

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**UVAJANJE STANDARDA KAKOVOSTI V
ŠPEDICIJSKO DEJAVNOST**

Mentor: dr. Slavko Dolinšek
Somentor: mag. Armand Faganel
Obraavnavana organizacija: ACK, d. d.

KOPER, 2006

SANELA GROŠIĆ

POVZETEK

Osredotočenost organizacije na odjemalce je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj. Zato je izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj osnovni motiv ter središče pozornosti in aktivnosti organizacije. Snovalci standardov ravnanja kakovosti so ravno izhajajoč iz tega razloga »osredotočenost na odjemalce« postavili osnovno ogrodje pri izgradnji celovitega sistema kakovosti v organizaciji. Najpomembnejši predstavnik tega ogrodja je v nalogi predstavljen standard ISO 9001:2000, po zahtevah katerega je edino možna uradna potrditev sistema ravnanja kakovosti.

Ključne besede: kakovost, management kakovosti, zagotavljanje kakovosti, iso standard, certifikacija, zadovoljstvo odjemalcev

SUMMARY

The reason why the organizations are focused on users is consequence of realization, that satisfaction of user is an essential condition for a long-term and stable development. That is why it is fulfilment of users demands and surpassing of their anticipation basic motive and centre of attention on activity for the organisation. Standards makers of treatment of quality are straight bely published from this reason »focused on users« asked elementary skeleton at construction of a complete system of quality in the organization. Most important representative this skeleton is in task introduced demanded ISO 9001:2000, round demands which is the only possible official confirmation of system of treatment of quality.

Key words: quality, quality management system, quality assurance, ISO standards, certification, customer satisfaction

UDK 658.562:656.8(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja	2
2	Management kakovosti storitev	3
2.1	Opredelitev storitev in njenih osnovnih značilnosti	3
2.2	Opredelitev kakovosti in z njo povezanih pojmov	4
2.2.1	Definicija kakovosti	4
2.2.2	Dimenzije kakovosti storitev	4
2.3	Zgodovinski razvoj obvladovanja kakovosti	6
2.4	Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev	7
2.5	Merjenje kakovosti storitev	8
2.6	Management kakovosti storitev	9
3	Zagotavljanje kakovosti	11
3.1	Definicija zagotavljanja kakovosti	11
3.2	Metode zagotavljanja kakovosti	11
3.3	Celovit sistem kakovosti (TQM – Total Quality Management)	12
3.3.1	Osnovna načela TQM	13
3.3.2	Ključna področja v TQM	13
4	Predstavitev ISO standardov	15
4.1	Zgodovinski razvoj standardov	15
4.2	Uporabnost in razširjenost standardov	16
4.2.1	Uporabnost standardov	16
4.2.2	Razširjenost standardov	17
4.2.3	Namen standarda	17
4.3	Struktura standardov	17
4.4	Značilnosti ISO 9001: 2000	18
4.4.1	Prednosti standarda ISO 9001:2001	19
4.4.2	Vsebina standarda	19
4.5	Certifikacija	20
4.5.1	Definicija certifikacije	20
4.5.2	Pravice in obveznosti imetnika certifikata	21
4.6	Kakovost v organizaciji	22
4.7	Koraki za pridobitev ISO 9001:2000	23
5	Predstavitev sistema kakovosti v podjetju ACK, d. d.	25
5.1	Predstavitev podjetja	25
5.1.1	Zgodovina družbe	25

5.1.2	Notranja organiziranost in dejavnost družbe	25
5.2	Analiza zahtev standarda	27
5.2.1	Splošne zahteve	27
5.2.2	Povezave med procesi	27
5.2.3	Struktura dokumentacije sistema kakovosti	31
5.2.4	Kratek povzetek poslovnika kakovosti	32
5.3	Presoja kakovosti	34
5.3.1	Cilji notranjih presoj	34
5.3.2	Organizacija notranje presoje	35
5.4	Analiza kazalnikov uspešnosti	36
5.4.1	Kazalniki gospodarnosti	36
5.4.2	Kazalniki dohodkovnosti	37
5.4.3	Kazalniki donosnosti	37
6	Rezultati raziskave o kakovosti izvajanja storitev in zadovoljstvu odjemalcev	39
6.1	Oris metodološkega pristopa k problemu	39
6.2	Način pridobivanja podatkov – predstavitev ankete	39
6.3	Rezultati – predstavitev vprašanj in interpretacija odgovorov	40
7	Sklep	47
	Literatura in viri	49
	Priloge	51

PONAZORILA

Slika 2.1	Značilnosti storitev	3
Slika 2.3	Enačba kakovosti.....	4
Slika 2.4	Model kakovosti soritev	9
Slika 4.1	Stopnje razvoja in zaporedje obdobj obvladovanja kakovosti.....	15
Slika 4.2	Prvih deset držav po številu certifikatov ISO 9001:2000	17
Slika 5.1	Organigram podjetja.....	25
Slika 5.2	Shema povezav med procesi	27
Slika 5.3	Dokumentacija sistema kakovosti	31
Tabela 3.1	Standardi za zagotavljanje kakovosti	11
Tabela 3.2	Metode zagotavljanja kakovosti.....	12
Tabela 4.1	Kronologija razvoja standardov serije ISO 9001	16
Tabela 5.1	Gospodarnost poslovanja podjetja ACK, d. d. (2001–2004)	36
Tabela 5.2	Čisti prihodki iz prodaje podjetja ACK, d. d. (2000–2004).....	37
Tabela 5.3	Čista dobičkonosnost sredstev v podjetju ACK, d. d. (2001–2004)	37
Tabela 5.4	Čista dobičkonosnost kapitala v podjetju ACK, d. d. (2001–2004).....	38
Tabela 6.1	Delež prihodkov v letu 2004 po posamezni organizacijski enoti.....	41
Tabela 6.2	Strukturni deleži anketiranih po oceni za kakovost storitev v posamezni organizacijski enoti	41
Tabela 6.3	Strukturni deleži anketiranih glede na izbrano dejavnost podjetja	42
Tabela 6.4	Strukturni deleži anketiranih po oceni za pomembnost posamezne sestavine kakovosti.....	43
Tabela 6.5	Strukturni deleži anketiranih po oceni za pomembnost posamezne sestavine kakovosti.....	44
Tabela 6.6	Ocena vpliva pridobitve certifikata kakovosti	45
Tabela 6.7	Podatki o poslovanju podjetja ACK, d. d.....	45
Tabela 6.8	Strukturni delež anketirancev glede na čas poslovanja.....	45
Tabela 6.9	Strukturni delež anketirancev po številu zaposlenih v organizaciji	46
Tabela 6.10	Strukturni delež anketirancev po dejavnosti organizacije.....	46

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Globalizacija tržišča, vedno večje zahteve in pričakovanja odjemalcev oziroma uporabnikov storitev predstavljajo pred podjetja, če želijo obstati in se razvijati v boju s konkurenco, zahteve po vedno večji kakovosti. To pa zahteva spremembo filozofije oziroma načina razmišljanja vseh zaposlenih, še posebej pa zavest vodilnih delavcev, da je ena njihovih glavnih nalog stalna skrb za izboljševanje kakovosti dela, saj so kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo odjemalcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani. Višja raven kakovosti dela se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev oziroma uporabnikov storitev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške, kar seveda zahteva sistemski pristop, ki se odraža skozi management kakovosti dela.

Kakovost izdelka, še nedavno najpomembnejša razlikovalna prednost podjetij, je v sodobnih poslovnih okoljih postala samo pomembna sestavina širše pojmovanje kakovosti. Pravo moč in ugled daje sodobnemu podjetju nova kategorija kakovosti, kjer gre poleg tehnične kakovosti tudi za ravnotežje vseh drugih dejavnikov v poslovanju podjetja: procesov, sistemov, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev in celo širše družbe. Nenehno izboljševanje s poudarkom na zadovoljstvu odjemalcev skozi celotno organizacijo je eno od pomembnih orodij za doseganje odjemalčevih zahtev.

Uvajanje standardov vodenja kakovosti je mnogim organizacijam dalo nov zagon in drugačen pristop h kakovosti storitev, proizvodov ter kakovosti poslovanja. Zavzemanje za kakovost ni povezano samo s pridobivanjem certifikatov kakovosti, temveč tudi z zavedanjem, da mora postati sistem kakovosti sestavni del poslovne politike organizacije. Danes se organizacije prostovoljno odločajo za ureditev poslovanja po zahtevah standardov kakovosti. Organizacije, ki se odločijo za njihovo uvedbo, ne vzpostavijo na novo sistema kakovosti, vendar v organizaciji ugotovijo, da je poslovanje organizacije neločljivo povezano s kakovostjo ter da morajo vsi zaposleni slediti usmeritvam k večji kakovosti in pri tem prispevati svoj delež. Samo tako bodo standardi v organizacijah zaživel in dali rezultate, ki jih organizacija od uvajanja le-teh v svoje okolje tudi pričakuje.

Postavitev sistema kakovosti po zahtevah standardov ISO serije 9001 je za vsako organizacijo zelo zahteven projekt. Poleg spoznanja, da je za realizacijo projekta potreben določen čas, je težava v tem kako načelno opredeljene zahteve v standardih razlagati in jih pravilno vgraditi v poslovanje organizacije. Zavedati se je treba, da je pridobitev certifikata kakovosti le začetek in ne konec dejavnosti na področju kakovosti.

Poraja se vprašanje, v kolikšni meri sta kakovost in znanje dokazovanje kakovosti preko inštituta certificiranja povezana z uspešnostjo poslovanja podjetja. Uspešno poslovanje je pomembno ne le za posamezno podjetje, temveč za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto, katere blaginja je odvisna od uspešnosti delovanja podjetij. Zato je problematika uspešnosti poslovanja tako pomembna in proučevana. Z njo se ukvarjajo tako teoretiki kot praktiki in si prizadevajo najti ključ do uspešnega poslovanja podjetja.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je prikazati pomen uvajanja sistemov vodenja kakovosti v organizacije in opisati praktični primer vpeljave in razvijanja sistema vodenja kakovosti

v špedicijski dejavnosti organizacije ACK, d. d. V nalogi bo prikazana tudi povezava med uspešnim zagotavljanjem kakovosti in zadovoljstvom odjemalcev.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so:

- predstavitev bistva in pomena sistemov vodenja kakovosti;
- predstaviti novosti in spremembe, ki jih prinaša sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000;
- analizirati vpliv sprejema sistema vodenja kakovosti na odjemalce oziroma zaposlene v organizaciji.

Cilji praktičnega dela diplomske naloge so:

- predstaviti sistem vodenja kakovosti v obravnavani organizaciji;
- predlagati rešitve za odpravo ozkih grl pri pretoku informacij in izmenjavi dokumentacije med procesi;
- predstaviti nekatere najpomembnejše kazalnike uspešnosti pred uvedbo standarda in po njej;
- raziskati zadovoljstvo odjemalcev ACK, d. d. z izvedbo ankete.

1.3 Predpostavke in omejitve

Osnovna predpostavka moje raziskovalne naloge je, da je podjetje s pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9001 prispevalo k boljši kakovosti poslovanja in k večjemu zadovoljstvu odjemalcev storitev obravnavane organizacije.

Pri izdelavi diplomske naloge se bom omejila na podjetje ACK, d. d., kjer bom omejena z dostopnostjo podatkov v podjetju. Omejitve se kažejo predvsem zaradi tajnosti podatkov (načrtov, analiz uspešnosti, rezultatov izvedbe presoj ...). Pri izbiri vzorca podjetij za izvedbo raziskave bo treba postaviti določene omejitve, saj podjetje opravlja različne dejavnosti. Zato se bom omejila le na štiri enote obravnavane organizacije. Vsem enotam je skupna dejavnost carinjenja, špeditorske storitve, organizacija prevozov, svetovanje na področju logistike in druge storitve, povezane s carinskim posredovanjem. Pri izbiri anketirancev se bom odločila za odjemalce storitev, ki so dosegli v letu 2004 največji delež prometa s posameznimi enotami. Ker so enote med seboj povezane, obstaja možnost, da bodo posamezna anketirana podjetja obkrožila več enot, s katerimi sodelujejo.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Do potrebnih podatkov za analizo stanja v organizaciji bom prišla na osnovi proučitve internih dokumentov ter s pogovori z nosilci projekta. V pomoč mi bo tudi zunanji svetovalec organizacije. Vse skupaj bo podprto s teoretičnim znanjem s področja serije standardov ISO 9000 ter s pridobljenim znanjem iz strokovnih knjig in člankov. Uporabila bom deskriptivni način opisovanja, saj gre za poslovno raziskavo funkcij podjetja, v njenem okviru bom uporabila komparativno metodo. Glede na to, da je največ informacij o obravnavanem problemu zajetih v spoznanjih, sklepih in rezultatih drugih avtorjev, bom v ta namen uporabila tudi metodo kompilacije.

V empiričnem delu diplomske naloge bom predstavila rezultate ankete, s pomočjo katere bom skušala ugotoviti stopnjo zadovoljstva s kakovostjo storitev, kot jo pričakujejo in zaznavajo odjemalci.

2 MANAGEMENT KAKOVOSTI STORITEV

2.1 Opredelitev storitev in njenih osnovnih značilnosti

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki ima v našem jeziku več pomenov, in sicer med drugim: delati za nekoga, služiti nekemu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekemu oziroma narediti zanj nekaj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač v Snoj 1998, 32).

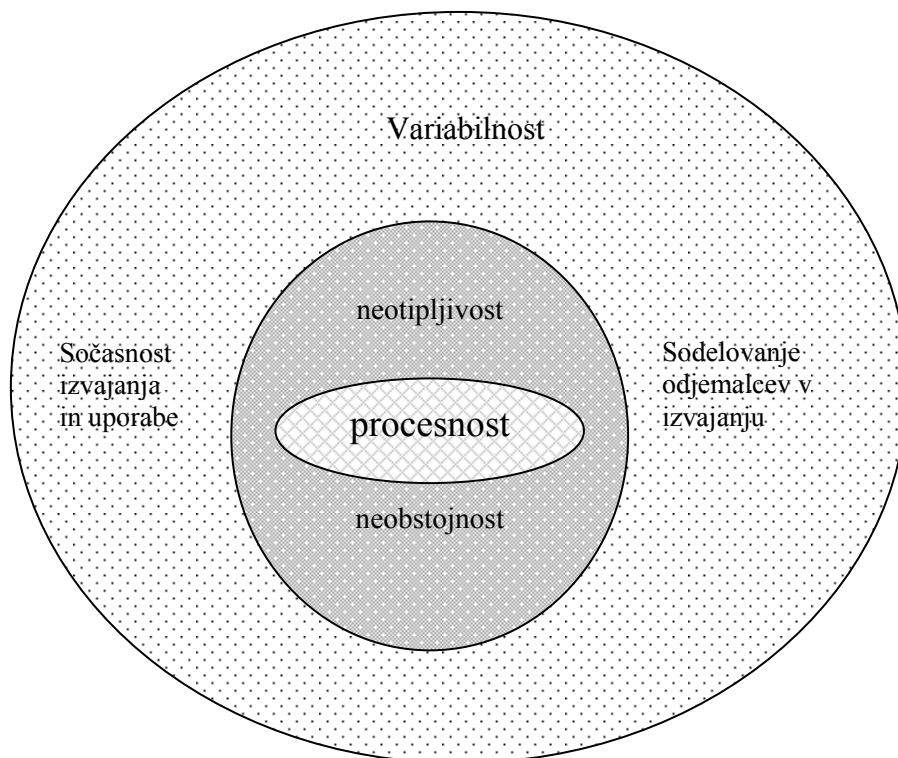
Številni avtorji se izogibajo opredeljevanju storitev tako, da osnovno opredelitev podkrepijo z naštevanjem primerov storitev. Večina pa jih poskuša opredeliti storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki. Vsi opisi opredelitve storitev izhajajo iz tega, da je osnovna značilnost storitev ta, da so *aktivnosti* oziroma *proces*.

Lahko ločimo med generičnimi značilnostmi storitev in izvedenimi značilnostmi storitev. Generične značilnosti so lastne vsem storitvam, ostale značilnosti storitev so iz generičnih izhajajoči problemi, ki pa niso prisotni pri vseh storitvah (Snoj 1998, 36).

Generične značilnosti storitev so: procesnost, neotipljivost, neobstojnost.

Izvedene značilnosti storitev so: nezmožnost skladiščenja, nezmožnost transporta, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, variabilnost, prepletanje proizvodnje in marketinga, neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki, sodelovanje uporabnikov v izvajanju.

Slika 2.1 Značilnosti storitev



Vir: prirejeno po Snoj 1998, 36

2.2 Opredelitev kakovosti in z njo povezanih pojmov

Opredelitev pojma kakovosti ni lahka in enostavna naloga. V literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo in poskušajo opredeliti pojem kakovosti. Lahko rečemo, da je definicij kakovosti toliko, kolikor je avtorjev, ki se ukvarjajo z reševanjem tega problema.

2.2.1 Definicija kakovosti

Beseda kakovost izvira iz latinske besede »qualitas«, ki pomeni »iz časa«, raziskovalca Lewis in Booms (v Caruana in Pitt 1997, 604) pa sta bila najverjetneje prva, ko sta leta 1983 definirala kakovost storitev kot merilo, kako dobro se raven prejete storitve ujema s kupčevimi pričakovanji. Definicija kakovosti, ki jo predlaga Ameriško združenje za nadzor kakovosti (Kotler 1996, 56) in se uveljavlja po vsem svetu, se glasi: »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe.« Obstaja še vrsta definicij koncepta kakovosti, ki se osredotočajo na kupca, ki ima vrsto potreb, zahtev in pričakovanj. V primeru, da izdelek ali storitev izpolni ali preseže kupčeva pričakovanja, lahko rečemo, da je izdelek ali storitev kakovostna.

Po Frawzijevi definiciji (v Potočnik et al. 1998, 15) je kakovost »... določena s stopnjo, s katero predmet trgovanja izpolnjuje zahteve in pričakovanja kupcev«.

Slika 2.2 Enačba kakovosti

$$\text{KAKOVOST} = \boxed{\text{kakovost NAČRTOVANJA}} + \boxed{\text{kakovost IZVEDBE}} + \boxed{\text{kakovost FUNKCIJE}} + \boxed{\text{kakovost SERVISIRANJA}}$$

Vir: Potočnik et al. 1998, 15

Tudi pri opredeljevanju kakovosti je treba upoštevati zorni kot odjemalcev. Iz tega zornega kota je kakovost zmes objektivne, »trde« kakovosti, ki jo je mogoče laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti, in subjektivne, »mehke« kakovosti, ki je prepuščena zaznavanju posameznega, subjektivnega odjemalca (Snoj 1998, 23).

Avtorji navajajo različne definicije kakovosti storitev, med katerimi je najbolj ustrezen integrirani pristop, ki enači kakovost z vrednostjo storitev. Vrednost storitev v tej zvezi je odjemalčeva ocena tega, kar je dobil za tisto, kar je dal .

Kakovost storitve je po Parasuramanu, Zeithamlovi in Berryju (1988, 16) globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost določene vrste storitev v nekem obdobju uporabe teh storitev.

2.2.2 Dimenzije kakovosti storitev

Različni avtorji so proučevali posamezne vidike kakovosti storitev, tako imenovane dimenzije kakovosti. Ne glede na različne definicije dimenzij lahko ugotovimo, da vse slonijo na potrošniku, zato je kakovost storitev kompleksna in dinamična ter težko merljiva. Obsega več dimenzij, ki jih različni raziskovalci definirajo različno. Tako sta Lehtinen in Lehtinen (v Lewis 1995, 60) leta 1982 razlikovala:

- kakovost procesiranja, ki jo kupci presojujejo v času izvedbe storitve,
- kakovost izida kot sodbo o kakovosti storitve po njeni izvedbi,
- kakovost fizičnih lastnosti (podpore storitev),
- kakovost odnosov (odnosi med kupcem in ponudnikom) ter

- kakovost organizacije.

Grönroos (v Lewis 1995, 60) je leta 1984 obravnaval:

- tehnično kakovost izida storitev – to je, kar kupec prejme, ter
- funkcionalno kakovost storitev – to je način izvedbe storitev, skupaj z dimenzijo ugleda podjetja, ki je rezultat zaznave podjetja ponudnika storitev do kupca.

V literaturi o kakovosti storitev je najpogosteje uporabljena Parasuraman-Zeithaml-Berryjeva razvrstitev ključnih dimenzij kakovosti storitev, ki je nastala kot izid obsežne raziskave v zvezi s problematiko kakovosti storitev na področju štirih različnih storitvenih sektorjev v začetku osemdesetih let v ZDA (1985, 41–51). Avtorji so v raziskavi identificirali deset dimenzij kakovosti storitev, ki jih je po njihovem mnenju, čeprav z različno pomensko težo, mogoče uporabiti pri mnogih storitvah (Snoj 1998, 162):

- *Zanesljivost* – ki vsebuje konsistentnost v izvajanju. Zanesljivost pomeni, da ponudnik/izvajalec pravilno izvaja storitve že prvič. Pomeni tudi, da se ponudnik/izvajalec drži obljub.
- *Pripravljenost osebja* na izvajanje storitev – zajema ažurnost storitev, kot na primer takojšnje reagiranje na pisma odjemalcev in kolikor je mogoče hitro organiziranje poslovnih ter drugih aranžmajev.
- *Strokovnost* – ki vključuje ustrezna znanja in veščine v zvezi z izvajanjem storitev.
- *Dostopnost* – ki pomeni razpoložljivost storitev in enostavnost stika med odjemalcem in izvajalcem. Dostopnost v pomenu razpoložljivosti oziroma delazmožnosti je pravzaprav verjetnost, da bo neka storitev na voljo v času, ko jo potrebujemo, in da bo izpolnila osnovne naloge.
- *Uslužnost* – ki vsebuje vljudnost in prijaznost kontaktnega osebja ter spoštovanje in upoštevanje odjemalcev.
- *Komuniciranje* – ki pomeni skrb za obveščenost odjemalcev, skrb za povratno zvezo oziroma skrb za registriranje odzivov odjemalcev in uporabo jezika oziroma načina izražanja, ki je odjemalcu razumljiv.
- *Zaupanje* – ki vsebuje delovanje ponudnika/izvajalca storitev v interesu odjemalcev.
- *Varnost* – je skrb za odpravo nevarnosti oziroma tveganj ali dvomov. Vključuje na primer fizično varnost, finančno varnost in zaupnost podatkov.
- *Razumevanje in poznavanje odjemalcev* – ki predstavlja skrb za nenehno ugotavljanje značilnosti potreb odjemalcev.
- *Fizična podpora storitvam* – zajema snovne sestavine v zvezi s storitvami, kot na primer opremo za izvajanje storitev, zunanjo pojavnost osebja, zgradbe in njihovo opremljenost ter druge ljudi, prisotne pri izvajanju storitev.

