

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

KAKOVOST POSLOVANJA KOT KONKURENČNA
PREDNOST V IZBRANEM PODJETJU

Mentor: dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija: Marina Portorož, d. d.

KOPER, 2004

TAMARA KRALJIČ BOROVIČAR

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava kakovost poslovanja kot enega izmed bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja. Za doseganje visoke kakovosti je potreben dobro izdelan in vzdrževan organizacijski sistem in vključenost vseh funkcij v podjetju. Z nalogo bomo prikazali pomen kakovosti poslovanja v podjetju Marina Portorož, d. d., kar mu zagotavlja uspešnost in konkurenčno prednost. Analizirali bomo poslovanje na podlagi kazalnikov in osmih sestavin kakovosti, ki izhajajo iz uspeha in ugleda podjetja. Ugotovili smo, da v podjetju Marina Portorož poslujejo uspešno, kar kaže na pravilno izbrano strategijo in razvojno usmeritev podjetja. Z izgradnjo sistema MQ – Marina Quality so pridobili standard ISO 9001, veliko skrb pa namenjajo tudi varovanju okolja, ki je sestavni del politike podjetja. Kljub uspešnemu poslovanju pa so na nekaterih področjih še pomanjkljivosti in odstopanja od standardov in zastavljenih ciljev. Več bi morali vlagati v zaposlene, jih izobraževati in motivirati, širiti ponudbo storitev ter ohranjati in nadgrajevati sistem kakovosti.

Ključne besede: kakovost poslovanja, konkurenčnost, uspeh, ugled, varovanje okolja

ABSTRACT

This degree thesis deals with the quality of management considered as one of the main factors which affect the competitiveness of a company or organisation. Constant attainment of high quality requests a well planned, executed and maintained organisation system, which comprises also the inclusion of all organisation units in the company or organisation. The meaning of quality management in the company Marina Portorož, d.d. is presented. By means of analysis, we examined the management of the chosen company on the basis of eight ingredients of quality, which according to dr. Kralj, create the successfulness and the reputation of a company or other organisation. We ascertained that the company Marina Portorož, d.d. manages successfully. With the creation of the MQ- Marina Quality system, they proved to be successful in various fields, obtaining for example the ISO 9001 certification. Their concern for the natural and working environment is an important factor in their company policy. We suggest more investments in the employees, stimulation of additional education and greater attention on motivation. The service programmes should be extended and their management-organisation quality system should be constantly upgraded.

Key words: management quality, competitiveness, management, success, reputation, environment.

UDK 65.011.8 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Smoter in cilji diplomske naloge	2
1.2	Teoretična izhodišča	2
1.3	Uporabljene metode	3
1.4	Predpostavke in omejitve	3
2	Teoretična izhodišča	4
2.1	Pojem kakovosti	4
2.2	Zagotavljanje kakovosti	5
2.3	Pomen kakovosti za podjetje oz. drugo organizacijo	7
2.3.1	Kakovost kot eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti	7
2.3.2	Sestavine kakovosti poslovanja v podjetju	8
2.3.3	Merila kakovosti poslovanja za ocenjevanje uspešnosti organizacije	9
2.4	Management kakovosti v storitvenih organizacijah	10
2.5	Trajnostni razvoj kot način kakovostnega poslovanja	13
2.6	Obravnavanje kakovosti v EU in v drugih razvitejših gospodarskih okoljih	14
2.7	Vloga managerjev pri obvladovanju kakovosti v organizaciji	16
2.8	Pomen človeških sposobnosti pri uveljavljanju kakovosti poslovanja	19
2.9	Poslovna odličnost kot najvišja stopnja kakovosti poslovanja	20
2.9.1	Od kakovosti k odličnosti in izkušnje iz razvitejših gospodarstev	21
2.9.2	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost	23
2.10	Standardi kakovosti ISO	25
2.10.1	ISO 9001	28
2.10.2	ISO 14001	29
2.10.3	Drugi standardi	31
3	Uporabni del	32
3.1	Predstavitev podjetja Marina Portorož, d. d.	32
3.2	Analiza obstoječega stanja na področju kakovosti poslovanja	34
3.2.1	Razvojna strategija podjetja	36
3.2.2	Projekt MQ – Marina Quality	38
3.2.3	Okoljska politika	44
3.2.4	Sejemska dejavnost in športne prireditve	48
3.2.5	Opis stanja po osmih sestavinah kakovosti	49
3.2.6	PPPP analiza	54
3.3	Predlogi za izboljšave	56

4	Zaključek.....	58
	Literatura in viri.....	61
	Priloge	64

SLIKE

Slika 2.1	Demingov krog kakovosti	6
Slika 2.2	Sestavine kakovosti poslovanja	9

TABELE

Tabela 3.1	Pomembnejši računovodsko-finančni kazalniki v Marini Portorož, d. d.	35
------------	---	----

1 UVOD

Okolje sodobnih organizacij postaja vse bolj kompleksno in konkurenčno. Kakovost postaja osrednja konkurenčna prednost sodobnih organizacij, katerih poslanstvo ni zgolj dobiček, temveč tudi rast in razvoj. Doseganje kakovosti pa je povezano z inovativnostjo ter nenehnimi izboljšavami procesov, proizvodov in upravljanja celotne organizacije. Gre za novo filozofijo, ki spodbuja prizadevanja za zagotavljanje takih izdelkov in storitev, ki stalno zadovoljujejo ali celo presegajo pričakovanja zunanjih in notranjih odjemalcev in zagotavljajo dolgoročno uspešnost organizacije.

Spoznanje, da je kakovost bistveni element gospodarske učinkovitosti in uspešnosti in glavno orožje v konkurenčnem boju za ohranitev in pridobivanje najzahtevnejših gostov, postaja nova filozofija poslovanja. Za zagotovitev uspešnosti nove filozofije pa je treba kakovost jasno določiti in jo vključiti v poslovno politiko podjetja. Kakovost je stvar vseh in organizacija se mora truditi, da vnese misel o boljši kakovosti v vse svoje dejavnosti, od načrtovanja do prodaje in poprodajnega servisa. Poskušati mora tudi doseči boljšo kakovost odnosov med sodelavci. Ustvariti je treba pravo delovno vzdušje, da bi kakovost ustvarjali vsi zaposleni, za kar jih je treba predvsem motivirati. Od vodilnih je odvisno, kako bodo zaposleni dojeli in prevzeli filozofijo zagotavljanja kakovosti. Organizacija, ki želi biti konkurenčna na tržišču, mora stalno izboljševati kakovost izdelkov in storitev, slediti novim tehnološkim dosežkom in zadovoljevati vedno nove zahteve odjemalcev. Za doseganje boljše kakovosti niso dovolj le izkušnje iz prakse, potrebna so tudi teoretična znanja ter skupek metod, načel in smernic, po katerih je treba delati.

Marina Portorož, d. d. je že ob načrtovanju nastajala kot objekt visoke kakovosti, saj so si postavili jasne cilje: nuditi navtičnemu turistu širok izbor storitev za zadovoljevanje vseh njegovih potreb. Razvila se je v pravo navtično središče in postala najboljša marina na Jadranu ter vzor in primer za graditev tovrstnih objektov. Zaradi gradnje novih sodobnih marin se vse bolj sooča s konkurenco. V konkurenčnem boju pa lahko zmaga samo s kakovostjo storitev ter ohranitvijo ugleda najboljših marine na Jadranu. To pa lahko doseže le z vključevanjem kakovosti v poslovno politiko organizacije, z uvajanjem nove filozofije poslovanja ter s sistemskimi spremembami za zagotavljanje kakovosti v vseh dejavnostih organizacije.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in uporabnega dela. Teoretični del vsebuje devet poglavij. V prvem poglavju bomo opredelili pojem kakovosti, nadaljevali pa z zagotavljanjem kakovosti ter pomenom kakovosti za organizacijo kot enim izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti. Ker se organizacija Marina Portorož ukvarja s storitveno dejavnostjo, bomo opisali značilnosti managementa kakovosti v storitvenih organizacijah. Sledi poglavje o trajnostnem razvoju kot načinu kakovostnega poslovanja organizacije. Kako obravnavajo kakovost v Evropski uniji in razvitejših gospodarskih okoljih, bomo izvedeli v šestem poglavju. Nadalje bomo prikazali, kakšen pomen in vlogo imajo managerji pri obvladovanju

kakovosti ter kako znajo voditi, motivirati in izobraževati sodelavce, da bi kar najbolje opravljali svoje delo. V osmem poglavju bomo govorili o poslovni odličnosti kot najvišji stopnji kakovosti poslovanja in opisali priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. V zadnjem poglavju bomo predstavili standarde kakovosti ISO, in sicer ISO 9001 ter ISO 14001.

Uporabni del je sestavljen iz treh poglavij. Najprej bomo predstavili obravnavano organizacijo Marina Portorož, d. d. Sledi analiza obstoječega stanja na področju kakovosti s predstavitvijo pomembnejših kazalnikov in opis razvojne strategije podjetja. Prikazali bomo tudi projekt MQ – Marina Quality, ki so ga vpeljali v podjetju z namenom razviti in uvesti sistem kakovosti v skladu z mednarodnimi standardi ter njegovo izvajanje. Opisali bomo delovanje podjetja na področju varovanja okolja in prizadevanja za trajnostni razvoj. Sledi še opis stanja po osmih sestavinah kakovosti: produktivnosti, ekonomičnosti, tržnosti, prožnosti, odnosih v podjetju, ustvarjalnosti, poslovni sposobnosti in zanesljivosti ter odnosih z javnostmi in odnosih v družbi. V tretjem poglavju bomo podali nekaj predlogov za izboljšave na področju kakovosti poslovanja ter upravljanja s človeškimi viri.

Na koncu sledijo še zaključek, seznam literature in virov ter priloge.

1.1 Smoter in cilji diplomske naloge

Z nalogo bomo prikazali pomen kakovosti poslovanja v podjetju Marina Portorož, d. d., kar mu zagotavlja uspešnost in konkurenčno prednost. Opredelili bomo pomen konkurenčnosti ter se usmerili na kakovost poslovanja kot enega izmed bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja. Danes, ko je globalizacija prisotna v vseh dejavnostih in je konkurenčnost vse večja, tržišče pa zasičeno z raznovrstnimi izdelki in storitvami, naj bi ponudili nekaj več oziroma nekaj boljšega kot drugi, če želimo biti in ostati uspešni. Poleg kakovosti poslovanja moramo ponuditi še enkratnost, inovativnost in sonaravnost. Obravnavali bomo tudi vzpostavitev in vzdrževanje standardov kakovosti ter management kakovosti MQ – Marina Quality v podjetju Marina Portorož, ki v konkurenčnem boju lahko zmaga samo s kakovostjo ponujenih storitev in z ohranitvijo ugleda najboljših marine na Jadranu.

1.2 Teoretična izhodišča

V diplomski nalogi bomo opredelili pojme kakovosti oz. popolnega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti ter njihovega pomena za konkurenčnost. Poudarili bomo tudi pomen managementa in managerjev pri obvladovanju (upravljanju in managementu) kakovosti in opredelili zadeve, s katerimi naj bi se ukvarjali pri kar najbolj celovitem uvajanju kakovosti v podjetje. Izpostavili bomo predvsem pomen človeškega dejavnika oziroma sodelavcev pri motiviranju, organiziranju, izvajanju, načrtovanju in kontroliranju kakovosti.

1.3 Uporabljene metode

Da bi dosegali cilje diplomske naloge, bomo uporabili metodo opazovanja. S pomočjo te metode bomo zbirali podatke in informacije o dejstvih, pojavih in procesih, ter ugotavljali njihove medsebojne odnose. Opazovanje bo temeljilo na procesih spoznavanja, to je deskripcije ali opisovanju pojavov, urejanju empiričnih podatkov ter izdelavi priporočil in sklepov za izboljšanje poslovanja v organizaciji.

1.4 Predpostavke in omejitve

V diplomski nalogi se bomo omejili na raziskovanje podatkov in informacij ter opisa stanja zgolj v delniški družbi Marina Portorož, do katerih imamo omejen dostop. Predpostavljamo, da so cilji in pomen uvajanja kakovosti podobni tudi v ostalih podjetjih.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Pojem kakovosti

O kakovosti se predvsem v zadnjih tridesetih letih veliko govori in piše. Vedno več podjetij in drugih organizacij se zaveda pomena kakovosti in investirajo vanjo. Kaj pa je sploh kakovost? Splošno veljavne definicije o kakovosti ni. V literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo in poskušajo definirati pojem kakovosti. Lahko navedemo, da je definicij za kakovost toliko, kolikor je avtorjev, ki so se ukvarjali z razreševanjem te zadeve. Kakovost oz. dojetje kakovosti nista točno določljiva, spreminjata se s časom, odvisna pa sta tudi od družbenih značilnosti poslovnega okolja. Tako je o kakovosti več definicij različnih avtorjev, ki pa jim je skupno poudarjanje pomena kupca oz. odjemalca, ki dejansko odločata o kakovosti.

Navajamo nekaj definicij o kakovosti:

- Kakovost je stopnja, v kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve (SIST ISO 9000:2000:16).
- Kakovost je stopnja, do katere proizvod zadovoljuje uporabnika.
- Kakovost je primernost za uporabo (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 10)
- Kakovost je doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih kupec pričakuje (ISO 8402).
- Kakovost je vrednost, ki jo kupci pripisujejo našim izdelkom in storitvam (Jocou in Lucas 1995, 25).
- Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb.
- Kakovost je skupek značilnosti objekta, ki se nanašajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in pričakovane potrebe (Šostar 2000, 7).
- Kakovost je značilnost posameznega izdelka ali storitve, da pridobi, prepriča in zadovolji kupca glede storitve, stroškov nakupa in uporabe ter s svojo dostopnostjo (Jocou in Lucas 1995, 185).

