dokumentacijo, saj jo ocenjujejo z oceno 4,15. Najslabše je bilo ocenjeno vprašanje o uresničitvi projekta z dogovorom, ki je prejelo oceno 3,7. Kar deset anketirancev je dodelilo oceno 2. Omenjena postavka je odvisna tako od razumevanja želja in zahtev odjemalcev kot od sporazumevanja med zaposlenimi ter izvedbe storitve. Vsekakor je znak, da so premalo osredotočeni na odjemalca, njegove želje, potrebe in zahteve.

Pravočasnost, odzivnost, funkcionalnost

Anketiranci pričakujejo najvišjo stopnjo odzivnosti. Pri tem pričakujejo, da bodo posli opravljeni v dogovorjenem roku.

Omenjene lastnosti smo v anketi merili glede na: pravočasnost prejete dokumentacije, hitrost izvedbe storitev, dostopnost zaposlenih v primeru nepričakovanih težav ali dodatnih vprašanj, kakovost odgovorov na zahteve, hitrost reševanja pritožb, kakovost vzdrževanja sistemov, hitrost odprave napak, pravočasnost prejetega računa.

Anketiranci so zadovoljni s hitrostjo izvedbe storitev, dostopnostjo zaposlenih, kakovostjo vzdrževanja sistemov ter pravočasnostjo prejetega računa, saj so omenjene postavke ocenili s povprečno oceno 4,5. Zadovoljstvo z omenjenimi postavkami je za podjetje potrditev, da svoje delo opravijo v dogovorjenem času.

Postavke hitrost reševanja pritožb (ocena 4,8) ter hitrost odprave napak (ocena 4,3) govorijo, da se napake pojavljajo, vendar jih tudi hitro odpravijo. Podjetje ima namreč z odjemalci pogodben dogovor o zahtevanem času odziva in odprave nastalih težav. Odgovore na omenjena vprašanja bi bilo lažje analizirati, če bi podjetje merilo stroške slabe kakovosti, saj bi bilo v tem primeru točno zapisano, kateri odjemalci so uveljavljali garancijo, kateri so se pritoževali z razlogom, kateri so imeli težave samo zaradi neznanja idr.

Najmanj so odjemalci zadovoljni s pravočasnostjo prejete dokumentacije, saj so ji dodelili oceno 3,75. Četrtnina odjemalcev je odgovorila z oceno 3 ali manj. Sklepamo, da gre za prezaposlenost zaposlenih. Opozarjamo, da je postavka nekoliko manj pomembna, predvsem zato, ker so odjemalci popolnoma zadovoljni z vsebino in točnostjo navedenih podatkov v prejeti dokumentaciji. Kljub vsemu je treba zadovoljstvo odjemalcev na tem področju vseeno izboljšati.

Empatija (psihološka sposobnost zaznavanja čustev drugih oseb)

Empatijo je kar 30 anketirancev ocenilo kot manj pomemben dejavnik. Ocene so se gibale med 3 in 4.

Empatijo smo preverili z vprašanji: razumevanje vaših potreb in želja pri naročilu, zadovoljstvo z rešitvami, ki vam jih je ponudilo podjetje, zadovoljstvo z zaposlenimi, ki so vam pripravili celotno dokumentacijo, prijaznost zaposlenih.

Prijaznost zaposlenih je vrlina podjetja. Kar 90 % anketirancev meni, da podjetje v tej postavki izpolnjuje vsa pričakovanja. Zadovoljni so predvsem s prijaznostjo zaposlenih, kar za podjetje pomeni, da zaposlene usposablja na pravi način. Priporočamo, da organizacija nadaljuje v tej smeri.

Slabše zadovoljstvo so anketiranci izrazili pri razumevanju želja in potreb odjemalcev, pri zadovoljstvu z rešitvami ter z zaposlenimi, ki so pripravili dokumentacijo. Vse tri postavke so med seboj povezane in opozarjajo na pomanjkljivo upoštevanje odjemalcev, saj so bile ocenjene s skupno oceno 3,7. Težava nastane zaradi pomanjkljivega razumevanja želja in potreb odjemalcev, nato pa se zaradi iste napake podjetja težava le stopnjuje. Gre za resen problem, saj mora podjetje nuditi take rešitve, da bodo stranke z njimi zadovoljne.