Avtorji so kasneje na podlagi izsledkov številnih raziskav navedene dimenzije kakovosti skrčili na (Buttle 1996, 9):

- zanesljivost,
- odzivnost,
- zaupljivost (vključuje strokovnost, spoštljivost, verodostojnost in zavarovanje),
- usmerjenost k porabniku (vključuje dostopnost, komuniciranje in razumevanje porabnikov) ter
- otipljivost.

2.3 Zgodovinski razvoj obvladovanja kakovosti

Skladno z razvojem tehnologije, delovnih sredstev, velikosti podjetja, tehnične zahtevnosti izdelkov, delitvijo dela so se spreminjali tudi pristopi in oblike obvladovanja kakovosti. Ločimo sedem razvojnih stopenj, in sicer (Marolt 1994, 11–14):

Prvo stopnjo predstavlja obrtniška proizvodnja, ki je značilna za izdelavo izdelkov do konca 18. stoletja. Tedaj še ni bilo delitve dela in običajno je obrtnih – sam ali z nekoliko pomočniki – opravljal vse funkcije: načrtovanje, nabavo, izdelavo in finančno poslovanje ter je tudi sam skrbel za kakovost izdelkov in storitev.

Za drugo stopnjo je značilen začetek delitve dela in industrijskega načina izdelave. V okviru podjetja so se pojavile skupine ljudi, ki delajo v različnih fazah izdelave izdelka. Na čelu vsake skupine je bil mojster, ki je odgovarjal tako za količino kot za kakovost izdelkov celotne skupine, ki jo je vodil.

Tretja stopnja nastopi, ko se prične z velikoserijsko proizvodnjo ob večji kompleksnosti izdelkov, podrobnejši delitvi dela in rasti velikosti podjetij. Pojavi se nova dejavnost, ki je usmerjena predvsem v pregledovanje oziroma kontrolo že izdelanih polizdelkov in izdelkov. Formira se *služba kontrole kakovosti*, ki je bila bolj ali manj samostojna in ločena od proizvodnje. Ta ločitev kontrole kakovosti od proizvodnje je imela svojo dobro in slabo stran. Dobra stran je v tem, da se je določena skupina ljudi začela strokovno ukvarjati s problematiko kakovosti, da se je bolj strogo in dosledno začelo upoštevati merila kakovosti in da je nadzor neodvisen od proizvodnje. Slaba stran se kaže v tem, da lahko zaposleni menijo, da za kakovost skrbi le služba kontrole kakovosti, in se čutijo manj odgovorne za kakovost svojega dela. To demotivacijsko vpliva na delavce, ki si zato bolj prizadevajo doseči večjo količino kot boljšo kakovost. Dejavnost kontrole kakovosti je bila v tej fazi bolj usmerjena v kontrolo in izločevanje neustreznih izdelkov kot v ugotavljanje vzrokov napak in preprečevanje nastopa neustreznih izdelkov.

Četrta stopnja se prične z uvajanjem *statističnih metod* kontrole. Za pionirja na tem področju velja Walter A. Shewhart (iz ZDA). Začno se uporabljati metode, ki upoštevajo variacijo značilnosti kakovosti v procesu. Te variacije sledijo določenim znanim statističnim zakonom porazdelitve. Statistične metode omogočajo hitrejše in cenejše določitve, povezane s kakovostjo, in omogočajo določene analize, ki sicer ne bi bile izvedljive.

Peta stopnja se prične v začetku 60-ih let 20. stoletja, ko so spoznali, da samo z nadzorom kakovosti ni mogoče popolnoma obvladovati ciljev, ki so povezani s kakovostjo. Ugotovili so, da kakovosti ni mogoče vkomponirati v izdelek, ampak je treba izdelek kakovostno načrtovati in izdelati. Star pristop h kakovosti »odkriti in izločiti neustrezne kose« se izkaže v moderni, visoko produktivni proizvodnji kot pomanjkljiv, ker je kljub uspešnemu nadzoru in izločanju lahko delež neustreznih izdelkov tako velik, da nastopi vprašanje donosnosti proizvodnje. Zato aktiven pristop k zagotavljanju kakovosti poudarja *preprečevanje* izdelave neustreznega izdelka. Ugotovili so, da je kakovost industrijsko izdelanega izdelka rezultat mnogih ljudi v podjetju, ki delajo v različnih službah in na različnih delovnih mestih v podjetju. V tej fazi obvelja načelo, da kakovost izdelka ali storitve ni samo skrb službe za kakovost, temveč *skrb vseh zaposlenih* v podjetju. V tej fazi so dane osnove za nadaljnji kakovostni preskok pri organizaciji zagotavljanja kakovosti. V tej fazi se pojavijo integrirani programi kakovosti, ki pa so omejeni bolj na tehnični sektor podjetja.

Za *šesto stopnjo* je značilen sistematski pristop k zagotavljanju kakovosti. Pojavijo se državni in mednarodni standardi, ki formalno določajo, kdo vse mora sodelovati pri zagotavljanju kakovosti in katere naloge je treba izvrševati v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. *Sistemska* zagotavljanje kakovosti določa obliko vključitve različnih služb, od službe trženja preko razvoja, nabave, proizvodnje do servisa. Vpletenost toliko različnih služb in ljudi v zagotavljanja kakovosti zahteva sistemski pristop, ker je le tako lahko njihovo delo načrtovano, usklajeno in nadzorovano.

V 90-ih letih se pojavi nov vidik zagotavljanja kakovosti s poudarkom na vlogi managementa v podjetju. Kakovost izdelkov in storitev je razumljena kot rezultat celovitega managementa podjetja. Ta pristop se imenuje *popolni management kakovosti* ali s kratico TQM (Total Quality Management) in je definiran kot »način stalnega izboljševanja dela na vsaki ravni in na vsakem funkcionalnem področju organizacije«. To je *sedma stopnja* razvoja.

2.4 Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev

Izvor besede zadovoljstvo ali »satisfaction« gre iskati v latinskem izrazu »satis«, ki pomeni »dovolj«, in »facere«, ki pomeni »narediti ali izdelati« (Andreassen 2000, 161). Iz besede same lahko sklepamo, da zadovoljstvo odjemalcev dosežemo tedaj, ko zanj naredimo dovolj glede na njegova pričakovanja. Zadovoljstvo lahko opredelimo tudi kot »splošno čustveno reakcijo odjemalcev, kot odziv na kupljeno storitev« (Bachelet 1995, 81).

Na podlagi opravljenih raziskav (Ganesh, Arnold in Reynolds 2000, 84) lahko rečemo, da je najpomembnejša determinanta splošnega zadovoljstva odjemalcev storitev človeški dejavnik, zato je njegov pomen večji kot pomen drugih dejavnikov kakovosti, ki vplivajo na zadovoljstvo.

Pomembna so še področja tolerance, ki so določena z razliko med željami in primernimi pričakovanji. Zelena raven je tista, ki si jo odjemalci želijo, primerna pričakovanja pa tisto, kar je primerno glede na zaznavo pričakovanega. Ta področja se razlikujejo med posamezniki glede na vrsto storitev in glede na izkušnje ter so navadno širša za izid storitve kot za procesne dimenzije storitev (Berry 1995, 19).

Odjemalec lahko doživi eno od treh stopenj zadovoljstva:

- nezadovoljen je v primeru, da storitev ne dosega pričakovanja,
- če dosega pričakovanje, je odjemalec zadovoljen,
- ko storitev preseže pričakovanja, pa je odjemalec zelo zadovoljen, lahko celo navdušen.

Več avtorjev je kakovost storitev opisalo kot nekakšno obliko odnosa, ki je povezan, a ni enak zadovoljstvu, ki je posledica primerjave med pričakovanji in zaznavo prejete storitve. Najpogostejša razlaga razlike med obema je bila, da je zaznana kakovost storitve oblika odnosa, dolgoročna celovita ocena, medtem ko je zadovoljstvo merilo posamezne transakcije (Cronin in Taylor 1992, 55). V kasnejših raziskavah so pokazali, da zadovoljstva ne moremo opredeliti kot nekakšnega predhodnika kakovosti storitve, temveč obstaja nasprotna povezava. Kakovost je tako le eden od dejavnikov storitve, ki so pomembni za kupčevo zadovoljstvo (Caruana, Money in Berthon 2000, 1338).

Značilno je še, da (Caruana, Money in Berthon 2000, 1338–1352):

- so dimenzije kakovosti storitev specifične, sodba o zadovoljstvu pa ima širši obseg dimenzij, ki vključujejo nekatere vidike kakovosti,

- je za ugotavljanje zadovoljstva potrebna izkušnja s storitvijo, kar pri ugotavljanju kakovosti ni nujno,
- pričakovanja pri kakovosti storitev predstavljajo ideali, ki bi jih odjemalec pričakoval od odlične organizacije, medtem ko so pričakovanja pri zadovoljstvu navezujejo na to, kaj odjemalec pričakuje, da se bo zgodilo,
- zadovoljstvo lahko ugotavljamo na dveh ravneh, in sicer je to zadovoljstvo s posamezno transakcijo ali pa splošno zadovoljstvo,
- nizka zaznava kakovosti se lahko kaže v visokem zadovoljstvu s storitvami; odjemalci ne bodo nujno kupovali najvišje kakovosti storitev; priročnost, cena in razpoložljivost lahko povečajo zadovoljstvo brez dejanskega vpliva na odjemalčevo zaznavo kakovosti storitev.

2.5 Merjenje kakovosti storitev

Merjenje kakovosti storitev predstavlja posebno problemsko področje, ker do sedaj še ni na voljo uveljavljenih metod za takšno merjenje. Zato bom v nadaljevanju predstavila enega izmed najbolj priznanih in uporabnih modelov merjenja kakovosti storitev – Service Quality – SERVQUAL.

Model SERVQUAL temelji na primerjavi pričakovanj in zaznavanj uporabnikov. Namen modela je spoznati uporabnikovo splošno zaznavanje kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml in Bery 1994, 122). Model je prikazan na sliki 2.3.

Bistvo modela je ugotoviti, da je odjemalec tisti, ki zaznava kakovost oz. stopnjo zadovoljstva storitve. Doživljanje ravni storitve predstavlja razliko med pričakovano in dejansko storitvijo, ki je posledica štirih razkorakov, ki se pojavljajo v delovanju storitvenih organizacij (Snoj 1998, 169).

- *Prvi razkorak* je razlika med pričakovanji odjemalca in zaznavanjem teh pričakovanj na strani posloводства organizacije.
- *Drugi razkorak* je razlika med zaznavanjem pričakovanj odjemalca na strani posloводства in pretvorbo teh pričakovanj v standarde kakovosti storitev.
- *Tretji razkorak* je razlika med standardi kakovosti storitev in dejansko ravno izvajanja storitev.
- *Četrti razkorak* je razlika med dejansko ravno izvajanja storitev in tistem, kar organizacija obljublja s pomočjo komuniciranja.
- Zaznana kakovost storitev, ki jo prikazuje *peti razkorak*, je v modelu opredeljena kot razlika med pričakovano in zaznano storitvijo odjemalca. Ta razlika je med drugim odvisna od velikosti in smeri ostalih štirih razkorakov, ki v okviru ponudnika vplivajo na kakovost izvajanja storitev.

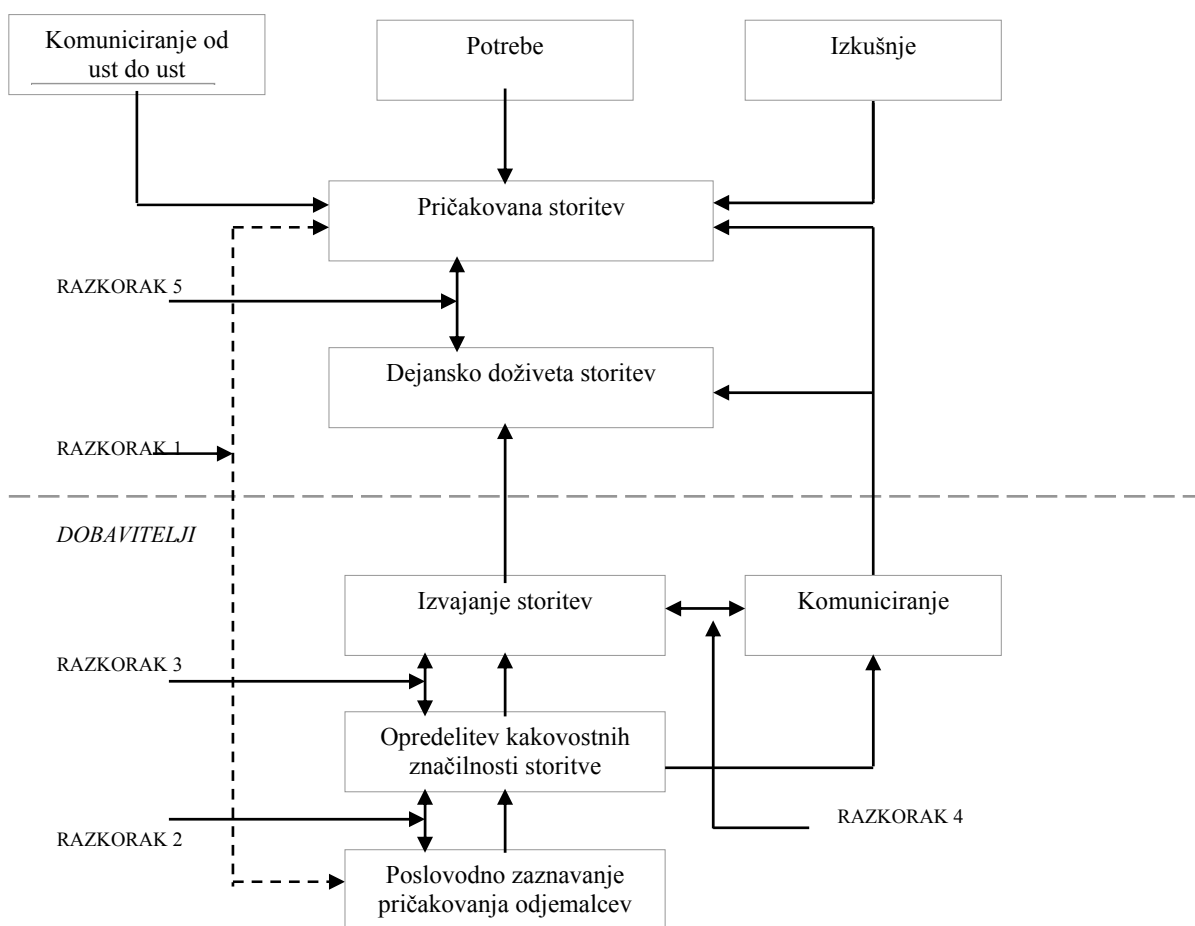
Avtorji modela, Parasuraman, Zeithaml in Berry, so na osnovi temeljitega in obsežnega raziskovanja kakovosti v številnih podjetjih iz različnih storitvenih dejavnosti opredelili 22 ključnih elementov, ki predstavljajo pet temeljnih dimenzij kakovosti (Cvikl 2001, 320):

- *otipljivost*, ki vključuje tako izgled okolja, v katerem je storitev opravljena (npr. oprema prostora), kot tudi izgled kontaktnega osebja, ki to storitev opravlja (npr. urejenost osebja);
- *zanesljivost*, ki zadeva sposobnost ponudnika storitev in njegove zmožnosti zagotoviti zanesljivo in neoporečno storitev,

- *odzivnost*, ki zadeva pripravljenost ponudnika storitve, da hitro in učinkovito reagira na želje in potrebe odjemalca storitve,
- *zagotovilo oz. usposobljenost*, ki se nanaša na za storitev potrebna posebna znanja ponudnika storitev in na vljudnost ter kompetentnost njegovega osebja,
- *empatija oz. prilagodljivost*, ki odraža pripravljenost in sposobnost ponudnika storitve, da se prilagaja potrebam posameznega odjemalca.

Iz zgoraj zapisanega je razvidno, da je za kakovost storitev izjemno pomembno prilagajanje potrebam posameznih odjemalcev. Vendar je treba pri managementu storitev sklepati kompromise med željami posloводства marketinga, da bi povečali vrednost storitev tako, da jo čim bolj prilagodi potrebam odjemalcev, in željami posloводства, ki je odgovorno za izvajanje storitev po poenostavljanju procesa izvedbe storitev in zmanjšanju stroškov s pomočjo standardiziranja storitev (Snoj 1998, 47).

Slika 2.3 Model kakovosti storitev



Vir: Snoj 1998, 170

2.6 Management kakovosti storitev

Izkušnje podjetij povsod po svetu so pokazale, da so podjetja, ki so se usmerila k doseganju popolne kakovosti, kakovosti v širšem pomenu, uspešna kljub vse težjim in

kompleksnejšim zahtevam trga ali prav zaradi njih. Danes je kakovost prvi in temeljni dejavnik, ki vpliva na odločitev potrošnikov med množico številnih izdelkov in storitev, pa naj bo potrošnik gospodinja, majhno ali veliko podjetje, državna institucija. Zaradi naraščajočih zahtev potrošnikov po čim višji kakovosti se managerji soočajo z zahtevno nalogo spreminjanja koncepta preteklosti »naredi to čim hitreje in čim ceneje« v nov koncept sedanosti in prihodnosti »naredi to čim bolje«.

Iz tega izhaja, da je management kakovosti skupek vseh aktivnosti in določanja ciljev, ki se nanašajo na kakovost.

Management kakovosti je vzajemno delovanje različnih vidikov, metod, elementov in struktur. Osnovo za management kakovosti predstavlja uporaba in razpoložljivost strategij, metod orodij, postopkov, dokumentacije ...

Osnovne stopnje managementa kakovosti so (Šoštar 2000, 27):

- *Načrtovanje kakovosti* je izbor, klasifikacija in presojanje elementov kakovosti ter uresničevanje zahtev kakovosti ob upoštevanju ravni zahtevnosti in realizacijskih možnosti. (opredeljevanje odjemalcev, njihovih potreb, dekodiranje potreb odjemalcev, opredeljevanje konceptov izdelkov in njihovih sestavin ...).
- *Upravljanje kakovosti* je nadzor in korekcija realizacije določenega elementa s ciljem izpolnitve zahtev kakovosti.
- *Nadzor kakovosti* je ugotavljanje, kako določeni element izpolnjuje zahteve kakovosti (ugotavljanje doseganja ciljev oziroma standardov, interveniranjem za uskladitev dejanskega z želenim delovanjem ...).
- *Zagotavljanje kakovosti* pomeni vse načrtovane in sistematične aktivnosti, ki potekajo znotraj managementa kakovosti s ciljem doseganja ustreznega zaupanja, da bo določeni element izpolnil zahteve kakovosti.
- *Politika kakovosti* pomeni namen in določanje ciljev neke organizacije glede kakovosti (uradno jih izrazi najvišje vodstvo).
- *Izboljšanje kakovosti* predstavljajo ukrepi za povišanje učinkovitosti procesov, ki jih sprejemamo znotraj celotne organizacije za dosego koristi organizacije in odjemalca.

Odgovornost managementa in managerjev je večstranska. V ospredju je odgovornost do lastnikov, predvsem kot ohranjanje in povečanje njihovega premoženja. Istočasno je to tudi odgovornost do vseh drugih udeležencev podjetja, ki jo je mogoče uresničevati s kakovostnim poslovanjem podjetja (Kralj 2003, 124).

3 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

3.1 Definicija zagotavljanja kakovosti

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

Zagotavljanje kakovosti zato ne obsega samo preverjanje kakovosti, ampak izpolnjuje predvsem naloge modela poslovanja. To pomeni naslednje dejavnosti:

- določanje meril in ciljev kakovosti,
- razvoj lastnih analiz in preverjanj,
- svetovanje pri vprašanjih o kakovosti,
- zagotavljanje kakovostno usmerjenih razvojnih, proizvodnih, montažnih in logističnih procesov.

Kakovost izdelka ali storitve podjetja je relativen pojem. Kar je kakovostno za enega, ni nujno dobro tudi za drugega kupca. Vendar pa je prav kupec oziroma odjemalec storitev tisti, ki odloča, ali sta izdelek oziroma storitev kakovostna ali ne. Velika konkurenca prisili podjetja, da se odzivajo na povpraševanje tudi z dobro kakovostjo svojih izdelkov oziroma storitev in s tem prepričajo kupca, da še kdaj kupi njihov izdelek. Kakovost izdelkov oziroma storitev ustvarja podobo podjetja v javnosti. Podjetja, katerih izdelki ali storitve so stalno enako kakovostni, bodo pridobila dober sloves med svojimi kupci in jih bodo na ta način obdržala in pridobila nove. Vendar pa zagotavljanje kakovosti ni enkratno in dokončno dejanje, certificiranje sistema po ISO 9001 ni zadnje dejanje. Zagotavljanje kakovosti je stalen proces, ki zahteva stalno izboljševanje lastnosti izdelkov ali storitve, organizacije zagotavljanje kakovosti, tehnologije, merilne opreme, sposobnosti ljudi, skratka izboljšanje podjetniškega sistema (Marolt 1994, 14).