Poudariti moramo, da je ocena kakovosti pravilna le, ko jo izrazi kupec oz. uporabnik. Kupec odloča o uspehu ali neuspehu podjetja oz. druge organizacije, zato je hkrati izhodišče in izid prizadevanja za celovito obvladovanje kakovosti. Kakovost je torej v tem, da nudimo kupcu pričakovane izdelke oz. storitve z zadovoljivo zanesljivostjo, po konkurenčnih cenah, ob želenem času in pod zanj ustreznimi pogoji. Kupčevo zadovoljstvo naj bi bila najpomembnejša skrb vseh organizacijskih enot v podjetju in drugi organizaciji (Jocou in Lucas 1995, 24–67). Visoka kakovost vodi do zadovoljnih kupcev, ki čutijo, da so za svoj denar dobili nekaj res dobrega, hkrati pa pomeni tudi manj napak, manj stroškov servisiranja ter daje možnost za izboljšanje

produktivnosti in obračanja kapitala. Visoka kakovost omogoča, da v podjetju in drugi organizaciji dosežejo primarne smotre in cilje, ki so zadovoljni kupci, osebje, ki zaupa, in dobro ekonomsko stanje oz. preživetje (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 52–53).

2.2 Zagotavljanje kakovosti

Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanja kakovosti, obvladovanja in preverjanja kakovosti (Šostar 2000, 11). Je bistvenega pomena za obstoj podjetja in druge organizacije in spada v strategijo uspešnega vodenja organizacije, ker je zaradi konkurence preživitvenega pomena. Postalo je odločujoče za uspeh organizacij predvsem zato, ker so se tržišča in proizvodi v zadnjih letih zelo spremenili. Treba je narediti kakovosten proizvod, ki bo zadovoljil kupca, ne pa kontrolorja, saj kontrolor ne more zagotoviti kakovosti. Kakovost proizvoda je rezultat vseh aktivnosti v podjetju in je preveč pomembna, da bi zanjo lahko odgovaljal samo en oddelek. Zagotavljanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč je to kompleksen sistem, ki presega okvir proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije organizacije. To je nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da je za doseganje zahtevane ravni kakovosti potrebno zagotavljanje kakovosti v prav vseh fazah poslovnega procesa. Zagotavljanje kakovosti ni tehnično, temveč organizacijsko načelo. Je miselna revolucija v načinu vodenja (Vujošević 2000, 13). Aktivnosti za zagotavljanje kakovosti so v razvitejšem delu sveta standardizirali s serijo standardov ISO 9000.

Zagotavljanje kakovosti ima tri funkcije:

- ohranjanje kakovosti,
- izboljšanje kakovosti in
- prehod v novo tehnologijo ali proizvod.

Za vsako izmed teh treh funkcij naj bi imeli svoje skrbnike. Za ohranjanje kakovosti so odgovorni predvsem ljudje na spodnjih ravneh delovanja, za pogoje, ki jim to omogočajo pa morata poskrbeti srednji in vršni management. Za izboljšave skrbita srednji in delno vršni management. Prehod v nove tehnologije in storitve je osrednja naloga srednjega in predvsem vršnega managementa, ki naj bi razmišljala o prihodnosti podjetja in druge organizacije (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 23–30).

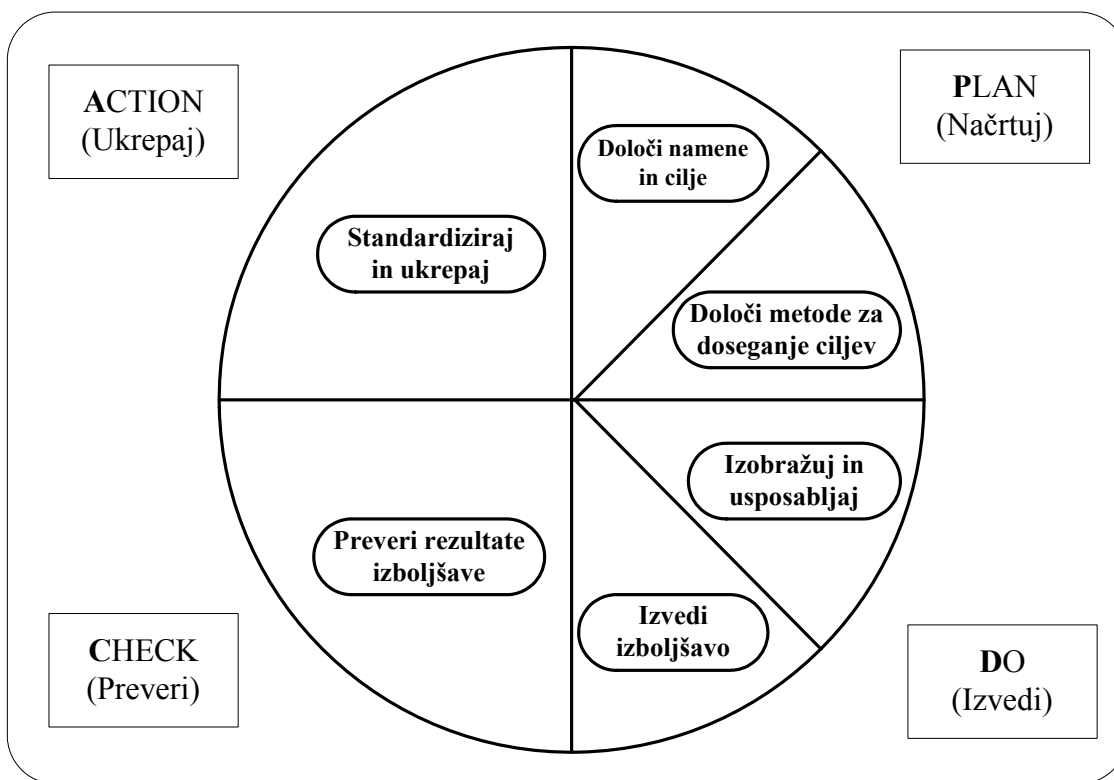
V podjetju lahko zagotavljajo kakovost le, če nenehno izpolnjujejo naslednje zahteve:

- preventivno zagotavljajo kakovost (že v zgodnjih fazah nastajanja izdelka ali storitve),
- natančno opredelijo kakovost v vseh fazah življenjskega ciklusa izdelka oz. storitve,

- spodbujajo delavce za sodelovanje,
- izboljšajo sporazumevanje med posameznimi organizacijskimi enotami v podjetju ali drugi organizaciji ter med podjetjem in njegovimi partnerji,
- dosegajo samoodgovornost v celotnem podjetju (Šostar 2000, 11).

Delavci naj bi se zavedali, da so za svoje napake odgovorni sami, zato morajo sami zagotavljati kakovost svojega dela in jo trajno preverjati. Z doseženim izidom ne smejo biti nikoli zadovoljni, ker jih konkurenčnost na tržišču sili k neprestanim izboljšavam. Pravilna uporaba Demingove metode P-D-C-A (Plan Do Chek Action) nudi način za stalen napredek kakovosti (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 30–34).

Slika 2.1 Demingov krog kakovosti



Plan – načrtovati dejavnosti pred pričetkom dela

Do – izpeljati tisto, kar je bilo načrtovano

Check – preveriti skladnost izidov z dokumentacijo

Action – načrtovano dejavnost uzakoniti ali ponoviti cikel

Vir: Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 34–35.

Pri organizaciji poteka procesa zagotavljanja kakovosti morajo biti vse, tudi vzporedno tekoče aktivnosti, smiselno načrtovane in določene (Šostar 2000, 26). Zagotavljanje kakovosti obsega vsa področja v podjetju. Bistvene prednosti sodobnega poslovno-organizacijskega sistema zagotavljanja kakovosti morajo biti jasno opredeljene v politiki kakovosti podjetja, ki je v skladu s smotri in cilji podjetja. Tem

smotrom in ciljem morajo podrediti vsi zaposleni svoje dejavnosti in delovati v skladu z njimi. Da pa bi zaposleni razumeli zahteve in smisel kakovosti in bili motivirani, jih je treba nenehno izobraževati.

2.3 Pomen kakovosti za podjetje oz. drugo organizacijo

Management podjetja ali druge organizacije naj bi se zavedal pomembnosti kakovosti izdelkov oz. storitev in poslovanja. V vedno več podjetjih izpostavljajo kakovost kot ključni element svoje strategije. Da bi dosegli visoko kakovost in z njo povezano visoko produktivnost ter gospodarsko moč, je potreben dobro izdelan in vzdrževan organizacijski sistem. Vse podporne funkcije znotraj podjetja morajo biti v pomoč pri doseganju visoke kakovosti. Za vse to je odgovorno poslovodstvo, katerega sposobnost in politika sta najmočnejša dejavnika, ki vplivata na vzdrževanje in izboljšanje kakovosti (Žnidaršič, Seražin in Polak 1900, 136). Kakovost je odločilni dejavnik trajnega uspeha podjetja in druge organizacije. Privablja kupce in vpliva na njihovo zvestobo, iz njih lahko celo naredi iskrene in prepričljive glasnike. Nasprotno pa se vsaka slaba kakovost razmeroma hitro kaznuje (Jocou in Lucas 1995, 42).

2.3.1 Kakovost kot eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti

Konkurenčnost na globalnem tržišču se vedno bolj povečuje. Dolgoročno uspejo le tisti, ki si znajo pridobiti konkurenčno prednost. V tem smislu kakovost ponuja odlično priložnost. Podjetja, ki bodo imela jasno zasnovano politiko kakovosti in sodobno zasnovan poslovno-organizacijski sistem zagotavljanja kakovosti po standardih ISO 9000 z ustreznimi potrdili o izpolnjevanju teh zahtev, bodo imela gotovo s tem na tržišču določeno prednost in priložnost za večji tržni delež. Tehnološki razvoj in naraščajoča zapletenost izdelkov in storitev vodita do vedno večjih zahtev in obsega nalog zagotavljanja kakovosti v podjetjih, kar vpliva na organiziranost zagotavljanja kakovosti. Kupci postavljajo predvsem naslednje zahteve glede izdelkov oz. storitev: visoko kakovost, primerno ceno, upoštevanje rokov dobave ter poprodajne storitve. Nobeno ekonomsko področje, noben segment, nobena niša ni več varna pred tekmovalnimi in napadalnimi tekmeci, ki lahko ponudijo boljšo kakovost, ceno in roke. Ti dejavniki naj bi predstavljali bistvene konkurenčne prednosti sodobnih podjetij in drugih organizacij v razvitem delu sveta. Kakovost je tisti dejavnik, ki lahko na uspeh podjetij najbolj vpliva, jo je pa od vseh treh elementov najtežje doseči in trajno zagotavljati (Šostar 2000, 21–47).

Standardi družine ISO predstavljajo smernice za ustrezno postavitvev in ohranjanje internega poslovno-organizacijskega sistema kakovosti organizacije, pripomorejo k uvajanju discipline in doslednosti izvajanja delovnih postopkov in predstavljajo trdno osnovo za uvedbo sistema celovitega obvladovanja kakovosti (CEOKA), vendar ustreznost zahtevam ISO standarda ni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije. Doseganje konkurenčne prednosti pomeni integracijo organizacijskih in poslovnih

ciljev ter ciljev obvladovanja kakovosti, kar jim omogoča postopek samoocenjevanja organizacij skladno z modelom odličnosti (www.mirs.si/PRSPO/pdf_dok/kern-referat-Portoroz-marec-2003.pdf).

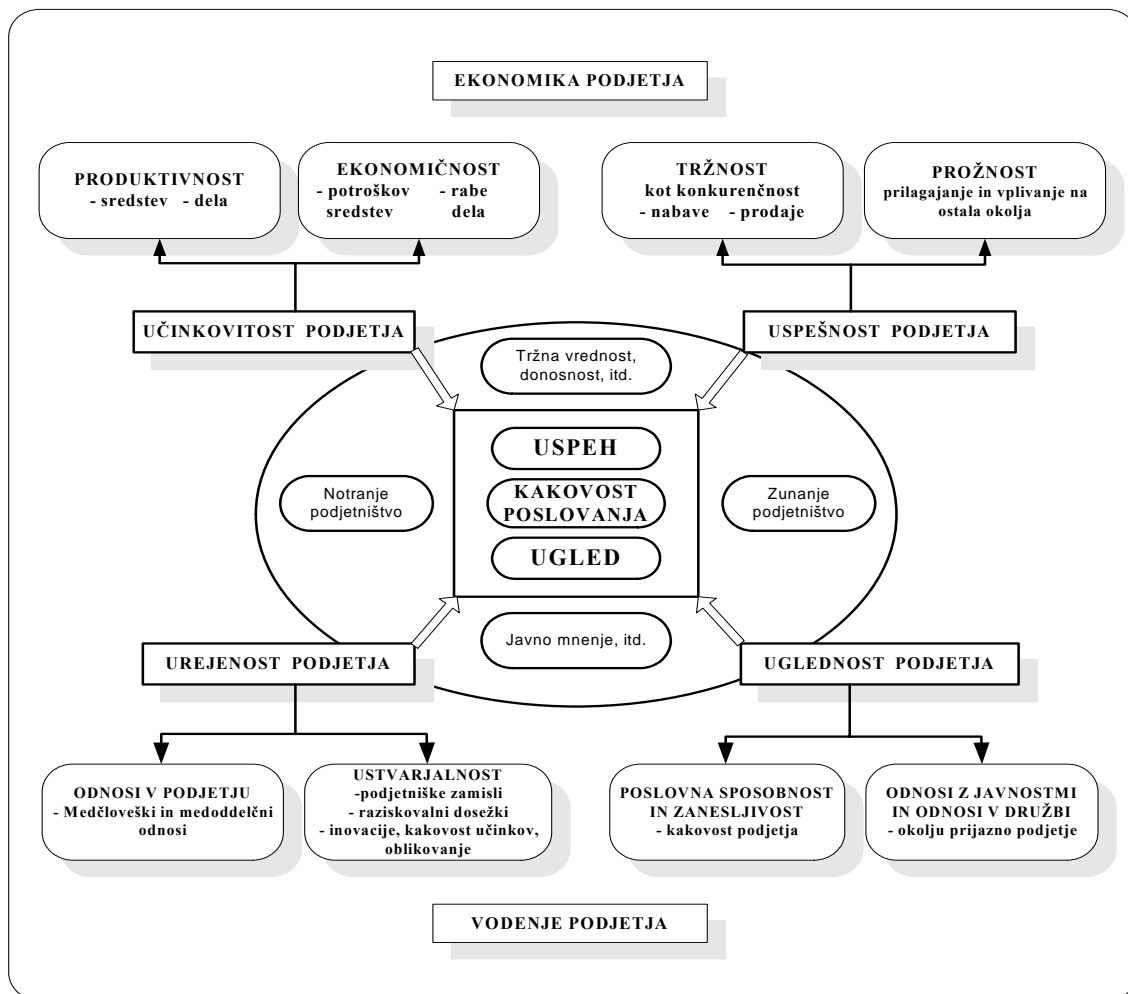
2.3.2 Sestavine kakovosti poslovanja v podjetju

Za doseganje boljše kakovosti poslovanja in za snovanje ciljev izidov je treba poznati sestavine te kakovosti in njihovo medsebojno povezanost. Glavni sestavini sta uspeh in ugled podjetja, s prvo se ustvarja gmotna podlaga za uresničevanje interesov udeležencev podjetja, druga pa je duhovna podlaga za zadovoljevanje interesov udeležencev podjetja. Uspeh podjetja je pogoj za dosego ugleda.