Dostopnost, vljudnost, komunikativnost, ugled

Pričakovanja glede dostopnosti, vljudnosti, komunikativnosti in ugleda podjetja predstavljajo anketirancem pomembne dejavnike.

V anketi smo jih preverili z naslednjimi postavkami: cena storitev, cena izdelkov, zadovoljstvo z zunanjo podobo organizacije, kakovost reševanja pritožb, pravilnost prejetega računa.

Analiza kaže, da je 80 % anketirancev s prejetimi računi zadovoljnih. Postavka pomeni, da podjetje odjemalce dobro seznanja z deli, ki jih pri njih opravlja, je dosledno pri izstavljanju računa ter obračunavanju točno dogovorjenih predpostavk.

Še večje je zadovoljstvo z zunanjo podobo organizacije, kjer so anketiranci podali oceno 4,9. Izraženo zadovoljstvo za podjetje pomeni, da je videz zaposlenih primeren, prav tako so primerno urejena vozila, prostori podjetja ter spletna stran. V eni postavki je zajeto široko področje, zato je za bolj podrobno mnenje treba opraviti bolj podrobne analize. Poudarjamo, da je zunanja podoba pomembna, vendar ni bistvena.

Postavki cena izdelkov in storitev varirata glede na rešene ankete, saj so bile ocene precej razpršene. Povprečna ocena je bila 3,4. Opazimo lahko povezavo med ceno izdelkov in storitvijo ter med splošnim zadovoljstvom s podjetjem, pri čemer ima velik pomen število in kakovost reševanja nastalih težav. Treba se je zavedati, da bi odjemalci vedno želeli nižje cene.

Kot zadnjo postavko omenjamo kakovost reševanja pritožb, ki bi jo lahko uvrstili tudi v drugo kategorijo, vendar smo jo namerno uvrstili k ugledu podjetja. Povezavo vidimo med pritožbami in odjemalčevim splošnim mnenjem o podjetju. Gre za močno korelacijo.

Med anketiranci je bilo 30 % takih, ki s kakovostjo reševanja pritožb niso bili zadovoljni. Omenjenih dvanajst anketirancev je podalo oceno 2. Gre za resen problem, saj je zmanjšano zadovoljstvo odjemalcev težko popraviti. Gre za korelacijo med nastalimi težavami ter nezadovoljstvom, ki je med težavami nastalo. Podrobneje bi bilo predpostavko mogoče analizirati, če bi podjetje merilo stroške nizke kakovosti. Zaradi vsega omenjenega ocena kakovosti reševanja pritožb ne kaže dejanskega stanja in zahteva nadaljnje raziskovanje.

V zadnjem delu ankete smo zastavili odprta vprašanja o vzrokih težav in splošnem mnenju.

Anketiranci so videli težave na različnih področjih, kar dokazuje, da je vsak projekt izviren in zahteve vsake stranke drugačne. Ta podatek je za podjetje dodatna skrb, saj ima vsak projekt svoje zahteve, ki se jim morajo v podjetju podrežati. Zato bi bilo smiselno, kot je v analizi ankete že omenjeno, težave z vsakim odjemalcem analizirati ločeno.

Na vprašanje, ali bi podjetje priporočili tudi drugim, je 70 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. Podatek pomeni, da je 70 % odjemalcev s podjetjem zadovoljnih in bi želelo z njim tudi v prihodnje sodelovati. Ta podatek podjetju lahko omogoča tudi širjenje svojih poslov prek svojih odjemalcev.

Zadnjemu vprašanju, ki se je nanašalo na predlog izboljšav v podjetju, so se anketiranci izogibali in ga puščali neodgovorjenega ali odgovarjali le z besedo »nič«. Določeni anketiranci, ki so na vprašanje odgovarjali, so odgovore povezali s težavami, s katerimi so se srečevali. Posamičnih odgovorov ni smiselno navajati, saj so pri nekem

splošnem zadovoljstvu odjemalcev nepomembni. Pomembni postanejo pri analizi posameznega odjemalca.