Tabela 3.1 Standardi za zagotavljanje kakovosti

Standard	Vsebina
DIN ISO 9000	Predstavlja temeljne usmeritve za izbiro in uporabo standardov za management kakovosti.
DIN ISO 9001	Najširši standard, ki obravnava vse elemente na visokem nivoju zahtevnosti (razvoj, konstruiranje, proizvodnja, vgradnja, montaža, preizkušanje in servisiranje).
DIN ISO 9002	Na nekoliko nižjem nivoju obravnava jamstvo kakovosti v fazah proizvodnje, montaže in vgradnje (ne vključuje razvoja in servisa).
DIN ISO 9003	Obsega preizkušanje in končni nadzor izdelkov.
DIN ISO 9004	Obravnava management ugotavljanja kakovosti.

Vir: Marolt 1994, 14

3.2 Metode zagotavljanja kakovosti

Za uspešen nadzor in upravljanje kakovosti je že v zgodnjih fazah procesa nastajanja izdelka oziroma storitve razvitih več različnih metod preventivnega zagotavljanja kakovosti. Vse te metode imajo predvsem eno skupno lastnost oziroma cilj: vsako morebitno napako je treba odkriti in odpraviti, še preden se pojavi v fazi uporabe

izdelka oziroma storitve. Le tako se lahko držimo reka: »Bolje je preprečiti kot zdraviti.«

V preglednici 3.2 so zbrane lastnosti, posebnosti in namen posameznih metod ter njihov vpliv na sistem zagotavljanja kakovosti.

Tabela 3.2 Metode zagotavljanja kakovosti

Metoda	Lastnosti metode	Cilj	Faza uporabe	Vpliv na kakovost	Stroški
QDF	funkcionalno spreminjanje glede na zahteve trga	izpolnjevanje vseh zahtev kupcev	od idejne zasnove do načrtovanja proizvodnje	*****	srednji do visoki
Analiza drevesa napak	sistematično iskanje vzrokov napak	odkrievanje možnih motilnih dejavnikov	od faze zasnove do proizvodnje	***	srednji
FMEA	odkrievanje napak na osnovi ustrezne komunikacije in sistematičnih ukrepov	zmanjšanje morebitnih napak	od zasnove do procesa izdelave	****	srednji
DOE	eksperimentiran je metode na osnovi statističnega načrtovanja poskusov	zmanjšanje stroškov, raziskav, povečanje kakovosti	razvoj in proizvodnja	**	srednji
Poka-Yoke	omejevanje možnih napak že v proizvodnji	odkrievanje in izogibanje mestom napak	proizvodnja in montaža	**	majhni do srednji
SPC	stalen nadzor procesov za ohranjanje kakovosti	zmanjšanje drag nadzor po sistemu dobro/slabo, povečanje kakovosti proizvodnih procesov	proizvodnja načrtovanje kakovosti	*****	visoki do srednji

Vir: Šoštar 2000, 99

3.3 Celovit sistem kakovosti (TQM – Total Quality Management)

TQM je proces, katerega cilj je nenehno izboljševanje poslovnih procesov v podjetju, kar na daljši rok vodi podjetje v odličnost (Šoštar 2000, 15).

Celovito obvladovanje kakovosti zajema celovitost zaposlenih, kupcev in dobaviteljev ter vse dejavnosti obvladovanja (upravljanja in managementa), kot je to

poslanstvo in vizija, globalizacija poslovanja, inovacijski procesi, struktura organiziranosti, politika in subkulture organizacije, poslovna odličnost, ravnanje z ljudmi, primerjalno presojanje, kakovost na ravni družbenega okolja in podjetja ter z vidikov izdelka in procesa. Bistvo pa ostaja stvarna usmerjenost h kupcu (Kralj 2003, 243).

Celovit management kakovosti je z vidika storitvene organizacije proces, ki zajema aktivnosti zavestnega določanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni organizaciji. Ne zadeva aktivnosti neposredno v zvezi s cilji pri ponujanju in izvajanju storitev, ampak tudi v zvezi s cilji pri nabavi, knjigovodstvu, štipendiranju, nagrajevanju in drugih področjih v organizaciji, ki morda na prvi pogled niso neposredno povezana z ravniyo ponujanja in izvajanja storitev (Snoj 1998, 166).

V zadnjih dveh desetletjih se organizacije po svetu v težnji za stalnim izboljševanjem kakovosti izdelkov in storitev ter izboljšanju učinkovitosti in finančne uspešnosti poslovanja ravnaajo po načelih tako imenovane celovite kakovosti. Upravljanje po načelih celovite kakovosti pa potegne za seboj obvezne spremembe obstoječih načel in organiziranosti organizacije (Marolt 1994, 89).

3.3.1 Osnovna načela TQM

Osnovna načela celovitega obvladovanja kakovosti se delijo na (Šoštar 2000, 16):

- Usmerjenost h kupcu
 - poznavanje in izpolnjevanje zahtev kupca (interno/eksterno),
 - učinek vodstva in sodelavcev določa korist za kupca.
- Obnašanje vodstva
 - vodstvo je odgovorno za vse,
 - vodstvo spodbuja in preprečuje z lastnim zgledom,
 - delo zaposlenih je pomembno in cenjeno.
- Preventivno obnašanje
 - organizacija je naravnana na preprečevanje napak,
 - razvita je strategija kakovosti z merljivimi cilji,
 - določanje ciljev redno preverjamo.
- Usmerjenost k procesu
 - procesi brez napak omogočajo brezhibne izdelke in storitve,
 - z rednimi meritvami lahko pravočasno odkrijemo napake, ugotovimo in odpravimo vzroke napak, skrajšamo trajanje ciklusov in stalno izboljšujemo proces.

Mnogo organizacij in ustanov po svetu je s premišljeno uvedbo TQM-a doseglo dobre poslovne rezultate. Izkazalo se je, da TQM predstavlja višjo, a zahtevnejšo stopnjo organiziranosti, da os rezultati tudi pri najboljših modelih in načelih vedno odvisni od vsakokratnih odločitev ljudi. TQM pa se uveljavlja tudi zato, ker so njegova načela zelo dobro skladajo z načeli za doseganje poslovnih odličnosti.

3.3.2 Ključna področja v TQM

Osredotočenje na kupca pravi, da je razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev najboljše in edino trajno sredstvo za doseganje poslovnega uspeha v tržnem gospodarstvu. Edini pravi razlog za obstoj vsakega podjetja ali ustanove je, da ustvarja

izdelke oziroma storitve, ki imajo neko vrednost in zadovoljuje potrebe in pričakovanja odjemalcev. Če organizacija ali ustanova tega ne izpopolnjuje, je bolje, da ne obstaja.

Stalno izboljševanje procesa: izboljševanje kakovosti in doseganja kupčevega zadovoljstva dosežemo skozi izboljševanje procesa. TQM zagovarja stališče, da sta vsak izdelek in storitev rezultat nekega procesa. Če želimo izboljšati kakovost, moramo izboljšati proces načrtovanja in produkcije izdelka/storitve. Ideja osredotočenja na proces temelji na predpostavki, da bistven ni rezultat, ker je rezultat le odvisna spremenljivka, temveč proces. Rezultat je odvisen od procesa.

Celovito timsko sodelovanje zaposlenih: v organizaciji zaposleni ljudje so glavni vir konkurenčne prednosti ali, kot nekateri pravijo, so »zlata jama«. Dolžnost vsake organizacije, ki želi uspešno poslovati, je doseči, da so zaposleni pripravljene s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja organizacije. Ključ bolj ali manj uspešnega sodelovanja zaposlenih pri realizaciji ciljev organizacije se skriva v razumevanju organiziranosti (Kovač 1999, 90).

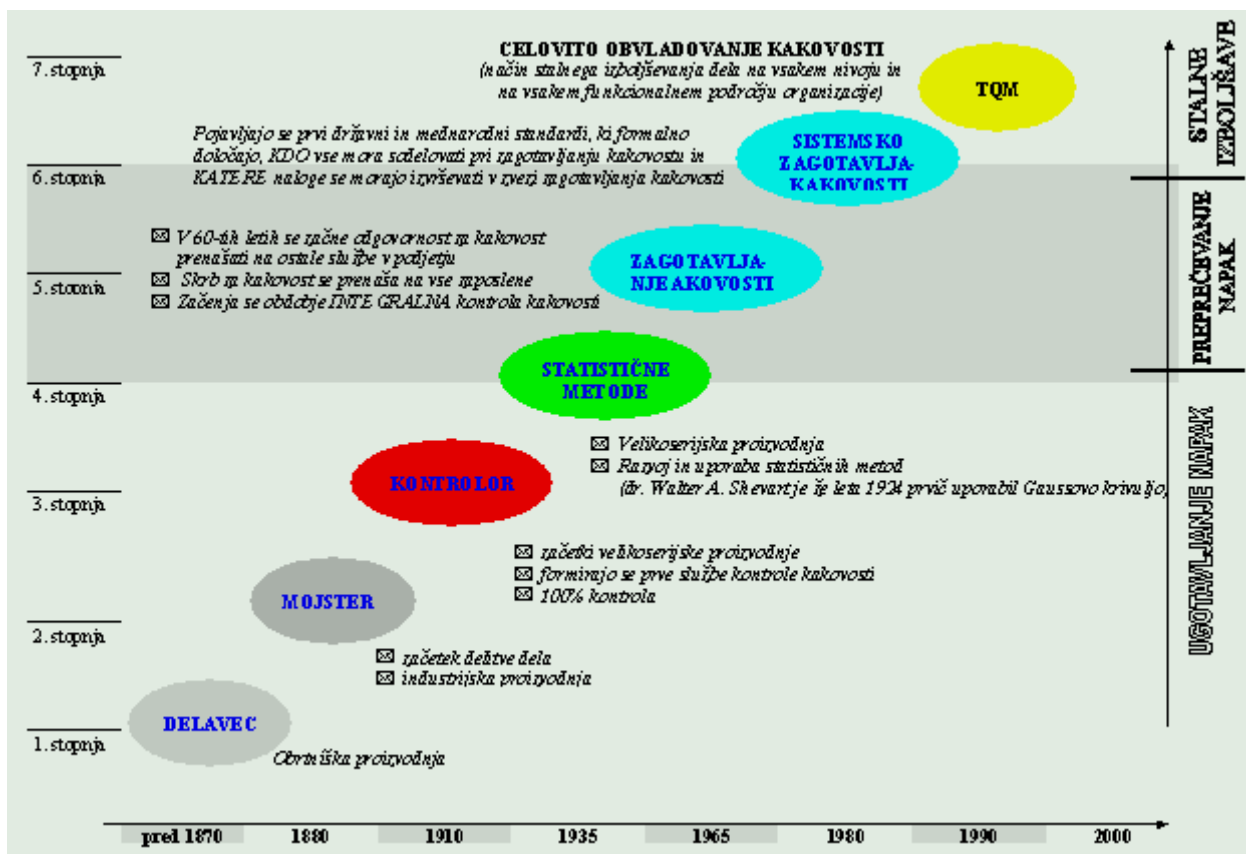
V svetu se kot odraz celovite kakovosti v podjetjih vse bolj uveljavljajo nagrade za kakovost. Na Japonskem podeljujejo Demingovo priznanje od leta 1995, Američani so leta 1987 uvedli nagrado Malcom Baldrige, Evropska fundacija za upravljanje kakovosti pa je leta 1992 uvedla Evropsko nagrado za kakovost in poslovno odličnost. Slovenija je za priznanje Republike Slovenije za kakovost, prvič podeljeno leta 1996, izbrala metodologijo Evropske nagrade za kakovost in poslovno odličnost, kar je odlična priložnost za primerjanje kakovosti naših podjetij z evropsko kakovostjo in poslovno odličnostjo (Potočnik et al. 1998, 61). V marcu leta 1998 pa je bil sprejet zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost poslovanja kot razvoja znanja in inovativnosti (Kralj 2003, 245).

4 PREDSTAVITEV ISO STANDARDOV

4.1 Zgodovinski razvoj standardov

ISO – izvor besede je grški (isos – kar pomeni = enak), isometric – enaka mera, ali isonomy – enakost zakonov. ISO je združenje nacionalnih organizacij za standardizacijo. To je nevladna organizacija, ustanovljena leta 1947. Prvi mednarodni standard je bil sprejet leta 1951: Standard reference emperature for industrial length measurement (Zupan 1999).

Slika 4.1 Stopnje razvoja in zaporedje obdobj obvladovanja kakovosti



Vir: Potkonjak 2004

Tabela 4.1 Kronologija razvoja standardov serije ISO 9001

Leto	Stopnja razvoja
1979 – BS 5750	Prvi veljavni državni standardi na področju sistemov kakovosti v svetu
1987 – ISO 9000	Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) objavlja prvo izdajo serije standardov ISO 9000 (prilagojeni in izboljšani BS 5750 – osnova za ISO 9000)
1987	Prevod ISO 9000 v JUS A.KO.010-14 (vključuje elemente samoupravljanja)
1989 – junij	Prvi prevod ISO 9000 v slovenskem jeziku – čista kopija (ISKRA STANDARD)
1992 – marec	Ustanovljen tehnični odbor USM/TC QAS Zagotavljanje kakovosti
1993 – december	Prva izdaja serije SLS ISO 9000
1994 – druga izdaja	ISO objavlja dopolnjeno drugo izdajo serije standardov ISO 9000
1995 – april	Predelana in usklajena druga slovenska izdaja serije standardov SIST ISO 9000
2000 – novembra	Prenovljena tretja izdaja standarda ISO 9001

Vir: Potkonjak 2004

4.2 Uporabnost in razširjenost standardov

4.2.1 Uporabnost standardov

Standardi serije ISO 9000 se uporabljajo za ureditev poslovanja. Načeloma so prostovoljni, vendar jih je Evropska unija za nekatera področja uvrstila v povezavi s svojimi smernicami med tiste, ki poleg kakovosti proizvoda (certificiran proizvod) zahtevajo za zagotavljanje te kakovosti tudi certificiran sistem vodenja kakovosti (modulni pristop). To velja na primer za zdravstvo, promet, gradbeništvo, prehrano.

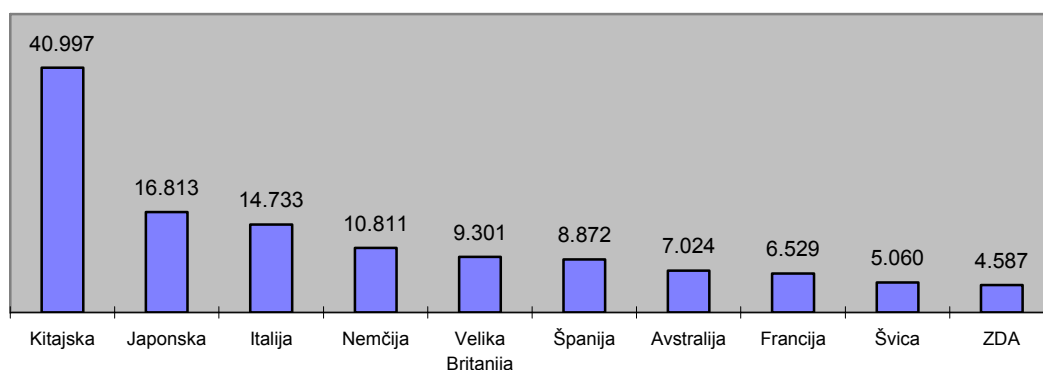
Vsebina standarda je pisana nevtrarno. To pomeni, da ni namenjen za točno določeno dejavnost, panogo, organiziranost, lastništvo itd. Uporaben je splošno tudi za neproizvodne, storitvene in upravne dejavnosti. Iz neproizvodnih dejavnosti so največ sistemov uvedle in certificirale banke, zavarovalnice, bolnišnice, šole, prevozna in špediterska podjetja, turistične organizacije in pri nas tudi upravne enote ter občine. Mednarodni standard 9001:2000 specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti. Uporablja se, kadar organizacija:

- *mora dokazati svojo sposobnost*, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje,
- *namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev* z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami odjemalcev in ustreznimi zahtevami regulative.

4.2.2 Razširjenost standardov

ISO 9000 so članice Mednarodne organizacije za standardizacijo prevzele v nacionalno standardizacijo, zato ga priznavajo v vseh državah članicah, teh pa je blizu 200. V Sloveniji je sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 jasno prepoznaven. To dokazuje preko 1400 certifikatov, ki so dodeljena slovenskim podjetjem. Ne gre več za »modno muho« ampak za že nekaj let prepoznaven trend, ki dokazuje, da slovenski managerji dobro poznajo prednosti, ki jih prinaša imetnikom certifikata ISO 9001 (Pivka 2002, 19).

Slika 4.2 Prvih deset držav po številu certifikatov ISO 9001:2000



Vir: Vagaja 2004, 17

4.2.3 Namen standarda

Namen standarda je urediti poslovanje tako, da bo odjemalec (kupec, stranka) dobil, kar je naročil in kar pričakuje od dobavitelja oziroma izvajalca.

Organizacija, ki se je odločila zahteve standarda prevzeti v svoje poslovanje, se zavestno odloči za ureditev organizacije, izvajanje delovnih procesov, odnosov z dobavitelji in podizvajalci ter kupci oziroma odjemalci. Zagotavlja jim raven storitev ali kakovost izdelkov, ki so skladni s pričakovanji, naročili, pogodbami, ki so konkurenčni na trgu, proizvedeni iz okolju prijaznega materiala in z uporabo okolju manj škodljivih tehnologij, ter takšni, ki izpolnjujejo tudi zahteve zakonodajalca.

4.3 Struktura standardov

Serija ISO 9000 je sestavljena iz treh posamičnih standardov (Vidali 2000, 55):

- ISO 9000: 2000 Vodenje sistemov kakovosti – osnove in slovar,
- ISO 9001: 2000 Sistemi vodenja kakovosti – zahteve,
- ISO 9004: 2000 Vodenje sistemov kakovosti – smernice za izboljšanje delovanja.

Izdaja ISO serije 9000 iz leta 1994 je poznala glede na oznake te stopnje zahtevnosti sistemov kakovosti:

- ISO 9000 Smernice za izbiro sistema vodenja kakovosti;

- ISO 9001 Sistem vodenja kakovosti z obvladovanjem vseh poslovnih funkcij;
- ISO 9002 Sistem vodenja kakovosti, kadar razvoj storitev in/ali izdelkov ni opisan in ni obvladan;
- ISO 9003 Sistem vodenja kakovosti, kadar je opisana in obvladovana samo funkcija končnega nadzora (ta sistem se v praksi ni obnesel in je bil certificiran v začetku (1987. leta) v manj kot 0,1 % vseh certifikacij; ta se praktično ne uporablja;
- ISO 9004 Razlaga zahtev za ISO 9001–9003.

V standardih serije ISO 9000 izdaja 2000 je za certifikacijo moč uporabiti samo standard ISO 9001 z navedbo, ali je razvoj izdelkov oziroma storitev v organizaciji obvladovan ali ne.

Standard, ki ga organizacija uporabi za izpolnitev zahtev in ga certifikacijski organi certificirajo, je ISO 9001. Organizacija, ki želi svoje poslovanje postaviti na še višji raven, pa pri uvedbi in uporabi sistema upošteva tudi ISO 9004. Te dodatne zahteve niso certificirane.

4.4 Značilnosti ISO 9001: 2000

Serijski standard ISO 9000:2000 je rezultat obsežnih posvetovanj z uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standarda, hkrati pa je standard tudi prožnejši za privzemanje. Predvsem pa so posvetovanja odkrila novo, pametno poslovno razmišljanje, ki temelji na uporabi načela »načrtuj–stori–preveri–ukrepaj« ter procesnega vodenja. Revidirani standardi se rojevajo v jasnejši, dostopnejši obliki, ki je zgrajena na vrednotah predhodnega standarda.

Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je organizacijam omogočila, da neposredneje povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na znana določila serije ISO 9000, temveč jih razširja, saj razume organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

ISO 9001:2000 tako sestavljajo naslednji glavni deli:

- *Sistem vodenja kakovosti* – organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzornih predpisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.
- *Odgovornost vodstva* – najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
- *vodenje virov* – novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- *realizacija proizvoda* – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.

- *merjenje, analiza in izboljševanje* – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Standard je prepoznaven po tako imenovanem *procesnem pristopu*. Procesni pristop omogoča razvijanje, izvajanje in izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti zaradi izpolnjevanja odjemalčevih zahtev in povečanja njegovega zadovoljstva.

Proces po definiciji razumemo kot spreminjanje vhodov (vhodnih podatkov, dokumentov, gradiva v izhode (informacije, izdelke, storitve ...). Procesi potekajo v organizaciji (med izvajalci v istih ali različnih organizacijskih enotah), pa tudi med odjemalci, organizacijo in dobavitelji ter podizvajalci.

Osnovna zahteva standarda je ugotovitev in opis procesov, prav tako pa je treba ugotoviti medsebojni vpliv zaporedno ali vzporedno potekajočih procesov. Opise nekaterih zahtev je dopustno opustiti, če so za to utemeljeni razlogi. Ti so zajete v poglavju 7, ki opisuje obveznosti strank do organizacije glede dostave materialnih ali intelektualnih podlag, na primer dostava naročilnice, materiala ali podobno, kar pride v poštev pri poslovnem ali proizvodnem odnosu.