Uspeh podjetja sta njegova učinkovitost in uspešnost. To pomeni delati prave stvari na pravi način in pravočasno; ponujati izdelke in storitve, ki so zanimivi za tržišče, v želeni kakovosti, v pravi količini in ob pravem času. Sestavini učinkovitosti sta produktivnost in ekonomičnost. Produktivnost je opredeljena kot produktivnost delovnih sredstev in kot produktivnost dela. Pri prvi postaja vse bolj pomembna raba visoke tehnologije, pri drugi pa vse večja vsebnost človeškega znanja. Ekonomičnost se nanaša na gospodarno ravnanje s sredstvi in delom. Uspešnost podjetja pa sestavljata tržnost in prožnost. Tržnost bi lahko opredelili kot prodajno in nabavno konkurenčnost podjetja in se nanaša na prilagodljivost in vplivanje na tržišče. Prožnost pa je sposobnost podjetja, da se odziva na različna okolja in dejavnike v njih. Najbolj zgoščen odraz uspeha poslovanja podjetja sta lahko donosnost in njegova tržna vrednost.

Ugled podjetja sestavljata urejenost in uglednost. Urejenost podjetja je odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem glede medčloveških in meddodelčnih odnosov, in od sproščanja ustvarjalnosti v inovacijski dejavnosti, obvladovanju kakovosti izdelkov in storitev ter njihovem oblikovanju, kar pripomore k celostni podobi podjetja. Uglednost podjetja ustvarjata poslovna sposobnost in zanesljivost ter odnosi z javnostmi in odnosi v družbi. Poslovna sposobnost skupaj z zanesljivostjo odraža tisto kakovost podjetja, ki stremi k odličnosti. Pri odnosih z javnostjo gre za komuniciranje z javnostjo preko ekonomske propagande in ustvarjanje neke ugodne slike o podjetju, ugodno javno mnenje o podjetju pa zagotovo vodi do večjih tržnih uspehov. V sodobni zasnovi trajnostnega razvoja vodijo ti odnosi k okolju prijaznemu podjetju (Kralj 2001, 131–135).

Slika 2.2 Sestavine kakovosti poslovanja



Vir: Kralj 2001, 132

2.3.3 Merila kakovosti poslovanja za ocenjevanje uspešnosti organizacije

Merjenja ne delajo kakovosti, vendar so nujna za njeno preverjanje in izboljševanje ter nepogrešljiva za ugotavljanje dosežkov v primerjavi s cilji, ki smo jih določili. Poznamo več načinov ocenjevanja: poslovni izidi, delovna storilnost ali donosnost, kazalec kakovosti izvedbe, stopnja motenj pri obratovanju ... Druge, manj uveljavljene meritve so npr. kartice za nadzor procesov, kazalci ustreznosti ali pa mnenjske raziskave.

V podjetju naj bi si izbrali ključna merila kakovosti poslovanja, ki jih lahko izrazijo absolutno s količinami in vrednostmi in relativno kot kazalnike. Kazalniki so relativna števila, dobljena s primerjavo dveh velikosti, s spoznavno močjo, ki omogoča oblikovati sodbo o poslovanju podjetja. Delimo jih na kazalce (indekse), količnike (koeficiente) in stopnje udeleženosti. Kazalniki lahko povedo veliko o trenutnem položaju podjetja ter o njegovi uspešnosti z različnih vidikov, če jih le znajo pravilno interpretirati in če se zavedajo njihovih omejitev. Pomembno je, da v podjetju sami izberejo najprimernejše

podatke in kazalnike, ki najbolj predstavijo dejavnost podjetja. Najpogosteje uporabljajo naslednje kazalnike: donosnost ali rentabilnost, gospodarnost ali ekonomičnost, proizvodnost ali produktivnost in plačilno sposobnost ali solventnost ter različne kazalnike financiranja. Kazalniki sami po sebi pa jim ne povedo veliko, če jih ne primerjajo med seboj, ne samo v podjetju v različnih časovnih obdobjih, temveč tudi z drugimi sorodnimi podjetji. Merila kakovosti poslovanja se postavljajo glede na cilje in izide. Nabor izhodišč za merila je podan v sestavinah kakovosti poslovanja (Kralj 2001, 137–138).

2.4 Management kakovosti v storitvenih organizacijah

Zaradi prehoda v tržno gospodarstvo in procesa lastninjenja doživljajo tudi storitvene dejavnosti velike spremembe. Domače tržišče se odpira razvitejši konkurenci, ki domače ponudnike sili, da sprejemajo njene standarde. Teh burnih sprememb pa marsikatera organizacija ne bo preživela, zato je še toliko bolj pomembno, da se zavedajo, da je kakovost odločilnega pomena za preživetje in uspešnost. Najtežji in najpomembnejši korak pri tem je spreminjanje miselnosti in ustaljenih navad v odnosu do kupca, ki je središčna točka filozofije kakovosti (Verbič 1994, 13).

V razvitejšem delu sveta vse bolj prevladujejo storitvene dejavnosti, ki so danes pglavitni tvorec dodane vrednosti. Še zlasti zaradi vpliva informacijske tehnologije bo v storitvenih dejavnostih prišlo do velikih sprememb. Zaradi vse večje konkurenčnosti bo potrebne veliko podjetniške prožnosti, na tržne spremembe se bo treba hitreje odzivati. V konkurenčnem boju na odprtem tržišču storitev so vedno bolj pomembni necenovni dejavniki, še zlasti kakovost, na katere zaznavanje najbolj vpliva porabnik. Storitveni sektor dobiva vse pomembnejše mesto tako v ustvarjanju družbenega proizvoda kot v mednarodni menjavi. Storitve so najhitreje rastoči del gospodarstva, zato postaja kakovost še bolj aktualna in vse bolj vpliva na uspešnost poslovanja v storitvenih organizacijah.

Bogatitev ponudbe in rast konkurenčnosti vplivata na potrošnike storitev, da so zahtevnejši in občutljivejši glede na kakovost, ki postaja enako pomembna sestavina ponudbe kot cena. Čedalje bolj se uveljavlja tržno pojmovanje kakovosti, ki se ne omejuje zgolj na kakovost izdelka ali storitve, ampak obsega tudi način izpolnitve zahtev in pričakovanj stranke. Najvišje merilo pa je njeno zadovoljstvo. Skladno z drugačnim pojmovanjem kakovosti se spreminjajo tudi pristopi za doseganje kakovosti. Vedno bolj se uveljavlja celovit pristop, ki ga pri nas imenujemo celovito obvladovanje kakovosti (CEOKA) (Verbič 1994, 17–33).

Različne raziskave so pokazale, v kako tesni vzročni povezavi sta v storitvenih podjetjih poslovni uspeh in stopnja zvestobe strank. Nekakovostna storitev ima torej lahko za posledico tako izgubo stranke kot odvrnitev potencialnih novih strank. Večje zadovoljstvo strank vodi k trajnejši zvestobi strank, k širjenju slovesa organizacije od ust do ust in do ponovljenih nakupov. V ameriških podjetjih Forum Corporation (1989)

in MBNA so na podlagi raziskav ugotovili, da nezadovoljna stranka o svoji slabi izkušnji seznanjena bistveno več ljudi kot zadovoljna stranka, da je pridobitev nove stranke v povprečju petkrat dražja kot njena ohranitev in da zvesta stranka z leti prinaša tudi več dobička, saj dolgoletne stranke kupujejo več in pogosteje. Zaradi utečenih poslovnih odnosov so z leti stroški poslovanja z njimi nižji, zaradi širjenja dobrega glasu pa imajo v svojih strankah tudi brezplačno reklamo in s tem manjše stroške za promocijo (Verbič 1994, 38–39).

Kakovost v storitvah ni nekaj absolutnega, ampak je to odvisno od vidika stranke. Strankina ocena je dokončno merilo kakovosti storitve. Stranka namreč kakovost zaznava s treh vidikov:

- s tehničnega: kaj dobi,
- s funkcionalnega: kako dobi,
- s prestižnega: podoba dobavitelja storitve v strankinih očeh.

Presoja kakovosti je z vidika stranke odvisna od razlike med pričakovano in zaznano kakovostjo. Ker različne stranke dojemajo enako storitev različno, je pomembna segmentacija trga, ker sicer storitev ni mogoče zasnovati skladno s pričakovanji oz. željami ciljne skupine potrošnikov. Zato naj bi v podjetju ali drugi organizaciji ugotovili potrebe in pričakovanja strank, opredelili skupine strank s podobnimi potrebami in pričakovanji, izbrali ciljne skupine in za vsako izbrano skupino zasnovali njej prilagojeno storitev (Verbič 1994, 43–55). Managerji v podjetju naj bi določili standarde kakovosti za storitve, s katerimi mora biti kakovost čim bolj natančno določena. Od izbranega standarda kakovosti, ki določa raven kakovosti storitve, njene realizacije in stalnosti vzdrževanja stopnje kakovosti, je odvisen ugled podjetja (Marolt 1994, 85).

Zaradi neposrednega stika med stranko in izvajalcem v procesu izvajanja storitve strankina zaznava kakovosti ni odvisna samo od kakovosti končnega izida, ampak tudi od tega, kako je potekalo izvajanje storitve. Ker stranka nastopa kot soustvarjalec storitve, je za vsako storitveno organizacijo bistvenega pomena uspešno obvladovanje odnosa s stranko. Čedalje več znanja, večje možnosti izbire in osveščenost strank vodijo tudi k želji po bolj individualni obravnavi, kar zahteva večjo vključitev stranke že celo pri snovanju storitve. Višja kulturna in izobrazbena raven prebivalstva in tehnološki napredek omogočajo aktivnejše vključevanje strank v proces izvajanja storitve (Verbič 1994, 109). Aktivna prisotnost stranke v procesu izvajanja storitve ima lahko zelo specifičen vpliv na kakovost storitve. Uporabnik storitve lahko s svojim obnašanjem in izpolnjevanjem svojih obveznosti v procesu poteka storitve pospeši ali zavira izvršitev storitve in tako vpliva na njeno kakovost. To vlogo uporabnika naj bi v podjetju upoštevali tako, da bi s predvidevanjem in usmerjanjem akcij, ki naj bi jih uporabniki izvrševali v procesu storitve, čim bolj zmanjšali možnost napačnega sodelovanja kupcev

(Marolt 1994, 94). Ne glede na način sodelovanja stranke mora biti glavni cilj podjetja vzpostaviti neposreden stik s stranko na tak način, da pride v času opravljanja storitve z njo do pozitivne interakcije. Oba morata čutiti navdušenje, zaupanje in občutek pozitivne izkušnje, saj le taki obojestranski občutki vodijo k odlični storitvi.

V storitvenih in izdelovalnih dejavnostih je posameznik najpomembnejša sposobnost organizacije, zato so zlasti pomembni motiviranje zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje na vseh ravneh ter komuniciranje. Management naj bi poskrbel za takšno delovno okolje, ki spodbuja odličnost in dobre delovne odnose, ter izkoristil sposobnosti vsakega posameznika z ustvarjalnimi metodami ter dajanjem priložnosti za izkazovanje (Verbič 1994, 175). Posebno pozornost je treba posvetiti zaposlenim, ki so v neposrednem stiku s kupci, saj pogosto soodločajo o tem, ali bodo v podjetju poslovali uspešno ali ne. Njihove vrednote, znanje, obnašanje in sposobnost prilagajanja željam kupcev so tisto, kar je kupcu najbolj na očeh, zato naj bi v podjetju ravno te ljudi pravilno izbrali, usposobili in opremili, da bi lahko kar najbolje opravljali svoje delo (Marolt 1994, 93).

