

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VPLIV KAKOVOSTI NA POSLOVNO
ODLIČNOST V PODJETJU

Mentor:	mag. Zlatka Meško Štok
Somentor:	doc. dr. Mirko Markič
Obravnavana organizacija:	Ceste – kanalizacija Celje, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Andrej Poljanec, dipl. ekon.

KOPER, januar 2005

NINA KRALJ

POVZETEK

Podjetja z dolgoletno tradicijo se rada pohvalijo s svojo stabilnostjo, močjo in pripadnostjo zaposlenih. Slednje na žalost ni vedno odraz pravega stanja. Zakoreninjene metode poslovanja, neurejeni človeški odnosi in prevelika samovšečnost so zadosten razlog za težave.

V izogib tovrstnim težavam so v obravnavani delniški družbi uvedli model celovitega obvladovanja kakovosti, s katerim so v vseh segmentih uokvirili pravila in model poslovanja. To so bili razlogi za temo naše diplomske naloge, v kateri smo želeli ugotoviti, ali je njihova odločitev pravilna in kakšne posledice prinaša. Glavni cilj je bil ugotoviti ali so pripravljeni za pridobitev certifikata kakovosti SIST ISO 9001:2000.

Z analiziranjem podatkov in informacij o zadovoljstvu njihovih odjemalcev in primerjanjem izidov z izidi preteklega leta smo dognali, da se je raven kakovosti njihovih storitev, s pomočjo obvladovanja kakovosti, zavidljivo dvignila. Ugotovili smo, da najnižja ponujena cena ni več prevladujoči pogoj za pridobitev posla. Z raziskavo smo ugotovili, da se je kakovost v obravnavanem podjetju bistveno izboljšala. Ker gre za nenehni proces inoviranja obstoječega poslovanja, bo pridobitev certifikata SIST ISO 9001:2000 samo ena izmed stopnic do poslovne odličnosti.

Ključne besede: certifikat kakovosti, kakovost podjetja, obvladovanje kakovosti, poslovna odličnost, zadovoljstvo odjemalcev

ABSTRACT

Companies with many years of tradition like to display their stability, power and the commitment of employees. Unfortunately, the latter does not always reflect the real state of affairs. Deeply rooted methods of business conduct, disorder in human relations, and a rather high degree of self-admiration prove to be a good enough reason for troubles to arrive.

In order to avoid problems of such kind, the relevant joint-stock company introduced a model of integral quality management setting the rules and the model of business operations in all segments. These were the reasons for our selection of the topic of the present thesis, in which we wished to ascertain whether the company had made the right decision, and what it resulted in. Our main objective was to assess their readiness to obtain the SIST ISO 9001:2000 quality certificate.

Having analysed the data and information about satisfaction of its customers, as well as having compared the present results with those collected last year, we discovered that the quality of their services assisted by quality management, had risen to an enviable level. We have come to a conclusion that the lowest price offered is no longer a decisive condition for making a business deal. Our research has shown that the overall quality of operations in the relevant company has improved significantly. Taking into account the constant process of keeping up to date the current business activities, the acquisition of the SIST ISO 9001:2000 quality certificate will only be one of the steps leading towards business excellence.

Key words: quality certificate, quality of company, management, business excellence, satisfaction

UDK vrstilec: 65.018:658(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Namen naloge in opredelitev področja	1
1.2	Smoter in cilji diplomske naloge	2
1.3	Metode raziskovanja	2
1.4	Vsebina diplomske naloge	2
1.5	Hipoteze	3
2	O kakovosti in spremljanju kakovosti.....	4
2.1	Opredelitev kakovosti	4
2.1.1	Tehnično-tehnološka opredelitev kakovosti	4
2.1.2	Kakovost s tržnega vidika.....	5
2.1.3	Kakovost z ekonomskega vidika.....	5
2.2	Razvoj pojma poslovna odličnost kot ideal kakovosti skozi zgodovino	6
2.2.1	Stari vek.....	6
2.2.2	Srednji vek.....	6
2.2.3	Industrijska doba	7
2.2.4	Zagotavljanje kakovosti od 60. let 20. stoletja naprej	8
3	Ravnanje kakovosti.....	10
3.1	Opredelitev pojma ravnanje	10
3.1.1	Termin ravnanje	10
3.1.2	Nosilci ravnanja.....	12
3.1.3	Naloge ravnanja	12
3.2	Obravnava različnih pristopov k ravnanju kakovosti	12
3.2.1	Japonski pristop k ravnanju kakovosti	12
3.2.2	Ameriški pristop k ravnanju kakovosti.....	15
3.2.3	EU pristop k ravnanju kakovosti	15
3.3	Izobraževanje in motivacija za kakovost - pomen človeka.....	20
3.4	Tržne raziskave in poslovna uspešnost	21
3.5	Nagrade za zagotavljanje kakovosti.....	21
3.5.1	Evropsko priznanje za kakovost	22
3.5.2	Priznanje RS za poslovno odličnost	22
4	Ravnanje kakovosti v Sloveniji	23
5	Gradbeništvo kot specifična dejavnost.....	25
6	Človek - del sistema	26
7	Predstavitev podjetja CE-KA Celje, d. d.	28
7.1	Zgodovinski razvoj podjetja.....	28
7.2	Dejavnost podjetja	28

7.3 Organiziranost podjetja	29
8 Sistem kakovosti družbe CE-KA Celje, d. d.....	30
8.1 Splošno o sistemu kakovosti družbe	30
8.2 Dokumentacija sistema kakovosti komercialne.....	31
8.3 Kakovost in zniževanje stroškov	32
9 Merjenje zadovoljstva odjemalcev	34
9.1 Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev v podjetju CE-KA Celje, d. d.....	38
9.2 Vsebina anketnega lista	38
9.3 Izidi ankete - analiza podatkov in informacij	39
9.3.1 Primerjava med ceno in kakovostjo	42
9.3.2 Reklamacije kot odziv na neprimerno kakovost.....	42
9.4 Primerjava podatkov in informacij s preteklim letom	42
9.5 Cilji za prihodnost.....	43
10 Ugotovitve iz raziskave.....	45
11 Zaključek.....	46
Literatura in viri.....	48
Priloge.....	49

SLIKE

Slika 2.1 Razvoj teorije kakovosti po Haist Frommu.....	8
Slika 3.1 Bistvo in namen TQM.....	14
Slika 9.1 Vpliv kakovosti, zadovoljstva in lojalnosti na dobiček	34
Slika 9.2 Model celovitega pristopa k izboljševanju zadovoljstva odjemalcev	37
Slika 9.3 Zadovoljstvo odjemalcev z uslugami CE-KA Celje, d. d.	40
Slika 9.4 Razlog sodelovanja odjemalcev s CE-KA Celje, d. d.....	41
Slika 9.5 Primerjava podatkov med leti 2002 in 2003	43

TABELE

Tabela 3.1 Zgradba dokumentacije sistema kakovosti.....	19
Tabela 9.1 Povezava med zadovoljstvom in lojalnostjo	35

1 UVOD

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

1.1 Namen naloge in opredelitev področja

Nesistematično reševanje problemov oz. tovrstna odprava napak načeloma lahko pripelje do zgrešenih dejanj. Ta pa nas hitro potegnejo v brezno in konec koncev v pogubo. Izogibajoč se poslovnemu breznu in neumnemu vztrajanju na poslovnih napakah smo v naši družbi pred časom prišli do spoznanja, da je nujno uokviriti celoten sklop poslovanja v enoten sistem, ki bo zagotavljal sistematično odpravo napak in učinkovito reševanje problemov.

Rodil se je torej sistem celovitega obvladovanja kakovosti, ne samo zaradi napak ali prestiža, pač pa predvsem zaradi možnosti, da s spoštovanjem dogovorjenih rokov, stabilno in dogovorjeno kakovostjo storitev dosežemo konkurenčne cene, ob vsem tem pa ne delamo s prevelikimi stroški.

Z namenom vzpostavitve modela TQM smo se v naši družbi odločili pridobiti certifikat kakovosti po standardu SIST ISO 9001:2000, katerega pridobitev terja izpolnjevanje teh novo uveljavljenih standardov in normativov, ki urejajo kakovost poslovanja. Stojimo torej pred zastavljenim ciljem – pridobitvijo certifikata kakovosti. Stojimo pa tudi pred kupom vprašanj: Ali smo za postopek certificiranja pripravljeni? Je ta za nas sploh pomemben in zakaj? Ali imamo razloge za zaskrbljenost?

1.2 Smoter in cilji diplomske naloge

Naša želja je prvenstveno prikazati delovanje sistema kot delovanje živega organizma in opozoriti na pozitivne kot tudi negativne vplive, ki tako ali drugače lahko predstavljajo šok za organizacijo. Model TQM ni le pridobitev in vzdrževanje certifikata kakovosti, videti ga moramo kot integriran proces, brez katerega podjetje ali druga organizacija ni več konkurenčna.

Govorimo o kakovosti, torej lahko začnemo s človekom. Dobra organiziranost in delovanje sistema v podjetju se mora napajati iz dejstev, povezanih z ljudmi, z njihovimi zahtevami, katerih moto je kakovost življenja in dela.

Cilj naše diplomske naloge je torej ugotoviti, ali so z njihovo organiziranostjo modela TQM sposobni približati kakovost človeku – odjemalcu, poslovnemu partnerju, njihovem sodelavcu, direktorju, lastniku idr. ter sočasno učinkovito skrbeti za dobre poslovne izide njihove delniške družbe.

1.3 Metode raziskovanja

Eden najpomembnejših ciljev diplomske naloge je primerjava podatkov in informacij o uspešnosti poslovanja družbe v letih 2003 in 2004. Ta neposredna primerjava naj bi potrdila ali ovrgla trditve, da je njihova delniška družba z modelom TQM bolj uspešna, kot je bila pred njegovo uveljavitvijo.

Podatke in informacije nameravamo pridobiti s pomočjo primerjalne analize poslovnih izidov in iz ugotovitev anketiranja njihovih odjemalcev, ki so jih izvedli že drugo leto zapored. Zanimivo bo izluščiti podatke o zadovoljstvu odjemalcev z njihovimi storitvami in na drugi strani preveriti odraz obravnavanja kakovosti na izide poslovanja.

1.4 Vsebina diplomske naloge

V teoretičnem delu te naloge je naš namen obravnavati pojem kakovosti, spremljanje te in njeno ravnanje. Sledila bo navedba posameznih ključnih elementov kakovosti s predstavitev njihovega pomena za dobro organiziranost sistema.

V nadaljevanju oz. v praktičnem delu naloge bomo predstavili podjetje, njegov zgodovinski razvoj, dejavnost in organiziranost podjetja ter sistem kakovosti v podjetju CE-KA Celje, d. d. Ta del bo pravzaprav zastavljen kot nekakšen presek oziroma analiza stanja, v katerem se trenutno nahaja obravnavana delniška družba po dveletnem postopnem uvajanju modela TQM. Dotaknili se bomo vprašanja, kako najučinkoviteje prilagajati delovanje modela TQM v samem podjetju. Na podlagi vplivov poslovno-organizacijskega okolja, kot so npr. zadovoljstvo kupcev, konkurenca v dejavnosti in notranji vplivi (spremembe v poslovanju, reorganizacija ipd.), bomo poskušali pridobiti izide, primerljive s kriteriji dobre organiziranosti modela TQM.

1.5 Hipoteze

Obvladovanje kakovosti je in vse bolj postaja neločljiv del dobrega poslovanja gospodarske družbe in druge organizacije. Skladno s tem postavljamo naslednje hipoteze.

H1: Predpostavljamo, da bo v prihodnje obravnavani delniški družbi za zvišanje tržnega deleža pomembneje celovito obvladovati kakovost kot pa uveljavljati politiko vse bolj konkurenčnih cen.

H2: Predpostavljamo, da je model TQM v zadnjih dveh letih med njihovimi odjemalci vzpodbudil drugačno razmišljanje o pomenu kakovostne izvedbe storitve.

H3: Predpostavljamo, da je uvedba modela zasnove in kakovosti temeljito pripomogla k boljšim odnosom med zaposlenimi in povečala njihovo pripadnost podjetju.

2 O KAKOVOSTI IN SPREMLJANJU KAKOVOSTI

Živimo v obdobju stalnih sprememb in poglobljene konkurence. Nenehno povečevanje zadovoljstva kupcev in kot pogoj nenehno izboljševanje na vseh področjih poslovanja postaja za obstoj in razvoj podjetja ključnega pomena. Čedalje več je govora o primerjanju podjetja z drugimi, najboljšimi podjetji v ali izven panoge, kot o čudežnem konceptu uspeha, katerega bistvo je proces nenehnega izboljševanja – stremljenje k popolnosti. Z izboljšanim delovanjem lahko podjetja zadovoljijo čedalje zahtevnejša pričakovanja kupcev in ohranjajo ali povečujejo svoj konkurenčni položaj. Izkušnje uspešnejših podjetij v svetu potrjujejo, da le nenehno izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja omogoča dolgoročno stabilen tržni položaj. V dinamičnem poslovnem okolju sta edina možnost za uspeh nenehno ocenjevanje in primerjanje s konkurenčnimi podjetji.