Naslednja značilnost je splošnost. Standard je sestavljen tako, da ga lahko uporabi vsak subjekt ne glede na dejavnost, velikost, organiziranost, lastništvo itd.

4.4.1 Prednosti standarda ISO 9001:2001

Poslovna modrost pravi, da je poslovni dobiček rezultat zadovoljnega osebja in zadovoljnih odjemalcev. Novi standard lahko z uporabo splošnih načel vodenja, pospeševanja in učinkovitega spremljanja zadovoljstva odjemalcev vsaki organizaciji pomaga doseči tako enovitost.

Revidirani standard pa poudarja usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Če hoče organizacija pridobiti zadovoljstvo odjemalca, morajo biti med njima vzpostavljeni taki dobaviteljski odnosi, ki prinašajo obojestransko korist.

Zato bi med prednostmi revidiranega standarda ISO 9001:200 lahko poudarili:

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesih in ne na postopkih,
- vzpodbuja stalno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu odjemalca merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

4.4.2 Vsebina standarda

Standard ima osem poglavij. Poglavja 0–3 so uvodna in vsebujejo pojasnila za razumevanje, vsebino, definicije in povezave v seriji ISO 9001: 2000.

Za organizacijo, ki se odloča o uvedbi, so najpomembnejša poglavja 4–8. Vsebina teh je naslednja:

- *Četrto poglavje*: sistem vodenja kakovosti skupaj z dokumentacijo in zapisi.
- *Peto poglavje* opredeljuje odgovornost vodstva, njegovo zavezanost, osredotočenost na stranke, kupce, odjemalce, politiko kakovosti, načrtovanja, organiziranja, določa odgovornosti in pooblastila ter vodstveno oceno delovanja sistema.
- *Šesto poglavje* določa upravljanje in zagotavljanje virov: osebje, delovna oziroma sredstva, finance in delovno okolje (varstvo in zdravje pri delu).
- *Sedmo poglavje* vsebuje zahteve za obvladovanje procesov izvajanja dejavnosti s podpoglavji:
 - načrtovanje izvedbe oziroma izdelave,
 - sodelovanje s kupci, strankami oziroma naročniki,
 - razvoj novih storitev oziroma izdelkov,
 - nabava in pregled dobavljenega blaga in storitev,
 - sama izvedba dejavnosti (proizvodni oziroma storitveni procesi),
 - prepoznavanje in sledljivost izdelkov, storitev in v proces vključenega osebja,
 - status pregleda ali nadzora (izdelek ali storitev skladna z zahtevami),
 - potrjevanje skladnosti izdelkov oziroma storitev z uporabo primerne in preverjene kontrolne opreme (tudi računalniške).
- *Osmo poglavje* – merjenje, analize in izboljšave se nanašajo na:
 - procesni in končni nadzor izdelkov in storitev,
 - analiziranje poslovanja,
 - spremljanje zadovoljstva strank, kupcev, odjemalcev,
 - notranje ocenjevanje delovanja sistema,
 - obvladovanje neskladnih storitev in izdelkov,
 - nenehno izboljševanje procesov in izdelkov oziroma storitev,
 - korektivne ukrepe za preprečevanje ponavljanja napak,
 - preventivne ukrepe za preprečevanje nastajanja napak.

Cilji novega standarda ISO 9001:2000 je postavil osnove, na katere organizacija postavi metode in operacije, s katerimi zagotavlja svojim strankam/kupcem pričakovano kakovost storitve ali izdelka.

4.5 Certifikacija

4.5.1 Definicija certifikacije

Certificiranje ustreznosti je dejanje, ki ga izvaja tretja stranka in s katerim se dokazuje, da je zagotovljeno primerno zaupanje, da natančno določen izdelek, proces ali storitev ustreza določenemu standardu ali drugemu normativnemu dokumentu (SIST EN 45011:1992). Certificiranje zajema proizvode, storitve, procese ali osebje, ki sodeluje v tem procesu. Prej navedeni predmeti certificiranja so lahko v reguliranem ali nereguliranem področju države. O reguliranem področju govorimo takrat, ko ga država dodatno ureja s posebnimi tehničnimi predpisi, uredbami ali zakoni. To se nanaša zlasti na varstvo življenja in zdravja ljudi, varstvo okolja, varstvo potrošnikov in podobno. Neregulirano področje je tisto, ki je urejeno s standardi, pogodbami ali drugimi

specifikacijami. Sistemi kakovosti spadajo praviloma v neregulirano področje. V nereguliranem področju certificiranje ni obvezno. Dobavitelj se glede na svoje poslovne cilje in zahteve trga odloči, ali bo pristopil k certifikacijskemu postopku ali ne. Certificiranje je za dobavitelje proizvodov ali storitev v reguliranem področju obvezno.

Organizacije, ki želijo potrditi skladnost svojega sistema (svojega delovanja ali svojih izdelkov oziroma storitev) z izhodiščnim standardom, se odločijo za certifikacijo sistema. Izbran certifikacijski organ po predpisanem postopku presoje ugotovi skladnost opisanega in uporabljane sistema s standardom in ob pozitivni oceni izda certifikat. Ta običajno velja tri leta, enkrat letno pa certifikacijski organ opravi nadzorno presojo. Certificirana organizacija mora sistem vzdrževati v aktualnem stanju, ga prilagajati spremembam in z notranjimi presojami potrjevati njegovo skladnost.

Sistem je mogoče kadar koli razširiti s še drugimi sistemi kakovosti, na primer ISO 14001, saj so med seboj združljivi. V takem primeru govorimo o integriranih sistemih vodenja kakovosti.

Podjetje, ki ima uveden sistem kakovosti, se lahko odloči za certificiranje. Vzdrževati certifikat pomeni redno pregledovati stanje in razvoj sistema kakovosti s strani akreditirane institucije, imeti certifikat pa jamstvo poslovnim partnerjem z dobrim imenom in mednarodnim ugledom institucije, ki je certifikat podelila.

Postopek certificiranja lahko izvede le akreditirana institucija. Akreditacija je uradno priznanje nekega organa za izvajanje določene aktivnosti. Če je ta institucija registrirana v Sloveniji, je tudi dokumentacija sistema kakovosti napisana v slovenščini.

V Sloveniji so registrirane:

- BVQI – Bureau Veritas Quality International, Celovška 73, 1000 Ljubljana,
- SIQ – Slovenski Inštitut za kakovost in meroslovje, Tržaška 2, 1000 Ljubljana,
- TUV Bayern Sava, d. o. o., Dvorakova ulica 5, 1000 Ljubljana.

4.5.2 Pravice in obveznosti imetnika certifikata

S pridobitvijo certifikata se podjetje prične sklicevati na certifikat in ga uporabljati v marketingu. Sklicevanje na certifikat je dovoljeno v primeru:

- navedbe imena certificiranega podjetja,
- navedbe registrske številke certifikata,
- navedbe ustreznega standarda za sistem ravnanja,
- navedbe predmeta certifikacije / področja veljavnosti certifikata,
- veljavnost certifikata.

Znak certifikata podjetje oglašuje na dopisih, ponudbah, v informativnih gradivih, v splošnih dokumentih podjetja in v oglaševalnih medijih.

Imetnik certifikata se obvezuje, da bo odkrito informiral SIQ o vseh zadevah, ki bi bile lahko pomembne za presojo. Presojo bo olajšal z ustreznimi organizacijskimi koraki ter pri tem poskrbel, da bo odgovorno osebje prisotno v prostorih podjetja, da bo lahko med presojjo posredovalo potrebne informacije, da bo pripravljena potrebna dokumentacije in podobno.

Prav tako mora imetnik certifikata takoj obvestiti certifikacijsko hišo o vseh spremembah, ki so v kakršni koli povezavi z obsegom certifikacije, kot na primer sprememba lastništva, stanja (stečaj) in/ali organiziranosti podjetja.

Imetnik certifikata mora hraniti vse zapise o pritožbah odjemalcev in korektivnih ukrepih in jih mora ob presojah dati na vpogled presojevalcem.

4.6 Kakovost v organizaciji

Pridobljen certifikat za vzpostavitev sistema kakovosti po ISO 9001 je dragocen zlasti kot referenca pri trženju, skupnih naložbah, zniževanju stroškov. Pomembno pa je, da imajo spremembe, ki jih podjetje izvaja, daljnosežni cilj, ki je: red, ki ga pot do certifikata prinese v organizacijo – in spreminjanje miselnosti, ki ga prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo. Tavčar navaja naslednje spremembe, potrebne za učinkovito postavitve sistema kakovosti po ISO 9001 (Tavčar 1994, 361):

- poznati zahteve odjemalcev,
- razumeti in izboljšati povezavo med dobavitelji in odjemalcem,
- delati prave stvari,
- delati prav že prvič,
- meriti uspešnost izvajanja dejavnosti,
- smoter je nenehno izboljševanje kakovosti,
- management mora voditi,
- nujni sta nenehno usposabljanje in izobraževanje,
- komunicirati učinkoviteje,
- poskrbeti za vidnost uspešnih primerov.

Koncept standarda ISO 9001 poudarja nenehno izboljševanje, iskanje napak pri izvajanju sistema, njihovo analizo in korekcijo, uvajanje preventivnih ukrepov. Standard zahteva dinamičen proces, spreminjanje in prilagajanje, iskanje učinkovitejših rešitev ter dokaz, da je res tako.

Predstavitev izvajanja sprememb in reševanja problemov lahko prikažemo z *Demingovim krogom* oziroma PDCA krogom. Demingov krog nenehnih izboljšav poudarja cikličnost iskanja in načrtovanja novih rešitev, preizkus v praksi, preverjanje, ali so rešitve učinkovite tudi v praksi, in ukrepanje v primerih, ko niso.

PDCA krog pomeni niz aktivnosti, ki se izvajajo za izboljšanje procesa. Začetni korak pri kakršnemkoli trudu za doseganje zastavljenega cilja je zavedanje, da je napredek sploh mogoč. Začne se z analiziranjem obstoječega stanja in izdelavo načrta za izboljšavo, in sicer:

- **P** (načrt – planirati, načrtovati): korak se torej začne z izdelavo načrta za spremembo. Na tej stopnji so procesi prepoznavni, problemi opredeljeni, cilji in prioritete določeni, možni vzroki problemov znani. Potem ko je načrt izdelan, ga je treba udejaniti.
- **D** (do – narediti, izvajati): korak izvedbe načrtovane spremembe.
- **C** (check – preveriti, nadzirati): korak se uporabi za preverjanje, ali je izvedena sprememba v resnici prinesla pozitivne rezultate, naredi se analiza, zbirajo se podatki za analize in naredijo se testi. Ta korak torej vsebuje proučevanje rezultatov, da bi se ugotovila učinkovitost izvedbe spremembe.
- **A** (act – ukrepati): korak pomeni sprejemanje sprememb, ki so pozitivne, in opuščanje sprememb, ki niso dale dobrih rezultatov, torej niso bile učinkovite. Dobre spremembe se torej uvajajo v vse procese, kjer so lahko uporabne in učinkovite. Sočasno se pri tem odstranijo vsi možni vzroki za napake in neskladnosti, ki vodijo v napredek.

PDCA krog predstavlja model nikoli zaključenega iskanja novih možnosti, novih ciljev, novih sprememb. Na koncu vsakega cikla se začne z iskanjem novih izboljšav in načrtovanjem sprememb, s tem pa se PDCA krog ponovno začne in zavrti naprej. Tisto,

kar je bilo pridobljeno v predhodnem ciklu, se v naslednjem še nadgrajuje na vse višje in popolnejše ravni. Ponavadi je upodobljen kot krog, da se poudari, da nenehnim izboljšavam procesa v resnici ni ne začetka ne konca.

4.7 Koraki za pridobitev ISO 9001:2000

Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanja vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ, ki prinašajo ustrezne rešitve. Sledijo načrtovanje izvedbe in spreminjanje ter ugotavljanje rezultatov. Prav reševanje problemov in prilagoditev spremembam pa je ključna naloga vodilnih ljudi v organizaciji.

Standard ISO 9001 poudarja dober način postavljanja skupnih ciljev in zahteva različne vrste skupinskega dela. To so timi kakovosti na različnih ravneh: direktorjev tim kakovosti, prodajni tim kakovosti, nabavni tim kakovosti, proizvodni tim kakovosti. Delovanje timov kakovosti omogoča spremljanje doseganja in samo doseganje zastavljenih ciljev. To skupinsko delo se kaže kot vodstveni pregled, krožki kakovosti, notranje presoje, skupinsko prepoznavanje okoljskih vidikov. Motiviranje zaposlenih za sodelovanje pri skupinskem delu in s tem pri doseganju ciljev je delo vodstva organizacije. Vodstvo mora poiskati način, da:

- aktivira notranje moči, akumulirane v sposobnostih zaposlenih,
- aktivira sodelavce,
- vzpodbudi njihove interese,
- ustvari možnost za kreativno delo.

Standard ISO 9001 poudarja veliko odgovornost vodstva, ki mora pokazati in dokazati aktivno sodelovanje v samem sistemu. Zlasti glavni direktor je dolžan ocenjevati korektivne in preventivne ukrepe, jih analizirati in spremljati njihovo učinkovitost. Na ta način glavni direktor in njihovi najbližji sodelavci dobijo vpogled v probleme v organizaciji in v njihovo nenehno reševanje. Ustvarja se kreativno delovno vzdušje, ki omogoča višje dosežke na vseh področjih.

Potem ko smo se po tehtnem razmisleku odločili, da je ISO 9001 prava stvar, sestavljavcu načrta pridobitve certifikata preostanejo naslednji koraki:

- I. korak: analiza obstoječega stanja – ugotavljanje trenutnega stanja po zahtevah standarda (20 točk):
 1. primerjava ugotovljenega stanja s primerjavami standarda,
 2. določanje ciljnega stanja,
 3. iskanje možnih rešitev,
 4. določitev odgovornosti oseb in sodelavce po področjih.
- II. korak: izdelava načrta:
 5. določitev mejnikov za prenos teoretičnih rešitev v prakso,
 6. določitev kontrolnih točk in priložnosti za ukrepanje,
 7. časovno določanje dejavnosti.
- III. korak: priprava na izvedbo:
 8. določitev podprojektnih skupin za doseganje delnih ciljev,
 9. skupni pregled izhodiščnega stanja (SWOT analiza),
 10. dodelitev nalog z roki,
 11. razdelitev strokovnih podlag in primerov,
 12. opredelitev pričakovanih rezultatov s strukturo – opredelitev delnih ciljev,

13. iskanje izvedbenega soglasja,
 14. izvedba usposabljanja z animacijo,
 15. izdelava programa za usposabljanje za vse udeležence projekta.
- IV. korak: usposabljanje udeležencev:
16. izdelava načrta za prenos znanja na izvajalce,
 17. predstavitev ciljev projekta.
- V. korak: uvajanje,
- VI. korak: preverjanje,
- VII. korak: ukrepanje.

Spoznanje, da v konkurenčnem boju za trg sploh ni več najbolj odločilna le cena, temveč cela vrsta drugih dejavnikov, med katerimi sta na prvih mestih kakovost ponujene storitve in ugled ponudnika, je prisililo mnoge proizvajalce k drugačnemu razmišljanju. Model sistema kakovosti po ISO 9001 obsega zagotavljanje kakovosti v fazah razvoja, izdelave, pregledov in preskusov, montaže, servisiranja. Model sistema kakovosti se uporablja, ko so zahteve za izdelek ali storitev določene, vendar mora dobavitelj sam opredeliti podatke za nadaljnje delo in prevzeti vso odgovornost.

5 PREDSTAVITEV SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJU ACK, D. D.

5.1 Predstavitev podjetja

5.1.1 Zgodovina družbe

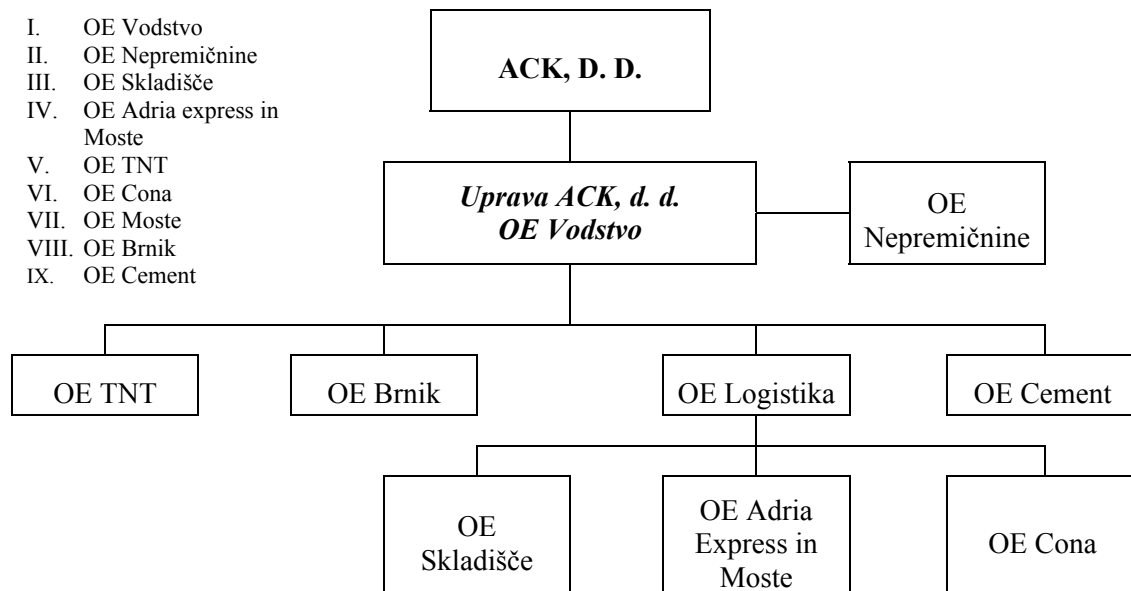
ACK, d. d., Koper je pravni naslednik Splošne trgovske družbe, ki je bila vpisana v register družb v Kopru daljnega leta 1949. Po reorganizacijah v šestdesetih letih je leta 1964 začela poslovati kot trgovsko podjetje pod firmo ACK in s trgovino kot glavno dejavnostjo, ki se ji je vmes pridružilo tudi nekaj manjših industrijskih obratov, nadaljevala vse do leta 1991. V tem za našo samostojnost odločilnem letu je bila družba zaradi navezave predvsem na trge bivše Jugoslavije prisiljena opustiti trgovsko dejavnost, več kot tristo zaposlenih pa je dobilo možnost v lastnih podjetjih nadaljevati nekatere dejavnosti družbe.

5.1.2 Notranja organiziranost in dejavnost družbe

Družba je registrirana in razvrščena po standardni klasifikaciji pod šifro 63.400 (dejavnost drugih prometnih agencij). Njena glavna dejavnost je opravljanje logističnih storitev. Deluje torej na področju organizacije letalskega, cestnega in železniškega transporta, pretovora in skladiščenja blaga, carinskega posredovanja ter na področju malih pošilk in paketne distribucije.

Družba ACK, d. d. je organizirana v devet organizacijskih enot:

Slika 5.1 Organigram podjetja



Vir: ACK, d. d. 2005

– OE Vodstvo

Glavna dejavnost enote vodstvo je nebančno finančno poslovanje – financiranje, ustanavljanje in upravljanje podjetij. Enota vodstvo za vse organizacijske enote opravlja računovodske storitve, pravne zadeve, opravlja kadrovske in

- organizacijsko funkcijo ter za enoti Nepremičnine in Skladišče storitve s področja obračuna stroškov.
- OE Nepremičnine in OE Skladišče
Dejavnost enote nepremičnine je upravljanje nepremičnega premoženja v lasti družbe ter upravljanje najetih nepremičnin. Upravljanje obsega načrtovanje in izvajanje vzdrževalnih in investicijskih del, delitev stroškov skupnih delov in naprav med solastniki nepremičnin ter obračun najemnin in stroškov, povezanih s posameznimi najemniki. Enota Skladišče pa opravlja še naloge, povezane s skladiščenjem in manipulacijo blaga na Celovski cesti v Ljubljani.
 - OE Adria Express
Enota je osredotočena na organizacijo odpreme malih pošiljk za Hrvaško, Bosno in Hercegovino ter za območje bivše Jugoslavije po sistemu od vrat do vrat. Pri odpremi malih pošiljk poskrbi tudi za carinsko posredovanje ter na željo stranke tudi za zavarovanje pošiljk.
 - OE Moste
Enota nudi storitve carinskega posredovanja pri blagu, ki se odpremlja po železnici, nudi pa tudi svetovanje na področju logistike v železniškem prometu. Pripravlja kalkulacije transportnih stroškov, skladiščenja, prepakiranja in kombinacije cestno-železniškega prevoza.
 - OE TNT
Enota TNT v sodelovanju z mednarodnim kurirskim servisom TNT preko lastne kurirske mreže skrbi za distribucijo in odpremo malih pošiljk po Sloveniji in svetu po sistemu od vrat do vrat. V prevoz sprejema vse od dokumentov, vzorcev, poslovnih daril, pa do težjih pošiljk. Vsak dan ima letalsko povezavo s svetom, dnevno pa odpremlja tudi cestne pošiljke, namenjene v evropske države. Vse pošiljke so zavarovane in sledljive s pomočjo matične številke, tako da lahko stranka v vsakem trenutku preko interneta (<http://www.tnt.com/si>) ugotovi, kje je njena pošiljka.
 - OE Cona
Enota v carinski coni Ljubljana, opravlja vse storitve carinskega posredovanja pri carinjenju blaga v cestnem prometu in v carinskih skladiščih. Kot dodatne storitve nudi zakup skladiščnih kapacitet, prostorov na kamionskih zbirnikih ter organizira vse vrste cestnih prevozov.
 - OE Brnik
Enota deluje kot agent različnih letalskih prevoznikov. Organizira vse vrste prevozov z rednimi in izrednimi linijami, ki pristajajo na letališču Brnik. Nudi tudi servis od vrat do vrat, svetovanje pri organizaciji transporta ter prevzemanje in dostavo blaga, ne glede na vrsto, na območju Slovenije in kjerkoli drugod po svetu, s pomočjo naših tujih poslovnih partnerjev (uvoz in izvoz blaga). Posebej ali kot del celovite storitve opravlja tudi carinsko posredovanje in druge špediterske storitve, vključno z odpoklici in dodatnimi zavarovanji blaga.