Za uspešno opravljanje storitev in njihovo trženje je treba poznati načine merjenja kakovosti storitev, npr. z uporabo ustreznih kazalnikov. Vendar se poraja vprašanje, kaj sploh meriti. Zaradi razlik med izdelkom in storitvijo je najprimernejši pristop tisti, ki izhaja iz potrošnika in poskuša izmeriti njegove subjektivne občutke o zaznavanju kakovosti storitve. Kakovost lahko ocenjujejo s tehničnega, funkcionalnega in prestižnega vidika. Pri tem jim lahko pomagajo različni poslovni modeli, za samo merjenje pa imajo na voljo različne metode, kot so npr. spraševanje, opazovanje, spremljanje reklamacij in pritožb, ugotavljanje zneska odškodnin, spremljanje zvestobe strank in podobno. Edina odločilna merila pri ocenjevanju kakovosti storitev so tista, ki so jih opredelili potrošniki, saj oni sodijo o kakovosti neke storitve. Potrošniki ne ocenjujejo le končnega izida storitve, temveč celoten proces izvajanja storitve (Verbič 1994, 63). Podjetja, ki nudijo storitve, naj bi občasno ocenjevala zadovoljstvo svojih kupcev, saj je povratna informacija od kupca zelo pomembna za podjetje, ker nudi edino realno oceno izvršene storitve. Metode, ki se pri tem uporabljajo, so npr. razne ankete, pritožne knjige, analize pritožb in pohval in podobno. Managerji morajo vse informacije, ki jih kupci storitev posredujejo, pazljivo analizirati in na osnovi zaključkov tudi ukrepati (Marolt 1994, 89–90).

Celovito obvladovanje kakovosti poteka v storitvenih dejavnostih bistveno počasneje kot v proizvodnih, ker so bile storitvene dejavnosti dolgo časa zavarovane z nacionalnimi mejami in manj izpostavljene konkurenčnosti, pa tudi zaradi težjega uveljavljanja celovitega obvladovanja kakovosti v tej dejavnosti zaradi specifičnih lastnosti storitev, ki jih je težko izmeriti in nadzorovati. Zato je za resničen uspeh projekta kakovosti potrebna aktivna podpora poslovodstva, ki se kaže s spremembo vedenja in obnašanja ter z aktivnim vključevanjem v projekte za izboljševanje kakovosti.

Do nedavnega se je v storitvenih dejavnostih premalo investiralo v kakovost, zato se morajo tudi v storitvenih podjetjih temeljito posvetiti vprašanju zviševanja konkurenčnosti (Verbič 1994, 23,85). Kakovost je pogoj za zagotavljanje zvestobe strank, saj je ključnega pomena za pridobivanje konkurenčnih prednosti. Za stalnost kakovosti pri storitvah je zelo pomembna fleksibilnost managementa in managerjev pri razreševanju posameznih problemov, ki nastajajo zaradi neoptimalnih razmer. Kot pomoč podjetjem pri oblikovanju kakovosti storitev so v povezavi s standardi ISO 9000 izdelali standard ISO 10004/2 (Sistem kakovosti – Vodnik za management kakovosti za storitve) (Marolt 1994, 94–95).

2.5 Trajnostni razvoj kot način kakovostnega poslovanja

Izraz trajnostni razvoj je bil prvič uporabljen leta 1977, uvedel pa ga je Clark Pirageas v knjigi z naslovom *Trajnostna družba*. Šele leta 1987 pa je postal pojem trajnostnega razvoja bolj popularen, in sicer s knjigo Svetovne komisije Združenih narodov za okolje z naslovom *Naša skupna prihodnost*. Svetovna komisija za okolje in razvoj je trajnostni razvoj definirala kot razvoj, ki zadovoljuje današnje potrebe, ne da bi ogrožal možnosti prihodnjih rodov, da tudi zadovoljijo svoje potrebe. Trajnostni razvoj je tisti razvoj, ki ohranja blaginjo ljudi skozi čas in pomeni usklajeno ter uravnoteženo ravnanje z odgovornostjo do naše prihodnosti in prihodnosti naših rodov. Filozofija trajnostnega razvoja poudarja, da se mora vsaka družba, ki želi doseči cilje trajnostnega razvoja in trajnostne družbe nasploh, razvijati v smeri zmanjševanja tistih aktivnosti, katerih stroški bi se prenesli na prihodnje generacije. Trajnostni razvoj je nedvomno temeljna svetovna sodobna razvojna strategija začetka tretjega tisočletja (Vuk 2000, 39–41).

Veliko podjetij še vedno povečuje probleme, povezane z varstvom okolja, čeprav bi lahko bistveno prispevala k skrbi za okolje in tako postala okolju prijazna podjetja. To lahko dosežejo le s spremembo miselnosti, kulture udeležencev in filozofije podjetja. Pri trajnostnem razvoju ne gre le za varstvo okolja, ampak tudi za modro rabo znanja in tehnologije. Zamisel o trajnostnem razvoju je treba vnesti v politiko podjetja, jo podpirati in uresničevati, postati mora del strateškega odločanja, strategije, vizije in poslanstva podjetja. Trajnostni razvoj naj bi uvrstili tudi na področje kakovosti poslovanja v okviru uglednosti podjetja. Bistvo trajnostnega razvoja vodi k okolju prijaznemu podjetju, ki skrbi za čisto okolje, za zmanjševanje odpadkov ter modro izkoriščanje naravnih in obnovljivih virov, pametno uporablja prostora, nadzoruje sevanja, skrbi za biološko raznolikost ter modro rabo znanja in tehnologije (Kralj 2001, 115–126).

Med temeljnimi nalogami in aktivnostmi managerjev je danes nedvomno tudi skrb za varstvo okolja, ki mora postati del strateških poslovnih ciljev vsakega podjetja, izvajanje akcij v smeri okolju prijaznega podjetja pa mora potekati celostno in dosledno. Ekološka osveščenost v podjetju pa ne sme pomeniti le odpravljanja posledic preteklega

ekološkega obremenjevanja okolja, ampak predvsem preprečevanje nastajanja novih tovrstnih pojavov. Upoštevati je treba celosten pristop, torej celostno filozofijo ekologije ter skrb za varstvo okolja obravnavati v povezavi z ostalimi poslovnimi področji in funkcijami v podjetju. Integriranje ekoloških načel v celostno filozofijo managementa je postalo poslovna zahteva in družbena potreba. Vse bolj se uveljavlja nova smer, in sicer ekološki management, ki predstavlja tako poslovno kot družbeno nujnost (Vuk 2000, 52).

Ekološki management v Sloveniji še ni toliko uveljavljen, vendar se vedno več podjetij odloča za politiko ekološkega managementa in vizijo trajnostnega razvoja, saj je trend varstva okolja kot dejavnika konkurenčnosti tudi pri nas vse bolj izrazit. Zaradi vedno višje splošne ekološke osveščenosti ljudi, pogojev zahtevnejših tujih tržišč in zahtev v Evropski uniji so v podjetjih prisiljeni integrirati tudi ekološka načela v celostno filozofijo managementa. Vsekakor je na tem področju velik izziv za gospodarstvo, skrb za okolje kot sestavni del podjetniške strategije pa za podjetje lahko pomeni večji razvoj, dobiček in konkurenčno prednost. V ekološko osveščenih podjetjih se zavedajo te strateške pomembnosti in namenjajo dovolj pozornosti okoljski problematiki ter gradijo na razvoju trdne interne ekološke zavesti v podjetju. V tej smeri ustrezno spodbujajo in motivirajo osebje, kar podjetju prinaša razvojno uspešnost in izrazito konkurenčno prednost. Vsekakor pa je pri tem najpomembnejša vizija managerjev o sodobnem ekološkem podjetju, ki stremi k trajnostnemu razvoju. Skrb za varstvo okolja mora postati sestavni del kulture podjetja in skrb, vrednota ter obveznost vseh zaposlenih. Danes je tržno gospodarstvo že na poti k preoblikovanju v ekološko tržno gospodarstvo, zato predstavlja varstvo okolja pomembno tržno priložnost in priložnost za zagotavljanje konkurenčnosti ter hkrati tudi velik podjetniški izziv (Vuk 2000, 59 in 107).

2.6 Obravnavanje kakovosti v EU in v drugih razvitejših gospodarskih okoljih

V svetu se na področju kakovosti dogajajo velike spremembe. Japonska je imela po vojni izredno nizko kakovost izdelkov, vendar jih kljub nizki ceni ni mogla prodati. Ko so prišli do spoznanja, da lahko prodajo le kakovostne izdelke, so za pomoč zaprosili ameriške strokovnjake, kot sta Deming in Juran, ki sta pričela uvajati sistem zagotavljanja kakovosti (Demingov krog kakovosti), ki temelji na kakovosti vsake posamezne dejavnosti v poslovnem procesu. V nasprotju z nerazvitim delom sveta pa je bila v razvitem delu sveta kakovost izdelkov v začetku na visoki ravni, vendar so uspehi uspavali vodilne v organizacijah in niso dovolj investirali v razvoj in dvig kakovosti. Zato jih je Japonska dohitela in prehitela. Tako so bili prisiljeni pričeti investirati v razvoj kakovosti. Eden izmed izidov so bili tudi enotni standardi kakovosti, ki omogočajo skupne osnove za sporazumevanje in dogovarjanje med kupci in proizvajalci ter postavitev in vzdrževanje učinkovitega poslovno-organizacijskega sistema

managementa kakovosti. Zaradi spremembe odnosa do kakovosti in njenega razumevanja ter spremembe razmišljanja in delovanja vršnega managementa v podjetjih, se je pričela krivulja kakovosti močno dvigovati (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 41–42).

Z uvedbo notranjega evropskega tržišča (EGS), z odprtjem vzhodnoevropskih tržišč in večanjem prisotnosti azijskih podjetij na svetovnem tržišču se pojavlja v Evropi vse večja konkurenčnost. Pri tem postaja kakovost izdelkov in storitev vse pomembnejši strateški dejavnik in hkrati tudi ena najvažnejših nalog managerjev (Šostar 2000, 7). Izzivi uvedbe enotnega evropskega trga spreminjajo vrednote in navade ter bodo zahtevali hitrejšo prilagajanje strožjim standardom (Jocou in Lucas 1995, 32). Eden najpomembnejših trendov na področju kakovosti v zadnjih desetih letih v razvitejšem delu Evrope je značilno naraščanje uporabe programov za certificiranje sistemov kakovosti in mehanizmov za samoocenjevanje poslovne odličnosti.

Živimo v dobi mnogo počasnejše ekonomske rasti in naraščanja konkurenčnosti na vseh področjih. Kupci so vse bolj zahtevni in prefinjeni, njihove potrebe pa so vedno bolj izvirne in kompleksne (Ambrož in Mihalič 1998, 108). Tudi v storitvenih dejavnostih v Evropi v okviru enotnega evropskega tržišča odpravljajo ovire svobodni konkurenci. Trg se vse bolj odpira tuji konkurenci, z uvajanjem tržnega gospodarstva pa se krepi tudi notranja konkurenčnost (Verbič 1994, 23). Večina načel kakovosti in načinov dela, ki se uporabljajo v Evropi, je bilo prenesenih iz ZDA in Japonske. Evropska kakovost ne bi smela toliko posnemati tujih načel, temveč aktivno uporabiti svojo moč in tradicijo odličnosti in se postaviti v nov položaj v vedno bolj odprtem svetu. Združevanje Evrope ponuja tudi edinstveno priložnost za združevanje bogate raznolikosti in skupnih vrednot (Poročilo Evropski viziji kakovosti naproti 2000, 40).

V ZDA uveljavljajo prakso zgledovanja po najboljših oz. po konkurentih, podoben trend pa opazimo tudi v Evropi kot posledico uvedbe Evropskega priznanja za kakovost, ki se zgleduje po ameriškem modelu. Z zgledovanjem v okviru celovitega obvladovanja kakovosti se seznanijo z dosežki tekmecev oz. najboljšimi dosežki na posameznih področjih in si na tej podlagi zastavijo ustrezne cilje v zvezi z izboljševanjem kakovosti. Primerjajo se predvsem s tistimi, ki so pridobili sloves inovatorjev oz. najboljših za izvajanje določenih poslovnih funkcij. V podjetju si prizadevajo doseči odličnost z opiranjem izključno na svoja znanja in izkušnje ali z opiranjem tudi na spoznanja in izkušnje drugih. Pokazalo se je, da so v podjetjih, kjer so uporabljali metodo primerjalnega presojanja (benchmarking), napredovali hitreje od drugih (Verbič 1994, 75).

Kakšna naj bi bila sodobna organizacija – organizacija prihodnosti? Predvsem mora biti usmerjena v odjemalca, sestavni del njenega delovanja pa naj bi bil proces stalnih izboljšav. Med dobavitelji, odjemalci in sodelavci vlada partnerski odnos, sodelavci imajo vse informacije, ki jih potrebujejo, in potrebne vrednote, veščine in znanja. Strateške prednosti organizacije so njen način organiziranosti, spodbujevalni sistemi

nagrajevanja, nenehno učenje kot osrednji dejavnik uspeha, nujnost povratnih informacij in samovodenje, ki omogoča razvoj posameznika (Ambrož in Mihalič 1998, 117). Vsi zaposleni neposredno sodelujejo v procesu stalnih izboljšav in so osebno odgovorni zanje.

2.7 Vloga managerjev pri obvladovanju kakovosti v organizaciji

Za poslovanje organizacije lastniki pooblastijo managerje. Manager je tisti, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje sodelavcev. Zato se od njih zahteva strokovna znanja o managementu, veščine za vodenje ljudi in etičnost. Managerji sprejemajo odločitve, ki naj zagotavljajo učinkovito in uspešno delovanja organizacije (Tavčar 1999, 43). Delovanje uspešnih managerjev se kaže v kar najbolj celovitem razmišljanju, v globalnem in sistematičnem ter sistemskem pristopu ter celovitem obvladovanju nerazrešenih zadev. Predvsem pa morajo biti ustvarjalci in nosilci različnih programov organizacijskega razvoja in aktivni uresničevalci poslovne etike podjetja. Nova in izredno pomembna naloga sodobnih managerjev je, da postajajo tudi učitelji in vzgojitelji svojega poslovnega okolja, zato se morajo tudi sami nenehno izobraževati in dobro poznati tudi mehke sestavine poslovanja (Gabrijelčič 1995, 142–147). Za uspešno vodenje je zelo pomembno razumevanje delovanja poslovnih sistemov in zlasti človeka. Vodenje je vse manj tehnični in vse bolj sistemski, biološki in socialni proces (Ambrož in Mihalič 1998, 117). Vodenje kakovosti pomeni na sistematičen in sistemski način zagotoviti, da se organizirane dejavnosti izvedejo tako, kot so bile načrtovane. Ukvarjati se je treba s preprečevanjem problemov, z ustvarjanjem pravega odnosa do kakovosti in z nadzorom. Namen vodenja kakovosti je zgraditi tak poslovno-organizacijski sistem za vodilne sodelavce, s katerim bodo preprečevali napake, ki se pojavljajo v poslovnem ciklu podjetja (Crosby 1989, 20–26).