2.1 Opredelitev kakovosti

2.1.1 Tehnično – tehnološka opredelitev kakovosti

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

Tehnične zahteve po kakovosti se glede na dinamiko družbe in glede njenih tehnoloških in poslovnih sestavin neprestano spreminjajo in pridobivajo nove razsežnosti. Od pravilno načrtovanih in izbranih tehničnih značilnosti so odvisni funkcionalnost, trajnost, estetski videz, zanesljivost, zadovoljstvo, cena proizvoda in podobno. Tem osnovnim zahtevam glede izdelka in storitev se pridružujejo še mnoge druge, in sicer roki, stabilnost, standardiziranost, varnost in neškodljivost, ekonomičnost, itd.

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

2.1.2 Kakovost s tržnega vidika

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

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

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

2.1.3 Kakovost z ekonomskega vidika

Cilj vsakega poslovnega sistema je, da zagotavlja primeren finančni uspeh in zadovolji potrebe lastnikov. Kakovost izdelkov in storitev je pomemben dejavnik, od katerega je odvisna poslovna uspešnost podjetja, ekonomičnost pa je eno temeljnih načel gospodarjenja. V najširšem smislu ekonomičnost poslovanja pomeni, da dosežemo dani rezultat z najmanjšimi pridobljenimi sredstvi, ali da z določenimi porabljenimi sredstvi dosežemo največji možni rezultat. Do optimalnega rezultata naj bi prišli z racionalno kombinacijo prvin poslovnega procesa. Ekonomičnost pa je zato v normalnih gospodarskih razmerah v prvi vrsti rezultat dela v notranjem poslovnem procesu. Kakšen bo njen dejanski učinek, je odvisno od rezultata realizacije proizvodnje na trgu – torej prihodka. (Dubrovski 1989, 13)

V podjetju je potrebno določiti raven kakovosti in želeno organizacijo kontrole kakovosti v odnosu s prodajno ceno storitve ali izdelka. Ker je kontrola kakovosti strošek, pričakujemo ekonomski optimum kontrole kakovosti v optimumu celotnih stroškov kakovosti.

Za odličnost managementa proizvodnih procesov je važno imeti odlične vse soodvisne aktivnosti, ki so povezane s proizvodnimi procesi preoblikovanja vložkov v izide. Zasnova poteka horizontalnih aktivnosti bo dala podlago za celovito preoblikovanje poslovnega procesa pod povsem enakimi pogoji, in sicer da postanejo odlične. Managerji in agenti spreminjanja morajo uporabljati in upoštevati ter razvijati osnovne značilnosti, ki so povezane s prenovo proizvodnih procesov ob prehodu na sodobnejši tehnološki in organizacijski nivo. Pri tem gre za nenehno povečevanje zadovoljstva kar največ udeležencev, predvsem pa odjemalcev. (Markič 2003, 152)

2.2 Razvoj pojma poslovna odličnost kot ideala kakovosti skozi zgodovino

Pri proizvodnji dragocenih proizvodov je bilo že v preteklosti pomembno upoštevanje postavljenih kakovostnih norm. Proizvodi srednje in slabše kakovosti so obstajali zmeraj. Da pa je bilo moč proizvajati dobre proizvode, je bilo potrebno vnesti določene oblike kontrole kakovosti. Te oblike in zlasti razumevanje kakovosti so se skozi leta spreminjale.

2.2.1 Stari vek

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

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

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

2.2.2 Srednji vek

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

Vzporedno temu je bil vpeljan sistem šolanja, ki je potekal v dveh stopnjah:

- v prvi stopnji se je vajenec učil obrti doma 3-4 leta. Učenje je zaključil z izpitom pri domači cehovski zbornici,
- v drugi stopnji, za pridobitev naziva mojster, je šolanje trajalo 5-10 let in se je izvajalo izven domačega kraja, tudi na tujem. Na ta način je pridobil nad regionalno oziroma mednarodno znanje in izkušnje. Šele po tem šolanju je bilo možno opraviti mojstrski izpit in se včlaniti v pripadajoči ceh.

2.2.3 Industrijska doba

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

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

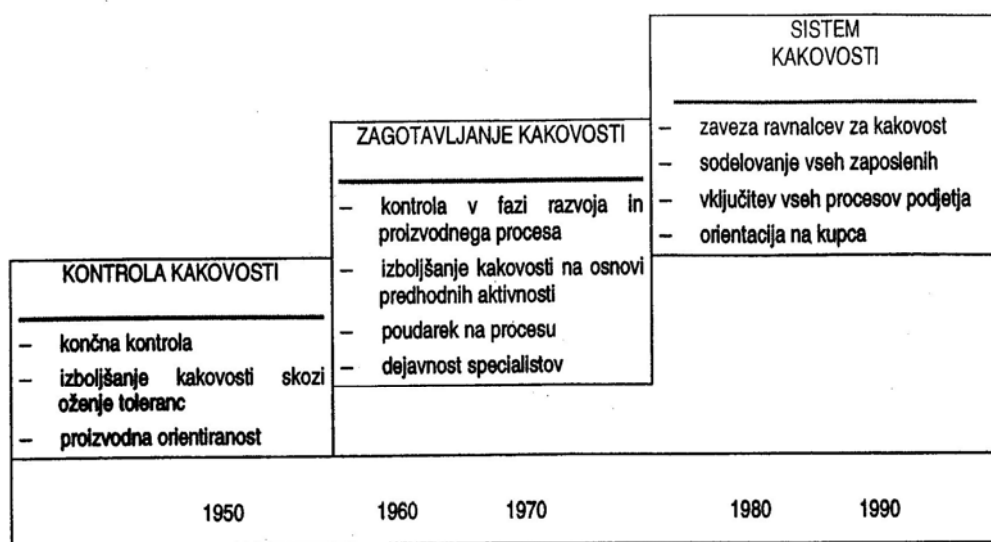
Metode za kontrolo kakovosti so se razvijale naprej. Praktično do polovice dvajsetega stoletja se je kakovost zagotavljala preko končne kontrole gotovih delov. Zaradi v glavnem ročnega dela oziroma počasi delujočih strojev je bilo na ta način možno zagotavljati kakovost. Zagotavljanje kakovosti je bilo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

2.2.4 Zagotavljanje kakovosti od 60. let 20. stoletja naprej

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

Tako je bilo v začetku 60. let zanesljivosti procesa posvečeno veliko pozornosti. S tem pristopom je bilo možno realizirati velike projekte, kot so jedrske elektrarne, osvajanje vesolja in postavitve telekomunikacij. Praktične izkušnje na osnovi metod zanesljivosti so se kmalu prenesle tudi na področje enostavnejših proizvodov. Konec 70. let je bila v mnogih podjetjih uvedena avtokontrola. S tem pristopom se ni več ločevalo dela in kontrole. Kontrola je bila prenesena na proizvodne delavce. Enako je veljalo za izvajanje testiranj novih proizvodov, ki je bilo zaupano razvojnim oddelkom. Skozi to so različni oddelki prevzeli odgovornost za kakovost končnih izdelkov. S temi spremenjenimi nalogami in vlogami je začel izginjati izraz kontrola kakovosti in se je začel pojavljati izraz zagotavljanje kakovosti. Razvoj teorije kakovosti po Haist Frommu od leta 1950 do leta 1990 prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1 Razvoj teorije kakovosti po Haist Frommu



Vir: Rekar 1998, 79

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

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

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

3 RAVNANJE KAKOVOSTI

3.1 Opredelitev pojma ravnanje

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

V tem smislu ravnanje vsebuje (Mihelčič 2000, 59):

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

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

3.1.1 Termin ravnanje

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

➤ Ravnanje kakovosti kot proces

Danes je v podjetjih ena glavnih nalog vodilnih delavcev nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev, saj postajajo kupci vse bolj zahtevni, vendar pa višja

kakovost ne zagotavlja prednosti sama po sebi, ker tudi tekmeči dvigujejo kakovost. Kakovost se začne s kupčevo potrebo in konča z njegovo zaznavo; ravnanje kakovosti pa zagotavlja, da je glas kupca upoštevan že pri načrtovanju, projektiranju in nato v procesu in distribuciji. Za doseganje teh ciljev se ravnalci povezujejo tudi z dobavitelji, ki prav tako stremijo k višji kakovosti. Če gledamo na ravnanje kakovosti dela kot na proces, ne smemo gledati samo posameznih funkcij znotraj podjetja, ampak sistem kot celoto, kot zaključni krog stalnih izboljšav, ki se nikoli ne ustavi.

Za odlično kakovost izdelkov in storitev je potrebno kar najbolj sodobno organizirati proizvodne procese kot celoto in po vseh organizacijsko – hierarhijskih ravneh podjetja ter pri tem upoštevati zahteve odjemalcev. Odlično kakovost izdelkov ali storitev mora podjetje urediti tako, da so v to smer naravnani vsi njeni temeljni in podporni proizvodni procesi, vključno s povezavami med njimi. Okviri tega so v odjemalčevi zaznavi o stopnji odličnosti, ki jo dokazuje vrhunski izdelek ali storitev. (Markič 2003, 163)

Doseganje odlične kakovosti izdelkov ali storitev bo v večini organizacij, kjer in kadar prevladuje trg odjemalcev, nujno. V dolgoročnem razumevanju odlične kakovosti izdelkov ali storitev velja, da gre za ponavljanje odličnih lastnosti izidov, ki naj bo čim bolj trajno. To bodo proizvodni procesi, ki zahtevajo nenehno inoviranje že obstoječih proizvodnih procesov in delovanje za odkrivanje novih. Zato bo mogoče dosegati odlično kakovost izdelkov ali storitev v vsakem delovanju, ki povezuje proizvodne procese preoblikovanja vložkov v izide. Z inoviranjem proizvodni procesov se bo povečala produktivnost, ekonomičnost, tehnična ter tržna kakovost. S tem bomo dosegli nižje stroške na količinsko enoto vsakega izdelka ali storitve, vključno z zaposlenimi, materialom in poprodajnimi dejavnostmi. Med posledice tega lahko uvrstimo zmanjšanje pogostosti reklamacij in morebitnih odpovedi naročil ter trajnost delovanja. Da bi bilo podjetje povsem sodobno, mora biti učinkovito kakovostno, fleksibilno in inovativno. (Markič 2003, 164,165)

➤ **Ravnanje kakovosti kot institucija**

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

3.1.2 Nosilci ravnanja

Ko govorimo o ravnanju, ne moremo mimo pojma organizacije. Organizacija podjetja je množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja in smotrnost njegovega doseganja cilja. Teh ciljev kot posamezniki ne bi mogli doseči. Če gledamo skozi evolucijski razvoj človeštva, je bil prvi pomemben dosežek »izum« organizacije, drugi pa »izum« ravnanja. Eno z drugim je tesno povezano, saj so za uspešen razvoj organizacije potrebni predvsem dobri ravnalci. Ravnalec kot nosilec ravnanja usmerja človeške in materialne vire ter vodi organizacijo in je le del zaposlenih. (Rozman 1998, 43)

3.1.3 Naloge ravnanja

Dognanja in spoznanja o procesu ravnanja so terjala opredelitev ravnanja, ki obsega načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dejavnosti organizacije. (Rozman 1998, 44) Temu lahko rečemo tudi funkcije ravnanja, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja in tudi glede na okoliščine različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižjih pa vodenje, torej odnosi s podrejenimi. Planiranje pomeni opredeljevanje ciljev podjetja oziroma opredeljevanje ciljev in poti za njihovo realizacijo. Na primer, neko podjetje načrtuje cilje, kot so večji dobiček, večji tržni delež, večje zadovoljstvo potrošnikov, nato določi potrebne vire, s katerimi bo doseglo postavljene cilje, ter določi dejavnosti, ki so zato potrebne. Ko je narejen plan, ga je moč realizirati z ustrezno organizacijo dela. Organiziranje je proces ustvarjanja medčloveških odnosov, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje ciljev organizacije. (Rekar 1998, 152) Ko ima podjetje izdelan načrt, opredeljene cilje in potrebne vire, strukturo razmerij in primeren kader, je vse to treba usmerjati – voditi. Seveda je zelo malo podjetij, ki ne delujejo v turbulentnem okolju, procesi so vse bolj dinamični, zato je vsak proces treba kontrolirati oziroma spremljati odstopanja. Zato je kontroliranje stalna naloga ravnanja v smislu realizacije ciljev podjetja. Vsak človek si vede ali nevede postavlja neke cilje, h katerim stremi in doseganje le-teh ga tudi na nek način bogati. Ni nujno, da samo materialno. Tako si tudi podjetja zastavljajo osvajanje določenih ciljnih trgov, pa tudi izdelkov ali storitev in ne nazadnje tudi kakovostno raven le-teh. Dovolj je, da ustrezajo svojemu namenu. Prevelike zahteve glede kakovosti lahko pomenijo tudi prevelike stroške, katere trg skozi ceno izdelka ali storitve ne bo priznal. Zato je izredno pomembno tudi planiranje ustrezne ravni kakovosti.