5.2 Analiza zahtev standarda

Mednarodni standard specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti. Vse zahteve, specificirane v tem mednarodnem standardu, so splošne in namenjene za uporabo v vseh organizacijah (SIST ISO 9001:2000, 9).

5.2.1 Splošne zahteve

V začetku standard opredeljuje *splošne zahteve*, v katerih je podjetje dolžno:

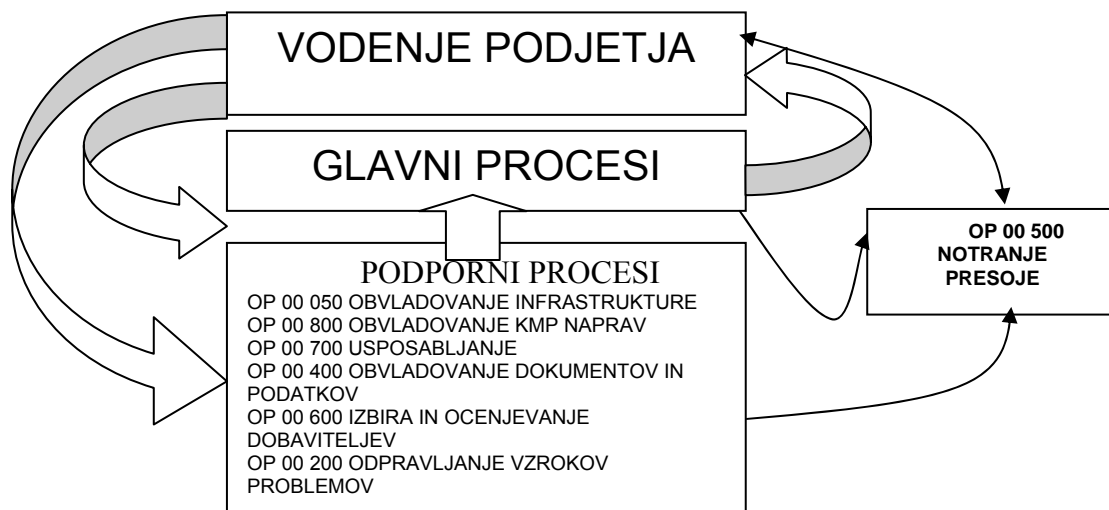
- identificirati procese, potrebne za sistem vodenja kakovosti, in njihovo uporabo v celotni organizaciji,
- določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,
- določiti merila in metode, potrebne za zagotovitev tako učinkovitega delovanja kot tudi učinkovitega obvladovanja teh procesov,
- zagotoviti, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanju in nadzoru teh procesov,
- nadzorovati, meriti in analizirati te procese,
- izvajati ukrepe, potrebne za doseganje načrtovanih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov.

Omenjene splošne zahteve podajajo okvir, ki ga je treba zagotoviti in ki bo predmet posameznih zahtev v nadaljevanju standarda (SIST ISO 9001:2000, 11).

5.2.2 Povezave med procesi

Podjetje ACK, d. d. je oblikovalo shemo povezav med procesi na osnovi zahtev standarda. Procesni so razdeljeni po spodaj prikazani shemi (slika 5.2).

Slika 5.2 Shema povezav med procesi



Vir: ACK, d. d. 2002

Po shemi povezav med procesi so procesi podjetja ACK, d. d. razdeljeni na:

Vodenje podjetja

Vodenje podjetja se izvaja na dveh ravneh (raven PU in raven vodij organizacijskih enot – OE). Pomembno je, da se na obeh ravneh dosledno izvaja načrtovanje in nadzor nad opravljanjem dogovorjenih nalog. Velja princip, da se problem, ki ga ni mogoče rešiti v določeni sredini ali na določeni ravni, prenese na naslednjo, višjo raven. Vodenje podjetja je razdeljeno na:

- strateško vodenje podjetja, kjer se pripravi in poda v obravnavo strateški načrt skupaj s popravki nadzornemu svetu enkrat letno ob obravnavi načrta za prihodnje leto,
- letno načrtovanje, kjer vodstvo podjetja postavlja letne poslovne in razvojne cilje ter cilje kakovosti v obliki letnega načrta. Letni načrt zajema načrte za različna področja (načrt prihodkov, načrt stroškov, načrt investicij ...).

Predstavniki vodstva za sistem kakovosti družbe ACK, d. d. je predsednik uprave, ki je neodvisen od organizacijskih enot in ima pooblastila in odgovornosti za vzdrževanje zahtev standarda ISO 9001:2000. Njegove naloge so:

- načrtovanje sistema kakovosti,
- odgovornost za izvajanje in vzdrževanje sistema kakovosti,
- poročanje o sistemu kakovosti (poročila o presoajah, poročila o izvajanju korektivnih ukrepov ...).

Glavni procesi

Glavni procesi so razdeljeni na posamezne podrejene procese, in sicer na:

- *Sprejem povpraševanja*, za katerega je odgovoren vodja organizacijske enote. Povpraševanje je lahko ustno ali pisno. V kolikor gre za novo stranko, je treba pridobiti matične podatke o stranki in ji dostaviti brošuro s predstavitvijo dejavnosti podjetja ACK. Zagotoviti je treba izpisek iz sodnega registra in izpolniti posamezne obrazce (podatke o stranki, mapa kupca).
- *Ugotavljanje izvedljivosti*: v primeru velikega obsega dela je treba preveriti izvedljivost glede na število zaposlenih in razpoložljivo število delovnih ur. V primeru povpraševanja po prevoznih storitvah je treba preveriti cenike prevoznikov, v kolikor za navedeno relacijo obstajajo, sicer pridobiti pisne ponudbe prevoznikov za prevoz blaga.
- *Preverjanje bonitete*: vse na novo pridobljene kupce je treba preveriti, in sicer njihove odprte postavke, če obstajajo, in pridobiti bilance za zadnje objavljeno obdobje. Pri izdelavi ponudbe je treba upoštevati velikost posla, oceno tveganja neplačila in izbrati način zavarovanja plačila.
- *Priprava ponudbe*: za pripravo ponudbe morajo biti izpolnjene predhodno naštetih aktivnosti. Ponudbo pripravi vodja organizacijske enote v pisni obliki. Vsebovati mora natančen opis storitve, morebitne časovne okvire za izvedbo storitve, ceno, plačilne pogoje, zavarovanje plačila ter druge podatke, ki ustrezajo povpraševanju.

- *Posredovanje, evidentiranje ponudbe*: pripravljeno ponudbo je treba posredovati kot dogovorjeno v povpraševanju in jo shraniti zaradi možnosti naknadnih preverjanj ali novih povpraševanj.
- *Sprejem dokumentov*: za sprejem potrjene ponudbe je odgovoren referent, ki ustno ali pisno sprejme naročilo za opravljanje storitve.
- *Izvedba storitve/dostava blaga* se izvaja v skladu z dogovorom med odjemalcem in izvajalcem ponudbe.
- *Ugotavljanje zadovoljstva*: zadovoljstvo kupcev se meri s stalnimi stiki s stranko. Večje stranke enkrat letno prosimo za izpolnitev ankete zadovoljstva. Vsi podatki o stranki se hranijo v posamezni mapi.
- *Reševanje reklamacij*: v primeru, ko se pojavi reklamacija, je treba izvedeti čim več o njej. Ugotovi se, za kakšno pošiljko je šlo, analizira se potek pošiljke in ugotovi se, v skladu s splošnimi pogoji, neskladnost in povzročitelja. Nato se odjemalca storitve obvesti o ugotovitvah in skuša reklamacijo rešiti. Rešitev reklamacije dokončno koordinira vodja organizacijske enote.

Podporni procesi

Podporni procesi so razdeljeni na:

- Obvladovanje infrastrukture
Družba poleg zagotavljanja komplementarnih in kakovostnih človeških virov za delovanje družbe zagotavlja kakovostno infrastrukturo, in sicer:
 - *Poslovne prostore*, ki jim družba posveča posebno pozornost, predvsem v kakovostnem videzu, urejenosti ... Vsak vodja enote skrbi za zagotavljanje ustreznosti poslovnih prostorov s pomočjo vzdrževalca ali zunanjih sodelavcev. V ta namen se vodi evidenca vzdrževanj, iz katere so razvidni vzdrževalni posegi. V kolikor gre za večje posege, jih predvidi in odobri vodstvo podjetja.
 - *Informacijsko opremo* sestavljajo: strojna oprema (računalnik, telefaks, tiskalnik ...), programska oprema, ki poleg osnovnih programskih orodij (Word, Excel ...) zajema tudi poslovno programsko opremo, prirejeno za špedicijsko dejavnost podjetja. Za vzdrževanje programske opreme ima družba sklenjene pogodbe o podpori, nadgradnjah in vzdrževanju s posameznimi izvajalci. Uporablja se ustrezna oprema, ki zagotavlja optimalno uporabo napredne komunikacijske tehnologije.
 - *Vozni park*, potreben za izvajanje dejavnosti, je podporna storitev obvladovanja infrastrukture, saj podjetje nujno potrebuje svoj vozni park za dostavljanje pošiljk. Vsako vozilo se vodi v evidenčnem kartonu opreme. Vodja enote skrbi za redne servise vozil.
- Obvladovanje KMP naprav
Vodja enote je odgovoren za vzdrževanje evidence merilne opreme in za izvajanje pregledov, medtem ko je vsak zaposlen odgovoren, da v primeru poškodbe, okvare ali neustreznih oznak obvesti o tem vodjo enote. Za vso KMP opremo se vodi baza podatkov – merila, v kateri je za vsako merilo navedeno: oznaka merila, tip merila, merilno območje, natančnost, perioda pregleda, datumi opravljenih pregledov, oznake izjav o ustreznosti oz. poročil, datum naslednjega pregleda ...

– Usposabljanje

V ta namen je podjetje izdelalo vprašalnik o potrebnosti usposabljanja in sestavilo letni načrt usposabljanja. Potrebe po rednem usposabljanju ugotavljajo delavci na vodilnih funkcijah, in sicer vsak za svoje podrejene. V primeru, da zaposleni med letom ugotovijo potrebo po usposabljanju, to posredujejo predsedniku uprave, ki odloča o nadaljnjih aktivnostih. Poseben poudarek je treba posvetiti vsakemu na novo zaposlenemu delavcu.

– Obvladovanje dokumentov in podatkov

Dokumente, ki jih zahteva sistem vodenja kakovosti, je treba obvladati. Razlika med dokumentom in zapisom je v tem, da je npr. prazen obrazec dokument, izpolnjen obrazec pa zapis o ravnanju kakovosti. Hkrati so zapisi poročila, ki nastajajo ob pregledih, notranjih presojah ... Za obvladovanje dokumentov je treba vzpostaviti dokumentiran postopek, ko opredeljuje potreben način obvladovanja za:

- odobritev primernosti dokumentov pred njihovo izdajo,
- pregled, posodobitev ter ponovno odobritev dokumentov, ko je to potrebno,
- zagotovitev, da so identificirane spremembe in trenutni status popravkov dokumentov,
- zagotoviti, da so ustrezne izdaje primernih dokumentov na voljo na mestih uporabe,
- zagotoviti, da dokumenti ostanejo čitljivi in prepoznavni brez težav,
- zagotoviti, da so dokumenti zunanjšega izvora identificirani, njihovo razdeljevanje pa obvladovano,
- preprečiti nenamerne uporabe zastarelih dokumentov.

V ta namen je podjetje ACK izdelalo svoj organizacijski predpis, da bi zagotovilo, da bodo samo popolni in veljavni dokumenti in podatki sistema kakovosti na razpolago na mestih, kjer so potrebni. V podjetju obvladujejo naslednje sistemske dokumente:

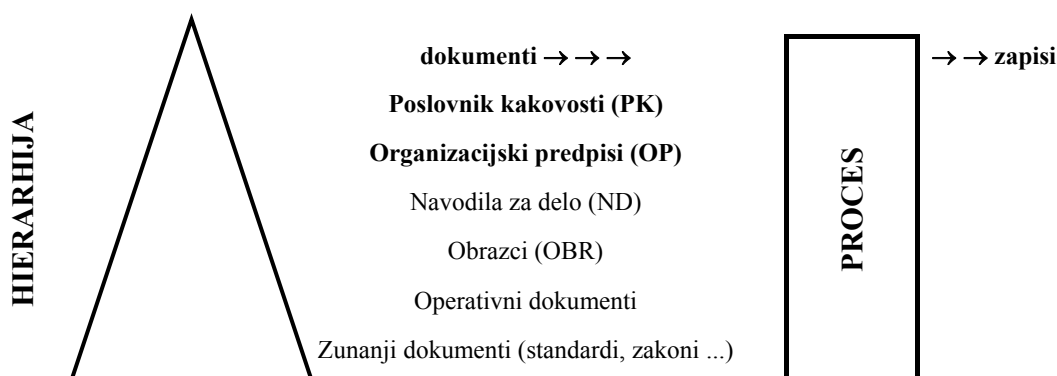
- poslovník kakovosti (PK),
- organizacijske predpise (OP),
- pravilnike (PR),
- navodila za delo (ND),
- obrazce (OBR),
- načrte,
- sklepe uprave,
- sklepe nadzornega sveta in
- cenike.

Vsak izmed naštetih dokumentov vsebuje: oznako družbe, datum začetka veljavnosti, številko izdaje, oznako dokumenta, številko strani in z rubrikami predvidene podpise.

Original dokumenta se hrani na CD ROM-u, ki ga dobi vsak vodja poslovne enote.

5.2.3 Struktura dokumentacije sistema kakovosti

Slika 5.3 Dokumentacija sistema kakovosti



Vir: ACK, d. d. 2002

Izbira in ocenjevanje dobaviteljev

Odobren dobavitelj je tisti, ki pri izbiri in ocenjevanju doseže pogoje za uvrstitev na seznam odobrenih dobaviteljev. Merila za izbiro dobavitelja so naslednja:

- presoja sistema kakovosti pri dobavitelju,
- obisk dobavitelja in ocena njegove sposobnosti,
- objavljene reference,
- boniteta,
- oddaljenost – lokacija,
- možnost kompenzacije,
- dobavitelj je imetnik ISO 9001,
- priporočila pisma drugih kupcev dobavitelja.

Podjetje ocenjuje dobavitelje na osnovi podatkov o dobavah, ki obsegajo:

- kakovost – reklamacije, ugotovljene na vhodu in v procesu (reklamacijski zapisnik, evidenca neskladnosti proizvodov ...),
- rokovno točnost,
- drugo (izkušnje).

Če dobavitelj ne izpolnjuje meril, komercialist sproži naslednje ukrepe:

- pisno obvesti dobavitelja o stanju in zahteva korektivne ukrepe,
- obiše dobavitelja,
- v kolikor ni rezultatov izboljšanja kakovosti, izbere novega dobavitelja ter ne naroča več pri obstoječem,
- črta dobavitelja s »seznama odobrenih dobaviteljev«,
- o vseh aktivnostih vodi zapise v mapi dobavitelja, kjer se hranijo osnovni podatki o dobavitelju.

Odpravljanje vzrokov problemov

Ko pride do problema, ga je treba takoj identificirati. Poiskati je treba vzrok za nastalo situacijo in poiskati najprimernejšo rešitev.

5.2.4 Kratak povzetek poslovnika kakovosti

Organizacija mora izdelati in vzdrževati poslovnik kakovosti, ki vključuje:

- predmet sistema vodenja kakovosti vključno z razlogi in s podrobnostmi glede morebitnih opustitev,
- dokumentirane postopke, vzpostavljene za sistem vodenja kakovosti, ali sklicevanje nanje,
- opis medsebojnega vpliva procesov sistema vodenja kakovosti.

Poslovnik kakovosti podjetja ACK, d. d. podaja osnovno predstavitev sistema kakovosti, ki zajema:

- shemo povezav oziroma organizacijske predpise, iz katerih je razvidno, v katerem organizacijskem predpisu so obravnavane posamezne zahteve standarda in kdo so nosilci posameznih procesov,
- definicije ciljev in načrtovanja kakovosti:
cilj kakovosti – merljivi kazalniki našega dela, ki so zanimivi za našega kupca (notranjega ali zunanjega),
načrtovanje kakovosti – niz aktivnosti z roki in odgovornimi osebami za doseganje cilja kakovosti,
- področje veljavnosti sistema kakovosti.

ACK, d. d. s sistemom kakovosti pokriva vsa delovna področja oziroma dejavnosti družbe. Pri analizi procesov v podjetju niso prepoznali aktivnosti vrednotenja procesov (točka 7.5.2) saj je možno vse storitve preveriti v celoti.

Poslanstvo

ACK, d. d., je ponudnik celovite organizacije in izvajanja mednarodnega in domačega transporta s cestnimi, železniškimi ali letalskimi transportnimi sredstvi. Naše poslanstvo je nudenje čim širše palete storitev na področju transporta in tako kupcu omogočiti izbiro optimalne kombinacije transportnih sredstev glede na cenovno in časovno občutljivost pošiljke. Razvoj je usmerjen v svetovanje strankam pri razreševanju logističnih težav in uvajanju novih tehnologij transporta. Strnjeno lahko zapišemo: »Njihovo poslanstvo je kakovostno izpolnjevanje vaših obljub vašim poslovnim partnerjem.«

Vizija

Vizijo podjetja predstavlja notranja slika zelenega stanja podjetja. Dotika se vseh pomembnih področij poslovanja podjetja in zajema odnos do kupcev in dobaviteljev, odnose med zaposlenimi, izkoriščanje virov podjetja, zadovoljevanje interesov delničarjev in interesov okolja. V odnosih s kupci je treba stalno izboljševati doseženo stopnjo kakovosti izdelkov/storitev, izpolnjevanja dobav kupcem in doseženo raven sodelovanja pri razvoju storitev in po prodajnih aktivnostih. Sodelovanje z dobavitelji pa je treba usmerjati v sodelovanje pri razvoju storitev in pri iskanju alternativnih rešitev za izpolnjevanje zahtev in pričakovanj kupcev s čim manjšimi stroški.

Odnose med zaposlenimi in odnose zaposlenih do podjetja bomo krepili z dodatnim izobraževanjem vseh struktur na vseh področjih, saj se zavedamo, da so usposobljeni ljudje največje premoženje podjetja, proces usposabljanja pa je dolgotrajen in mora postati stalna aktivnost. Prav tako bo podjetje izpolnjevalo določila kolektivne pogodbe

za dejavnost in zaposlenim zagotavljalo minimum socialne varnosti, seveda če bodo zaposleni tudi izpolnjevali svoj del pogodbenih obveznosti iz kolektivnih pogodb.

Na področju zadovoljevanja interesov delničarjev bo podjetje skrbelo za rast vrednosti vloženih sredstev delničarjev, ki bo višja, kot je rast vrednosti vloženih sredstev delničarjev v dejavnosti, odnos do interesov okolja pa se bo kazal v izpolnjevanju razumnih obveznosti, ki jih narekuje okolje.

Strategija

Podjetje bo tudi v prihodnosti dejavno v transportni dejavnosti, s tem da bo s prevzemi drugih podjetij dopolnjevalo svoj obstoječi asortiment storitev, hkrati pa z razporejanjem zadovoljevanja potreb kupcev zmanjšalo tveganje tako v svojem, kot v prevzetih podjetjih. Strategija rasti s prevzemi bo omogočila tudi racionalizacijo poslovanja in zmanjševanje stroškov na enoto proizvoda v vseh podjetjih v skupini. S takšno strategijo bo podjetje obdržalo tržni delež v izvozu, tržni delež na domačem trgu pa bo podjetje povečevalo. Za posodabljanje obstoječe tehnologije in uvajanje novih tehnologij bo podjetje namenjalo vsa razpoložljiva lastna sredstva in po potrebi tudi tuje vire financiranja. S svojim odnosom do vseh zainteresiranih skupin za podjetje in z aktivnostmi v širšem okolju si bo podjetje v bodočnosti še povečalo svoj ugled.

Politika kakovosti

V splošni opredelitvi politiko opredeljujemo kot usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri za doseganje določenega cilja. V tem okviru pojmuje poslovno politiko podjetja kot izhodiščno in trajno ustvarjalno dejavnost, s katero se opredeljujejo zamisli, smotri, temeljni cilji razvoja in dela, nato pa opravlja usmerjanje k njihovi dosegli. Z njo določamo, kako bodo postavljene načrtne cilje dosegli.

ACK, d. d. bo opravljal storitve skladno s potrebami in zahtevami trga ter dobavljal proizvode v skladu z veljavnimi tehničnimi predpisi.

Kakovost razume kot skladnost s potrebami svojih odjemalcev ter skladnost z zahtevami standarda EN ISO 9001:2000 ter v enoti Adria cement skladnost z zahtevami standarda EN 197-2.

Z razvojem sistema kakovosti bomo stalno izboljševali naše storitve z namenom večjega zadovoljstva naših odjemalcev in delničarjev.