5.3 Predlogi izboljšav

Po opravljenem intervjuju in raziskavah, pridobljenih s pomočjo analize ankete, smo določili trenutne načine zagotavljanja kakovosti ter raven kakovosti, kot jo dojemajo odjemalci. S pomočjo sistematičnega prikaza intervjuja smo ugotovili, da podjetje z uporabo posameznih orodij za zagotavljanje kakovosti (evidenčni listi – gradbeni dnevnik, delovni nalog idr., dobava ob pravem času, analiza dobaviteljev, skupno iskanje rešitev za nastale pritožbe, sprotno preverjanje delovanja sistemov pri montaži in načrtovanje izvedbe del) zagotavlja kakovost pri vseh temeljnih procesih delovanja. Na vseh področjih so določili odgovorne osebe ali merila, njihov namen pa je zagotoviti boljšo kakovost, kljub temu da na ravni celotne organizacije nimajo vpeljanega splošno priznanega pristopa zagotavljanja kakovosti.

Podjetje ima zasnovano politiko kakovosti, ki jo je pri predlogu izboljšav treba upoštevati. Kot enega izmed temeljnih ciljev kakovosti so določili vpeljavo in uporabo novih načel kakovosti, ki bodo pripomogla k sprotnemu preverjanju učinkovitosti in hitrejšemu pretoku informacij.

V managementu podjetja se zavedajo, da je »kupec kralj«, vendar tega načela zaposleni še niso osvojili. Spodbuditi želijo novo razmišljanje z različnimi metodami, med drugim tudi z dodatnim izobraževanjem zaposlenih.

Podjetje poslovanje prilagaja ISO standardom, kar je vsekakor pozitivno, vendar opažamo, da premalo pozornosti nameni svojim odjemalcem in nižanju stroškov nekakovosti, ki so povezani z zadovoljstvom odjemalcev.

Dejstva, da podjetje zadovoljstva odjemalcev ne preverja, da se ukvarja le z izraženim nezadovoljstvom ter ima skromno bazo podatkov o svojih odjemalcih, zahtevajo pozornost pri nadaljnjem razvoju zagotavljanja kakovosti.

Managementu organizacije predlagamo uporabo sodobnih načel organiziranosti, ki jih predlaga TQM ter uporabo PDCA kroga, ki je s TQM-jem povezan.

Podjetje že uporablja decentralizirano odločanje na ravni celotnega podjetja, vendar bodo rezultati vidni šele čez čas. Decentralizacije ni mogoče opraviti čez noč, saj je nalaganje večje odgovornosti sodelavcem povezano z njihovimi izkušnjami in dosedanjim načinom dela. Hitra decentralizacija bi pomenila padec ravni kakovosti.

TQM spodbuja sodelovanje ljudi med delovnimi mesti. Sodelovanje je v podjetju že prisotno, saj to zahteva posel, vendar bi bolj učinkovito sodelovanje zmanjšalo predvsem skladnost dogovora z uresničitvijo projekta, vplivalo pa bi tudi na kakovost reševanja pritožb.

Večje sodelovanje je možno z organiziranjem delovnih skupin, ki izvajajo določen projekt. Sodelovanje prek skupin, ki bi bile določene glede na projekt, je v neki meri v

podjetju že prisotno. Predlagamo, da skupina prevzame popolno odgovornost za načrtovanje in izvedbo projekta. To pomeni, da se bi delovna skupina ukvarjala tudi z reklamacijami in vsemi težavami, ki se med izvajanjem projekta dogajajo. Ta sprememba bi močno vplivala na delovanje podjetja. Spodbudila bi decentralizacijo odgovornosti, povečala zavzemanje za načrtovanje in izvedbo projekta z najmanjšim možnim številom napak, kar bi bilo usmerjeno k delu brez napak.

Večja odgovornost delovnih skupin zahteva spremembe na organizacijski ravni podjetja. V majhnem podjetju, kot je AGM, to pomeni, dodatno usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko prevzemali večjo odgovornost in v povečanem obsegu dela sodelovali v več projektih hkrati.

Navedeni predlogi vplivajo tudi na delo samega managerja, v tem primeru tudi lastnika. Delo, ki je bilo do sedaj organizirano tako, da je manager prevzemal vso odgovornost in dodeljeval delo ostalim, pri tem pa sam skrbel za nadzor in pravilnost izvedbe poslov. S predlaganimi spremembami bi se njegove funkcije odločanja in nadzora skrčile, pomembnejša pa bi postala tudi funkcija svetovanja in poučevanja.