3.2 Obravnava različnih pristopov k ravnanju kakovosti

3.2.1 Japonski pristop k ravnanju kakovosti

Japonski pristop k ravnanju kakovosti temelji na filozofiji, da skupina sprejme posameznika, ga preoblikuje in tako pokriva tudi njegove pomanjkljivosti. Vodstvo

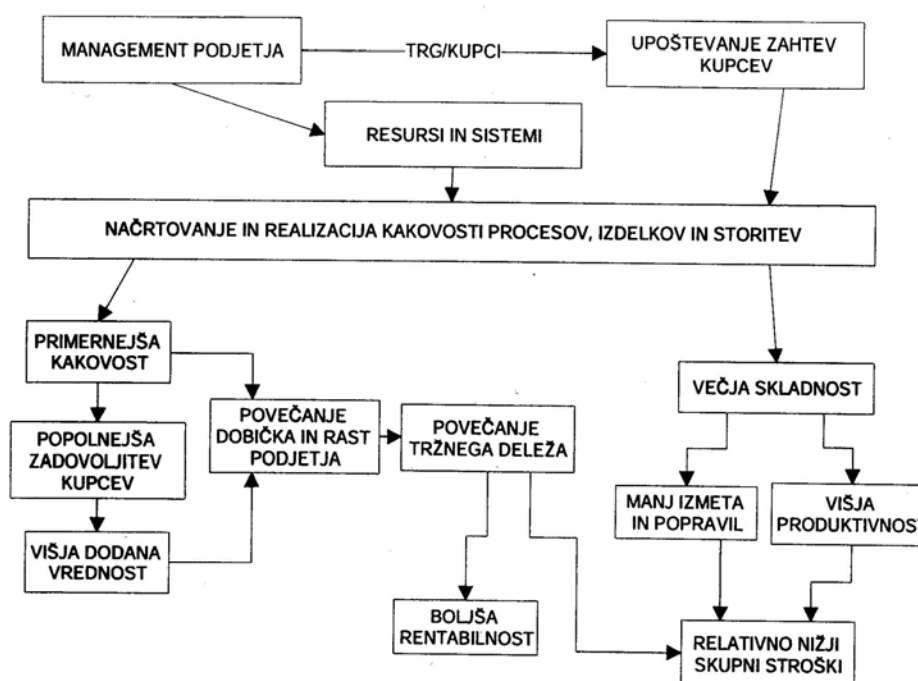
podjetja je nosilec animacije in organizator kakovosti, kar pomeni, da je proces voden od zgoraj navzdol. Direktor je predvsem strokovnjak za kakovost in šele potem za ravnanje. V zagotavljanje kakovosti so vključene vse službe, oddelki in sodelavci kot tudi vsi dobavitelji in kooperanti. V nadaljevanju bom pojasnila pristop celovitega obvladovanja kakovosti (TQM).

Celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management – TQM):

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

Tako kot za druge systemske pristope pri izboljševanju kakovosti velja tudi za TQM, da je njegov osnovni namen izboljšati učinkovitost in finančno uspešnost podjetja. Kot prikazuje slika 3.1, je mogoče z zadovoljitvijo kupca in večjo skladnostjo izdelanih izdelkov in opravljenih storitev izboljšati finančne rezultate. Tako gledanje ravnanja na poslovanje in kakovost se je v svetu že uveljavilo in se je izkazalo za uspešno. Koncept TQM so pričeli prvi uporabljati na Japonskem, v Ameriki se koncept uporablja približno petnajst let, v Evropi pa zadnjih deset let.

Slika 3.1 Bistvo in namen TQM



Vir: Rekar 1998, 165

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

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

priti do dobre kooperacije med vsemi zaposlenimi na vseh ravneh v podjetju. (Rekar 1998, 166)

3.2.2 Ameriški pristop k ravnanju kakovosti

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

3.2.3 EU pristop k ravnanju kakovosti

Evropski pristop k ravnanju kakovosti zahteva organizacijsko urejenost do visoke mere in njeno evidentiranje v Poslovnikih za kakovost. Za kakovost je odgovorno vodstvo podjetja. Standardi ISO 9000 so prevzeli nekatere značilnosti japonskega in ameriškega pristopa in pomenijo poenoten pristop k ravnanju in zagotavljanju jamstva kakovosti na mednarodni ravni. Koncepti in definicije kakovosti so opredeljeni v standardu ISO 8402, medtem ko ISO 9000 predstavlja selekcijo in uporabo standardov in so znotraj njega izoblikovane tri ravni kakovosti (Repše 2001, 30):

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

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

Standardi ISO 9000 gradijo sistem kakovosti po načelu »naredi dogovorjeno«. Bistvo uvajanja sistema kakovosti ni dokumentacija, temveč spremljanje miselnosti, kar pa zahteva čas. Uspešna uvedba kakovosti je možna le, če se vprašamo, katera pravila, navade in miselni vzorci stojijo za določenim procesom. Vzpostavitev sistema

kakovosti po ISO 9000 je podjetniška priložnost. Argumenti v prid postavitve sistema dela po ISO 9000 so predvsem zniževanje stroškov poslovanja zaradi preprečevanja nekakovostnega dela. (Rekar 1998, 178)

Argumenti za izboljšanje sistema dela, ki jih je materialno težje ovrednotiti, pa so:

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

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

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

ISO 9000 je mednarodno etabliran sistem organizacije, katerega dokumentacija obsega tri ravni dokumentov (Rozman 1998, 45):

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

Poslovník kakovosti

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

Pogoj za uspešno izdelavo dokumentov sistema kakovosti je aktivno sodelovanje vseh področij podjetja.

Je značilna oblika dokumenta, ki ga zahteva standard za kakovost po ISO 9000. Poslovník kakovosti lahko zahteva tudi kupec kot dokaz razumevanja in izvajanja sistema kakovosti pri sklepanju pogodbe, hkrati pa ta pomemben dokument vpliva na poslovni in proizvodni proces. Obratno tudi proizvodni proces vpliva na oblikovanje poslovníka, saj ne more biti enak za vse vrste proizvodenj in za vsa podjetja. Za navzven, do kupca, je to dokument, s katerim se podjetje legitimira. Interno pa je to dokument, ki ureja interne odnose in opredeljuje poslovne procese. (Repše 2001, 35)

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

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

Za pripravo poslovníka kakovosti so potrebni strokovno znanje in izkušnje. Vključena je pomembna vloga načrtovanja in oblikovanja sistema kakovosti, ki je

končni izdelek teh prizadevanj. Osnovna vsebina je standardna in mora biti prilagojena vsakemu podjetju posebej. Poslovnik mora biti preprost, praktičen in predvsem živ dokument, ki vsebuje v praksi pridobljene pozitivne izkušnje, gledane skozi standarde kakovosti, nikakor pa ne more biti seznam želja. Vsebina se spreminja glede na podjetje. Biti mora jasna, jedrnata, odgovarjati mora na vprašanja kdo, kaj, zakaj, kdaj, kje in kako. Podporno dokumentacijo, na primer organizacijske predpise, postopke, podrobna navodila za delo, običajno navajamo v poslovniku kot referenčne dokumente.

Poslovnik kakovosti je bolj kompleksen, kot se zdi na prvi pogled. Zato je potrebno pri snovanju dokumenta upoštevati naslednje dejavnike: organizacijo podjetja, velikost, strukturo, strokovno znanje in denarna sredstva pa tudi prioriteto ali nujnost. Odvisno od okoliščin je za pripravo dokumenta možnih več načinov, ki vključujejo pripravo postopkov. Najboljše učinke se doseže, če posamezna poglavja pripravijo vodje posameznih področij, za katera odgovarjajo. Ker pa na začetku manjka znanj in izkušenj, je dobro, če podjetje povabi zunanjo strokovno pomoč – konzultanta. V vsakem primeru pa usklajuje posamezne dejavnosti vodja oddelka za zagotavljanje kakovosti ali strokovnjak za kakovost. (Repše 2001, 38)

Posamezne elemente poslovnika sprejema in potrjuje team za kakovost, ki je običajno po sestavi enak poslovodnemu kolegiju, podpisuje pa jih direktor za področje kakovosti oziroma direktor podjetja. Prihaja čas, ko vse več kupcev zahteva zagotovilo za kakovostne izdelke, zato je ISO 9000 podal zahtevo po poslovniku za kakovost. V razvitem svetu že vsa trgovina upošteva te standarde, zato bodo morala tudi vodstva naših podjetij, ki poslovnika še nimajo, sprejeti odločilne poteze. Ena izmed odločilnih poti je upoštevanje zahtev kupcev in priprava poslovnika za kakovost, določitev sistema vodenja kakovosti in usposobitev za zadovoljevanje zahtev. Druga pot je pot iniciativnega in kakovostnega vodenja, ki gleda na spremembe kot na priložnost in ne kot grožnjo. Poslovnik kakovosti in njegova potrditev pomeni pomemben mejnik na poti do kakovosti. To je pot, ki temelji na popolnem razumevanju koncepta in na potrebi po razvoju sistema za kakovost, ki bi zagotavljal nenehen razvoj kakovosti izdelka in njegovega delovanja. Ta pristop se potem s časoma razširi na zagotavljanje kakovosti na vseh področjih poslovnega procesa. (Repše 2001, 39)

Kot je razvidno iz tabele 3.1, ki prikazuje zgradbo dokumentacije sistema kakovosti, je poslovnik kakovosti najvišja raven dokumentacije v podjetju. Poslovnik kakovosti določa strategijo podjetja, v njem so zajeta osnovna načela, organizacija, medsebojna odvisnost, odgovornost in pristojnost. Podaja nekakšen organizacijski know-how podjetja in navaja ustrezne smernice in navodila za delo na ravni celotnega podjetja. Prejemniki poslovnika kakovosti so vodstvo podjetja in vodje organizacijskih enot. Po odobritvi vodstva podjetja so lahko prejemniki poslovnika kakovosti tudi eksterni, na primer dobavitelji, kupci. Na tak način se pred kupci legitimiramo kot

podjetje, ki ima dokumentiran, pregleden poslovni proces, ki v primeru ugotovljene napake omogoča sledljivost do vzroka napake in po uvedbi korektivnih ukrepov onemogoča ponovitev napake. Po drugi strani poslovnik kakovosti informira dobavitelje, kaj od njih pričakujemo in na kakšen način želimo imeti vzpostavljene poslovne vezi.

Organizacijski predpisi

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

Delovna navodila

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

Tabela 3.1 Zgradba dokumentacije sistema kakovosti

OBSEG	PREJEMNIKI		VSEBINA
Celotno podjetje (družba)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interni (vodstvo podjetja, vodje oddelkov) ➤ Eksterni (po potrebi) 	POSLOVNIK KAKOVOSTI	<u>STRATEGIJA</u> Osnovna načela, organizacija, medsebojna odvisnost, odgovornost in pristojnost. Podaja organizacijski »know-how« podjetja in navaja ustrezne smernice za delo na nivoju celotnega podjetja.
Področja Oddelki	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Samo interni: (oddelki) 	ORGANIZACIJSKI PREDPISI	<u>TAKTIKA</u> Podrobnejši opis sistema kakovosti po področjih. Podaja organizacijski in tehnični »know-how« podjetja.
Strokovna področja, posamezne dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Samo interni: (oddelki) 	NAVODILA ZA DELO	<u>IZVEDBA</u> Ureditev podrobnosti, podrobna navodila za izvajanje posamezne dejavnosti. Podaja tehnični »know-how« podjetja.

Vir: Repše 2001, 39

Upravljanje z dokumenti mora zagotoviti (Crosby 1990, 43):

- pregled in potrditev dokumentov pred izdajo,

- da se le-ti nahajajo na mestih, pomembnih za delovanje sistema TQM,
- pravočasen umik zastarelih dokumentov iz uporabe,
- da so spremembe dokumentov preverjene in potrjene s strani izdajatelja originala,
- da se z dokumentacijo omogoča identifikacija in sledenje proizvoda v vsaki fazi procesa proizvodnje in uporabe.

Med dokumentacijo o kakovosti uvrščamo vse dokumente in podatke, katerih vsebina se nanaša na zahteve, postavljene s standardom ISO 9000 in s Poslovníkom kakovosti.

3.3 Izobraževanje in motivacija za kakovost – pomen človeka

Človek je osnovni nosilec kreiranja in realizacije kakovosti. Tudi v mednarodnih standardih za sistem kakovosti je posebno poglavje (strokovno izpopolnjevanje in motivacija), ki opredeljuje minimalne zahteve pri izobraževanju in motivaciji kadrov, in sicer:

- vodstvo mora opredeliti odgovornost za usposabljanje in motivacijo za kakovost,
- za določena delovna mesta morajo biti opredeljene zahteve glede izobrazbe, usposobljenosti oziroma potrebnih izkušenj,
- izdelani morajo biti plani in programi izobraževanja ter motivacije kakovosti,
- potrebno je voditi evidenco vseh izobraževalnih aktivnosti ter usposobljenosti zaposlenih,
- priporoča se nematerialna motivacija vseh zaposlenih s:
 - stalnim izobraževanjem in vzgojo o pomenu kakovosti,
 - posebnimi akcijami za kakovost,
 - priznanji, ki se podeljujejo za sodelovanje in dosežke pri kakovosti,
 - seznanjanje vseh zaposlenih z rezultati kakovosti.

S permanentnim dopolnilnim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih delavcev lažje dosegamo zastavljene cilje na področju obvladovanja in neprestanega izboljševanja proizvodnih in poslovnih procesov. V izobraževanje naj bodo sistematično vključeni vsi zaposleni in naj poteka po poslovnih funkcijah »od zgoraj navzdol«. (Repše 2001, 60)

Izobraževalni proces za kakovost nam pomaga dosegati naslednje cilje: uvajanje sistema TQM, spreminjanje miselnosti, enotno kulturo kakovosti, razvoj strokovnega znanja, povečanje pripadnosti zaposlenih podjetju.

V celotnem procesu izobraževanja kakor tudi uvajanja, osvajanja, izvajanja ter nadgrajevanja sistema TQM je seveda na prvem mestu človek. Brez človeka ni sistema, kakovost služi človeku.