ACK, d. d. se obvezuje:

- pravočasno opravljati storitve, ki izpolnjujejo potrebe in pričakovanja odjemalcev,
- prepoznati zahteve odjemalcev – skozi odprto in redno komuniciranje z odjemalci ter s tekočim reševanjem reklamacij,
- prepoznati zahteve sistema kakovosti po novih znanjih zaposlenih ter jih stalno ustrezno izobraževati,
- stalno razvijati in izboljševati delovne procese in njihovo vodenje in nadzor z vlaganji v informacijsko tehnologijo, ki bi čim bolj poenostavila in poenotila delovni proces, s timskim delom kot tudi vztrajanjem na osebni odgovornosti in iniciativi vsakega zaposlenega,
- zagotoviti, da poslovnik kakovosti kot tudi ostali dokumenti sistema kakovosti odražajo dejanske delovne procese v družbi, in sicer z neodvisnimi internimi ocenami kakovosti, ter ocene sistema kakovosti s strani uprave.

5.3 Presoja kakovosti

V terminološkem slovarju ISO 8402 je presoja kakovosti definirana kot sistematična in neodvisna preiskava, katere namen je ugotoviti, ali ukrepi za kakovost in njihovi rezultati ustrezajo načrtovanim ureditvam ter ali se te ureditve izvajajo učinkovito in ali so primerne za doseganje ciljev. Prav tako je nadalje podana razlaga, da se presoje kakovosti praviloma, vendar ne izključno, izvajajo na sistemu kakovosti ali na njihovih elementih, na procesih, na proizvodih ali na storitvah. Presoje kakovosti izvaja osebje, ki nima neposredne odgovornosti na področjih v presoji, vendar je zaželeno, da presojevalci delajo ob sodelovanju osebja na teh področjih. Presojevalec kakovosti je oseba, ki je usposobljena in pooblaščen za izvajanje presoj kakovosti.

V grobem delimo presoje na:

- *Notranje presoje*: pojavljajo se v obliki rednih in izrednih presoj. Redne presoje kakovosti se izvajajo sistematično v določenih časovnih intervalih, tako da se v načrtovanem obdobju pregleda vse elemente sistema kakovosti. Pogostost pregledov je odvisna od stanja in pomembnosti dejavnosti, vendar mora biti vsak sistem kakovosti pregledan najmanj enkrat v dveh letih. Izredne presoje imajo vedno prednost pred rednimi presojami. Izvajajo se v primerih, ko se zahteva ocena učinkovitosti sistema kakovosti ali njegovega dela na zahtevo vodstva organizacije ali kupca, ko so bile na posameznih področjih opravljene večje spremembe.
- *Zunanje presoje*: o zunanji presoji govorimo takrat kadar naročnik in presojanec nista iz iste organizacije. Delimo jo na presajo po načelu druge stranke, katere tipičen primer je presoja poddobavitelja, medtem ko je za presajo po načelu tretje stranke tipičen primer presoja z namenom pridobitve certifikata. V tem primeru je presojevalec obvezno iz neodvisne, za presajo pooblaščen organizacije.

5.3.1 Cilji notranjih presoj

Notranje presoje se izvajajo z namenom, da se preveri, ali se dejavnosti načrtujejo, vodijo in izvajajo v skladu z zahtevami sistema kakovosti in ali je uveden sistem kakovosti ustrezen in učinkovit za doseganje postavljenih ciljev kakovosti. Pri notranjih presojah posameznih področij organizacije je treba pregledati organizacijsko zgradbo področja, uprave, operativne in sistemske postopke, osebje, opremo in sredstva, delovna področja, operacije in procese ... Cilji notranjih presoj so naslednji:

- ugotoviti šibke točke sistema,
- sprožiti ustrezne popravne ukrepe in
- preveriti učinkovitost uvedenih ukrepov.

Redne notranje presoje se ugotavljajo z namenom, da bi ugotovili:

- ali je uveden sistem kakovosti učinkovit za doseganje postavljenih ciljev kakovosti,
- ali se pri elementih sistema kakovosti glede na izdano dokumentacijo upoštevajo predpisane zahteve ali ne,
- ali je stanje sistema kakovosti primerno za zunanjo presajo,
- kje in kako je mogoče izboljšati sistem kakovosti.

5.3.2 Organizacija notranje presoje

Postopek notranje presoje v obravnavani organizaciji poteka po naslednjih aktivnostih:

- Načrtovanje presoj
Načrtovanje presoj se izvaja vsaj enkrat letno. Izvaja se s pomočjo načrta notranjih presoj, za katerega je odgovoren predstavnik vodstva. Iz načrta je razvidno tudi kdaj, kje in kateri element sistema bo presojan. Načrt presoje pripravi predstavnik vodstva in ga vsaj dva tedna pred presojjo dostavi vsem navedenim udeležencem. Pri načrtovanju presoj se upoštevajo tudi ugotovitve prejšnjih presoj, reklamacije odjemalcev in pojavi neskladnih proizvodov v organizaciji.
- Dogovor o izvedbi
Za točen čas izvajanja presoje se dogovorita presojevalec in presojsani, pri čemer je presojevalec pobudnik dogovarjanja.
- Priprava na presojjo
Presojevalci pregledajo dokumente, ki so osnova za presojjo, pripravijo si vse potrebne obrazce za zapisovanje in si osvežijo znanje o tehnikah izvajanja presoje. Po potrebi lahko predstavnik vodstva izvede tudi skupno pripravo na presojjo.
- Izvedba presoje
Osnova za presojjo so zahteve kupcev, dokumentirani postopki sistema kakovosti in zahteve standarda ISO 9001. Pri presoji se lahko kot opomnik uporabljajo vprašalniki za posamezne elemente sistema kakovosti. Presojevalec beleži svoje ugotovitve, dejstva in pregledane dokumente in zapise v obrazec »zapisi z notranje presoje«.
- Poročanje
Presojevalec o vsaki presoji pripravi poročilo, ki vsebuje kronologijo dokumentov in pregledanih dokumentov ter zapisov, zapise o zahtevanih korektivnih ukrepih ter splošni vtis o izvedbi presoje in priporočene izboljšave. Te zapise mora dostaviti predstavniku vodstva v vpogled.
- Analiza poročil in proženje korektivnih ukrepov
Predstavnik vodstva pregleda vse zapise o presoji, evidentira zahteve za korektivne ukrepe in po potrebi pripravi še nove. Dopolnjene obrazce za preventivne/korektivne ukrepe posreduje odgovornim osebam za izvedbo posameznega ukrepa.
- Izvajanje korektivnih ukrepov
Razdeljeno je na analizo podatkov, ugotavljanje vzrokov na osnovi zbranih podatkov s pomočjo orodij kakovosti in v sodelovanju s sodelavci, določitev ukrepov (usposabljanje zaposlenih, sprememba v načinu dela, spremembe v postopkih), izvedbo ukrepov in uvedba sprememb ter ugotavljanje učinkovitosti oziroma doseganje pričakovanih rezultatov.

Presojjo lahko izvajajo le usposobljeni presojevalci, ki so prisostvovali usposabljanju za notranje presojevalce (vsaj deset ur), enkrat prisostvovali presoji kot opazovalci in izvedli vsaj eno presojjo pod nadzorom usposobljenega presojevalca. Presojjo praviloma

vodi en presojevalec. Če presojo izvajata dva presojevalca, je prvi imenovani v načrtu presoje tudi glavni presojevalec. Drugi je zadolžen za sprotno zapisovanje ugotovitev ter za pripravo zahtevkov za korektivne ukrepe.

Predstavniki vodstva pripravi tudi letno poročilo o izvajanju notranjih presoj sistema kakovosti kot eno od osnov za pregled s strani vodstva. Poročilo vsebuje:

- število ugotovljenih neskladnosti,
- oceno izvajanja notranjih presoj,
- glavne ugotovitve in
- po potrebi predloge za izboljšanje izvajanja notranjih presoj.

5.4 Analiza kazalnikov uspešnosti

Predstavila bom nekatere najpomembnejše kazalnike uspešnosti podjetij. To so kazalniki, ki jih je mogoče izračunati ali pridobiti z uporabo tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti iz javno objavljenih podatkov o poslovanju podjetja.

Za merjenje poslovne uspešnosti se uporabljajo *kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti), dohodkovnosti (produktivnosti) in donosnosti (rentabilnosti)*. Ti kazalniki pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate (skupne prihodke, prihodke iz poslovanja, čisti dobiček ...) glede na ugotovljene potroške oziroma vložke za njihovo ustvaritev. Čim večja je njihova vrednost, tem uspešnejša je gospodarska družba (Pučko in Rozman 1992, 255).

S pomočjo kazalnikov bom skušala analizirati stanje obravnavane organizacije pred pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9001:2000 in po njej.

5.4.1 Kazalniki gospodarnosti

Gospodarnost (ekonomičnost) se nanaša na gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in delom. Gospodarnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena (denarna) enota proizvodnih tvorcev. Čim večja je njihova vrednost, tem uspešnejše je podjetje.

$$\text{Koeficient gospodarnosti poslovanja} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{odhodki iz poslovanja}}$$

Tabela 5.1 Gospodarnost poslovanja podjetja ACK, d. d. (2001–2004)

	2001	2002	2003	2004
Prihodki iz poslovanja v 1000 SIT	556.140	850.766	1.432.919	1.471.652
Odhodki iz poslovanja v 1000 SIT	531.474	840.848	1.340.039	1.464.476
Gospodarnost poslovanja	1,05	1,01	1,07	1,01

Koeficient gospodarnosti poslovanja je kazalnik, ki kaže na intenzivnost odmikanja prihodkov iz poslovanja od odhodkov iz poslovanja. Kot lahko vidimo, je vrednost kazalnika nad 1, kar pomeni, da je koeficient poslovanja pozitiven.

Iz tabele 5.1 lahko razberemo, da so se prihodki iz poslovanja po letu 2002 - letu pridobitve certifikata kakovosti povečali za (68,42 % – 59,37 %) 9,05 % več, kot so se povečali odhodki iz poslovanja.

5.4.2 Kazalniki dohodkovnosti

Dohodkovnost (produktivnost) dela je načelo doseganja čim večjega produkta na enoto delovnega časa. Je razmerje med ustvarjenim produktom ter delom, ki ga je bilo vanj treba vložiti (Glas 1992, 40).

Čisti prihodki iz prodaje na zaposlenega imenujemo kazalnik, ki nam pove, kako podjetje vzdržuje višino čistih prihodkov iz prodaje glede na število zaposlencev. Stroški dela včasih rastejo hitreje kot čisti dobiček iz prodaje.

$$\text{Čisti prihodki iz prodaje na zaposlenega} = \frac{\text{čisti prihodki iz prodaje}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

Tabela 5.2 Čisti prihodki iz prodaje podjetja ACK, d. d. (2000–2004)

	2001	2002	2003	2004
Čisti prihodki iz prodaje v 1000 SIT	556.140	850.766	1.432.919	1.471.268
Povprečno št. zaposlenih	3,3	3,5	3,5	3,6
Čisti prihodki iz prodaje na zaposlenega	168.527	243.076	409.405	408.685

Kot vidimo, so čisti prihodki iz prodaje na zaposlenega iz leta v leto višji. Podjetje je v letu 2003 utrdilo razširjeno področje poslovanja na področju trgovine – gradbenega materiala – prodaja cementa na debelo. Rezultat je posledica večje realizacije prodaje, zato je nastala potreba po novi zaposlitvi, kar kaže povečano zaupanje zaposlenih v rast in razvoj družbe.

5.4.3 Kazalniki donosnosti

Za potrebe analize *donosnosti* (rentabilnosti) poslovanja uporabljamo dve vrsti kazalnikov:

- *donosnost sredstev* meri, kako učinkovito sredstva ustvarjajo dobiček;
- *donosnost kapitala* kaže predvsem finančno uspešnost poslovanja podjetja z vidika lastnikov podjetja.

Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev je kazalnik, ki kaže razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi, prikazuje pa tudi uspešnost poslovanja pri upravljanju s sredstvi.

$$\text{Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Tabela 5.3 Čista dobičkonosnost sredstev v podjetju ACK, d. d. (2001–2004)

	2001	2002	2003	2004
Čisti dobiček v 1000 SIT	56.765	179.052	250.531	112.240
Povprečna sredstva v 1000 SIT	1.954.200	1.954.201	2.569.757	2.703.863
Čista dobičkonosnost sredstev %	2,90	9,16	9,50	4,15

Iz prikazanih rezultatov lahko razberemo, da gre za pozitiven trend koeficienta čiste dobičkonosnosti sredstev od leta 2001, ko je bila vrednost tega kazalnika 9,16 %, do leta 2003, ko je vrednost pokazatelja dosegla 9,50 %. Leta 2004 pa se je naglo znižal na

4,15 %, kar je posledica večjega vlaganja v sredstva (nakup novih prostorov – skladiščni transportni center).

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala je pokazatelj, ki kaže razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom podjetja v določenem obdobju. Podobno kot predhodni kazalnik nam ta pove, kako uspešno je bilo poslovanje pri gospodarjenju s kapitalom, saj prikazuje delež čistega dobička, ki pripada lastnikom glede na njihov vložek.

$$\text{Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

Tabela 5.4 Čista dobičkonosnost kapitala v podjetju ACK, d. d. (2001–2004)

	2001	2002	2003	2004
Čisti dobiček v 1000 SIT	56.765	179.052	250.531	112.240
Povprečni kapital v 1000 SIT	1.006.881	1.156.175	1.370.467	1.555.846
Čista dobičkonosnost kapitala %	5,64	15,49	18,29	7,21

Kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala je v pozitivnem trendu naraščanja do leta 2004, ko se je zmanjšal z 18,29 % leta 2003 na 7,21 % leta 2004. Povprečni kapital je iz leta v leto naraščal, medtem ko je čisti dobiček leta 2004 upadel v primerjavi z letom 2003 za 44,80 % kar prikazuje zmanjšanje koeficienta.

6 REZULTATI RAZISKAVE O KAKOVOSTI IZVAJANJA STORITEV IN ZADOVOLJSTVU ODJEMALCEV

6.1 Oris metodološkega pristopa k problemu

Zakaj meriti zadovoljstvo odjemalcev?

Zadovoljstva odjemalcev ne moremo zagotavljati brez ustreznega merjenja, ki je osnova za primerjave. Vprašamo pa se lahko, ali je bolj primerno meriti zadovoljstvo odjemalcev ali kakovost storitev. Na podlagi eksperimentalnih ugotovitev (Cronin in Taylor 1992, 64) lahko rečemo, da je kakovost storitev le eden od dejavnikov, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov, to pa ima tudi večji vpliv na nakupno namero kot kakovost storitev. Odjemalci nujno tudi ne kupujejo najbolj kakovostnih storitev, saj dostopnost, cena ali dosegljivost lahko povečajo zadovoljstvo odjemalcev, čeprav ne vplivajo na odjemalčevo zaznavo kakovosti storitve (Cronin in Taylor 1992, 64). Po drugi strani je merjenje zadovoljstva odjemalcev pomembno pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja organizacije in mora dobiti svoj pomen v skupini drugih tovrstnih meril.

Podjetje mora torej najprej prepoznati kupčeve želje, potrebe in pričakovanja ter na podlagi teh ugotovitev oblikovati svojo ponudbo. Za uspešno ugotavljanje stanja na trgu oziroma zadovoljstva svojih potrošnikov mora podjetje vzpostaviti učinkovit ter reden sistem poročanja rezultatov merjenj (Koren 1997, 19). Do teh ugotovitev lahko podjetje pride s pomočjo različnih metod, ki se uporabljajo za merjenje zadovoljstva. Če želi dobiti kakovostne informacije, ki lahko služijo kot podlaga za poslovno odločanje, mora poseči po katerih izmed naslednjih metod (Kotler 1996, 41–43):

- analiza pritožb in reklamacij odjemalcev,
- analiza predlogov odjemalcev,
- ankete o zadovoljstvu odjemalcev,
- skupinski intervju,
- analiza izgubljenih odjemalcev ...

Namen preučevanja oziroma raziskave o zadovoljstvu odjemalcev pa ni samo, da vodstvo podjetja ugotovi, kako zadovoljni so odjemalci njihovih storitev, ampak tudi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni (primerjava rezultatov merjenja s prejšnjimi merjenji), da odkrije prednosti in slabosti svojih izdelkov ali storitev v primerjavi z izdelki ali storitvami najboljših konkurenčnih podjetij in da usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti svojih izdelkov in storitev (Potočnik et al. 1998, 187–189).

Pri izbiri metode kot podlage za pridobitev kakovostnih informacij, ki bodo služile kot podlaga za poslovno odločanje, sem se odločila za izvedbo ankete o zadovoljstvu odjemalcev. V raziskavi je sodelovalo 22 med seboj zelo različnih podjetij. Nekatera med njimi že imajo vzpostavljen sistem kakovosti, nekatera podjetja si prizadevajo pridobiti enega izmed certifikatov kakovosti, obstajajo pa tudi taka podjetja, ki se ne ozirajo na trend sprememb in ne predvidevajo vzpostavitve sistema kakovosti po zahtevah standardov kakovosti.

6.2 Način pridobivanja podatkov – predstavitev ankete

Podatke za raziskavo sem dobila z vprašalnikom, ki sem ga poslal po pošti. Vprašalnik je bil poslan v obdobju od januarja do februarja 2006. V tem obdobju je prispela tudi večina odgovorov.

Vprašalnik je sestavljen iz 12 vprašanj tako zaprtega kot odprtega tipa. Način odgovarjanja na zastavljena vprašanja je bil enostaven, saj je predstavnik anketiranega podjetja samo obkroževal črko pred izbranim odgovorom. Pri nekaterih vprašanjih sem uporabila (petstopenjsko) ocenjevalno lestvico. Taka lestvica je najbolj primerna za uporabo, saj omogoča raziskovalcu vpogled v različne skupine zadovoljnih uporabnikov. S pomočjo teh vprašanj sem skušala ugotoviti stopnjo zadovoljstva odjemalcev s kakovostjo storitev. Pri zadnjem vprašanju so imeli anketiranci možnost izraziti svoje mnenje in napisati svoje predloge.

Vzorec

Pri izbiri vzorca podjetij za izvedbo raziskave je bilo treba postaviti določene omejitve, saj podjetje opravlja različne dejavnosti. Zato sem se omejila le na štiri enote obravnavane organizacije. Vsem enotam je skupna dejavnost carinjenja, špeditorske storitve, organizacija prevozov, svetovanje na področju logistike in druge storitve, povezane s carinskim posredovanjem. Pri izbiri anketirancev sem se odločila za odjemalce storitev, ki so imeli v letu 2004 največji delež prometa s posameznimi enotami. Ker so enote med seboj povezane, je obstajala možnost, da bodo posamezna anketirana podjetja obkrožila več organizacijskih enot, s katerimi sodelujejo.

6.3 Rezultati – predstavitev vprašanj in interpretacija odgovorov

Vprašanje 1: Označite, s katero organizacijsko enoto podjetja ACK, d. d. sodelujete?

Vprašanje je bilo namenjeno poizvedbi, s katero izmed štirih izbranih organizacijskih enot anketiranec sodeluje. Možnih je bilo več odgovorov, saj se dejavnosti posameznih organizacijskih enot prepletajo. Tako so pokazali rezultati, da

- osem podjetij (36,36 %) sodeluje z organizacijsko enoto TNT, ki v sodelovanju z mednarodnim kurirskim servisom TNT preko lastne kurirske mreže skrbi za distribucijo in odpremo malih pošiljk po Sloveniji in po svetu po sistemu od vrat do vrat,
- šest podjetij (27,28 %) sodeluje z organizacijsko enoto Brnik, ki deluje kot agent različnih letalskih prevoznikov,
- tri podjetja (13,65 %) sodelujejo z organizacijsko enoto Moste, katere osnovna dejavnost je carinsko posredovanje pri blagu, ki se odpremlja po železnici,
- eno podjetje (4,54 %) sodeluje z enoto Cona, ki opravlja vse storitve carinskega posredovanja pri carinjenju blaga v cestnem prometu.

Iz analize rezultatov sem ugotovila, da sta dve podjetji (9,09 %) obkrožili sodelovanje z enoto TNT in enoto Moste, po eno podjetje (4,54 %) pa je prav tako obkrožilo sodelovanje z enoto Moste/Brnik in enoto TNT/Brnik. Ne glede na to iz analize rezultatov izhaja, da odjemalci storitev podjetja ACK, d. d. najpogosteje uporabijo dejavnost hitre pošte (dostave od vrat do vrat). Če primerjamo rezultate z letnim poročilom podjetja ACK, d. d. za leto 2004, lahko ugotovimo, da so rezultati potrjeni tudi v strukturi prihodkov po posameznih enotah, saj je enota TNT ustvarila daleč največ prihodkov v primerjavi z ostalimi izbranimi enotami.

Tabela 6.1 Delež prihodkov v letu 2004 po posamezni organizacijski enoti

Enota	Delež % v prihodkih v letu 2004
OE TNT	25,00 %
OE Moste	4,48 %
OE Brnik	12,42 %
OE Cona	3,24 %
Ostale enote	54,86 %
Skupaj	100,00 %

Vprašanje 2: Kakšna je po vaši oceni kakovost storitev v organizacijski enoti?

Ocena kakovosti storitev podjetja in njenih organizacijskih enot predstavlja enega temeljnih anketnih vprašanj, kjer s poglobljeno analizo in uporabo statističnih parametrov pridemo do presoje, kako vzorec anketiranih in posledično celotna populacija sprejema kakovost ponujenih storitev, tudi znotraj posamezne organizacijske enote.