Z zagotavljanjem kakovosti v podjetju je treba začeti na vrhu organizacije v obliki politike, ciljev, strategije, usmerjanja, predpisov, postopkov in drugih aktivnosti. Sposoben manager načrtuje procese, delovna mesta in postopke dela z upoštevanjem zahtevane kakovosti, ki jo želi doseči, ter upošteva strokovne kvalifikacije in osebne lastnosti sodelavcev, da doseže široko in raznoliko sodelovanje zaposlenih in njihovo vključitev v planiranje in kontrolo dela. Načrtovanje in proizvodnja visoko kakovostnih izdelkov in storitev je stalna skrb vseh managerjev v podjetju, ki pa jo dosegajo s kompleksnim, vseobsegajočim in medsebojno povezanim managerskim modelom za kakovost, ki mora imeti dolgoročno podporo vršnega managementa v podjetju. Managerji so tisti, ki imajo pooblastila za različne izboljšave, spremembe in dopolnitve in so zato tudi primarno odgovorni za kakovost izdelkov ali storitev na tisti ravni, ki jo obvladujejo. Pri planiranju, izvedbi in nadzoru procesov in aktivnosti se managerji odločajo na osnovi razpoložljivih podatkov in informacij. Zato vršni managerji potrebujejo poročila s točnimi, analiziranimi, zanesljivimi, veljavnimi in koristnimi informacijami v zgoščeni obliki (Marolt 1994, 97 in 483).

Celovito obvladovanje kakovosti, usmerjeno na odjemalca, spreminja vedenje poslovnih sodelavcev, njihovo izražanje in opravljanje odgovornosti. Naloga posloводства je torej načrtno spodbujanje poti do izboljšav v podjetju, proučevanje vzrokov težav in motenj, vzpostavitev odnosov med notranjimi odjemalci in dobavitelji, skrb za obvladovanje procesov, bdenje nad spoštovanjem postopkov in standardov ter skrb za njihovo tekoče prilagajanje, predvsem pa usposabljanje in vodenje ljudi (Jocou in Lucas 1995, 127). Posloводство je zelo pomembno pri uveljavljanju politike celovitega obvladovanja kakovosti. Zavedati se mora, da niso bistvene tehnično-organizacijske spremembe, ampak vsebinske spremembe, med katere sodi tudi spremenjen način vodenja. Uveljaviti mora sodoben, participativen način vodenja, ki temelji na vodenju in pomoči sodelavcem, na motivaciji, razdelitvi odgovornosti in odprtem komuniciranju, ter ustvariti razmere, v katerih se znanje ne bo samo uporabljalo, ampak tudi porajalo, in v katerih se bodo zaposleni iz ujetnikov sistema razvili v njegove aktivne sooblikovalce. Ustvariti takšne razmere pa pomeni spreminjati kulturo vodenja, krepiti vero v ljudi in jih motivirati (Verbič 1994, 100). Posloводство je tudi neposredno odgovorno za postavitev motivacijskega sistema, saj je glavni dejavnik motivacije priložnost, da vsak napreduje in se osebno razvije v sodelovanju pri skupnem projektu. Poslovodja mora biti v stiku z neposrednimi izvajalci in se mora neposredno seznanjati s tem, kako poteka delo in s kakšnimi težavami se srečujejo sodelavci. Spoznavanje prakse poslovodu pomaga izluščiti probleme, jih reševati ter spodbujati pobude in ustvarjalnost (Jocou in Lucas 1995, 126).

Za doseganje boljše kakovosti niso dovolj le praktične izkušnje, potrebna so tudi teoretična znanja in načrt oz. skupek metod, načel in smernic, po katerih naj bi se ravnali. Deming je povzel 14 točk za management, ki so služile kot osnova za poučevanje vršnega managementa na Japonskem ter za preobrazbo ameriške industrije in so uporabne povsod, tako v velikih kot malih podjetjih ter storitveni in izdelovalni dejavnosti.

Povzetek 14-ih točk za management (Deming 2000, 23):

1. Ustvariti trajnost ciljev v smeri izboljševanja izdelkov in storitev, z namenom postati konkurenčni, ostati v poslu ter si zagotoviti delo.
2. Osvojiti novo filozofijo. Managerji v razvitejših gospodarstvih se morajo zavedati izzivov, prevzeti odgovornost ter biti dovzetni za spremembe.
3. Prenehati z zanašanjem na nadzor za doseganje kakovosti. Odstraniti potrebo po nadzoru s primarnim vgrajevanjem kakovosti v proizvod.
4. Prenehati poslovati z različnimi dobavitelji samo na podlagi cene. Osrediniti se na enega dobavitelja za vsako stvar in z njim ustvariti dolgoročno partnerstvo, ki naj temelji na zvestobi in zaupanju.
5. Nenehno izboljševati poslovno-organizacijski sistem izdelkov in storitev za doseganje boljše kakovosti in produktivnosti in tako nenehno zniževati stroške.

6. Uvesti usposabljanje za delovno mesto.
7. Uvesti vodenje. Namen nadzora naj bo v pomoči ljudem, da bodo bolje delali, ter da bodo stroji in predmeti dela čim bolj izkoriščeni, in v večji preglednosti poslovanja.
8. Znebiti se strahu, da bo vsak lahko bolj učinkovito delal za podjetje. Izboljšati komunikacijo v podjetju od vrha navzdol in obratno.
9. Razbiti pregrade med oddelki. Ljudje iz npr. razvoja, oblikovanja, prodaje in proizvodnje morajo delati kot tim, da bi lahko predvideli morebitne težave v proizvodvanju.
10. Znebiti se gesel in prigovarjanj in se osredotočiti na sodelavce, ki bodo delovali brez napak na višji ravni produktivnosti. Večina vzrokov za slabo kakovost in nizko produktivnost tiči v poslovno-organizacijskem sistemu, ker ne vključuje sodelavcev.
11. a. Odpravljati norme v proizvodvanju.
b. Odstraniti management kot cilj.
12. a. Odstraniti ovire, ki jemljejo sodelavcem pravico biti ponosni na svoje sposobnosti. Nadzor naj bo osredinjen na kakovost, ne na količine.
b. Odstraniti ovire, ki jemljejo vodjem in inženirjem pravico biti ponosni na svoje sposobnosti. To pomeni ukinitvev letnih nagrad za zasluge in managementa kot cilja.
13. Uvesti program za izobraževanje in samorazvoj.
14. Vsakega posameznika v podjetju vključiti v proces za doseganje sprememb.

Učinkovita uvedba poslovno-organizacijskega sistema kakovosti je možna s pravilnim vodenjem od vrha navzdol. Organiziranost modela kakovosti se mora začeti izvajati pri vrhu, kajti učinkovit model kakovosti zahteva aktivno sodelovanje vseh poslovodstvenih struktur, ki morajo pokazati pravi odnos in razumevanje do kakovosti. Vodenje kakovosti mora postati del celovitega vodenja organizacije in ne le nekakšen vzporedni model ostalemu modelu vodenja, to pa lahko zagotovi le vršni manager. Model kakovosti je tudi model odgovornosti, saj so predvsem vodilni sodelavci odgovorni za slabo kakovost. Vsako uspešno izboljšanje kakovosti se lahko izvede z aktivnim vodenjem glavnega vodstva. Od njih pa je tudi odvisno, kako bodo sodelavci prevzeli novi način razmišljanja in delovanja o kakovosti in kako bodo dojeli filozofijo zagotavljanja kakovosti, kajti zavedati se morajo, da ljudje ravnamo po zgledu svojih vodij (Vujošević 2000, 18–22).

Vendar pa je še vedno v številnih podjetjih vodstvo prepričano, da kakovosti posvečajo veliko pozornosti in tudi veliko naredijo na tem področju. Žal pa pogosto ostaja bolj pri besedah in dobrih namerah kot pri dejanjih, saj dejansko stanje pokaže, da taka prizadevanja nimajo prave osnove, kar gre pripisati bolj pomanjkljivi seznanjenosti s to zahtevno tematiko kot pa pomanjkanju dobre volje (Verbič 1994, 14).

2.8 Pomen človeških sposobnosti pri uveljavljanju kakovosti poslovanja

Ljudje so največje bogastvo podjetja. Čeprav so njihove zmožnosti omejene, so edini možni dejavnik napredka, saj sta v njih nakopičena izkušnje in znanje (Jocou in Lucas 1995, 130). Od njihovega sodelovanja in ravnanja je odvisno doseganje izidov. Tudi uspeh sistema kakovosti je odvisen od ljudi, saj nobena politika ne more uspeti, če nima podpore pri ljudeh (Vujošević 2000, 22). Kakovost je v ljudeh, v njihovem znanju, vrednotah, vednostih in veščinah ter v njihovem odnosu do dela in v organizaciji poslovanja. Vse spremembe so odvisne od ljudi. Nobena organizacija ne more izboljšati poslovanja, če se pred tem ne spremeni razumevanje miselnosti ljudi in njihove privrženosti novim idejam. Temeljni pristop, s katerim dosegamo višjo raven kakovosti izdelkov in storitev ter dela in poslovanja podjetja, poudarja odgovornost vsakega posameznika za kakovost lastnega dela in je osnova modelu zagotavljanja kakovosti. Vsak sodelavec pa je lahko odgovoren za kakovost lastnega dela, če izpolnjuje naslednje štiri pogoje:

- zahteve kakovosti za njegovo delo morajo biti definirane v obliki merljivih kategorij,
- za izpolnjevanje zahtev kakovosti mora biti teoretično in praktično usposobljen,
- zahteve kakovosti in način njihovega izpolnjevanja morajo biti dokumentirane,
- za sodelovanje mora biti motiviran (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 97–98).

Odnos do novih rešitev pa je odvisen predvsem od njihove izobrazbe, zato je treba izobraževanje vključiti v poslovanje podjetja kot stalen proces (Vujošević 2000, 26). Kakovost se prične in konča z izobraževanjem. Japonci so svoj preboj na vrh svetovne kakovosti dosegli z intenzivnim izobraževanjem od zgoraj navzdol, od vlade do neposrednih delavcev v proizvodnji. Izobraževanje za kakovost ima dva glavna cilja:

- pridobivanje znanja in
- oblikovanje pravilnega odnosa do kakovosti.

Izobraževanje v podjetju mora biti proces, v katerega morajo biti vključeni vsi zaposleni (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 75–76). Nosilci izobraževalnih aktivnosti so vedno poslovodni sodelavci, ki se morajo tudi sami neprestano učiti, da so sposobni razvijati ustvarjalnost pri sodelavcih, ki jih vodijo in nadzorujejo. Poslovodstvo mora podpirati kar najbolj uravnoteženo izobraževanje ter razvijati in uvesti tak program, ki bo sestavni del politike podjetja. Temeljni cilj izobraževanja zaposlenih je namreč pridobivanje potrebnih znanj za boljše in bolj učinkovito opravljanje dela.

V sodobnih podjetjih in drugih organizacijah ljudje 70 do 80 odstotkov vsega dela opravijo z umskim delom. Človeški možgani so najpomembnejše proizvodno sredstvo. Odločilni dejavnik v podjetju je človek s svojimi vrednotami, vednostjo, veščinami in

znanjem. Konkurenčnost se vse bolj kaže v neotipljivih vidikih in ljudeh. Podjetje, izdelki ali storitve so lahko edinstveni samo zaradi ljudi in uspeh je odvisen od tega, kako jih znajo managerji voditi in usmerjati ter kako znajo organizirati poslovanje (Nordström in Ridderstråle 2001, 17–30). Produktivnost umskega dela mora biti torej usmerjena predvsem v doseganje kakovosti. Podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in iz njih izvleči največ, kar se da, si lahko pridobijo enkratno in težko posnemljivo konkurenčno prednost.

Danes najkonkurenčnejši management temelji na zadovoljstvu zaposlenih in na s tem povezani motivaciji sodelavcev, vendar se vodilni v večini podjetij tega še premalo zavedajo. Z različnimi oblikami motivacije, s spoštovanjem, z zaupanjem in upoštevanjem želja in navad posameznikov dosežejo tako stopnjo ustvarjalnosti, da bodo konkurenčni v svetovnem merilu. Maksimalno izkoristijo neskončni miselni potencial vseh zaposlenih, da neprestano inovirajo svoje delo ter težijo k iskanju novih rešitev, poti in ciljev. Z okrepljeno motivacijo pospešujejo človekovo ustvarjalnost in tudi ustvarjalnost na področju zagotavljanja kakovosti (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 93). Organizacije, ki ne cenijo svojih zaposlenih in tlačijo njihovo ustvarjalnost, so manj uspešne od tistih, ki vidijo v zaposlenih svoje sodelavce in partnerje ter jih temu primerno obravnavajo, saj se zavedajo, da je osnovna vitalna moč organizacije v ljudeh, v njihovih vrednotah, znanju in ustvarjalnosti. Zadovoljen delavec je sposoben kakovostno opraviti svoje delo (Vujošević 2000, 24). Zaradi hitre družbene in poslovne tranzicije slovenske družbe je prav v zaposlenih največji še ne izkoriščen potencial za zagotavljanje konkurenčnih prednosti. Vsak projekt in proizvod v organizaciji je odvisen prav od kakovosti zaposlenih.