3.4 Tržne raziskave in poslovna uspešnost

Zlezimo za hip pod lupino prvega razloga uspeha sistema TQM: tržne raziskave. Obstajajo samo tri vrste podjetij: tista, ki spreminjajo; tista, ki sledijo, in tista, ki se čudijo, kaj se je zgodilo. Da se nam ne pripeti slednje, se je nujno na široko poučiti o željah kupca in tržišča. Presnova informacij o razmerah na trgu pripomore k (Heller in Hindle 2001, 73):

- ugotavljanju sprememb,
- predvidevanju sprememb,
- sodelovanju in vodenju procesov spreminjanja.

Nič ni tako močno kot ideja, katere čas je napočil. Zato ni težko razumeti, kaj vodstvo privlači k spoznanju in soustvarjanju razmer na trgu. Skorajda ni podjetja, ki tega ne bi počelo: bolj ali manj zavestno, bolj ali manj sistematično in z več ali manj uspeha.

Proces, v katerem se informacije s trga preobrazijo v napovedi, je zahteven in dopušča vsaj dve poti: bodisi metodo »poskusi in popravi« ali pa uporabo statističnih tehnik in matematičnih modelov. Odločitev je naša. Kot za vse procese tudi za tega velja, da mora biti načrtovan, ustrezno izveden, nadzorovan in usmerjen, sicer je vodenje podjetja tako, kot bi vozili avto s pogledom, uprtim skozi zadnje vetrobransko steklo.

Posamezne države so se ocenjevanja in pospeševanja kakovosti različno lotile in nekatere podeljujejo na TQM sloneče nacionalne nagrade – tudi EU. Pri nas se vsako leto podeljuje Priznanje Republike Slovenije za kakovost, ki so namenjena pospeševanju in potrjevanju razvoja TQM v slovenskem prostoru. Prejemnikom priznanja pomenijo potrditev njihove poslovne uspešnosti in dober marketinški pripomoček.

3.5 Nagrade za zagotavljanje kakovosti

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

prednostne naloge. Ravnalci podjetja nikakor ne smejo biti zadovoljni z veljavnim stanjem; imeti morajo izdelan pravilnik za motivacijo in stimulacijo zaposlenih za izboljšave in to na vseh področjih, pri izdelkih, sistemih in procesih dela. (Kovač 1996, 10)

3.5.1 Evropsko priznanje za kakovost (EQA – The European Quality Award)

Evropsko priznanje za kakovost je bilo prvič podeljeno šele leta 1992. Temelji na eni sami predpostavki: da so procesi sredstvo, s katerimi podjetja obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih, da bi dosegla rezultate. Oziroma, procesi in zaposleni so dejavniki, ki dajejo rezultate. Model je standardiziran, to pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določeni. Prednost modela je v tem, da pomeni popolni pripomoček za samo ocenjevanje in je zelo koristen za vsako podjetje, ki želi izboljšati svojo kulturo kakovosti. Samo ocenjevanje omogoča, da se z usmeritvijo pozornosti na odnose med zaposlenimi, procese in rezultate jasno prepozna, kje so prednosti in kje področja, ki jih je potrebno izboljševati. Glede na to, da isti model uporabljajo tudi druga podjetja v Evropski uniji, se je možno učiti iz njihovih izkušenj in tako primerjati svoje podjetje ali del podjetja z drugimi. Cilj je, da se vedno učiš od boljših, kako izboljšati organizacijsko odličnost in uspešnost svojega podjetja. Podlaga evropske nagrade za kakovost je model celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management). (Mihelčič 2000, 60)

3.5.2 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

Namen priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je spodbuditi nenehno izboljševanje procesov v slovenskih podjetjih, zavodih in drugih oblikah združb z:

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

Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije, katerega del je tudi Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, je bil kot projekt odlične kakovosti proizvodov in storitev prvič predstavljen javnosti 18. februarja 1993. Projekt je med drugimi opredmetil dotlej nejasno in razpršeno zamisel o državni strategiji kakovosti ter pokazal pot njenega uresničevanja. Z njim so bile med drugim vzpostavljene podlage, da bi vsa strokovna prizadevanja v Sloveniji povezali v prepoznavno gibanje za kakovost in odličnost, vzpostavili državni sistem kakovosti, prispevali k oblikovanju nove paradigme družbe na poti k odličnosti ter postopoma uresničili vizijo »Slovenija, država kakovosti«. (Kovač 1996, 11)

4 RAVNANJE KAKOVOSTI V SLOVENIJI

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

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

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

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

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

Od številnih sprememb, ki so zaznamovale tranzicijsko obdobje slovenskega gospodarstva, se pogosto ustavimo pri institucionalnih in makroekonomskih spremembah, nato pri lastninskem preoblikovanju podjetij, pri strateški in finančni reorganizaciji podjetij, redkeje pa pri drugih elementih »poslovne preobrazbe« slovenskih gospodarskih združb. Gre za v svetu že dobro uveljavljeno miselnost o odličnosti poslovanja, o novih pogledih na uspešnost in dejavnike uspešnosti in s tem za temelje konkurenčnosti sodobnih podjetij. (Devetak 2001, 47) Z zamudo, ki jo danes le stežka opravičujemo, se v praksi slovenskih podjetij uveljavljajo sodobna poslovna načela, kot so načelo nenehnih izboljšav (jap. Kaizen), načelo ravno ob pravem času (angl. Just in Time), še posebej pa celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management). Dosežki vse številčnejših slovenskih podjetij, katerih ravnalci se lahko pohvalijo s pridobljenimi certifikati na osnovi mednarodnih standardov ISO, s priznanji za kakovost oziroma s slovenskimi znaki za kakovost (modri, zlati in zeleni znak za kakovosten proizvod oziroma storitev), kažejo na to, da so v mnogih podjetjih presegli

ravni poznavanja, razumevanja in poistovetenja z izbrano miselnostjo in načeli poslovanja in da jih tudi resnično izpolnjujejo.

5 GRADBENIŠTVO KOT SPECIFIČNA DEJAVNOST

Gradbeništvo ima, kot vse druge panoge gospodarstva, svoje posebnosti. Nekaj teh je v svojem članku učinkovito povzel g. Peter Frankl (Frankl 2001, 14), ko je že pred dobrimi tremi leti ugotavljal, da je gradbeništvo ena prvih panog v Sloveniji, v kateri še kako čutimo recesijo. Seveda, kot da to še ni dovolj: prav v tej panogi so se nekako skoncentrirale posledice slovenskih javno finančnih deviacij v zadnjih letih.

Govoril je seveda o avtocestnem programu, ki se ne uresničuje z načrtovano dinamiko prav zaradi nepotrebnih javno finančnih zagat. Gradbeniki na vse to nismo bili pripravljeni: recesija, zastoj v gradnji (predragih) stanovanj, nepremičninski trg, ki je zelo neučinkovit tudi zaradi povsem političnih razlogov. Seveda je tu še korupcija na vseh ravneh, počasnejša avtocestna dinamika in večja konkurenca, tudi tuja – vse to je nas gradbenike, nekako presenetilo.

Časa za ukrepanje zdaj ni veliko. Lahko se vprašamo predvsem, zakaj gradbeniki nismo stanja predvidevali prej, ko nam je še nekako šlo.

Recepti iz preteklosti, kako plavati v gradbeništvu nad vodo oziroma kako biti uspešen, so zdaj bolj preteklost kot nekoč in vse bolj bodo tonili v pozabo. Danes v načelu ne moreš več računati, da bodo prijatelji iz politike pomagali, saj se sami otepajo z (javno) finančnimi zagatami. Poleg tega postajajo razpisi bolj pregledni in s približevanjem EU bosta konkurenca, ki je vse bolj zvita, in večja preglednost, še ostrejši.

Nedvomno je ravno trenutna situacija v gradbeništvu in še posebej v nizkih gradnjah pravi povod za takojšnje spremembe. V naši delniški družbi smo zadnja leta veliko storili predvsem na področju odkrivanja tako imenovanih »tržnih niš« in z novimi tehnologijami obogatili našo ponudbo ter jo razširili na nova področja.

Ob članku o krizi v gradbeništvu pa sem svoje misli usmerila predvsem k nujnosti obvladovanja kakovosti, saj je predvsem kakovost, s tem pa pravočasnost ter ekonomičnost tisti preskok, ki nam lahko pomaga iz krize. Silovit prodor podjetij iz EU (z urejenim obvladovanjem kakovosti) na naše tržišče in kompleksne zahteve javnih razpisov so presenetljivo dober razlog za motivacijo poslovodne strukture podjetja. Vsi se namreč predobro zavedamo pereče problematike in mrzlično iščemo poti za izhod iz krize, vsak na svojem področju, skupaj za dobrobit podjetja.

6 ČLOVEK – DEL SISTEMA

Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih deluje v tej smeri, še manj pa jih v to resnično verjame.

Kam torej v vseh teh ugotovitvah uvrstiti človeka, delavca ...? Kot sem nekje na začetku zapisala, je kakovost namenjena človeku, ustvarja pa jo kdo drug kot človek.

V ljudi je predvsem potrebno verjeti in jim zaupati. To pa jim moramo nenehno dokazovati in pri njih samih vzpodbujati podobno občutenje. V našem primeru gre predvsem za poudarjanje pomembnosti obvladovanja kakovosti z vidika vizije, ki jo vsak od nas hote ali nehoče mora sprejeti.

Najprej se moramo zavedati, da sistem TQM ni problem, pač pa izziv, s katerim se je potrebno spopasti. Ko smo to uvideli, smo dosegli prvi prag motiviranosti, da se z izzivom spopademo.

Naslednja stopnja je zadovoljitev vseh treh Hackman-Oldhamerjevih psiholoških okoliščin:

- Vsakdo mora v prvi vrsti občutiti svojo pomembnost v sistemu, kar konec koncev sploh ni težko, saj smo sistem soustvarili. V sistemu je pomembnost vsakega od nas še kako jasno začrtana.
- V drugi stopnji moramo vsakomur vzbuditi občutek tako osebne kot kolektivne odgovornosti. Vsi se moramo jasno zavedati, da smo ob svoji pomembnosti v sistemu tudi sorazmerno odgovorni za svoja dejanja in odločitve. Jasno je, da se vsaka nepravilnost lahko reflektira skozi izgubo zaupanja pri odjemalcih, odvzem certifikata kakovosti in druge nevšečnosti.
- Na koncu je tu še poznavanje rezultatov dela, kar je zelo pomemben faktor in priča o tem, kako je pomembna stalna komunikacija z delavci, skozi katero so le-ti primerno seznanjeni o rezultatih svojega dela in imajo možnost, da svoje rezultate tudi primerno popravijo.

Dosledno pojasnjevanje naštetih stališč vršimo na skupinskih sestankih in delavnicah, kakor tudi skozi neformalne pogovore. V teh skušamo s pozitivnim pristopom vplivati na zaposlene predvsem v smeri spoznanja njihove pomembnosti v sistemu in nenazadnje tudi pomembnost TQM za konstantno rast osebnih dohodkov in standarda. Tega bomo deležni le na račun zaupanja vase in v sodelavce, s katerimi bomo skupaj obvladovali kakovost.

Zaposleni delavci torej na eni strani moramo utrjevati svojo pripadnost in zavest, kar nam bo na drugi strani skozi izpolnjevanje ciljev kakovosti prineslo sigurnost, obstoj in dobro plačilo za vloženi trud.

Človek je torej tudi v naši delniški družbi bogastvo, ki se ga morajo zavedati predvsem lastniki – delničarji.

7 PREDSTAVITEV PODJETJA CE-KA CELJE, D. D.

7.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Podjetje izvira iz leta 1949 ustanovljene Uprave za ceste, kasneje samostojno podjetje Komunalno podjetje Ceste-kanalizacija, ki je bilo v 80-letih združeno v Komunalo Celje, prvo kot TOZD, kasneje pa kot poslovna enota. Zaradi svoje dejavnosti, saj je tržni delež PE takrat znašal preko 70 % in zaradi reorganizacije Komunale Celje ter soglasja Občine Celje je v letu 1993 PE CESTE-KANALIZACIJA začela s privatizacijo. Konec leta 1996 je z odločbo Slovenske razvojne družbe in z registracijo pri registracijskem sodišču v Celju začela poslovati kot CESTE-KANALIZACIJA CELJE, d. d. dne 06. 01. 1997.

Danes je CE-KA Celje, d. d. delniška družba s skoraj 100 zaposlenimi. Ker naše korenine segajo tja v leto 1948, samo po sebi dokazuje našo dolgoletno tradicijo, ki jo gojimo predvsem na področju gradenj, obnove ter vzdrževanja cest in kanalizacij, kakor tudi vseh ostalih objektov s področja nizkih gradenj. Družba ima svoj sedež na Lavi 9 v Celju, kjer imamo poleg uprave še mehanične delavnice, skladiščne in garažne prostore ter čistilno-predelovalno napravo kanalizacijskih usedlin.

Organi upravljanja družbe CE-KA Celje, d. d. so v skladu s sprejetim statutom naslednji (Fink 1999):

- skupščina družbe,
- nadzorni svet družbe,
- uprava.

Pristojnosti skupščine so opredeljene v veljavnem statutu. Vodenje poslov družbe nadzoruje nadzorni svet, ki ga sestavlja pet članov, in sicer:

- 3 člani so predstavniki družbenikov,
- 2 člana predstavnika delavcev.

Člane nadzornega sveta imenuje skupščina družbe.