Filozofija TQM-ja je usmerjena k zadovoljstvu kupca kot edinega pravega presojevalca kakovosti v podjetju. Kot prvi korak k usvojitvi filozofije TQM-ja predlagamo uporabo anket o preverjanju zadovoljstva s storitvami, ki je hkrati tudi del PDCA kroga (angl. *Check* – preveri). V podjetju naj vsakemu odjemalcu po opravljeni storitvi prek elektronskega sporočila pošljejo anketo (priloga 2), s katero bodo sprotno pridobivali mnenje o nekem splošnem zadovoljstvu odjemalcev. Anketo je seveda mogoče dopolnjevati, če se pojavi potreba po dodatnih raziskavah ali se pokaže, da določene postavke niso potrebne.

Poleg tega je s pomočjo analize ankete opaziti razkorak med skladnostjo dogovora in uresničitvijo posla, ki ga bo, po predlogih za izboljšavo, delno reševalo eno bistvenih načel TQM-ja. Problem je večplasten, zato njegovo reševanje zahteva več delnih rešitev. Kot drugi predlog za rešitev omenjenega problema predlagamo izdelavo profila odjemalcev, ki naj bi ga osvojili vsi udeleženci v delovni skupini. Profil kupca naj vsebuje:

- oznako pravna ali fizična oseba,
- odjemalčevo poznavanje izdelkov in storitev, za katere se zanima,
- odjemalčeve zahteve,
- odjemalčeve želje,
- odjemalčeva pričakovanja (glede zaposlenih, dokumentacije, hitrosti izvedbe in kakovosti storitev),
- plačilno sposobnost in druge značilnosti odjemalca
- kontaktno osebo (vključno s kontaktnimi številkami in elektronskim naslovom).

Dodaten dejavnik je lahko velikost odjemalca, predvsem na B2B trgu (npr. podjetje z veliko objekti), kjer lahko pozitivno zaključen projekt prinese novega. Vendar tega dejavnika nismo upoštevali, ker je podjetje usmerjeno k zadovoljstvu vseh kupcev. Vsak zadovoljen kupec lahko priskrbi nov projekt.

Kot smo opazili v analizi ankete, sama analiza še ne zadostuje za pridobitev relevantnega mnenja odjemalcev. O verodostojnosti podatkov se sprašujemo predvsem pri analizi odjemalčevih problemov s podjetjem. Opredeljeni stroški kakovosti bi vsekakor pripomogli k boljšemu razumevanju vzročno posledičnih povezav pri analizi odjemalčevega mnenja.

Predlagamo vpeljavo in uporabo modela življenjskega učenja, predvsem zaradi projektne deli in majhnega števila zaposlenih v podjetju. Model je dokaj enostaven in ga je po potrebi mogoče nadgraditi v PAF model.

Uporabo modela življenjskega učenja predlagamo za temeljne procese v podjetju, torej trženje, izdelavo in vzdrževanje sistemov, nabavo, upravljanje s finančnimi viri in računovodstvo ter razvoj prodajnih programov.

Vsak proces ima svoje stroške skladnosti. Pri trženju so to sprotno posodabljanje spletne strani, usklajevanje reklamnega materiala, preverjanje točnosti podatkov pri sporazumevanju s kupci (notranjimi, zunanjimi), urejanje baze podatkov in profila odjemalcev.

Izdelava in vzdrževanje sistemov ima stroške skladnosti opredeljene kot nadzor delovanja vgradnega sistema med in po končanih delih (pri vzdrževanju pa enkrat letno oziroma po dogovoru), pisanje poročil o opravljenem delu (gradbeni dnevnik, delovni nalog, potni nalog, urnik, razna pooblastila idr.), tedenski sestanki (slednji le delno).

Nabava se srečuje s stroški skladnosti pri nabavljanju izdelkov in pri njihovem skladiščenju. Takšni stroški so preverjanje zahtev odjemalcev in ponudbe dobaviteljev, izbira dobaviteljev s pomočjo meril, preverjanje pravilne dostave ter zelene kakovosti, medtem ko so pri skladiščenju sistematično urejeno skladišče in sledenje količini zalog.