Podjetje obvladuje zaposlene in zunanje sodelavce preko managementa sodelavcev (Human Resources Management). Zagotoviti mora oskrbovanje s sodelavci, njihovo uvajanje in usposabljanje za delo. Delo sodelavcev je treba tudi oceniti ter ga ustrezno nagradjevati. Sodelavcem je treba zagotavljati osebni razvoj v povezavi z razvojem podjetja.

2.9 Poslovna odličnost kot najvišja stopnja kakovosti poslovanja

V zadnjem času se vse več vodstev organizacij zaveda, da bo v prihodnosti uspešna tista organizacija, ki bo uspela zagotoviti odličnost vseh svojih procesov.

Navajamo nekaj različnih opredelitev odličnosti (Gabrijelčič 1995, 19):

- Odličnost pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost (The Hutchinson Encyclopedic Dictionary 1994, 283).
- Odličnost pomeni nekaj vrhunskega (Language and Business Zanichelli 1993, 262).
- Odličnost pomeni najvišjo kakovost (Diccionario della Lengua Espaniola, Real Academia Espaniola 1992, 656).

- Odličnost pomeni nekaj izjemnega in veličastnega (Larousse French Dictionary, Larousse 1993, 274).
- Odličnost je nekaj izven ali iznad normalnega (Vocabolario Etimologico della lingua Italiana 1993, 451).

Pojem odličnosti je vezan na nekaj izjemno dobrega in izredno privlačnega. Je stopnjevanje kakovosti, visoka kakovost ali celo najvišja kakovost. Odličnost je splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrodijo vrhunske dosežke, je sprožilo in gibalo razvoja, kakovosti in plemenite rasti osebe, skupine in organizacije. Odličnost pomeni biti med najboljšimi. Človekovo stremljenje po vedno boljšem je vpeto v naslednjo povezavo: rast, razvoj, napredek, kakovost, odličnost.

Uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo, spremembo kulture. Pomeni prehod od klasičnega avtokratsko-hierarhičnega pristopa do celovitega obvladovanja kakovosti. Za uvedbo odličnosti v organizacijo je ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje vršnega posloводства. Z vizijo odličnosti je treba v podjetju vzpostaviti tako vzdušje, v katerem bo vsem sodelavcem omogočeno sproščanje in uveljavljanje nevidnega kapitala v njihovih glavah (Gabrijelčič 1995, 20–41). V vodstvu organizacije je nujno prisoten tudi manager za kakovost, ki je hkrati član tima za izvedbo odličnosti. Tim in posloводство skupaj izdelata dolgoročno politiko in načrt izvedbe za uvedbo odličnosti z naslednjimi temeljnimi smernicami (www.mirs.si/PRSP0/pfd_dok/kern-referat-Portoroz-marec-2003.pdf, 14.11.2003):

- postavitve formalnih smernic in meril odličnosti,
- sistem motiviranja s spodbudami, pohvalami in nagradami zaposlenih,
- dvosmerno komuniciranje,
- osebni zgled vodstva in vodilnih sodelavcev,
- usposabljanje za kakovost.

Odgovornost za proizvodnjo izdelkov in storitev odlične kakovosti se ne sme nanašati le na službe kakovosti oz. druge oblike organiziranja strokovnih nalog, temveč mora biti to stvar vseh sodelavcev, ki proizvajajo izdelek ali storitev in so odgovorni za njegovo kakovost. Vse organizacije, tako proizvajalne kot storitvene, morajo biti popolnoma predane izdelovanju izdelkov ali izvajanju storitev odlične kakovosti ter stalnemu prizadevanju za inoviranje kakovosti proizvoda.

2.9.1 Od kakovosti k odličnosti in izkušnje iz razvitejših gospodarstev

Pot k poslovni odličnosti naj bi tekla po zaporedju: ISO standardi 9000 za kakovost poslovanja in ISO standardi 14000, QS standardi kakovosti 9000, benchmarking, celovito obvladovanje kakovosti, poslovna odličnost, dokazovana skozi sistem nagrad

zanjo. Preko standardov in celovitega obravnavanja kakovosti pridemo do zamisli o poslovnih odličnostih kot njenem vrhu. Odličnost pa se ugotavlja s presojanjem po sodilih za podelitev vrhunskih nagrad za odličnost, kot so npr. Demingova nagrada, Baldrigejeva nagrada, Shingova nagrada za odličnost v proizvodnji ter Evropska nagrada za kakovost, po kateri se zgleduje Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (Kralj 2000, 150).

Ker se je zaradi dinamike sprememb klasična organizacijska teorija nadgradila s teorijo organizacijskega razvoja, se poizkuša po vsebini pojem kakovosti nadgraditi s pojmom odličnosti. Kakovost je torej samo izhodišče za odličnost. V tem času, polnem sprememb, bo uspel tisti, ki je boljši v malenkostih in hitrejši od konkurence. Odličen je torej tisti, ki zna stopnjevati svoje kakovostne izdelke in storitve.

Zamisel odličnosti in z njo povezan organizacijski razvoj sta sredstva, ki nam omogočata sproščati in udejanjati neviden kapital, ki je skrit v človeku oziroma njegovih zavesti in podzavesti. Človek in njegovo zavedanje je torej ključni dejavnik tako pri spreminjanju kot pri iskanju poti k odličnosti. Da pa bi bilo to mogoče, je potrebno poglobljeno znanje in razumevanje ter organizacijska modrost in kultura. Pri iskanju konkurenčnih prednosti dosežejo na tržišču najboljši položaj v tistih podjetjih, ki znajo primerno uporabljati človekove skrite zmogljivosti in sposobnosti. Vizija odličnosti in z njo povezan organizacijski razvoj poudarjata in zahtevata stalno izboljševanje človekovih sposobnosti pri obvladovanju raznovrstnih problemov. Med temi sposobnostmi so najpomembnejše človekove umske sposobnosti. Biti aktiven na podlagi znanja in razumevanja organizacijskih procesov in struktur je pogoj za uspešno in odlično poslovanje sodobne organizacije. V takem vzdušju, kjer se aktivnosti delavcev ravnajo v skladu z dogovorom in kjer vsakdo skuša v okviru svojih sposobnosti in možnosti čim več prispevati k skupnemu uspehu, se dejansko krepi podlaga za odlično podjetje. Ker se nahajamo v času nenehnih globokih sprememb na vseh področjih našega življenja, zlasti še na področju gospodarstva, morajo aktivirati ustvarjalne sile, ki tičijo v človeku, saj to podjetju prinese prednost v primerjavi s konkurenco (Gabrijelčič 1995, 19–170).

V podjetju morajo nenehno iskati kakovost, ki naj dolgoročno prehaja v odličnost. Na kakovost in njeno stopnjevanje v odličnost morajo gledati kot na odločilno determinanto, ki mora biti vpletena in vključena v vsa dogajanja in funkcije v podjetju.

Kot zgled navajamo ključne organizacijsko-razvojne velelnike na poti od kakovosti k odličnosti (Gabrijelčič 1995, 140–141):

- pri svojem delu smo »korak pred drugimi« (veliko pozornost posvečamo razvoju in napredku oz. ustvarjalni dejavnosti),
- spodbujamo ozračje tvornega medsebojnega sodelovanja (skupinskega dela ter nenehnega razmišljanja),
- dodatno učenje in vzgajanje – znanja, ki ga imamo danes, ni dovolj za jutri,

- nenehno iščemo sožitje med lastnimi koristmi in koristmi poslovnega okolja,
- pri našem ciljnem delovanju na vseh ravneh in področjih upoštevamo evropska merila in cilje, ki jih poskušamo tudi preseči,
- naši kupci in poslovne stranke so partnerji, ki jih moramo s svojimi izdelki in storitvami izjemno zadovoljiti,
- naš osnovni kapital je človek, zato vanj največ investiramo (sodelavec ni le posameznik, je osebnost),
- delamo odlično, natančno in pravočasno, dan za dnev,
- naši medsebojni stiki, razmerja in odnosi temeljijo na poštenosti in spoštovanju,
- podjetje, kjer delamo, je naše podjetje in zato povezujemo svoj dolgoročni osebni razvoj in rast z dolgoročnim razvojem in rastjo tega podjetja, zlasti pa z njegovim napredkom.

2.9.2 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju: PRSPO) je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot izida razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem vrstam organizacij tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Predstavlja nadgradnjo modelov vodenja kakovosti ISO 9000, kar je mogoče razbrati iz modela odličnosti EFQM, ki zajema merila, po katerih se ocenjujejo tudi procesi. Nosilka programa PRSPO je Vlada Republike Slovenije. Postopek za priznanje vodi Urad Republike Slovenije za meroslovje v okviru Ministrstva za šolstvo, znanost in šport. Priznanje sestoji iz listine in skulpture, nagrajencem pa ga izroči predsednik vlade Republike Slovenije (<http://www.mirs.si/PRSPO/prspo.htm>).

Leta 1998 je tudi Slovenija dobila nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja. Postopek za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost poteka skladno z Evropsko nagrado za kakovost (EQA: European Quality Award), ki je bila predstavljena leta 1991. V letu 1999 je bil v Ženevi predstavljen izboljšani model, t. i. EFQM Excellence model – Model odličnosti EFQM, ki ga je leta 2003 privzela tudi Slovenija. Novi model poudarja pomembnost sklepanja partnerskih povezav in ravnanja z ljudmi (zaposlenimi in odjemalci). Razlogi za spremembe in dopolnitve modela odličnosti EFQM so predvsem v večji motivaciji za uvajanje sistematičnih izboljšav v organizacijah, priznavanju uspehov zaposlenih, dobaviteljev in kupcev oz. odjemalcev ter poudarku na izobraževanju in usposabljanju. Prevzem novega modela in s tem vodenja postopka za PRSPO po novem modelu pomeni logičen korak naprej, ki je potreben za ohranitev in zagotovitev globalne konkurenčnosti in primerljivosti (http://www.mirs.si/PRSPO/model_efqm.htm).

Devet sestavin v modelu odličnosti EFQM predstavlja merila, ki jih uporabljajo za ocenjevanje položaja in napredka organizacije glede odličnosti poslovanja. Model v bistvu pove, da se zadovoljstvo odjemalcev in zaposlenih ter vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, z ravnanjem s sposobnostmi zaposlenih in z ravnanjem s partnerstvi, viri in procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih izidih delovanja (http://www.mirs.si/PRSPO/prspo_merila.htm).

Devet meril modela odličnosti EFQM (http://www.mirs.si/PRSPO/prspo_merila.htm):

1. voditeljstvo – kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije;
2. politika in strategija – kako v organizaciji uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo;
3. zaposleni – kako v organizaciji ravnajo, razvijajo ter sproščajo znanje in celoten potencial svojih zaposlenih in kako te aktivnosti načrtujejo;
4. partnerstva in viri – kako v organizaciji načrtujejo in ravnajo z zunanjimi partnerstvi in notranjimi viri;
5. procesi – kako v organizaciji snujejo, obvladujejo in izboljšujejo svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji;
6. izidi v zvezi z odjemalci – kaj dosegajo v organizaciji v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev;
7. izidi v zvezi z zaposlenimi – kaj dosegajo v organizaciji v odnosu do svojih zaposlenih;
8. izidi v zvezi z družbo – kako širša družba dojema organizacijo;
9. ključni izidi delovanja – kaj dosegajo v organizaciji glede na načrtovane dejavnosti.

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora glede na velikost, sektor, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen model obvladovanja. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga vzpostaviti tak model z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti. Pomaga jim razumeti, kje so vrzeli in jim nakaže razrešitve (http://www.mirs.si/PRSPO/projekt_efqm.htm).

Namen PRSPO:

- spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju modelov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti izdelkov in storitev,
- izbira zglednih in najboljših slovenskih organizacij na vrsti meril po zgledu evropske nagrade za kakovost,

- slovenskim managerjem nuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov, storitev in poslovanja,
- slovenskemu gospodarstvu na ta način pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

Cilji PRSPO (http://www.mirs.si/PRSPO/prspo_splosno.htm):

- razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega obvladovanja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja,
- povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji,
- spodbuditi procese samoocenjevanja,
- spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi podjetji,
- priznati podjetjem in drugim organizacijam v Sloveniji dosežke na področju odličnosti,
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

2.10 Standardi kakovosti ISO

V vsakem podjetju ali drugi organizaciji naj bi si stalno prizadevali v celoti izpolniti pričakovanja svojih interesnih partnerjev, to je svojih odjemalcev, kooperantov, zaposlenih, lastnikov in družbe. Zato si morajo postaviti jasne cilje glede kakovosti. Najbolj učinkovito orodje za uresničitev teh ciljev in zagotavljanje kakovosti izdelkov in storitev je postavitve modela kakovosti po standardih serije ISO 9000, ki so primerni za vse organizacije, ne glede na velikost, dejavnost, lastništvo in vrsto proizvodov. Ti standardi služijo za izboljšanje mednarodnega trgovinskega poslovanja, nudijo osnovo za dobro sporazumevanje med proizvajalcem in kupcem glede kakovosti izdelkov in storitev ter omogočajo zmanjšanje tehničnih ovir pri poslovanju med podjetji. Podjetjem ti standardi omogočajo boljše načrtovanje, vzdrževanje in izboljševanje modelov zagotavljanja kakovosti, točneje lahko definirajo pogodbene obveznosti med kupcem in proizvajalcem, bolje ocenijo sposobnosti dobaviteljev ter lažje izdelajo poslovnik zagotavljanja kakovosti (Marolt 1994, 24). Certifikat po standardih ISO je dokument, ki daje kupcu zaupanje do organizacije, ki se ji povečata tudi ugled in položaj na trgu. Ne smemo pa pričakovati, da bo uvedba modela kakovosti po ISO standardih razrešila vse težave s področja kakovosti in da samo uveden model zagotavlja uspešnost organizacije. Postavitve modela kakovosti in pridobitev certifikata je le eden od pogojev za vstop na tržišče, vstopnica za konkurenčno tekmo in orodje za učinkovito vodenje organizacije. Če podjetje nima proizvoda, ki ga trg potrebuje, in ne upošteva potreb kupcev, mu noben certifikat ne more pomagati. Postavitve modela kakovosti po standardih ISO je za organizacijo zelo zahteven projekt. Poleg tega, da je za realizacijo tega projekta

potreben čas, je težava v tem, kako si zahteve v standardih razlagati in jih pravilno vgraditi v organizacijo poslovanja. V standardih ISO so zahteve za model kakovosti le načelno opredeljene, povedo nam, kaj naj vsebuje model kakovosti, ne pa, kako naj podjetje te zahteve vgradi v organizacijo poslovanja. To je prepuščeno vodstvu organizacije, saj se morata uvedba in razvoj modela kakovosti prilagoditi ciljem, proizvodom, postopkom in posebnostim organizacije. Čeprav postavljajo standardi ISO minimalne zahteve glede poslovanja, ki bi jih morala izpolnjevati vsaka organizacija, večina organizacij šele pod pritiskom certificiranja uredi poteke in dejavnosti. Priprava certifikata omogoča celotnemu osebju in vodstvu organizacije celovit kritičen pregled stanja v organiziranosti poslovanja, prinaša v organizacijo sistemsko mišljenje ter ji daje potrebno svobodo, ki ustreza stopnji njenega razvoja (Vujošević 2000, 7–14). Bistvo modela kakovosti, oblikovanega po mednarodnih standardih serije ISO 9000, je v primerljivosti in možnosti certificiranja. V standardih so zbrane zahteve, ki so mednarodno preizkušene in priznane ter celostno pokrijejo dejavnosti v podjetju.