Družbo vodi direktor neomejeno, samostojno in na lastno odgovornost ter jo zastopa in predstavlja naproti tretjim osebam. Direktorja imenuje in razrešuje nadzorni svet družbe.

7.2 Dejavnost podjetja

Po registracijskem sklepu je družba registrirana za sledeče dejavnosti (Fink 1999):

- pridobivanje kamnin za gradbene namene,
- proizvodnja betonskih izdelkov za gradbeništvo,
- proizvodnja sveže betonske mešanice,
- rušenje objektov in zemeljska dela,
- dajanje strojev in naprav za gradnjo in rušenje v najem,

- vzdrževanje in popravilo motornih vozil,
- trgovina na debelo z lesom, gradbenim materialom in sanitarno opremo,
- trgovina na drobno z gradbenim materialom,
- cestni tovorni promet,
- zbiranje in odvoz odpadkov,
- dejavnost deponij, sežiganje in drugi načini odstranjevanja trdih odpadkov,
- kanalizacija in delovanje čistilnih naprav,
- snemanje kanalizacije.

7.3 Organiziranost podjetja

Družba ustvarja prihodke na trgu z upravljanjem gradbenih in drugih storitev, v skladu s svojo registracijo. Glede na slednjo razvršča posamezne dejavnosti po naslednjih stroškovnih mestih (Fink 1999):

- a) Obrat gradbene operative (OGO)
 - opravlja gradbene storitve s področja nizkih gradenj,
 - gradbene storitve s področja gradnje komunalnih vodov, elektrovodov itd.,
 - rekonstrukcije in popravila mestnih ulic in trgov, parkirišč in krajevnih cest.
- b) Avto strojni obrat (ASO)
 - storitve prevozov,
 - strojne usluge,
 - strojno čiščenje kanalizacije,
 - optični pregledi kanalizacij z digitalno video opremo.
- c) Obrat vzdrževanja cest (OVC)
 - ureja javne površine v mestu in naseljih,
 - izvaja letno-zimsko vzdrževanje mestnih ulic, trgov in javnih poti,
 - ureja in vzdržuje vertikalno in horizontalno prometno signalizacijo na površinah mestnega značaja in krajevnih cestah,
 - postopki za izdajo soglasij,
 - vzdrževanje mestne opreme.
- d) Komerciala
 - nabavna služba in skladišče,
 - prodajna služba s pripravo dela,
 - marketing.
- e) Uprava
 - vodstvo delniške družbe,
 - tajništvo,
 - kadrovske zadeve.

8 SISTEM KAKOVOSTI DRUŽBE CE-KA CELJE, D. D.

8.1 Splošno o sistemu kakovosti družbe

Govoriti o sistemu kakovosti naše delniške družbe pomeni govoriti o obsežnem sklopu sistemskih pravil, ki so določena z dokumentacijo sistema kakovosti. Le-to smo pri nas zasnovali glede na specifičnost družbe in zajema tista pravila, ki urejajo sistem kakovosti celotnega poslovanja družbe.

Dokumentacija sistema kakovosti CE-KA Celje, d. d. obsega (Fink 2000):

- politiko in cilje kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- organizacijske predpise, navodila,
- obrazce,
- zapise kakovosti, poročila in analize.

Dokumentacijo, ki je povezana s sistemom kakovosti glede na namen, delimo na (Fink 2000):

- organizacijsko dokumentacijo (Poslovnik kakovosti, organizacijski predpisi),
- tehnično – tehnološko dokumentacijo (projekti, načrti, tehnološki postopki, plani kontrol, navodila, obrazci, tehnična dokumentacija opreme, zakoni, pravilniki, predpisi, ki jih izda zakonodajalec).

Glede na izvor pa to dokumentacijo pri nas delimo na (Fink 2000):

- notranjo dokumentacijo in
- zunanjo dokumentacijo (zakoni, predpisi in pravilniki, objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije, mednarodni in nacionalni standardi, katerih aktualnost zagotavljamo preko nacionalne standardoteke Urada za standardizacijo in meroslovje Republike Slovenije (bilten), dokumentacija naročnikov in dobaviteljev, pošta, fax).

Temeljna oblika dokumentiranosti sistema kakovosti CE-KA Celje, d. d. je Poslovnik kakovosti. Ta med drugim kompleksno ureja vprašanje kakovosti po posameznih sklopih dejavnosti znotraj delniške družbe. Vsak posamezen sklop je za sistem TQM bolj ali manj enakovredno pomemben in izpostavljen konstantnemu sistemu preverjanja, tako skozi interne in zunanje presoje sistema kakovosti, kakor tudi med rednimi pregledi s strani vodstva delniške družbe. Vse ugotovljene neskladnosti v posameznem procesu se ustrezno dokumentirajo, čemur sledijo ustrezni korektivni in preventivni ukrepi za odpravo neskladij. (Fink 2001) (*Glej prilogo A: poročilo o neskladnosti in prilogo B: podrobni vprašalnik za notranjo presojo*).

V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na dokumentacijo kakovosti, ki zadeva komercialo kot najpomembnejši vhodno-izhodni člen verige v komuniciranju s kupci oz. odjemalci.

8.2 Dokumentacija sistema kakovosti komercialne

Kot določa Poslovnik kakovosti se za področje komercialne oz. tržne dejavnosti uporabljajo organizacijski predpisi, ki urejajo procese, povezane z odjemalci. Vanje smo vključili postopke oz. postopkovna navodila, ki urejajo tako področje nabave in prodaje kot tudi reševanje reklamacij ter obvladovanje zapisov in analiz kakovosti.

Komuniciranje z odjemalci pred sklenitvijo posla izvajamo ustno in pisno v obliki ponudb, pogodb oz. naročil in evidenc skladno z organizacijskim predpisom: **»Postopek prodaje«**. Način obvladovanja pritožb oz. reševanje reklamacij določa predpis: **»Reševanje reklamacij s tržišča«**.

Zadovoljstvo odjemalcev analiziramo skladno s predpisom: **»Obvladovanje zapisov in analiz kakovosti«**. (Fink 2001)

Vhodni materiali in storitve, ki jih nabavljamo, neposredno vplivajo na kakovost naših storitev in izdelkov, zato zahtevajo načrtovano nabavo. Z dobavitelji oz. izvajalci storitev moramo vzpostaviti sodelovanje in sistem povratnih informacij, kar nam omogoča, da probleme preprečujemo oziroma jih hitro rešujemo.

Kakovost vhodnih materialov in storitev za lastne potrebe na kakovost naših storitev ne vpliva pomembno, zato njihovih dobaviteljev sistematično ne izbiramo, spremljamo ali rangiramo in z njimi praviloma ne sklepamo pogodb, kakor to storimo z dobavitelji repro materialov in uslug za nadaljnjo prodajo. (Fink 2001)

Kakovost v nabavi zagotavljamo:

- z definiranjem kakovostnih zahtev za vhodne materiale in storitve,
- z izborom dobaviteljev glede njihove sposobnosti zagotavljanja kakovosti,
- s primernim pogodbenim odnosom z dobavitelji,
- z ustreznim naročanjem ter pregledom in distribucijo nabavnih dokumentov,
- s potrjevanjem kakovosti vhodnih materialov in storitev,
- s spremljanjem kakovosti izvedb rednih dobav oziroma storitev in vodenjem korektivnih ukrepov.

Za kakovost nabavljenih vhodnih materialov in storitev je primarno odgovoren vodja nabavne službe.

S sistematičnim izborom dobaviteljev želimo zagotoviti, da bo podjetje poslovno sodelovalo le z dobavitelji, ki obvladujejo kakovost.

Izbor dobaviteljev se opravi na osnovi poznavanja nabavnega trga oziroma na osnovi zbranih podatkov in analiz o potencialnih dobaviteljih z vidika kakovosti storitev in materialov, referenc oziroma lastnih izkušenj z njimi. Postopek poteka v fazah in

kriterijih, kot so opredeljeni z referenčnim dokumentom: »**Izbor in rangiranje dobaviteljev**«. (Fink 2001)

S sistematičnim pregledom in distribucijo nabavnih dokumentov zagotavljamo, da so vhodni materiali in storitve natančno definirani in bodo dobavitelji vedno dobili popolne in preverjene nabavne dokumente.

Vhodne materiale in storitve nabavljamo tako:

- da preverimo, ali so zahteve glede kakovosti vhodnih materialov oz. storitev nedvoumno definirane,
- da so zahteve točno in v celoti posredovane dobavitelju.

Podrobneje so pregled in distribucija nabavnih dokumentov, naročanje in prevzem vhodnih materialov in storitev opredeljeni v organizacijskem predpisu: »**Naročanje in prevzemanje materialov in storitev**«.

»**Postopek prodaje**« je predpis, ki ureja celoten postopek prodaje, od raziskave trga preko povpraševanja do izdelave ponudb. Drugi sklop ureja naročila in sklepanje pogodb s posebnim poudarkom na javnih naročilih. Namen postopka je, da se že v začetni fazi izločijo posli, ki jih ne bi mogli pravočasno in kakovostno izvršiti, oziroma posli, ki za podjetje niso zanimivi. (Fink 2001)

Predpogoj za kakovostno preučitev posla je pridobitev izčrpnih informacij s trga in od investitorja, ustrezne in popolne tehnične dokumentacije ter trenutnih tehničnih in kadrovskih zmogljivosti podjetja.

Postopek ureja vsa vprašanja o pridobivanju posla preko javnih razpisov, kakor tudi vse ostale oblike pridobivanja del na trgu. Proces prodaje gradbenih storitev je kompleksen proces, za katerega so značilni specifični pristopi in predvsem priprava ponudbene in pogodbene dokumentacije.

Kakovostna ponudba mora vsebovati vse elemente, skladne tako z zahtevami naročnika, kakor tudi z zakonsko regulativo in predpisi s področja gradnje objektov. Seveda ne smemo zanemariti kakovost materialov, predvidenih za vgradnjo, in kakovostno raven gradbene storitve. Vsi našti kriteriji pa naše ponudbe seveda ne pocijijo.

8.3 Kakovost in zniževanje stroškov

Na tem mestu je torej bistvenega pomena zniževanje stroškov zaradi nekakovosti, kar je možno doseči prav s sistemom TQM. Stroški zaradi nekakovosti (neučinkovita organiziranost, zastoji pri gradnji, predimenzionirane prevozne in strojne kapacitete, nekakovostni materiali ipd.) namreč predstavljajo v sami prodajni ceni dokazljivo tako veliko postavko, da so pri tem stroški za obvladovanje kakovosti skorajda zanemarljivi.

Za lažje razumevanje prihranka na račun izboljšanja kakovosti se velja zamisliti ob dejstvu, da so v razvitem svetu raziskave pokazale, da v podjetjih, ki ne obvladujejo

kakovosti, znašajo stroški nekakovosti tudi do 20 % vrednosti prodaje in več. (Repše 2001, 63)

Predstavljamo si torej, da ima izmišljeno podjetje 10 MIO mesečnega prometa in od tega 10 % čistega dobička ter 20 % stroškov zaradi nekakovosti. Torej imamo 1 MIO čistega dobička ob 2 MIO stroškov zaradi ne kakovosti. Če pogledamo iz obratne smeri, bomo ugotovili, da bi ob znižanju stroškov zaradi ne kakovosti iz 20 % na 10 % dosegli učinek, ki bi bil enakovreden 100 % povišanju mesečnega prometa (brez zmanjševanja stroškov zaradi nekakovosti), saj bi v obeh primerih zabeležili 2 MIO čistega dobička.

Glede na opisano dejstvo smo v naši delniški družbi že v uvajalnem obdobju sistema TQM zabeležili bistvene premike na področju zniževanja stroškov in kar je najpomembnejše, zavidljivo smo dvignili kakovost naših storitev, kar se je odrazilo na ravni boljše prodaje, seveda s porastom zadovoljstva naših kupcev oziroma odjemalcev naših storitev.

Evidentnost tovrstnega pojava pa sledimo skozi po prodajne aktivnosti in je zabeležena s posebnim poudarkom v dokumentaciji sistema kakovosti. Ta sklop je seveda namenjen ugotavljanju, analizi ter reševanju reklamacij, kakor tudi ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev. Prav slednje se je izkazalo kot najboljše vodilo politike trženja družbe za naslednje obdobje.