Na vprašanje je odgovorilo vseh 22 anketiranih organizacij, od teh 18 anketirancev sodeluje samo z eno organizacijsko enoto in štirje anketiranci sodelujejo z dvema organizacijskima enotama. Tabela 6.2 prikazuje strukturo (podatke v odstotkih) anketiranih podjetij po oceni za kakovost storitev v posamezni organizacijski enoti in za podjetje v celoti.

Tabela 6.2 Strukturni deleži anketiranih po oceni za kakovost storitev v posamezni organizacijski enoti

Ocena kakovosti	Organizacijska enota							Skupaj OE
	Brnik/TNT	Brnik/Moste	TNT/Moste	TNT	Moste	Cona	Brnik	
zelo slaba	-	-	-	12,50	-	-	-	4,54
slaba	-	-	-	-	-	-	-	-
povprečna	-	-	-	-	-	-	-	-
dobra	-	100,00	100,00	75,00	66,60	-	83,33	72,73
zelo dobra	100,00	-	-	12,50	33,40	100,00	16,67	22,73
Skupaj	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Za organizacijsko enoto TNT se je 12,50 % anketiranih podjetij opredelilo za zelo slabo kakovost storitev, 75,00 % za dobro in 12,50 % za zelo dobro kakovost storitev. Nihče izmed anketiranih podjetij se ni odločil za oceno slaba in za oceno povprečna kakovost storitev.

Kakovost storitev organizacijske enote Moste ni nihče ocenil z oceno zelo slaba, slaba, povprečna, 66,60 % anketiranih podjetij se je opredelilo za oceno dobra in 33,40 % za oceno zelo dobra kakovost storitev.

Kakovost storitev enote Cona je bila ocenjena 100,00 % z oceno zelo dobra.

Kakor za Moste velja enako za enoto Brnik, kjer sta bili zastopani samo oceni dobra, za katero se je odločilo 83,33 % anketiranih podjetij, in ocena zelo dobra, za katero pa se je odločilo 16,67 % anketiranih.

Anketirana podjetja, ki sodelujejo z dvema organizacijskima enotama, so se odločila za oceno kakovosti dobra za enoti Brnik/Moste in TNT/Moste, za enoto Brnik/TNT pa so se odločili za oceno zelo dobra kakovost storitev.

Če analiziramo rezultate z zornega kota celote organizacije, lahko sklepamo, da je ocena kakovosti ponujenih storitev dobra, saj se je za tako oceno odločilo kar 72,73 % anketirancev.

Ne gre zanemariti 22,73 % anketiranih, ki so izbrali oceno zelo dobra kakovost storitev. Treba pa si je prizadevati, da tudi 4,54 % anketirancev spremeni svoje mnenje in se odloči za boljšo oceno kakovosti ponujenih storitev.

Vprašanje 3: Enota nudi različne storitve. Prosim, označite, katere storitve opravlja za vašo organizacijo!

Glavna dejavnost podjetja ACK, d. d. je opravljanje logističnih storitev. Deluje torej na področju organizacije letalskega, cestnega in železniškega transporta, pretovora in skladiščenja blaga, carinskega posredovanja ter na področju malih pošiljk in paketne distribucije. Dejavnosti so razdeljene med posamezne organizacijske enote.

S tem vprašanjem sem skušala ugotoviti, po kateri izmed ponujenih dejavnosti v podjetju odjemalci največ povprašujejo, kajti podjetje mora najprej prepoznati odjemalčeve potrebe in pričakovanja ter na podlagi teh ugotovitev oblikovati svojo ponudbo oziroma izboljšati obstoječo.

Tabela 6.3 Strukturni deleži anketiranih glede na izbrano dejavnost podjetja

Paleta storitev	Struktura
špeditorske storitve	26,31 %
carinsko posredovanje	31,58 %
organizacija prevozov	39,48 %
svetovanje na področju logistike	2,63 %
Skupaj	100,00 %

Iz tabele 6.3 je razvidno, da se je največ (39,48 %) anketirancev odločilo za dejavnost organizacije prevozov, najmanj (2,63 %) pa za dejavnost svetovanja na področju logistike.

Vprašanje 4: Za vsako storitev so značilni posamezni elementi. Označite, kako pomembne so za vas spodaj naštetih postavke!

Vprašanje obravnava oceno pričakovanj anketirancev s posameznimi sestavinami kakovosti storitev. Na to vprašanje je odgovorilo vseh 22 anketirancev. V preglednici 6.4 je prikazana struktura (podatki v odstotkih) anketiranih oseb, po oceni pomembnosti za izbranih dvanajst sestavin kakovosti storitev.

Tabela 6.4 Strukturni deleži anketiranih po oceni za pomembnost posamezne sestavine kakovosti

Sestavina kakovosti	Pomen sestavine				Ključno	Skupaj
	Ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno		
Dostopnost				66,67	33,33	100,00
Razumljivost			9,09	40,19	50,00	100,00
Znanje			22,73	36,36	40,91	100,00
Rešitev zadev			13,64	36,36	50,00	100,00
Hitrost				36,36	63,64	100,00
Obljube				45,46	54,54	100,00
Cena			9,09	59,10	31,81	100,00
Pomoč			13,36	40,91	45,46	100,00
Odzivnost			4,54	50,00	45,46	100,00
Hitrost			9,09	40,91	50,00	100,00
Kakovost			4,54	50,00	45,46	100,00
Zaupanje			9,08	45,46	45,46	100,00

Podatki iz preglednice 6.4 kažejo naslednje ugotovitve:

- Za večino anketirancev so izbrane sestavine kakovosti pomembne, zelo pomembne in ključne.
- Tako se je 46,34 % anketirancev odločilo, da so vse izbrane sestavine ključnega pomena oziroma 45,71 % anketirancev, da so sestavine zelo pomembne, in 7,95 % anketirancev se je opredelilo, da so sestavine pomembne.
- Izmed ključno izbranih sestavin je največ anketirancev izbralo sestavino hitrost opravljene storitve (63,64 %), najmanj (31,81 %) pa ceno opravljene storitve.
- Med zelo pomembne sestavine spada sestavina dostopnost potrebnih informacij (66,67 %), med pomembne pa sestavina reševanje zadev na enem mestu (13,64 %).
- Nihče izmed anketirancev ni opredelil izbrane sestavine kakovosti storitev kot nepomembne ali manj pomembne sestavine.

Vprašanje 5: Prosim, označite kakovost prejetih storitev podjetja ACK, d. d. ter jih primerjajte z vašimi realnimi pričakovanji!

Peto vprašanje se navezuje na predhodno vprašanje, kjer sem najprej skušala ugotoviti, katerim izmed ponujenih sestavin kakovosti storitev anketiranci pripisujejo največji pomen. Nato sem jih prosila, da ocenijo te posamezne sestavine na ravni obravnavane organizacije. Tako sem lahko primerjala dobljene rezultate.

Tabela 6.5 Strukturni deleži anketiranih po oceni za pomembnost posamezne sestavine kakovosti

Sestavina kakovosti	Mnogo slabše	Pomen sestavine				Skupaj
		Slabše	V skladu	Bolje	Mnogo bolje	
Dostopnost		4,45	54,55	27,36	13,64	100,00
Znanje			54,54	31,82	13,64	100,00
Rešitev zadev			54,54	31,82	13,64	100,00
Hitrost	4,54	9,09	31,83	45,45	9,09	100,00
Obljube		13,63	40,91	27,28	18,18	100,00
Cena	4,54		54,54	27,28	13,64	100,00
Pomoč			54,54	27,28	18,18	100,00
Odzivnost		4,54	22,74	54,54	18,18	100,00
Hitrost	4,54		54,54	22,74	18,18	100,00
Kakovost	4,54		36,36	40,92	18,18	100,00
Zaupanje			45,45	36,37	18,18	100,00

Če upoštevamo odgovore o sestavinah kakovosti, ki se nanašajo na pričakovanja, in tiste, ki opredeljujejo dejansko stanje, lahko povzamemo:

- 1,65 % anketiranih podjetij se je odločilo za oceno mnogo slabše od pričakovanega za sestavino hitrost opravljene storitve, ceno, hitrost reševanja reklamacij in kakovost opravljene storitve.
- 2,88 % anketiranih podjetij se je odločilo za oceno slabše kot smo pričakovali za sestavine dostopnost potrebnih informacij, hitrost opravljene storitve, izvajanje storitve v skladu z obljubami in odzivnost osebja.
- 45,87 % anketirancev se je odločilo za oceno v skladu s pričakovanji za posamezne sestavine kakovosti, med katerimi je najbolj izstopala sestavina odzivnost osebja.
- 33,90 % anketirancev se je odločilo za oceno bolje od pričakovanega, velja poudariti, da je največji delež dosegla sestavina odzivnost osebja, najmanjši delež pa sestavina hitrost reševanja reklamacij.
- 15,70 % pa se je odločilo pripisati oceno mnogo bolje od pričakovanega, kjer je izstopala sestavina hitrost opravljene storitve, ki je dosegla najmanjši delež.

Kot kažejo rezultati analize lahko sklepamo, da je dejansko stanje pri vseh sestavinah kakovosti v skladu s pričakovanji.

Vprašanje 6: Podjetje ACK, d. d. je imetnik certifikata kakovosti ISO 9001:2000 od leta 2002. Ocenite, kako se je ta pridobitev odrazila na kakovosti izvajanja storitev podjetja!

Tabela 6.6 Ocena vpliva pridobitve certifikata kakovosti

Ocena	Število odgovorov	Delež
zelo slabo	1	4,76 %
slabo	0	0,00 %
nespremenjeno	6	28,58 %
dobro	12	57,14 %
zelo dobro	2	9,52 %
Skupaj	21	100,00

Rezultati analize kažejo, da se je večina anketirancev (57,14 %) odločila, da je uvedba certifikata kakovosti pozitivno vplivala na poslovanje podjetja. Tako pridobljene rezultate lahko potrdimo s spodnjo preglednico pomembnejših podatkov o poslovanju podjetja.

Tabela 6.7 Podatki o poslovanju podjetja ACK, d. d.

Pomembni podatki o poslovanju od leta 2002 do 2004	Izbrani finančni podatki (v tisočih tolarjev)			
	2001	2002	2003	2004
Čisti prihodki iz prodaje	556.140	850.766	1.432.919	1.471.268
Čisti dobiček	56.756	179.052	250.531	112.240
Vsa sredstva	1.620.081	2.288.321	2.851.193	2.556.533
Kapital	1.066.649	1.245.702	1.495.233	1.616.460

Vir: ACK, d. d. 2005

Podatki o poslovanju podjetja od leta 2002, ko je podjetje prejelo certifikat kakovosti, pa do leta 2004 kažejo:

- povečanje čistih prihodkov od prodaje v naslednjih dveh letih za 70,68 %,
- povečanje čistega dobička za 51,30 %,
- povečanje vseh sredstev podjetja za 18,16 % in
- povečanje kapitala za 24,88 %.

Analiza vprašanj od 7 do 11 so prispevala k pojasnjevanju lastnosti vzorca anketiranja.

Tabela 6.8 Strukturni delež anketirancev glede na čas poslovanja

Čas poslovanja	Strukturni delež
manj kot 5 let	10,00 %
od 6 do 10	20,00 %
od 11 do 15	35,00 %
od 16 do 20	30,00 %
več kot 20	5,00 %
Skupaj	100,00 %

Analiza odgovorov na osmo vprašanje je pokazala, da večina sodelujočih organizacij (35 %) posluje med 11 in 15 leti, le eno podjetje obstaja na tržišču več kot 20 let, sem spada tudi podjetje ACK, d. d., saj je bilo ustanovljeno leta 1949.

Če pogledamo razporeditev organizacij po številu zaposlenih, lahko ugotovimo, da se večina anketiranih podjetij uvršča med manjša podjetja, ki zaposlujejo do 50 zaposlenih, le 18,18 % je velikih podjetij.

Tabela 6.9 Strukturni delež anketirancev po številu zaposlenih v organizaciji

Število zaposlenih	Strukturni delež
do 50	54,54 %
51-100	13,64 %
101-150	13,64 %
151-200	0,00 %
več kot 200	18,18 %
Skupaj	100,00 %

Tabela 6.10 Strukturni delež anketirancev po dejavnosti organizacije

Dejavnost	Strukturni delež
predelovalna dejavnost	40,91 %
rudarstvo	4,45 %
oskrba z elektriko, plinom, vodo	4,45 %
trgovina	27,27 %
promet, skladiščenje	9,09 %
izobraževanje	4,45 %
ni podalo odgovora	9,38 %
Skupaj	100,00 %

Analiza odgovorov na to vprašanje je pokazala, da je večina anketirancev zaposlenih v predelovalni dejavnosti (40,91 %).

Zanimivo bo pogledati, katera izmed sodelujočih podjetij so že lastniki enega izmed certifikatov kakovosti in katera ga nameravajo v svoji prihodnosti pridobiti. O tem smo anketirance povprašali v 11. in 12. vprašanju.

Rezultati so pokazali, da večina anketirancev (59 %) spada med imetnike enega izmed certifikatov kakovosti, med katerimi prevladuje certifikat ISO 9001 (45,45 %).

Med 41 % anketiranih, ki so odgovorili, da niso imetniki nobenega izmed certifikatov kakovosti, je 22,72 % takih podjetij, ki nameravajo v bližnji prihodnosti pridobiti enega izmed teh certifikatov, 27,28 % anketirancev si ne prizadeva za pridobitev certifikata, 50,00 % anketiranih pa na to vprašanje ni podalo odgovora.

7 SKLEP

Uspešno poslovanje podjetja je pomembno tako za posamezno podjetje kot za narodno gospodarstvo in družbo kot celoto. Prav zaradi tega dejstva je pomembno vedeti, v čem se uspešna podjetja ločijo od neuspešnih. Predstavljena teoretična izhodišča v nalogi kažejo, da je pomemben dejavnik uspešnosti tudi kakovost.

Odjemalci želijo izdelke in storitve, ki so na stopnji visoke kakovosti in imajo sprejemljivo ceno. Eden od načinov, da podjetje zadovolji te želje, je uvedba standarda kakovosti, ki je predstavljen v tej diplomski nalogi.

Na podlagi analize doseženih rezultatov podjetja v obdobju od 2001 do 2004, predstavljenih v predhodnih poglavjih, lahko trdim:

- da je odločitev za uvedbo sistema vodenja kakovosti v podjetja ACK, d. d. bila vsekakor upravičena. To potrjujejo analize kazalnikov uspešnosti, ki so pokazale, da se posledice večje realizacije kažejo kot povečanje prihodkov iz poslovanja iz leta v leto, kot razširitev poslovanja, odpiranje novih delovnih mest in zaupanje zaposlenih v rast in razvoj družbe.
- Prav tako lahko na podlagi opisanega sistema vodenja kakovosti, rezultatov, ki jih prinaša vpliv slednjih na poslovne odločitve vodstva, trdim, da je podjetje uspelo vzpostaviti sistem, ki je v veliki meri odpravil težave, ki so se pojavljale pri delovanju podjetja.
- Z izdelavo organizacijskih predpisov in shemo povezav med posameznimi procesi so se v veliki meri zmanjšali zapleti pri prenosu delovnih nalog med zaposlenimi, pooblastila in odgovornosti v posameznem procesu so jasno določena in znana.
- Z uvedbo računalniško podprtega dokumentiranega sistema so bila odpravljena ozka grla pri pretoku informacij in izmenjavi dokumentacije med procesi, kot rezultat tega je hitrejšo reševanje in postopno zmanjšanje reklamacij.
- Z nedvoumno opredeljenimi zahtevami in s postopki ter z ustvarjalnim vključevanjem vseh zaposlenih zagotavljajo potrebno usposobljenost in motivacijo zaposlenih, da je delo pravilno opravljeno že prvič.

Osnovna predpostavka moje raziskovalne naloge je bila oceniti, kolikšen vpliv je imela uvedba standarda kakovosti na poslovanje podjetja in z izvedbo ankete potrditi trditev, da je uvedba tega standarda prispevala k boljši kakovosti poslovanja in k večjemu zadovoljstvu odjemalcev storitev obravnavane organizacije.

Rezultati ankete, prikazani pod točko 6.3, so potrdili predpostavko in poudarili pomen uvedbe sistema kakovosti, kot ga narekuje standard ISO 9001:2000, h katerega pridobitvi stremi vedno več organizacij. Pozitiven vpliv standarda kakovosti ISO 9001 na poslovanje podjetja ACK, d. d. je prinesel podjetju razpoznaven znak uspešnega in zdravega podjetja. V našem primeru lahko zavrnamo mnenja tistih, ki trdijo, da je standard kakovosti le drag »okrasek«, s katerim podjetje pridobiva večji ugled.

Težko bomo kdaj zatrdili, da se boljšega izdelka ne da narediti oziroma da storitve ni mogoče bolje izvesti. Želje in zahteve uporabnikov se bodo spreminjale, podjetja pa bodo iskala izzive in priložnosti, kako jim ugoditi na najboljši možen način ter tako prehiteti konkurenco. Skoraj vedno in čedalje večkrat bodo odločitve o izbiri tehtali na kakovosti. Uspešno prestajanje presoj in vzdrževanje standarda je le eden izmed korakov, ki vodijo do teh ciljev.

LITERATURA IN VIRI

- ACK, d. d. 2005. *Letno poročilo 2004*. Poslovni dokumenti, ACK.
- ACK, d. d. 2002. *Poslovník kakovosti*. Poslovni dokumenti, ACK.
- Andreassen, Tor Wallin. 2000. Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing* 34 (1/2): 156-175.
- Bachelet, D. 1995. Measuring satisfaction. Customer Satisfaction Research. *Esomar* 2 :77-108.
- Berry, Leonard. 1995. Lessons from a Ten – Year Study of Service Quality in America. *Esomar*, 2: 19.
- Buttle, Francis. 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing* 30 (1): 8-32.
- Caruana, Albert in Pitt Leyland. 1997. INTQUAL-an international measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of Marketing* 31 (8): 604-616.
- Caruana, Albert, Artur H. Money in Pierre R. Berthon. 2000. Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing* 34 (11/12): 1338–1352.
- Cronin , J. Joseph Jr., Taylor A. Steven. 1992. Measuring Service Quality. *Journal of Marketing* 56 (3): 55-68.
- Crosby, Philip B. 1989. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cvikl, Helena. 2001. Modeli kakovosti storitev. *Naše gospodarstvo* 47 (3-4): 310-323.
- Ganesh, Jaishankar, Arnold J. Mark in Reynolds E. Kristy. 2000. Understanding the Customer Base of Service Providers. *Journal of Marketing* 64 (3): 65-87.
- Glas, Miroslav. 1992. *Ekonomija*. Ljubljana: DZS.
<http://www.tnt.com/si>.
- Koren, Andrej. 1997. *Teorija organizacij*. Ljubljana : Šola za ravnatelje.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovač, Jure. 1999. Timsko delo-osnova participativne organizacije. *Industrijska demokracija* 3 (3): 5-8.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Kunšek, Iztok. 2002. Certificati serije ISO 9000 in ISO 14001. [Http://www.gzs.si](http://www.gzs.si) (februar 2003).
- Lewis, Barbara. 1995. Measuring customer expectation and satisfaction. *Customer Satisfaction Research*: 60 .
- Marolt, Janez. 1994. *Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.

- Parasuraman, A., Zeithaml A. Valerie in Berry L. Leonard. 1994. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality. *Journal of Marketing* 58 (1): 111-124.
- Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor: Management Forum
- Pivka, Marjan. 2002. Sistemi vodenja kakovosti po ISO 9001 in dokumentacija. *Poslovanje z dokumentacijo*, ur. Center za interdisciplinarne in multidisciplinarne raziskave in študije Univerze v Mariboru, 19-31. Maribor.
- Podkonjak, Petar. 2004. Spletni priročnik za kakovost poslovanja. [Http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti](http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti) (oktober 2004)
- Potočnik, Edvard et al. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso: priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Taxus.
- Pučko, Danijel in Rozman Rudi. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slovenski standard SIST ISO 9001*. 2000. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Slovensko vodilo. SIST ISO/IEC Vodilo 59, Kodeks uveljavljenega ravnanja v standardizaciji*. 1997. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Šoštar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Tavčar, Mitja I.. 1994. Strokovno in etično odločanje v managementu - nabor vidikov in model za odločanje. *Organizacija in kadri* 27 (4): 349-368.
- Vagaja, Aleksandra. 2004. V Sloveniji šele 1.400 certificiranih podjetij. *Finance*, 53 (17. marec 2004): 17.
- Vidali, Marjetka. 2000. *Izšel je nov slovenski standard SIST ISO 9001:2000*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Zeithaml A. Valerie, Berry L. Leonard in Parasuraman A., 1998. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (1): 1-12.
- Zupan, Tatjana. 1999. O standardih za omrežja in internet. [Http://www.sigov.si/tecaj](http://www.sigov.si/tecaj) (maj 1999).

PRILOGE

- Priloga 1** Anketni vprašalnik
Priloga 2 Slikovna predstavitev rezultatov raziskave

ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketa je namenjena ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev podjetja ACK d.d. Podjetje je dolžno v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:200 izvesti tako anketo enkrat letno. Prav tako bo vaša izpolnjena anketa pripomogla k izdelavi diplomske naloge.

VPRAŠALNIK

1. Označite s katero organizacijsko enoto podjetja ACK d.d. vaše podjetje posluje:

- | | |
|---------|---------|
| A TNT | C BRNIK |
| B MOSTE | D CONA |

2. Kakšna je po vaši oceni kakovost storitev v organizacijski enoti?
(ounačite številko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru)

- | | | | | |
|------------|-------|-----------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| zelo slaba | slaba | povprečna | dobra | zelo dobra |

3. Enota nudi različne storitve, prosim če označite katere storitve opravlja za vašo organizacijo:

- a špeditorske storitve
- b carinsko posredovanje
- c organizacija prevozov
- d svetovanje na področju logistike
- e drugo: _____

4. Za vsako storitev so značilni posamezni elementi. Označite kako pomembne so za vas spodaj našteje postavke (za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru).