Leta 1946 je bila v Ženevi kot naslednica Mednarodne zveze za standardizacijo ISA ustanovljena Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (International Standard Organisation) z namenom izdajanja mednarodnih standardov in priporočil ter koordiniranja svetovne standardizacije na vseh področjih, razen v elektrotehniki. Člani ISO so nacionalne organizacije za standardizacijo iz večine držav sveta. V okviru mednarodne organizacije za standardizacijo ISO je za izdelavo standardov s področja kakovosti pristojen tehnični odbor TC 176, ki je prve standarde skupine ISO 9000 izdal v letu 1987. Druga izdaja z manjšimi spremembami je bila pripravljena leta 1994, tretja, ki prinaša večje spremembe, pa v letu 2000 (SIQ 2001). ISO/TC 176 si je pri oblikovanju standardov družine ISO zadal štiri strateške ciljne lastnosti:

1. splošno sprejemljivost,
2. sedanjo združljivost,
3. prihodnjo združljivost in
4. prihodnjo prilagodljivost.

Prenovljena tretja izdaja serije ISO 9000 je sestavljena iz treh posamičnih standardov (Frangeš 2001):

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

Prenovljeni standardi so izdelani v jasnejši obliki, so uporabniku bolj prijazni ter so zgrajeni na vrednotah predhodnega standarda. Uveljavljajo procesni pristop, so

združljivi z drugimi standardi za sisteme vodenja, silijo in zahtevajo nenehno izboljševanje ter zahtevajo prepoznavanje potreb zainteresiranih strank (Potkonjak 2003).

Standardi serije ISO 9000 povedo, katere mehanizme morajo vgraditi v organizacijo, da bodo dosežene predpisane zahteve za izdelek ali storitev, in podajajo smernice, kako oblikovati sistem za upravljanje in management kakovosti. Z vzpostavitvijo modela kakovosti po standardih serije ISO 9000 lahko podjetja dosežejo pogloblitve cilje s področja kakovosti (Šostar 2000, 263). Namen standardov je pomagati podjetjem in drugim organizacijam pri iskanju in uvajanju izboljšav, ki se odražajo v večji uspešnosti, boljši učinkovitosti, preprečevanju napak in zmanjšanju tveganja (Potkonjak 2003). Osnovno področje, s katerim se ukvarja ISO 9000, je razvoj, izdelava, trženje in servisiranje takih predmetov trgovanja, kot jih tržišče pričakuje. Tako kot vsi standardi tudi ta postavlja minimalne zahteve za smiselno delovanje organizacije (Potočnik 1998, 22).

Organizacije, ki želijo potrditi skladnost svojega sistema z izhodiščnim standardom, se odločijo za certifikacijo sistema. Izberejo si certifikacijski organ, ki po predpisanem postopku presoje ugotovi skladnost opisanega in uporabljanega sistema s standardom in ob pozitivni oceni izda certifikat, ki običajno velja tri leta, enkrat letno pa certifikacijski organ opravi nadzorno presojo. Organizacija, ki je pridobila certifikat, mora vzdrževati sistem v aktualnem stanju, ga prilagajati spremembam in z notranjimi presojami potrjevati njegovo skladnost (Frangeš 2001). Zavedati se mora, da je pridobitev certifikata le začetek dejavnosti na področju kakovosti. Za uspešen razvoj organizacije je zgolj minimalno izpolnjevanje zahtev standardov vsekakor premalo. Projektu ISO standardov morajo slediti še druge faze, vse do celovitega obvladovanja kakovosti.

Najpomembnejši cilji, zaradi katerih se v organizaciji odločijo za pridobitev certifikata, so (Vujošević 2000, 8):

- povečanje preglednosti, kakovosti in zanesljivosti procesov,
- izboljšanje komunikacije med udeleženci procesov in oddelki,
- izboljšanje motivacije sodelavcev in posloводства organizacije,
- izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije in
- povečanje ugleda organizacije in proizvodov.

V vsakem podjetju, v katerem govorijo o kakovosti svojih izdelkov ali storitev, naj bi imeli poslovnik kakovosti kot formalen dokument. Ta poslovnik naj bi ustvaril zaupanje v kakovost izdelkov in storitev, ki jih določeno podjetje nudi na tržišču. Poslovnik mora vsebovati opis programa zagotavljanja kakovosti v podjetju. Zaposlenim, kupcem, dobaviteljem in ostalim pooblaščenim osebam mora nuditi dovolj informacij o modelu in programih zagotavljanja kakovosti. V njem mora biti predstavljena politika, organizacija, postopki in ostali elementi, povezani s kakovostjo.

Imeti mora vlogo uradnega dokumenta in mora ustrezati zahtevam standardov. Prevaja naj splošne dele standardov v postopke, ki ustrezajo pogojem posameznega dela. Dokumentirani programi v poslovniku pa morajo odražati dejansko prakso zagotavljanja kakovosti v podjetju. Poslovník kakovosti lahko postane učinkovit pripomoček, če je pravilno načrtovan in izdelan ter dovolj prilagodljiv za vnos sprememb (Marolt 1994, 499–500).

Tudi v slovenskih podjetjih prevladuje želja in potreba po urejenosti podjetja in eden od glavnih pristopov je izgradnja modela kakovosti po zahtevah mednarodnih standardov serije ISO 9000. V Sloveniji je prvo podjetje pridobilo certifikat leta 1989, danes pa imajo certifikate že v preko 1200 podjetjih, v katerih dela preko 51 % vseh zaposlenih v slovenskem gospodarstvu (Potkonjak 2003).

Verjetno je, da bo serija standardov ISO 9000 z dopolnjenimi izdajami in novimi standardi, ki bodo pokrivali vedno ožja področja in uvajali nova dognanja o svetovnem razvoju, še dolgo eno najpomembnejših orodij pri dvigovanju kakovostne ravni izdelkov in storitev (Šostar 2000, 263). Certifikat ni zgolj vstopnica na globalno tržišče, je tudi priložnost za vsako organizacijo, da si poslovni proces uredi pregledno, ekonomično in razvojno usmerjeno ter izkoristi vse notranje rezerve, s katerimi razpolaga in se jih pogosto niti ne zaveda ([Http://www.bvqi.si/i_kakovost.html](http://www.bvqi.si/i_kakovost.html)).

Težnja številnih podjetij je, da bi imela sistem vodenja certificiran kot celoto, ki vključuje kakovost in varstvo okolja, pa tudi vodenje z vidika varnosti in zdravja. Integracija sistemov pospešuje koncept vsesplošne odgovornosti zaposlenih in poslovodstva ter zagotavlja okvir za neprestano izboljševanje na vseh področjih (Strašek 1998, 139).

2.10.1 ISO 9001

ISO 9001 je standard, ki ga organizacija uporabi za izpolnitev zahtev in ga certifikacijski organi certificirajo. Organizacija, ki želi svoje poslovanje postaviti na še višjo raven, pa pri uvedbi in uporabi modela upošteva tudi ISO 9004, vendar te dodatne zahteve niso certificirane (Frangeš 2001). Standard ISO 9001:2000 izhaja iz odnosa odjemalec–organizacija in nam podaja zahteve za tiste aktivnosti, ki jih morajo v organizaciji izvajati, da bi zanesljivo izpolnili potrebe in zahteve odjemalcev za izdelek oz. storitev s ciljem izboljševanja zadovoljstva odjemalcev z učinkovito uporabo modela vodenja kakovosti. Standard navaja k novemu poslovnemu razmišljanju, ki temelji na vodljivosti modela in uporabi načela »planiraj–stori–preveri–ukrepaj« (PDCA) ter procesnega pristopa (Potkonjak 2003). Procesni pristop omogoča razvijanje, izvajanje in izboljševanje učinkovitosti modela vodenja kakovosti zaradi izpolnjevanja odjemalčevih zahtev in povečanja njegovega zadovoljstva ter nenehen nadzor nad povezavami med posameznimi procesi, nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi.

Standard ima osem poglavij. Poglavja od 0 do 3 so uvodna in vsebujejo pojasnila za razumevanje, vsebino, definicije in povezave v seriji ISO 9000:2000. Za organizacijo so najpomembnejša poglavja od 4 do 8.

Vsebina teh obsega:

- poglavje 4: sistem vodenja kakovosti skupaj z dokumentacijo in zapisi;
- poglavje 5: opredeljuje odgovornost in zavezanost vodstva, usmerjenost na stranke, kupce, odjemalce, politiko kakovosti, načrtovanja, organiziranja, določa odgovornosti in pooblastila ter vodstveno oceno delovanja poslovnega sistema;
- poglavje 6: določa upravljanje in zagotavljanje virov;
- poglavje 7: vsebuje zahteve za obvladovanje procesov izvajanja dejavnosti;
- poglavje 8: merjenje, analize in izboljševanje.

Sistem je mogoče kadarkoli razširiti s še drugimi sistemi, kot je na primer ISO 14001, saj so ti standardi med seboj združljivi. V takem primeru govorimo o integriranih sistemih vodenja kakovosti (Frangeš 2001).

2.10.2 ISO 14001

Standard ISO 14001 je bil sprejet leta 1996, je sistem upravljanja z okoljem in svetovni standard. Ker je univerzalen standard, ga je mogoče uporabiti za posamezno podjetje, lokacijo ter vse vrste industrije in storitvene dejavnosti. Čeprav temelji standard ISO 14001 na načelu prostovoljnosti, ga uvajajo v vse več podjetjih. Je logičen korak po vzpostavitvi modela kakovosti ISO 9000. Standard ima sinergičen učinek. Podjetje, ki pridobi certifikat ISO 14001, ima neposreden pozitiven vpliv na tri ključne skupine iz njegovega neposrednega interesnega dometa, in sicer na dobavitelje, kupce oziroma stranke in zakonodajalce. Tako se krog dobrega ravnanja z okoljem vse bolj širi. Razlog za vzpostavitev sistema ravnanja z okoljem je treba iskati v vedno večji občutljivosti ljudi na spremembe v okolju. Ekološki problemi prihajajo vedno bolj v ospredje. Kupci storitev, država, nevladne organizacije, vlagatelji in zavarovalnice zahtevajo od podjetij, da ravnaajo okolju prijazno. Tudi zakonodajne zahteve postajajo vedno strožje in pričakovati je še nadaljnjo zaostritev. Pozornost, ki jo ljudje namenjajo naravnemu okolju, pa ni le stvar trenutne mode, temveč dolgoročna usmeritev, ki že povzroča radikalne spremembe v mišljenju in vrednotah. Ravnanje z naravnim okoljem postaja nujna in pomemben dejavnik pri načrtovanju razvoja podjetij. Podjetja, ki se tega ne bodo pravočasno zavedala, so v bližnji prihodnosti obsojena na propad, saj ne bodo mogla več poslovati in biti konkurenčna na zahtevnih tržiščih.

Serija standardov ISO 14000 se usmerja na ravnanje podjetij z energetskimi in vodnimi viri, hrupom, emisijami nevarnih snovi, odpadki in drugimi nevarnimi snovmi oz. z vsem, kar je povezano z naravnim okoljem. Standard ISO 14001 zahteva, da mora smotrno ravnanje z naravnim okoljem postati sestavni del poslovanja, torej tudi del poslovnih načrtov, naložb in razmišljanja poslovodstva. Poslovodstvo podjetja naj bi

javno prevzelo obveznost, da bo uskladilo svojo poslovno prakso z veljavnimi zakoni in predpisi, za kar mora sprejeti tudi poseben program ravnanja z naravnim okoljem in si zagotoviti potrebna sredstva. ISO 14001 od organizacij zahteva, da sprejmejo politiko nenehnih izboljšav na vseh področjih dela, kjer je naravno okolje ali zdravje ogroženo. ISO 14001 obsega 17 temeljnih poglavij, ki so razvrščena v pet glavnih razdelkov, v katerih so podrobno opisani elementi managementa sistema. Pomemben del sistema ravnanja z naravnim okoljem, ki je v skladu z zahtevami standarda ISO 14001, je politika naravnega okolja, iz katere se vidi okoljska naravnost podjetja in je dostopna vsem zaposlenim, obiskovalcem in javnosti. Pri izboljševanju varstva naravnega okolja in napredku morajo sodelovati vsi zaposleni, poslovni partnerji ter drugi zainteresirani. Za kakovostno delovanje sistema ravnanja z naravnim okoljem so zelo pomembni postopki oz. sistemski pristop k reševanju in obvladovanju okoljskih problemov v podjetju (Strašek 1998, 7–19).