Pri upravljanju in finančnih virih so stroški skladnosti opredeljeni kot preverjanje in usklajevanje baz podatkov, zagotavljanje likvidnosti (izterjave itd.), preverjanje vsebin pogodb in urejanje arhiva (potni nalogi, gradbeni dnevniki idr.).

V procesu razvoja prodajnih programov je stroške skladnosti težko določiti prav zaradi lastnosti razvoja. Vsak nov izdelek in storitev, ki ga še razvijajo, povzroči veliko stroškov skladnosti in neskladnosti, vendar jih je težko posplošiti.

V vsakem procesu v podjetju lahko pride do napake, pri čimer nastanejo tudi stroški nizke kakovosti. Nesmiselno je navajati potencialne stroške nizke kakovosti, zato za začetek predlagamo sprotno beleženje kategorij in stroškov nizke kakovosti v vsakem procesu posebej glede na vsak projekt, kasneje pa tudi analizo in njihovo dejavno upravljanje, odzivanje na uvajanje sprememb, izboljšave procesov, merjenje uvedenih sprememb – skratka usmerjenost v nenehni napredek. Analiziranje vsakega projekta

posebej je pomembno zaradi projektne dela in različnih lastnosti odjemalcev in prilagajanj, ki temu sledijo, način poslovanja pa mora to omogočati.

6 SKLEP

Zagotavljanje kakovosti je eden ključnih dejavnikov učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije. Nekakovosten izdelek ali slabo izvedena storitev se odraža v povečanju nezadovoljstva kupcev in z njihovo izgubo. Kupci so z napakami, ki jih stori organizacija, vedno nezadovoljni. Ob tem spoznanju je lahko neustrezno odzivanje managementa organizacije ključnega pomena za neučinkovitost in neuspešnost poslovanja.

TQM opredeljuje zadovoljstvo kupca kot najpomembnejši element v poslovanju, h katerem morajo biti usmerjeni vsi procesi. Menimo, da se premalo organizacij zaveda, da njihove izdelke vedno kupujejo njihovi kupci, ki jim z nakupom izdelka in storitve omogočajo nadaljnje poslovanje. V tem vidimo poglobitni razlog, da so podjetja, ki se poslužujejo načel TQM-ja, bolj konkurenčna ter imajo dolgoročno večje možnosti za uspešno poslovanje.

V diplomskem delu smo omenili mnogo pristopov in meril za zagotavljanje kakovosti, ki izboljšujejo kakovost na vseh ravneh. Pomembno je, da si organizacija, glede na obsežnost procesov, ki jih izvaja, za doseganje ciljev kakovosti in poslovanja izbere primerno metodo. Vse metode zagotavljanja kakovosti so usmerjene k zadovoljivosti kupca z zmanjšanjem napak in ugotavljanjem želja, zahtev in njegovih potreb. Ključen dejavnik uspeha po vpeljavi sodobnega pristopa oziroma nove metode zagotavljanja kakovosti je v usvojitvi načel in metod vpeljanega modela. Usvojiti jo morajo tako zaposleni kot vodstvo in drugi udeleženci v izvajanju procesov. Prav zato vpeljava zagotavljanja kakovosti ne more doseči učinkov kratkoročno, ampak zahteva sodelovanje na vseh ravneh organizacije, tako pri vpeljavi kot pri nadaljnjem poslovanju. Drugi ključen dejavnik za uspešno vpeljavo metode vidimo v doslednosti in motiviranosti zaposlenih ter vodstva po usvojitvi novih načel in principov.

Organizacija je edinstven proces, zato je tudi metoda zagotavljanja kakovosti v vsaki organizaciji drugačna. Posnemanje drugih ne prinese uspeha, če se ne zavedamo razloga za vpeljavo novih postopkov.

Zapleteno poslovno okolje v podjetju zahteva poslovanje, ki zadovolji kupca bolje kot konkurenca. Tega se tudi pri podjetju AGM zavedajo, zato imajo jasno zastavljene cilje poslovanja glede kakovosti in zahteve glede ravni kakovosti. So majhno in razgibano podjetje, zato so cilji zagotavljanja kakovosti in predlagane izboljšave izvedljive in koristne za uspešno in učinkovito nadaljnjo poslovanje.