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-------------|---------------|----------|---------------|---------|--|
| ni pomembno | manj pomembno | pomembno | zelo pomembno | ključno | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | dostopnost potrebnih informacij |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | razumljivost povratnih informacij |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | reševanje zadev na enem mestu |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | hitrost opravljene storitve |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | izvajanje storitev v skladu z obljubami |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | cena opravljene storitve |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pripravljenost pomagati odjemalcu |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | odzivnost osebja |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | hitrost reševanja reklamacij |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | kakovost opravljene storitve |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | zaupanje odjemalca do izvajalca storitve |

5. Prosim ocenite kakovost prejetih storitev podjetja ACK d.d. ter jih primerjajte z vašimi realnimi pričakovanji !
(za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru).

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------------|---|
| mnogo slabše
od pričakovanega | slabše kot smo
pričakovali | v skladu
s pričakovanji | bolje kot
smo pričakovali | mnogo bolje kot
smo pričakovali | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | dostopnost potrebnih informacij |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | razumljivost povratnih informacij |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | reševanje zadev na enem mestu |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | hitrost opravljene storitve |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | izvajanje storitev v skladu z obljubami |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | cena opravljene storitve |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pripravljenost pomagati odjemalcu |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | odzivnost osebja |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | hitrost reševanja reklamacij |

1	2	3	4	5	kakovost opravljene storitve
1	2	3	4	5	zaupanje odjemalca do izvajalca storitve

6. Podjetje ACK d.d. je imetnik certifikata kakovosti ISO 9001 od leta 2002. Ocenite, kako se je ta pridobitev odrazila na kakovost storitev podjetja (označite številko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru).

1	2	3	4	5
zelo slabo	slabo	nespremenjeno	dobro	zelo dobro

7. Naziv in sedež vaše organizacije: _____

8. Leto ustanovitve: _____

9. Dejavnost organizacije (po standardni klasifikaciji dejavnosti)

a	kmetijstvo, lov, gozdarstvo	k	poslovanje z nepremičninami, najem
b	ribištvo	l	dejavnost javne uprave in obrambe
c	rudarstvo	m	izobraževanje
d	predelovalne dejavnosti	n	zdravstvo in socialno varnost
e	oskrba z elektriko	o	druge dejavnosti, skupne in osebne storitvene dejavnosti
f	gradbeništvo	f	zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem
g	trgovina	q	eksteritorialne organizacije in združenja
h	gostinstvo		
i	promet, skladiščenje		
j	finančno posredništvo		

10. Število zaposlenih v organizaciji:

a	do 50
b	51-100
c	101-150
d	151-200
e	več kot 200

11. Ali ste imetnik katerega izmed certifikatov kakovosti ?

a	DA (prosim navedite katerega _____)
b	NE

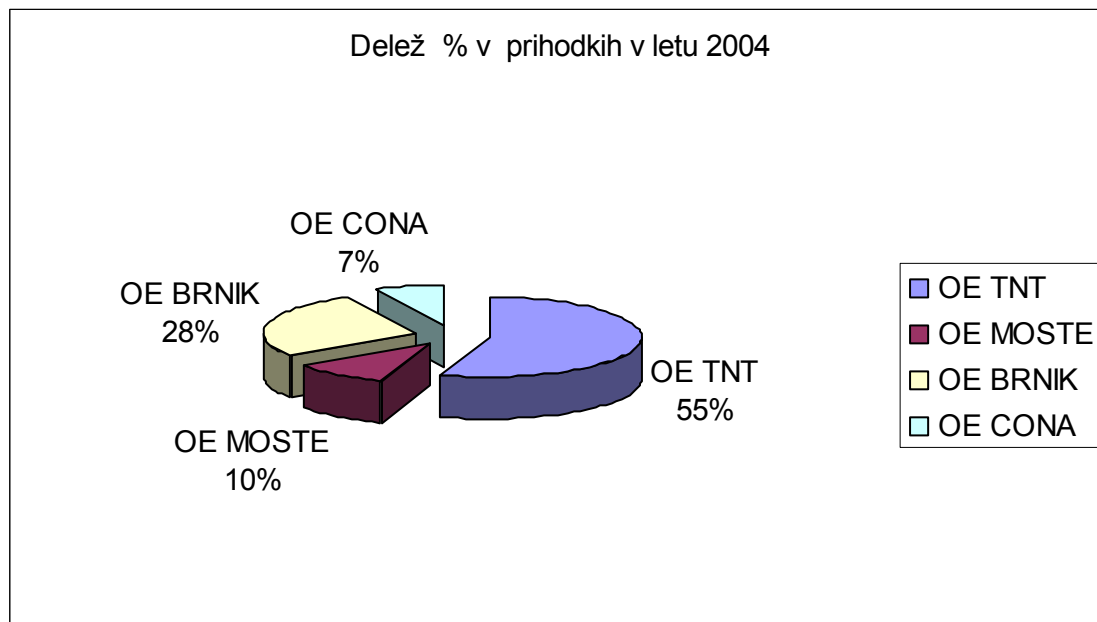
12. Ali nameravate v bližnji prihodnosti prevzeti kakšnega izmed certifikatov kakovosti? _____
Če je vaš odgovor DA, prosim, navedite katerega: _____

13. Vaša mnenje in predlogi (Prosim napišite):

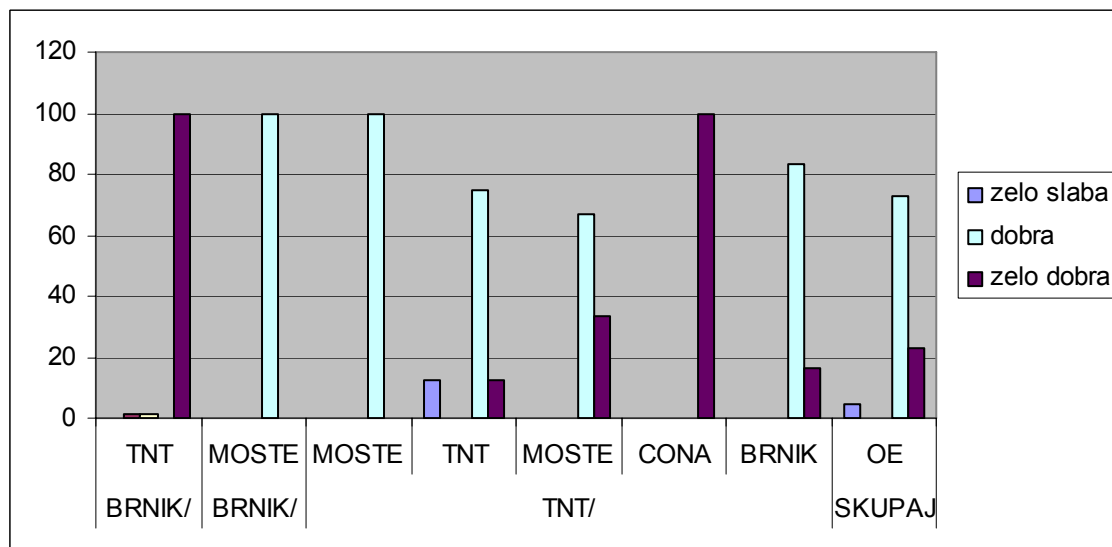
Prosimo, da izpolnjen vprašalnik vrnete na naš naslov : ACK d.d., Pristaniška 8, 6000 Koper ali na fax: 05/663-4-199.

SLIKOVNA PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

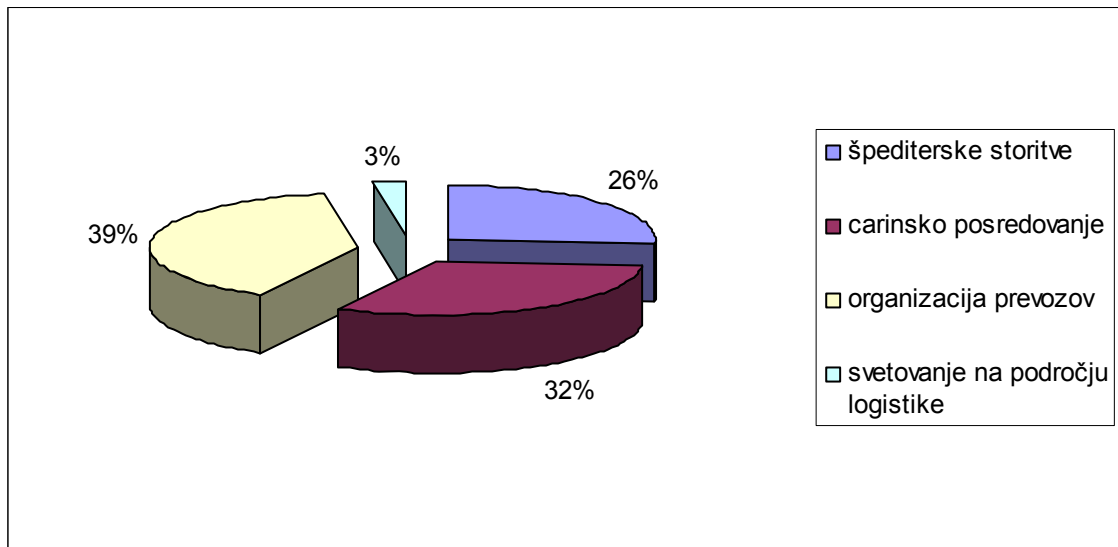
Graf 1 Delež v prihodkih v letu 2004



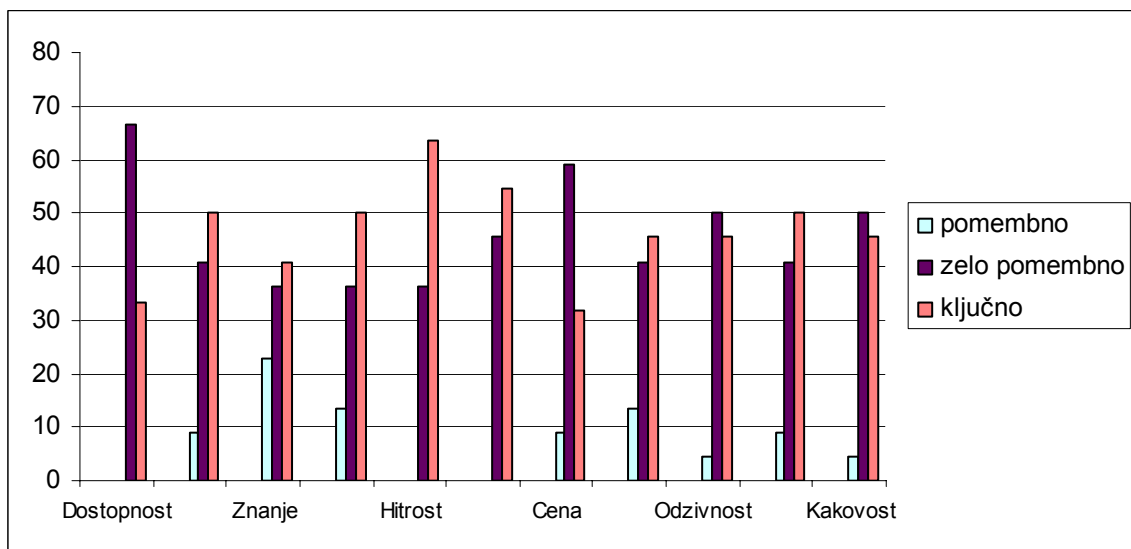
Graf 2 Kakovost storitev v organizacijskih enotah



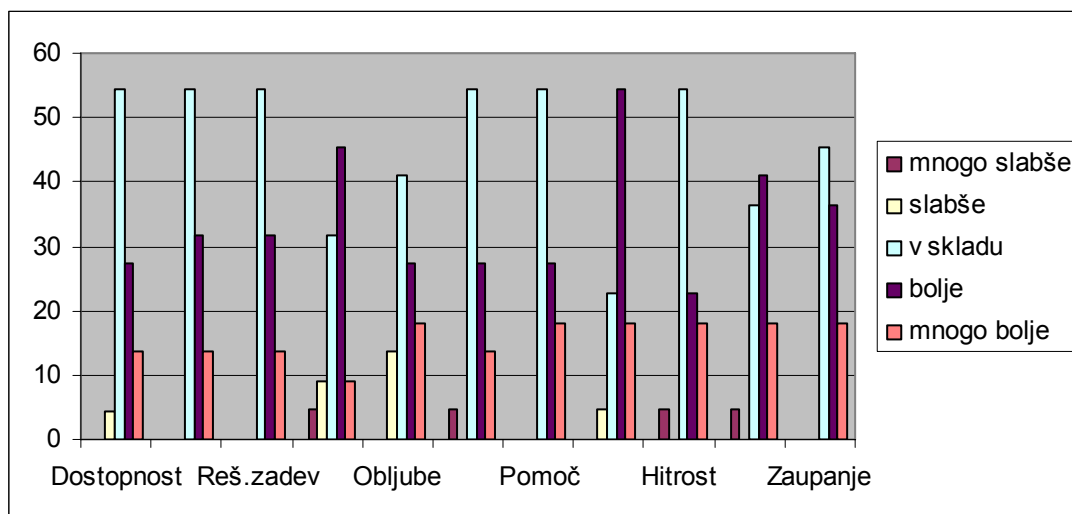
Graf 3 Strukturni deleži anketiranih glede na izbrano dejavnost podjetja



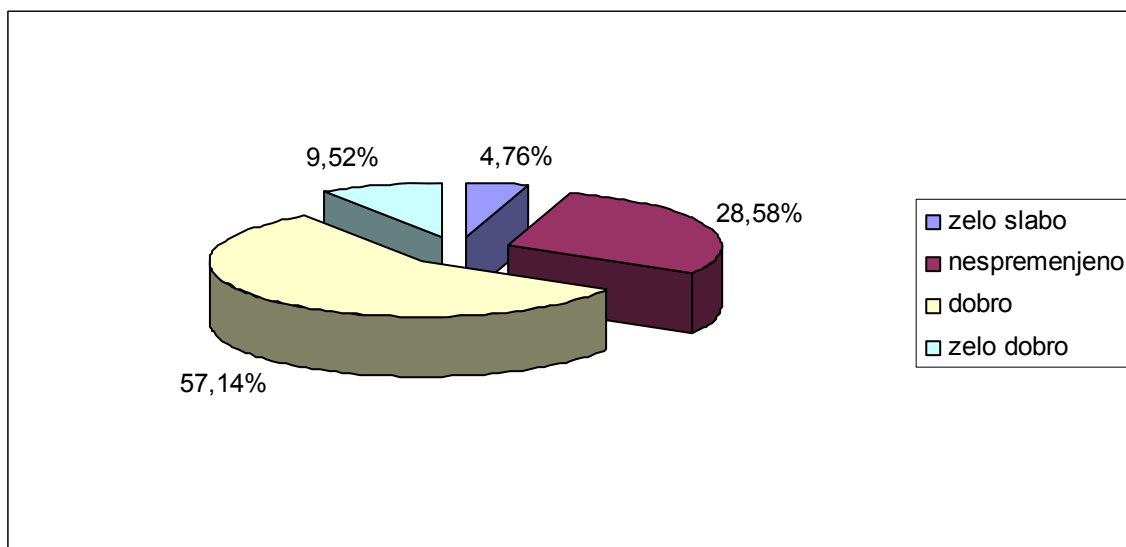
Graf 4 Ocena pomembnosti posamezne sestavine kakovosti



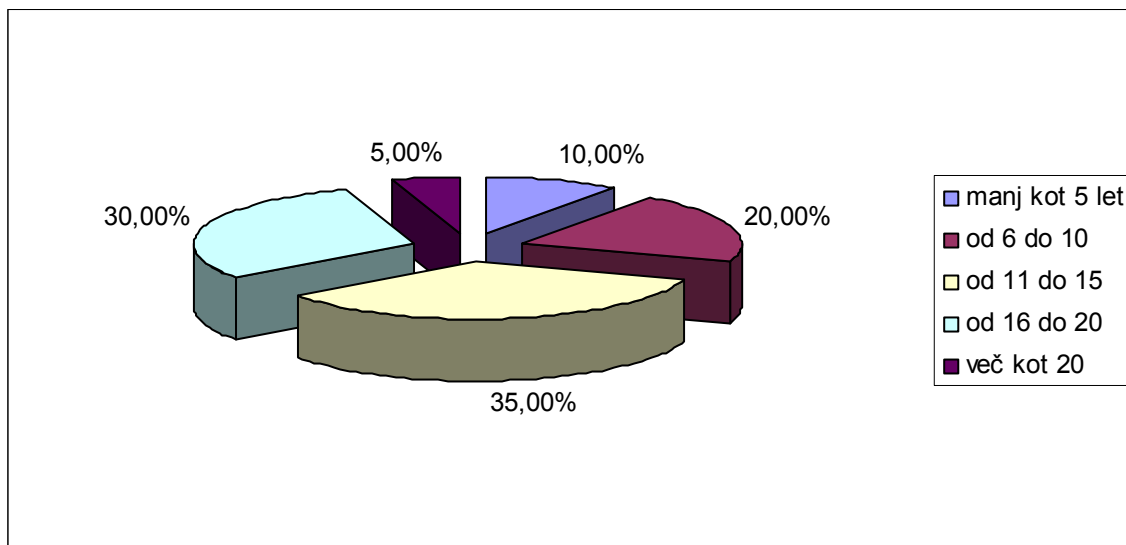
Graf 5 Ocena pomembnosti posamezne sestavine kakovosti za obravnavano organizacijo



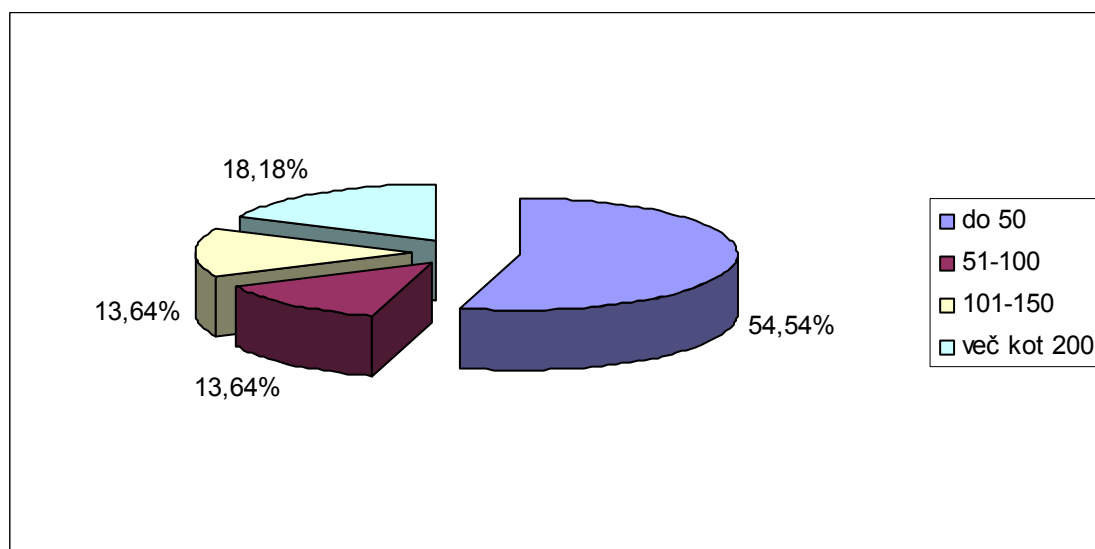
Graf 6 Ocena vpliva pridobitve certifikata kakovosti



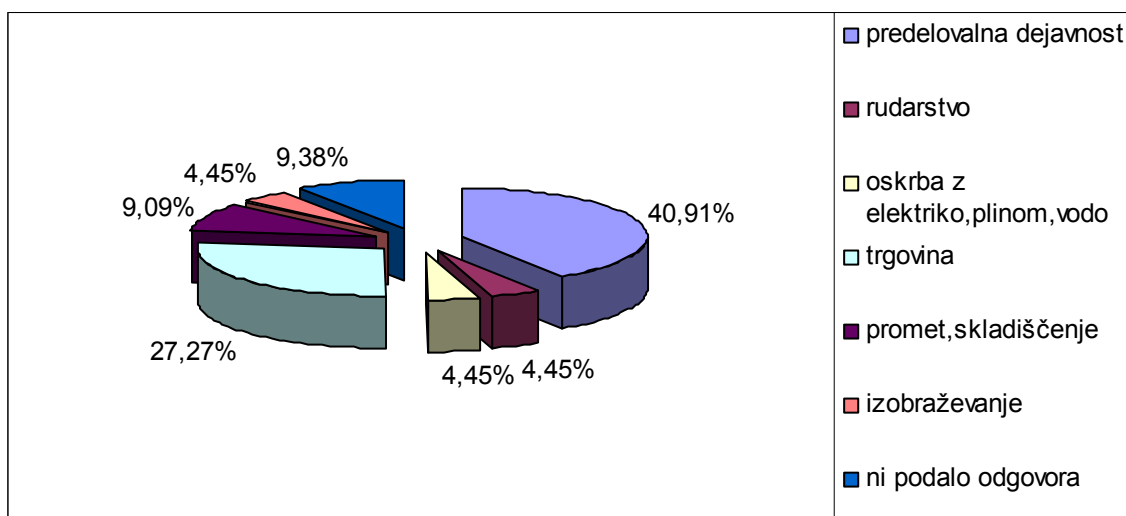
Graf 7 Čas poslovanja



Graf 8 Število zaposlenih



Graf 9 Delitev po dejavnosti



Graf 10 Delež anketiranih imetnikov certifikata kakovosti