9 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

Merjenje zadovoljstva strank oziroma potrošnikov je področje, ki je v zadnjih letih vedno bolj aktualno. Pri tem ne gre le za trenuten trend v tržnem raziskovanju, temveč za odraz položaja na trgu. Stopnja konkurenčnosti med podjetji je namreč vedno večja, storitve oziroma izdelki se v kakovosti med seboj ne razlikujejo prav dosti, stranke oziroma potrošniki pa so vedno bolj zahtevni. Zato je zadovoljna stranka oziroma potrošnik vedno bolj pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

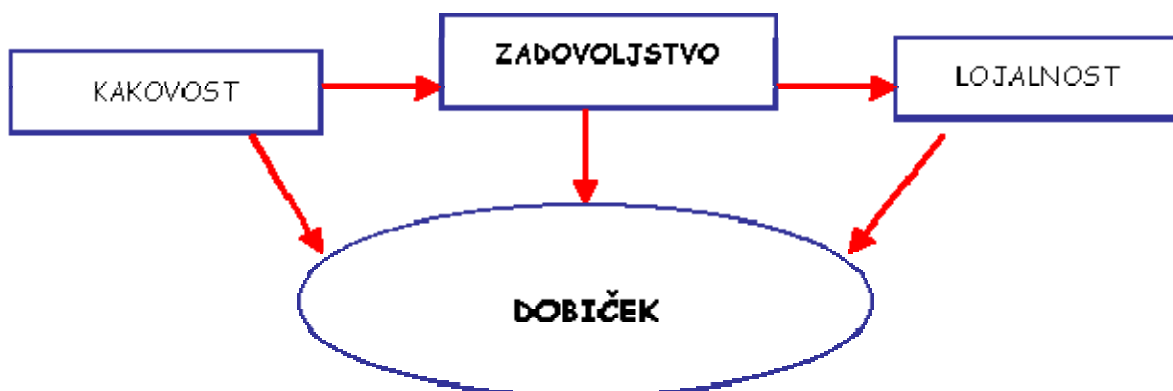
Poleg tega, da opisane konkurenčne razmere na trgu vzpodbujajo raziskave zadovoljstva, predstavlja dodatno vzpodbudo tudi vedno večje število podjetij, ki uspešno pridobivajo certifikat kakovosti (ISO standardi) ter vedno večje število podjetij, ki pristopajo k tekmovanju za Poslovno odličnost. Pri obeh se zahteva kontinuirano spremljanje zadovoljstva odjemalcev. (Repše 2002, 67)

ZADOVOLJSTVO IN LOJALNOST

ZADOVOLJSTVO je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji.

Zakaj je zadovoljstvo odjemalcev tako pomembno? Gre predvsem za vpliv zadovoljstva v povezavi z ostalimi dejavniki na končni dobiček podjetja, ki je cilj vsakega podjetja. Če vzamemo kot središče zadovoljnega odjemalca, je prvi predpogoj za doseg le-tega kakovostna storitev/izdelek. Pravzaprav je predpogoj celovita kakovost v podjetju, kar mora zaznavati tako odjemalec kot tudi zaposleni v podjetju. Kakovostna storitev/izdelek bo vodila do zadovoljstva, verjetna posledica tega pa je tudi lojalnost odjemalcev. (Kavran 2001)

Slika 9.1 Vpliv kakovosti, zadovoljstva in lojalnosti na dobiček



Vir: Kavran 2001

Zadovoljstvo odjemalcev je tesno povezano z njihovo lojalnostjo, saj je lojalnost najmočnejša pri tistih strankah/potrošnikih, ki so zelo zadovoljni s storitvijo ali izdelkom. Na podlagi različnih raziskav je povezava med zadovoljstvom in lojalnostjo naslednja:

Tabela 9.1 Povezava med zadovoljstvom in lojalnostjo

STOPNJA ZADOVOLJSTVA	STOPNJA LOJALNOSTI
odlično/zelo zadovoljen	95 %
dobro/zadovoljen	65 %
povprečno/niti zadovoljen niti nezadovoljen	15 %
slabo/nezadovoljen	2 %
zelo slabo/zelo nezadovoljen	0 %

Vir: Kavran 2001

Zadovoljna in lojalna stranka ali potrošnik bo širil pozitivno mnenje o storitvi/izdelku, povečala se bo prodaja, lojalne stranke ali potrošniki bodo manj občutljivi na spremembe cen, zmanjšali se bodo stroški iskanja novih odjemalcev.

CELOVIT PRISTOP

Tista podjetja, ki se zavedajo, kako pomembna je zadovoljna stranka ali potrošnik, bi morala vedeti, da gre pri merjenju zadovoljstva odjemalcev za dolgoročen in kompleksen projekt, v katerega naj bi bili vključeni - posredno ali neposredno - vsi zaposleni. Vendar pa ni dovolj le merjenje, saj le nakaže področja, kjer so potrebne izboljšave, ne more pa rešiti ugotovljenih razkorakov med pričakovanim in dobljenim. Zato je pomemben celovit pristop k spremljanju zadovoljstva odjemalcev, s katerim se ne le spremlja, temveč tudi izboljšuje njihovo zadovoljstvo. (Kavran 2001)

Aktivnosti celovitega pristopa k zadovoljstvu odjemalcev vključujejo:

- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo odjemalcev s strani zaposlenih in uporaba internih virov o zadovoljstvu le-teh (npr. analiza pritožb, izgubljenih strank/potrošnikov),
- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo s storitvami/izdelki s strani odjemalcev,
- oblikovanje vprašalnika za kvantitativno merjenje zadovoljstva na podlagi notranjih in zunanjih informacij (zaposleni, odjemalci),
- oblikovanje vzorca,

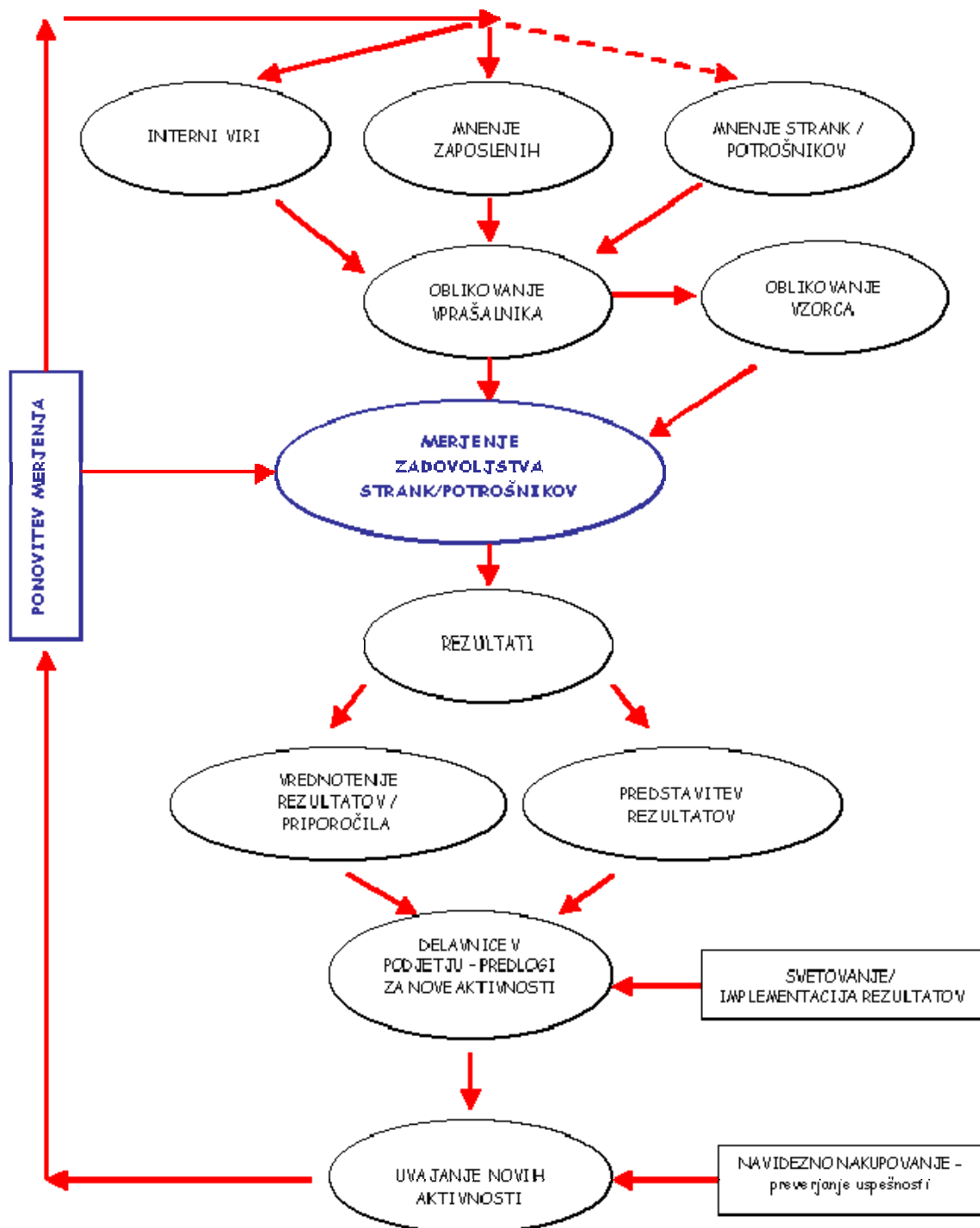
- izvedba merjenja,
- analiza in vrednotenje rezultatov,
- predstavitev rezultatov zaposlenim,
- delavnice v podjetju, svetovanje,
- uvajanje novih marketinških aktivnosti,
- preverjanje uspešnosti novih aktivnosti,
- ponavljanje merjenja zadovoljstva.

Na sliki 9.2 je prikazan model celovitega pristopa k izboljševanju zadovoljstva odjemalcev, prikazanih pa je le nekaj možnih povezav in aktivnosti med posameznimi področji, katere sem opisala v nadaljevanju diplomske naloge.

Na samem začetku raziskave je potrebno zbrati vse interne vire o zadovoljstvu odjemalcev, kot so na primer analize pritožb, analize izgubljenih strank, kakršnakoli mnenja zaposlenih iz preteklih izkušenj z odjemalci za izboljšanje zadovoljstva le-teh in nenazadnje mnenja samih odjemalcev, njihove želje in potrebe. Na podlagi zbranih notranjih in zunanjih informacij oblikujemo vprašalnik za kvantitativno merjenje zadovoljstva odjemalcev. Oblikujemo vzorec na tak način, da dobimo čim več povratnih informacij o zadovoljstvu le-teh ter ga posredujemo našim strankam. Ko dobimo povratne informacije si sledi analiza rezultatov, vrednotenje le-teh in njihova predstavitev zaposlenim v podjetju. Na ta način se v podjetju oblikujejo delavnice, v katerih na podlagi pridobljenih podatkov o zadovoljstvu strank izmenjajo svoja mnenja in podajo predloge za nove aktivnosti, ki bi v prihodnje še povečale zadovoljstvo odjemalcev. Sledi uvajanje le-teh in njihovo preverjanje ustreznosti s ponovitvijo merjenja zadovoljstva.

Tak model celovitega pristopa k izboljševanju zadovoljstva odjemalcev bi morala podjetja iz obdobja v obdobje ponavljati in si na tak način zagotoviti zadovoljne in lojalne odjemalce, ki bodo širili pozitivno mnenje o nas.

Slika 9.2 Model celovitega pristopa k izboljševanju zadovoljstva odjemalcev



Vir: Kavran 2001

9.1 Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev v podjetju CE-KA Celje, d. d.

Med nenehnim ugotavljanjem dobrih in slabih strani procesa smo v naši delniški družbi spoznali, da je delovanje sistema TQM res v celoti podrejeno željam in potrebam odjemalcev. Te smo že leta pred uvedbo sistema na različne načine evidentirali in analizirali, kar je bilo zamudno in nepregledno, kasneje pa seveda ni dopuščalo prave primerjave podatkov in še manj pravih ugotovitev ali so odjemalci z našimi uslugami sploh zadovoljni. Analize podatkov kakovosti in letnega plana kakovosti seveda ni mogoče narediti brez evidentnih povratnih informacij, dobljenih s strani naših odjemalcev. Edina rešitev je torej sistemsko ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev s pomočjo anketiranja.

Skladno z določili Poslovnika kakovosti in organizacijskega predpisa za obvladovanje zapisov in analiz kakovosti smo se v družbi leta 2003 odločili izvesti anketo, ki je zajela vse večje kupce v letu 2002. Tovrstno anketo smo ponovili tudi letos.

Anketa je bila zasnovana v obliki anketnega lista, ki smo ga poslali našim kupcem skupaj s spremnim dopisom, v katerem smo jih opozorili na namen anketiranja, to pomeni našo željo, da raven naših uslug še izboljšamo ter poskrbimo za kakovostno zaokrožitev naše ponudbe. V anketo smo zajeli skupino odjemalcev, s katerimi smo v preteklem letu sklenili za več kot 1 MIO SIT poslov.

Letos smo torej anketiranje izvedli že drugič zapovrstjo in s tem pridobili prve primerjalne rezultate zadovoljstva naših anketirancev. Primerjalni podatki tako zajemajo poslovni leti 2002 in 2003.

Analiza teh podatkov je pokazala presenetljive rezultate in potrdila nekatere domneve.

9.2 Vsebina anketnega lista

Anketni list (*glej prilogo C*) smo zasnovali na podlagi podatkov o najobičajnejših vrstah uslug, ki smo jih v preteklem obdobju vršili za anketirance. Tako smo poleg splošnih podatkov o anketirancu vsebino ankete usmerili predvsem v ugotavljanje zadovoljstva kupca s posamezno vrsto usluge. Vprašanja smo zasnovali v ocenjevalni obliki, torej z možnostjo rangiranja po ocenjevalni lestvici. Vprašanja smo dopolnili z alinejami, v katere je anketiranec vpisal svoje predloge za nadaljnje sodelovanje, oziroma področja, na katerih v bodoče pričakuje določene spremembe.

S pomočjo izpolnjenih anketnih listov smo pridobili zelo zanimiv obseg informacij, ki bodo pripomogle k planiranim spremembam poslovanja v smislu sistema kakovosti storitev.

9.3 Izidi ankete – analiza podatkov in informacij

Vprašalnik je bil letos (podatki za leto 2003) podobno kot lani (podatki za leto 2002) poslan 84-im odjemalcem, nanj pa se jih je odzvalo 45, kar predstavlja 53,6 % vseh anketirancev.