Podjetje AGM je primer zagotavljanja kakovosti v poslovanju brez vodenja kakršnega koli, na ravni organizacije, primerno celovitega modela zagotavljanja kakovosti. Kljub temu, da v podjetju pri svojem poslovanju še niso uporabljali nobenih sodobnih pristopov zagotavljanja kakovosti, uporabljajo posamezna orodja in pristope zagotavljanja kakovosti, ki jih zagovarjajo tudi celoviti sodobni pristopi.

Opazili smo, da so metode zagotavljanja kakovosti v podjetju nastale predvsem zaradi preteklih izkušenj in zaščite pred napakami. Podjetju predlagamo uporabo TQM-ja, saj bodo novosti spremenile način razmišljanja in pomen managementa kakovosti v podjetju.

Zaposleni so v podjetju motivirani in pripravljeni na nove izzive, zato vidimo v vpeljavi TQM-ja veliko prednost, ki bo podjetju prineslo sodobnejše razmišljanje in omogočilo iskanje ustvarjalnih rešitev ter odpravilo nezadovoljstvo, ki so ga odjemalci izrazili v anketi.

Predlagamo tudi merjenje stroškov kakovosti z modelom življenjskega učenja, predvsem kot podlago za podrobnejše analize, ki želijo odpraviti kritične točke v poslovanju.

Diplomsko delo je poglobilo moje znanje o kakovosti in metodah zagotavljanja kakovosti v organizacijah. Sedaj se zavedam, da je pojem kakovosti zelo širok, še obsežnejše pa je število sodobnih pristopov, ki se s kakovostjo ukvarjajo. Tako rekoč vsak model, ki ureja organizacijo, se dotakne tudi pojma kakovosti. Globalno gledano se pojem kakovosti še razširi, saj ima vsaka država oziroma celina svoje standarde in načela, ki jih je treba v mednarodnem poslovanju upoštevati.

LITERATURA

- Anderson, Eugene, Claes Fornell in Donald R. Lehmann. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of marketing* 58 (julij): 53–66.
- Artač, Vojko. 2009. Kakšne novosti prinaša novi standard ISO 9001:2008 upravljanje z dokumenti v sistemu vodenja kakovosti po ISO 9001. V *DOK_SIS 2009 by Media.doc*, ur. Milan Selan, Stanko Čufer, Marko Hartman, Samo Maček in Marko Jurečič, VI-2-VI-7. Ljubljana: Media.doc.
- Bateson, John E. G. in Douglas K. Hoffman. 1999. *Managing services marketing*. Forth Worth: Dryden.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dolinšek, Slavko, Franka Piskar, Armand Faganel, Karmen Kern-Pipan in Drago Podobnik. 2006. *Management kakovosti: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Grobiša, Marjan. 2009. Izdelava izhodišč strategije izbranega podjetja. Zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisec & Lisec.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovač, Polonca. 2002. Evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju (CAF) tudi v slovenski upravi. V *Znanje za obvladovanje sprememb*, ur. Darinka Žargi in Slavko Dolinšek, 72–74. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji management, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Leon, Loredana, Karmen Kern-Pipan, Janja Sever, Miro Germ, Vojko Križman, Peter Palma, Igor Likar, Borut Pretnar, Nada Malovrh, Emilija Vraber, Andrej Robida, Samo Fakin, Gordana Žurga, Aleš Košir, Polonca Kovač, Zdenko Medveš in Adriana Rejc Buhovac. 2004. *Ocenjevanje odličnosti: praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2007. *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
- Peljhan, Jure. 2003. Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Literatura

- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Pyzdek, Thomas. 2003. *The Six Sigma handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Slovenski inštitut za standardizacijo. 2002. *Slovenski standard. SIST ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti. Osnove in slovar: (enakovreden ISO 9000: 2000)*. 2. izd. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Soković, Mirko in Duško Pavletič. 2007. Izboljšanje kakovosti – krog PDCA v primerjavi z DMAIC in DFSS. *Strojniški vestnik* 53 (junij): 369–378.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management. Učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Unterlechner Marko, Zlatka Meško Štok in Mirko Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

VIRI

- Gošnik, Dušan, Matej Hohnjec in Simon Hohnjec. 2010. *Poslovna strategija SIX SIGMA*. [Http://www.ibsporocevalec.si/](http://www.ibsporocevalec.si/) (16. 3. 2010).
- Grobiša, Marjan. 2010. *Intervju z avtorico*. Solkan, 10. marec.
- Slovenski inštitut za standardizacijo. 2010. *Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST EN ISO 9001: 2008*. [Http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#prp](http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#prp) (16. 3. 2010).

PRILOGE

- Priloga 1 Dopis
- Priloga 2 Anketni vprašalnik

DOPIS

Spoštovani,

v podjetju AGM Nova Gorica, d. o. o., se zavedamo pomembnosti zadovoljstva uporabnikov, zato posvečamo veliko pozornosti izobraževanju zaposlenih. Z reorganizacijo poslovnih procesov želimo doseči, da bo Vaše zadovoljstvo z našimi storitvami poglavitna naloga našega poslovanja. Za Vas smo pripravili vprašalnik o zadovoljstvu uporabnikov naših storitev, s katerim želimo ugotoviti Vaše želje, zahteve in predloge. Vaša mnenja bomo skrbno pregledali, vse Vaše zahteve in predloge pa skušali upoštevati pri nadaljnjem sodelovanju z Vami.

Vprašalnik je sestavljen v kombinaciji odprtih vprašanj in ocenjevalne lestvice, tako da boste zanj potrebovali čim manj Vašega dragocenega časa. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni za potrebe internih analiz in bodo obravnavani strogo zaupno.

Za odgovore se vam iskreno zahvaljujemo ter vam želimo veliko poslovnih uspehov.

Lep pozdrav,

Xxx xxxx

Vaše odgovore lahko pošljete na e-mail xxx@xxx.xx, preko telefaksa +386 (xx) xx xx xxx ali preko pošte: naslov, poštna št., xxxx mesto, država.

ANKETNI VPRAŠALNIK
ANKETA O ZADOVOLJSTVU UPORABNIKOV

Spol: M Ž

Delovno mesto: _____

Stopnja izobrazbe: _____

1. V kateri panogi poslujete?

2. Koliko ljudi zaposluje vaša organizacija?

3. Prosim, da v prazno okence vnesete ustrezno številko. V prvem stolpcu ocenite zadovoljstvo s posameznimi dejavniki (ocena 1 – nezadovoljen, ocena 5 – zelo zadovoljen). V drugem stolpcu ocenite, kako pomembni so za vas posamezni dejavniki (ocena 1 – nepomembno, ocena 5 – zelo pomembno).

Dejavniki	Stopnja zadovoljstva					Pomembnost dejavnika				
<i>Proces do sklenitve posla</i>										
– razumevanje vaših zahtev in želja pri naročilu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– zadovoljstvo z rešitvami, ki vam jih je ponudilo podjetje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– strokovna usposobljenost zaposlenih	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– zadovoljstvo z zaposlenimi, ki so vam pripravili celotno dokumentacijo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– pravilnost prejete dokumentacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– pravočasnost prejete dokumentacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– cena storitev	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– cena izdelkov	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
– zadovoljstvo z zunanjo podobo organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Dejavniki	Stopnja zadovoljstva	Pomembnost dejavnika
<i>Proces v času izvajanja storitve</i>		
– hitrost izvedbe storitev	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– skladnost dogovora z izvedbo projekta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– prijaznost zaposlenih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– dostopnost zaposlenih v primeru nepričakovanih težav ali dodatnih vprašanj	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– strokovna usposobljenost zaposlenih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– kakovost odgovorov na zahteve	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– kakovost reševanja pritožb	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Prodajne storitve in vzdrževanje sistemov</i>		
– kakovost vzdrževanja sistemov	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– hitrost odprave napak	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– strokovna usposobljenost zaposlenih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<i>Fakturiranje</i>		
– pravilnost prejetega računa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– pravočasnost prejetega računa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4. Ali ste imeli s podjetjem kakšne težave (reklamacija, neprimeren odnos, problemi z usklajevanjem dokumentacij idr.)? Če je odgovor da, v čem vidite problem?

5. Ali bi podjetje priporočili tudi drugim? Zakaj?

6. Kaj bi želeli v podjetju spremeniti?

Za odgovore se Vam iskreno zahvaljujemo.