Anketa je zajela naše odjemalce na različnih področjih dejavnosti:

- gradnja objektov nizkih gradenj,
- sanacije, rekonstrukcije objektov,
- vzdrževanje, čiščenje kanalizacije,
- zimsko vzdrževanje prometnih in neprometnih površin,
- ostalo (letno vzdrževanje cest in mestne opreme).

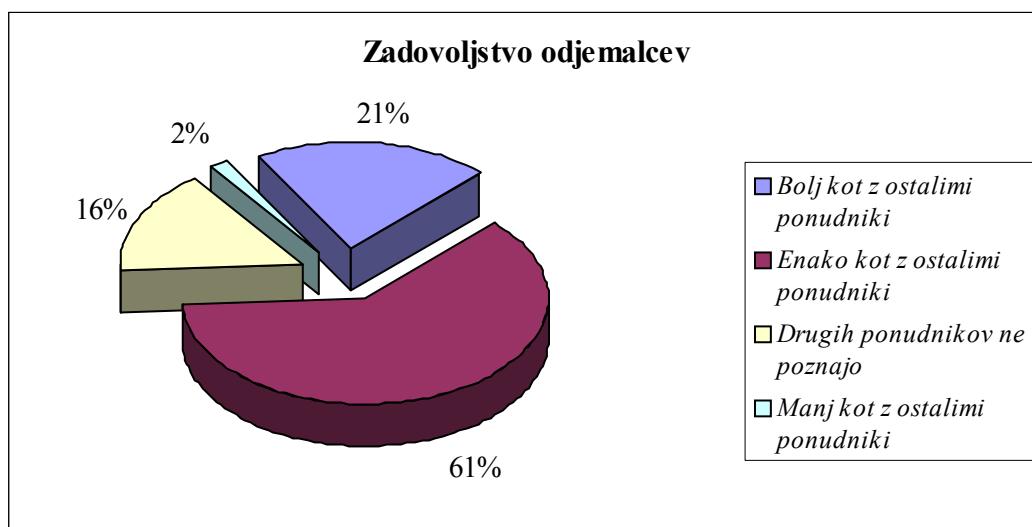
Od 45 odjemalcev, ki so vprašalnik vrnil, je 28 odjemalcev ali 62,2 % tistih, ki so naši naročniki na področju ene same dejavnosti, 17 odjemalcev ali 37,8 % vseh pa je tistih, ki so naročniki na dveh ali več področjih. Zato so v analizi obravnavani enako kot odjemalci s področja posamezne dejavnosti. Na ta način znaša število le-teh 34, skupno število odjemalcev pa 62.

S področja gradnje objektov nizkih gradenj je 15 odjemalcev (naročnikov), 5 s področja sanacije in rekonstrukcije, 29 s področja vzdrževanja in čiščenja kanalizacije, 12 s področja zimskega vzdrževanja prometnih in neprometnih površin, 1 naročnik pa s področja ostalih dejavnosti – letno vzdrževanje cest in mestne opreme.

Pri ugotavljanju njihovega zadovoljstva s kakovostjo naših storitev (glede na kakovost, ki jo nudijo ostali ponudniki na tržišču) so se pokazali naslednji rezultati (*glej sliko 9.3*):

- kar 13 (kar znaša 21 %) jih je bilo bolj zadovoljnih, kot z ostalimi ponudniki,
- 38 (kar znaša 61 %) jih je bilo z nami zadovoljnih enako kot z ostalimi ponudniki,
- 10 (kar znaša 16 %) drugih ponudnikov ne pozna oziroma z njimi nima izkušenj,
- 1 naročnik (2 %) pa na vprašanje ni odgovoril,
- nihče med anketiranimi ni izrazil mnenja, da je z nami manj zadovoljen kot z ostalimi ponudniki.

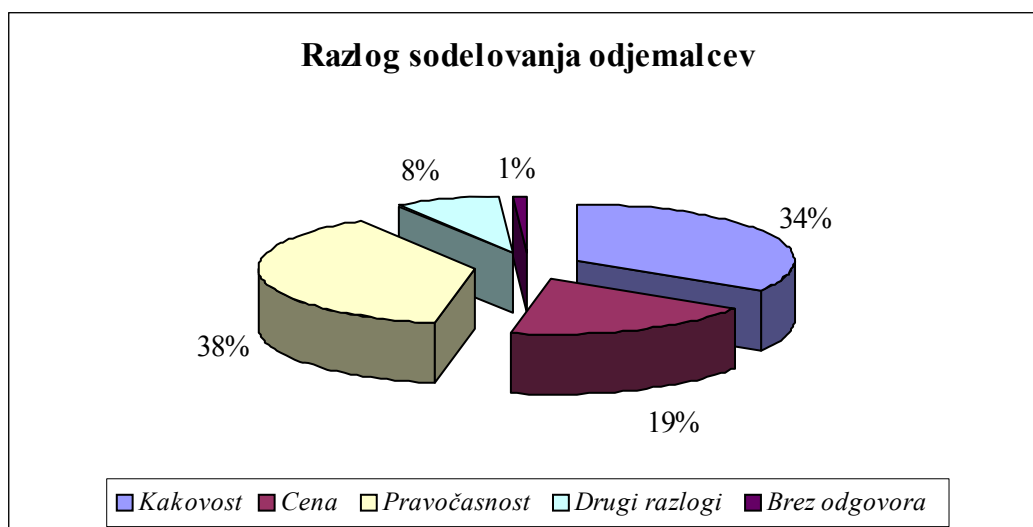
Slika 9.3 Zadovoljstvo odjemalcev z uslugami CE – KA Celje, d. d.



Mnenje 58 % naročnikov je, da so odnosi naših predstavnikov zelo korektni, 40 % jih meni, da so zadovoljivi, 1 naročnik pa, da bi lahko bili boljši. Po mnenju 24 % naročnikov se je kakovost naših storitev v obdobju zadnjega leta izboljšala, 74 % jih meni, da je le-ta ostala enaka, nihče od sodelujočih naročnikov ni mnenja, da se je poslabšala; 2 % naročnikov pa na to vprašanje nista odgovorila.

Kot razlog za poslovanje z nami je 34 % naročnikov naših storitev navedlo kakovost, 19 % ceno, 38 % zagotavljanje dogovorjenih rokov, 1 % na vprašanje ni odgovoril, medtem ko 8 % naročnikov posluje z nami iz drugih razlogov – bodisi zaradi dolgoletnega sodelovanja, možnosti kompenzacije; posamezni naročniki kot razlog poslovanja z nami navajajo izključno partnerstvo oziroma lastništvo v podjetju in sistem javnih naročil (glej sliko 9.4):

Slika 9.4 Razlog sodelovanja odjemalcev s CE-KA Celje, d. d.



Posamezni naročniki so podali predloge za izboljšave na različnih področjih:

- izkoriščenost kapacitet,
- več medsebojnega kontaktiranja,
- skrajšanje rokov izvedbe,
- zagotavljanje dogovorjenih rokov,
- skupne nastope na tržišču,
- dosegljivost intervencijske skupine za vzdrževanje kanalizacije ob sobotah in nedeljah,
- odvoz posebnih odpadkov (vključno s pripadajočo evidenco),
- upoštevanje dogovorov na terenu (področje vzdrževanja in čiščenja kanalizacije),
- prilagoditev izvedbe del v dela prostih dneh,
- cenovna konkurenčnost,
- odnosi do strank (v nekaterih enotah podjetja),
- brezplačen prevoz soli v vrečah do bližnjih strank,
- odzivni čas zimske službe,
- zapleten postopek naročanja na področju zimske službe (čas!),
- možnost pridobitve podatkov o kontaktnih osebah v zvezi z zimsko službo,
- hitrejši pristop k izvedbi manjših del,
- pravočasno pripravljanje dokumentacije na področju gradnje objektov nizkih gradenj in sanacije ter rekonstrukcije objektov.

Glede na kakovost je cena za 79 % anketirancev primerna, 19 % jih meni, da je le-ta visoka, 2 % naročnikov na to vprašanje ni odgovorilo.

V času poslovanja z nami je imelo 40 % anketiranih naročnikov vsaj eno reklamacijo opravljenih storitev, preostalih 57 % takšnih izkušenj nima, 3 % jih na vprašanje ni odgovorilo.

Na področju posameznih dejavnosti glede na število vseh naročnikov, vključenih v anketo, je bilo za gradnje objektov nizkih gradenj 36 % vseh reklamacij, 15 % reklamacij je bilo na področju sanacije in rekonstrukcije objektov, 22 % pri vzdrževanju in čiščenju kanalizacije, 27 % pa na zimskem vzdrževanju.

Od 16-ih naročnikov je bil 1 naročnik zelo zadovoljen s postopkom reševanja reklamacij, 14 naročnikov je bilo zadovoljnih, eden izmed njih pa je pri tem izrazil nezadovoljstvo.

9.3.1 Primerjava med ceno in kakovostjo

Zanimiva je predvsem primerjava med ceno in kakovostjo posamezne opravljene storitve. Če primerjamo ta dva sklopa podatkov, lahko ugotovimo, da je cena v večini primerov primerna ravni kakovosti. Skladno s tem lahko sklepamo, da je naša politika kakovosti storitev uravnotežena, izvrševanje ciljev kakovosti pa uspešno. Posredovani predlogi kupcev nam bodo v bodoče pomagali našo ponudbo še oplemenititi in bodo predstavljali zanimivo primerjavo za naslednje ocenjevalno obdobje.

9.3.2 Reklamacije kot odziv na neprimerno kakovost

Nekoliko bolj zaskrbljujoče je, vsaj na prvi pogled, število ugotovljenih reklamacij. Od dodatni analizi sem ugotovila, da je večina teh nastala v preteklih obdobjih in niso rezultat lanskoletnega poslovanja družbe. Uradno zabeleženih reklamacij je bilo v lanskem letu 12, reševanje le-teh pa je družbo terjalo 0,21 % vrednosti celotnega letnega prometa.

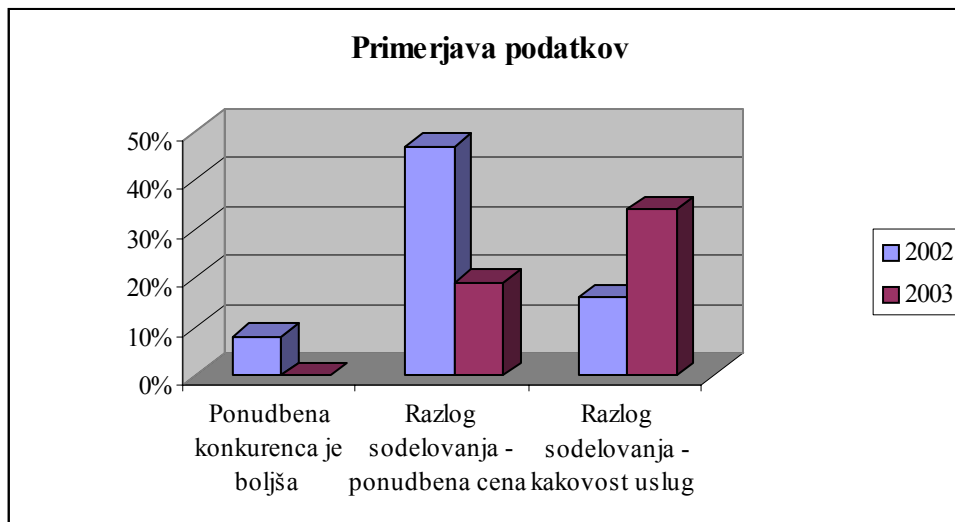
S številom in stroškom odprave reklamacij smo povsem zadovoljni, saj smo predhodno planirali, da bo še dopustno število reklamacij med 15 in 20, strošek za odpravo teh pa največ 0,4 % vrednosti celotnega prometa družbe.

9.4 Primerjava podatkov in informacij s preteklim letom

Poglavitnega pomena je seveda primerjava rezultatov z rezultati anketiranja v preteklem letu. Ta je prinesla novo razumevanje nekaterih dejstev.

Zanimiv je podatek, da je v lanski anketi (podatki za leto 2002) kar 8 % anketirancev menilo, da so usluge konkurenčnih ponudnikov bolj zadovoljive kot naše. Letos (podatki za leto 2003) ni tega potrdil prav nihče od anketirancev. Prav tako je lani kar 47 % anketirancev kot razlog medsebojnega sodelovanja navedlo ponudbeno ceno (letos: 19 %) in samo 16 % jih je z nami sodelovalo zaradi kakovosti uslug (letos: 34%). Takšni in podobni rezultati so se pokazali kar v vseh kategorijah ankete (*glej sliko 9.5*):

Slika 9.5 Primerjava podatkov med leti 2002 in 2003



Primerjalni podatki se prav v vseh parametrih nagibajo v korist sistema TQM. To bi naj pomenilo, da je naša skupna, dejanska kakovost v primerjavi z lanskim letom vidno porasla.

9.5 Cilji za prihodnost

Analizirani podatki so me vzpodbudili k razmišljanju o razvojnih možnostih oz. nadgradnji dejavnosti, ki so se pri naših odjemalcih pokazale kot perspektivne in donosne.

Glede na rezultate ankete in primerjavo rezultatov z ekonomskimi pokazatelji poslovanja družbe ugotavljam, da je vredno posebej izdvojiti predvsem podatke s področja vzdrževanja kanalizacij. Ti so namreč s stališča primerjalne analize najzanimivejši, saj v družbi že nekaj časa opažamo trend rasti obsega tega segmenta del. Kar pa je nasproti rahlemu upadanju segmenta novogradenj zelo zanimiv podatek.

Segment vzdrževanja kanalizacij zajema tako vse vrste strojnega čiščenja kanalizacijskih sistemov kot tudi različne vrste sanacij, inšpekcijske preglede kanalizacijskih sistemov z računalniško vodeno video nadzorno opremo, odvoz ter predelavo izčrpanih usedlin.

Dejavnost vzdrževanja kanalizacij izvajamo z najmodernejšo opremo in prav na tem področju beležimo vsako leto vse večja in večja vlaganja v opremo in kadre. Predvsem smo ponosni na najmodernejši sistem ekološkega čiščenja načrpanih usedlin, pripeljanih iz javne kanalizacije, ki ga izvajamo na sedežu družbe po strogih kriterijih SIST ISO 14001.

Vse to je verjetno pripomoglo k povečanemu zadovoljstvu naših naročnikov uslug s tega področja in služi kot dokaz upravičenosti tehnoloških vlaganj skozi sistem TQM.

Zanimiva je ugotovitev, da kar nekaj sicer zadovoljnih odjemalcev meni, da so naše cene višje od konkurence, pa kljub temu še naprej sodelujejo z nami. To je torej dokaz potrditve, da z obvladovanjem kakovosti ni nujno biti najcenejši.

10 UGOTOVITVE IZ RAZISKAVE

Z raziskavo o zadovoljstvu odjemalcev sem pridobila zanimiv obseg informacij in na podlagi analize le-teh prišla do ugotovitev, da se je kakovost v podjetju bistveno izboljšala, kar se da razbrati iz primerjave med ceno in kakovostjo posamezne opravljene storitve. Če primerjam ta dva sklopa podatkov, lahko ugotovim, da je cena v večini primerov primerna ravni kakovosti. Skladno s tem lahko sklepam, da je naša politika kakovosti storitev uravnovešena, izvrševanje ciljev kakovosti pa uspešno.

Torej lahko zatrdim, da so se uvodoma postavljene hipoteze pokazale kot točne: naš tržni delež se dokazano bolj in bolj zvišuje na račun kakovosti naših storitev in ne kot rezultat nižanja cen. Vse pogosteje odjemalci zahtevajo od nas kakovostno in pravočasno storitev ne ozirajoč se na nekoliko višje cene. Hkrati pa trdim, da se je pripadnost oz. lojalnost naših odjemalcev bistveno povečala.

Primerjalni podatki med ceno in kakovostjo se prav v vseh parametrih nagibajo v korist sistema TQM. To pomeni, da je naša dejanska kakovost opravljenih storitev v primerjavi z lanskim letom vidno porasla.

Število reklamacij smo bistveno omejili in pospešili njihovo reševanje, čemur je prispevala tudi boljša informiranost, predvsem pa organiziranost. Omejitve reklamacij spada med bistvene cilje TQM, torej je eno naših temeljnih vodil.

Vse skupaj je hote ali nehote seveda vplivalo tudi na prodajno ceno, ki je glede na kakovostno raven storitev postala primernejša in sprejemljiva za večino naših kupcev, a ne na račun zniževanja cen, pač pa na račun dvigovanja ravni kakovosti.

V bodoče kaže predvsem širiti obseg poslovanja kakovostnih in cenovno primernih dejavnosti, kot je vzdrževanje kanalizacij, na drugi strani pa izboljšati raven kakovosti v dejavnostih, ki so glede na rezultate ankete kakovostno manj zadovoljive in cenovno neugodnejše.

Veliko zadovoljnih strank se vsakodnevno vrača k nam, kar potrjuje dejstvo, da smo več kot upravičili njihovo zaupanje. Kakovostna in hitra izvedba del, predvsem pa doslednost pri doseganju vseh kriterijev moderne gradnje, so že dolga leta naše vodilo. Razvili smo se v moderno podjetje, ki prisega na kakovost in sprejemljive cene.

11 ZAKLJUČEK

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

Predstavljene so nagrade za zagotavljanje kakovosti. In ko se vprašamo, zakaj se evropska podjetja, v zadnjih nekaj letih pa tudi nekatera naša, ženejo za tovrstnimi priznanji, je odgovor preprost: edino s kakovostnim poslovanjem je mogoče ohraniti tržni položaj v čedalje hujši konkurenci. Če hočemo, da podjetje ohrani ali še izboljša svoj tržni položaj, se moramo nenehno prilagajati razmeram na trgu, kar se sliši dokaj preprosto, uresničiti pa je precej težje. Priznanje da ravnalcem podjetij potrditev, da so na pravi poti uresničevanja svoje vizije ravnanja kakovosti, in hkrati nalogo, da na tej poti ne zaspijo.

Torej, kakšne prednosti pa nam prinaša uvedba TQM? Premišljen sistem vzpodbujanja in motivacije zaposlenih ter sproten prikaz doseženih rezultatov je pripomogel k učinkovitejšim korakom za celovito obvladovanje kakovosti. Sistem kakovosti pa je kar sam po sebi največja prednost. Sledljivost dokumentacije, prodajnih in poprodajnih aktivnosti, kakovostna izvedba projektov, doseganje rokov... Še in še bi lahko naštevali ali pa zaključili z enačbo: **KAKOVOSTNO = SOLIDNO = ZANESLJIVO.**

Na drugi stani lahko govorimo tudi o slabostih, bolje rečeno o eni – obvladovanje kakovosti terja svoje stroške, stroške za kakovost. Te pa moramo poskušati pokrivati z zniževanjem stroškov zaradi nekovosti, kar mora ostati eno naših glavnih vodil.

Naše podjetje je sicer dokaj uspešno, kar pa še zdaleč ne pomeni, da je ta uspešnost zadostna. Predvsem kriza v gradbeništvu, ki smo ji priča po celi državi in splet ostalih dejavnikov, so lahko hiter povod za neuspeh. Za vsak korak naprej je potrebna pravila usmeritev.

Takšna usmeritev so nedvomno zadovoljni kupci, saj si je prihodnost našega podjetja brez njih težko predstavljati. Kot kažejo rezultati predstavljene ankete in rezultati tržnih raziskav, je prihodnost podjetij, kot je naše, odvisna od napredka na področju osvojenih tehnologij in obvladovanja kakovosti. To je dejstvo, ki smo ga v vodstvu družbe uporabili kot poglobitveni element motivacije zaposlenih. V prihodnje si bomo torej morali prizadevati pravilno motivirati zaposlene za doseganje ciljev kakovosti in skupaj z njimi posegati k boljšim rezultatom poslovanja.

Komercialna politika delniške družbe CE-KA Celje, d. d. se mora nagibati predvsem k dvigovanju ravni kakovosti naših uslug in ne toliko k zniževanju cen, saj menim, da obsežna konkurenca, ki smo jo deležni v branži, ne bo zdržala nenehnih dampinških pritiskov. Drugače povedano: najcenejši izvajalci bodo propadli, kakovost pa si bo glede na mednarodne trende zagotovila svoje mesto.

Elementi obvladovanja kakovosti so se v trgovanju naše družbe pokazali kot bistveni dejavniki napredka in uspeha prodaje. Sledljivost kakovosti od nabave repro materiala do njegove vgradnje in kakovostne izvedbe uslug je pripomogla k uspešnejši prodaji in zmanjševanju stroškov zaradi nekakovosti.

Če povzamem nekaj bistvenih ugotovitev, do katerih sem prišla med izdelavo te naloge, lahko zatrdim, da se naš tržni delež dokazano bolj in bolj zvišuje na račun kakovosti naših storitev in ne kot rezultat nižanja cen. Naši odjemalci vse pogosteje zahtevajo kakovostno in pravočasno storitev, ne ozirajoč se na nekoliko višje cene. Hkrati pa lahko ugotavljam, da je motiviranost in morala zaposlenih dosegla povsem zadovoljivo raven.

Računajoč na to trdim, da je velik del poti do cilja že prehojene. Potrebno bo sicer še nekaj dela in naporov, vendar bomo certifikat SIST ISO 9001:2000 v kratkem času držali v svojih rokah, saj je vprašanje o potrebnosti certifikata povsem neumestno – s celovitim obvladovanjem kakovosti je namreč pridobitev le-tega samo še vprašanje odločitve.

Vodstvu predlagam pospešitev aktivnosti za pridobitev certifikata, kakor tudi dodatna vlaganja v izobraževanje zaposlenih s področja obvladovanja kakovosti. Predlagam vztrajnost pri uvajanju novih tehnoloških rešitev za področja, posebej zanimiva našim odjemalcem. Ne bi bilo odveč razmišljati o dodatnem nagrajevanju delavcev, ki so z veliko predanostjo in inovativnimi pristopi pomagali k uveljavitvi sistema. Ne pozabimo na človeka, saj je ta naša največja naložba za bodočnost.

LITERATURA IN VIRI

- Crosby, Philip B. 1990. Kakovost je zastonj - umetnost zagotavljanja kakovosti. *Gospodarski vestnik*, maj, 43.
- Devetak, Gabrijel. 2001. *Marketing in poslovna odličnost*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 1989. Sodobna paradigma kakovosti. *Ekonomski revija*, št. 4: 13.
- Fink, Matej. 1999. *Organizacijski akti podjetja CE-KA Celje, d. d.* Interno gradivo, CE-KA Celje, d. d.
- Fink, Matej. 2000. *Organizacijski predpisi*. Interno gradivo, CE-KA Celje, d. d.
- Fink, Matej. 2001. *Poslovniki kakovosti*. Interno gradivo, CE-KA Celje, d. d.
- Frankl, Peter. 2001. Težko je biti Zidar, danes najtežje. *Finance*, št. 10: 14.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavran, Tanja. 2001. *Kažipot do zadovoljnega kupca oz. odjemalca*. [Http://www.graliteo.si/clanki/slo/merjenje.html](http://www.graliteo.si/clanki/slo/merjenje.html) (15.9.2004).
- Kovač, Bogomir. 1996. Slovensko priznanje za kakovost. *Znanost*, 13. marec, 10-11.
- Markič, Mirko. 2003. *Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Mariboru.
- Mihelčič, Miran. 2000. Pomen analiziranja za kakovost poslovnih odločitev. 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. *Zveza ekonomistov Slovenije*, junij, 59-60.
- Rekar, Marjan. 1998. *Kakovost storitev v okviru dejavnosti javnega podjetja*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Mariboru.
- Repše, Albin. 2001. *Celovito obvladovanje kakovosti*. Mozirje: samozaložba.
- Repše, Albin. 2002. *Procesi, povezani z odjemalci*. Mozirje: samozaložba.
- Rozman, Rudi. 1998. Povezanost funkcij upravljanja in ravnateljevanja. 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. *Zveza ekonomistov Slovenije*, april, 43-45.

PRILOGE

Priloga A Poročilo o neskladnosti

Priloga B Podrobni vprašalnik za notranjo presojo

Priloga C Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva naročnika

	POROČILO O NESKLADNOSTI	list:
		Datum:
Poglavje presoje:		
Org. enote zajete v presojo:		
Dokumenti:	Ugotovljena neskladnost:	
Dodatna pojasnila presojevalcev:		
Korektivni ukrep:	Odgovorna oseba:	Rok:
Predstavniki org. enot:	Presojevalec:	
Realizacijo preveril:	Datum:	

PODROBNI VPRAŠALNIK ZA NOTRANJO PRESOJO

--

Presojevalec:	Podpis:	Datum:
---------------	---------	--------

Element, ki se presoja:	Komentarji presojevalca:	Ura:	Predv. ura:
Tema pogovora:			

OPOMBE IN KOMENTARJI:

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA NAROČNIKA

PODJETJE:
NASLOV:
KONT.OSEBA.:PODPIS:.....
TELEFON:
FAX:
E-MAIL:

1. Ste oz. ste bili v letu 2003 naročnik naših storitev s področja:

- gradnje objektov nizkih gradenj
- sanacije, rekonstrukcije objektov
- vzdrževanje, čiščenje kanalizacij
- zimsko vzdrževanje prometnih in neprometnih površin
- ostalo:

2. Kako ste zadovoljni s kakovostjo naših storitev glede na kakovost, ki jo nudijo ostali ponudniki na tržišču?

- bolj kot z ostalimi ponudniki
- enako kot z ostalimi ponudniki
- manj kot z ostalimi ponudniki
- ostalih ponudnikov ne poznamo oz. z njimi nimamo izkušenj

3. Kako ste zadovoljni z odnosi naših predstavnikov in delavcev do vas?

- zelo korektni odnosi
- zadovoljivi odnosi
- odnosi bi lahko bili boljši
- odnosi so nezadovoljivi – Kaj predlagate?.....

3. Kako se je spremenila kakovost naših storitev v obdobju zadnjega leta?

- izboljšala se je
- ostala je enaka
- poslabšala se je

4. Razlog vašega poslovanja z nami je:

- kakovost
- cena
- zagotavljanje dogovorjenih rokov
- drugo

5. Kaj in kako bi po vašem mnenju lahko izboljšali?

.....
.....

6. Kakšna se vam zdi cena naših storitev glede na kakovost, ki jo nudimo?

- visoka
- primerna
- nizka

7. Ali ste v času poslovanja z nami že imeli kakšno reklamacijo?

- da
- ne

8. Kako ste bili zadovoljni s potekom reševanja morebitnih reklamacij?

- zelo zadovoljni
- zadovoljni
- nezadovoljni