Poglavitni namen svetovnega okoljskega standarda ISO 14001 je predvsem v preventivnem delovanju na področju ravnanja z naravnim okoljem s poudarkom na enovitem in usklajenem ravnanju z naravnim okoljem na vseh ravneh. Cilj je podpreti varovanje naravnega okolja in preprečevanje obremenjevanja v ravnovesju z družbeno-gospodarskimi potrebami. Uspeh modela pa je odvisen od zavezanosti na vseh ravneh in funkcijah, še posebej na ravni vršnega managementa. Ta standard omogoča organizaciji vzpostaviti in presoditi postopke, s katerimi določi politiko do naravnega okolja in okvirne cilje, dosega njihovo izpolnjevanje ter to prikaže tudi drugim. Določa smer, v katero je treba delovati, in kaj je treba storiti v smislu ekološkega ravnanja, vendar pa ne določa metod in tehnik, ki naj bi jih pri tem uporabili. To pa lahko pomeni svojevrstno prednost, saj s tem vzpodbuja inovativne rešitve.

Postopek pridobivanja certifikata po standardu serije ISO 14001 poteka po petih osnovnih fazah:

1. preliminarni okoljski pregled;
2. identifikacija problemov, prioritete;
3. postavitve ciljev, oblikovanje programa;
4. urjenje uporabnikov;
5. certificiranje.

S preliminarnim okoljskim pregledom naj bi ugotovili, kakšni okoljski problemi sploh obstajajo v podjetju ter jih razvrstiti po pomembnosti in nujnosti. To je najbolj kritičen del in mu je treba nameniti največ pozornosti, saj je ravno od stopnje kakovosti in natančnosti preliminarne pregleda v veliki meri odvisen končni uspeh. Ta pregled mora opraviti zunanji sodelavec oz. strokovnjak z ustreznega področja, ki lahko poda čim bolj objektivno sliko. V drugi fazi identificirajo ekološke probleme, za katere določijo okoljski vidik in okoljski vpliv. V okviru okoljske politike, ki je temeljni

dokument celotnega sistema ravnanja z naravnim okoljem, oblikujejo okvirne in izvedbene cilje ter program in način izvajanja. Urjenje uporabnikov je zelo zahtevna faza, saj gre tu predvsem za osveščanje. Po vzpostavitvi sistema v podjetju pa sledi še faza certificiranja. Neodvisni certifikacijski organ opravi dva pregleda, in sicer pregled dokumentacije ter udejanjanje zapisanega tudi v praksi. Če ustreza predpisom in je usklajenost ustrezna, certifikacijski organ podeli certifikat (Vuk 2000, 151–156).

2.10.3 Drugi standardi

Poleg bolj poznanih splošnih standardov iz serije ISO 9000 in okoljskih standardov serije ISO 14000 poznamo še nekaj drugih, bolj specifičnih standardov za določena področja.

Vzporedno z varovanjem naravnega okolja se krepi tudi skrb za zdravje in varnost zaposlenih, napreduje humanizacija dela, v ospredje pa stopa vloga človeških virov. Tudi na tem področju so varstveni predpisi čedalje strožji. Mednarodni standard za področje zdravja in varnosti je OHSAS 18001. Namen certificiranja je v podjetju doseči jamstvo o zavedanju pred možnimi tveganji in nevarnostmi v okolju in njihovem učinkovitem obvladovanju ([Http://www.bvqi.si/i_varno.html](http://www.bvqi.si/i_varno.html)).

Družbena odgovornost in etičen odnos do zaposlenih sta vrednoti, ki vedno bolj prevladujeta v sodobnih podjetjih. Zaradi vse večje globalizacije je za konkurenčnost podjetja vse pomembnejše zaupanje, motivacija in zvestoba zaposlenih, ugled v javnosti ter lojalnost vse zahtevnejšega potrošnika, ki ob kakovosti in ceni razmišlja tudi o odnosu do naravnega okolja ter etičnosti podjetja, katerega izdelke ali storitve kupuje. Leta 1997 je tako izšel standard SA 8000, ki temelji na konvencijah Mednarodne organizacije za delo (ILO). Z vpeljavo zahtev tega standarda podjetje izkazuje obvladovanje in nenehno izboljševanje etičnega odnosa do zaposlenih ([Http://www.bvqi.si/i_druzba.html](http://www.bvqi.si/i_druzba.html)).

Tudi na področju zagotavljanja varnosti živil je vse več podjetij, ki se odločajo za pridobitev certifikata za sistem varnosti živil HACCP. Vedno večja osveščenost proizvajalcev, dobaviteljev, distributerjev, prodajalcev in potrošnikov o pomenu kakovosti živil in njihovi zdravstveni neoporečnosti ter veliki nevarnosti kontaminacije je pripeljala do vse večjega zanimanja za ta sistem kot najboljše možne preventive na področju zagotavljanja varnosti živil. Tudi pri naših proizvajalcih, ki si želijo potrditi sistem varnosti živil v skladu z evropsko in svetovno zakonodajo ter si s tem utrditi že obstoječi status ter si utreti pot na nova tržišča, ta certifikat pridobiva vse večji pomen ([Http://www.bvqi.si/i_zivila.html](http://www.bvqi.si/i_zivila.html)).

Tudi v avtomobilski industriji se zavedajo pomena kakovosti, zato so najpomembnejši avtomobilski proizvajalci v svetu razvili posebej prilagojene standarde, ki predpisujejo poslovno prakso dobaviteljev avtomobilskih sestavnih delov in orodjarn. Uveljavil se je tudi novi standard ISO TS 16949, ki združuje zahteve mednarodne avtomobilske industrije ([Http://www.bvqi.si/i_avto.html](http://www.bvqi.si/i_avto.html)).

3 UPORABNI DEL

3.1 Predstavitev podjetja Marina Portorož, d. d.

Marina Portorož, d. d. je kot prva slovenska marina začela nastajati že leta 1974 z zasipom dela solin in izkopom akvatorija. Leta 1979 je bila otvoritev prvega dela Marine z 220 privezi za plovila dolžine do 18 metrov. V juniju 1982 je bil odprt turistično-trgovski objekt z zunanjo ureditvijo, športna igrišča ter 170 privezov v kanalu Fazan, ki so namenjeni predvsem domačinom. V začetku maja 1983 je bil predan v uporabo hangar I za shranjevanje plovil s servisnimi delavnicami. Leta 1986 je bil dokončan tudi drugi del Marine s 430 privezi v morju, letno restavracijo s teraso in bazenom, sanitarijami, hangarjem II za shranjevanje in popravilo plovil s servisnimi delavnicami ter z ustreznimi lokali in trgovinami, s platojem za shranjevanje plovil na kopnem in s parkirišči za osebne avtomobile. Zgrajen je bil tudi prvi umetni otok na slovenski obali, ki služi kot zaščita plovil pred valovi. Deset let vlaganja v lucijske soline je obrodilo sadove, saj so tako uredili kar 23 hektarjev površine za potrebe visokega turizma, obenem pa tudi pomagali dograditi celostno turistično podobo Portoroža, ki naj bi se preusmeril iz množičnega turizma v visoko kakovostni ter v koriščenje zmogljivosti še v podaljšani sezoni. Izgradnja in širitev Marine sta se odvijali po fazah, tako da sedaj Marina razpolaga s 1.257 privezi, od tega jih je v morju 659, 278 je komunalnih privezov v kanalu Fazan in cca 320 privezov na kopnem in v dveh hangarjih s površino 3.200 m². V sodobno opremljenih delavnicah opravljajo vse vrste popravil na ladijskem trupu in ladijski opremi. Za dvigovanje in spuščanje plovil je na voljo pet dvigal z zmogljivostjo do 60 ton, od tega so tri samohodna, dva pa konzolna ter posebno transportno vozilo za manipulacijo s plovili in dvigalo za jambore. Gostom je na voljo 650 parkirnih mest. Marina lahko sprejema plovila do 24 m dolžine in 3,5 m ugreza in je upravičeno najbolj urejena in storitveno izpopolnjena marina na slovenski obali in v severnem Jadranu. Opremljena je po evropskih standardih, za kar je že večkrat prejela razna mednarodna priznanja.

V Marini Portorož uspešno poslujejo že 25 let, kar kaže na pravilno izbrano strategijo podjetja, ki je v teh letih doživelo tudi nekaj organizacijskih in strukturnih sprememb. Najprej so poslovali v okviru podjetja TOZD Igralnica Casino, nato v okviru THP Portorož o.sol.o., leta 1983 kot Turistična organizacija Portorož n.sol.o. – TOZD Igralnica Casino o.sol.o., DE Marina. V procesu lastninskega preoblikovanja so se leta 1992 preoblikovali v družbo z omejeno odgovornostjo, 3. aprila 1996 pa so bili pri pristojnem Okrožnem sodišču v Kopru vpisani kot delniška družba. Število izdanih delnic podjetja je 313.932, osnovni kapital družbe pa znaša 627.864.000 SIT. Od junija 2002 so večinski lastniki Marine Portorož Terme Čatež, d. d., ki imajo v lasti 73,44 % delnic. Organi upravljanja delniške družbe Marina Portorož so skupščina, nadzorni svet in uprava, katerih vlogo in način delovanja opredeljuje Statut delniške družbe Marina Portorož – turistično podjetje, d. d. Vse pravice v zvezi z delniško družbo lahko

delničarji uresničujejo na skupščini delničarjev. Nadzorni svet je šestčlanski, od tega štirje predstavniki kapitala in dva predstavnika delavcev. Uprava podjetja je enočlanska in jo predstavlja direktor družbe.

Podjetje nastopa na tržišču kot enovito podjetje, katerega strategija in razvoj sta načrtovana in nadzorovana iz centra podjetja. Prav tako sodijo v okvir centra podjetja tudi vse podporne poslovne funkcije. Poslovanje poteka v posameznih zaokroženih enotah – štirih profitnih centrih (luka, servis, gostinstvo, šport), katerih delovanje je v veliki meri prepleteno. V enoti Luka poteka dejavnost hrambe plovil, in sicer v akvatoriju (v privezih) in na kopnem (na prostem in v hangarjih). Enota Servisa zagotavlja celovito ponudbo vzdrževalnih del na plovilih, dviganja in spuščanja plovil ter skrbi za večji del vzdrževanja infrastrukture. Profitni center Gostinstvo upravlja restavracijo in deset dvoposteljnih sob na področju marine ter zahtevno gostinsko ponudbo v igralnici Casino Portorož. Profitni center Šport pa upravlja športno-rekreacijski kompleks v neposredni bližini marine, ki ga sestavlja večnamenski stadion s tribunami, sedemnajst igrišč za tenis, od tega dve pokriti igrišči, mini golf, igrišča za odbojko, košarko in mali nogomet ter vadbišče za golf. Medsebojno dopolnjevanje ponudbe posameznih dejavnosti družbe prinaša v podjetje pozitiven sinergijski učinek, ki se odraža v zagotavljanju primerne obsega poslovanja skozi vse leto.

V podjetju Marina Portorož usmerjajo svoje aktivnosti v skladu s poslovno strategijo v izvajanje kakovostne in celovite navtično-turistične dejavnosti. Storitve, ki jih izvajajo v podjetju lahko delimo na primarne in sekundarne.

- Primarne storitve:
 - nudenje varnega priveza za plovila v morju,
 - nudenje prostora za shranjevanje plovil na kopnem in v hangarjih,
 - oskrbovanje plovil z vodo in električnim tokom,
 - servisne storitve (popravila ter vzdrževalna dela na ladijskem trupu, ladijski opremi in motorjih ter oskrba z rezervnimi deli),
 - dviganje in spuščanje plovil,
 - mornarska služba.

- Sekundarne storitve:
 - gostinske storitve (restavracije, kava bar, nočni klub, namestitve),
 - trgovina (živila, navtična in športna oprema, barve in laki, rezervni deli ...),
 - najem plovil in prostorov,
 - športno-rekreacijske storitve (fitness, plavanje, tenis, golf, mini golf ...),
 - sejemska dejavnost,
 - telefon, telefaks, internet,
 - preskrba z gorivom.

Sekundarne storitve so pomembna dopolnitev in dodatna turistična ponudba Marine, v kateri naj bi navtični turist dobil vse, kar potrebuje. Povpraševanje po storitvah v navtičnem turizmu narašča, zato je razvoj, prilagajanje novim trendom, povečevanje kakovosti, povezovanje in skupen nastop na predstavitvenih sejmih nujna in cilj vseh ponudnikov navtičnih storitev in upravljavcev marin.

Temeljna vizija podjetja je uspešnost poslovanja in finančna stabilnost ob stalnem izboljševanju kakovosti storitev, ob skrbi za okolje ter zaposlene, ob povečevanju konkurenčne prednosti, uvajanju novih storitev in širjenju ponudbe ter povezovanju z drugimi organizacijami. V tržnem gospodarstvu sta zaradi vse večje konkurence zelo pomembni pravilno izbrana vizija in strategija vodenja podjetja. Le v podjetjih, v katerih bodo izkoristili konkurenčno prednost, bodo lahko poslovali uspešno. Spremljati je treba tudi novosti na tržišču in jih vključevati v ponudbo. V Marini Portorož namenjajo veliko skrb varstvu okolja, ki je sestavni del politike podjetja. S politiko varstva okolja so se v podjetju dolgoročno zavezali k preprečevanju onesnaževanja in stalnemu izboljševanju, kar zahteva nenehno spremljanje izvajanja sistema, preverjanja rezultatov in, če je potrebno, dopolnjevanje ukrepov oziroma spreminjanje ciljev in programov.

V vodstvu podjetja Marina Portorož se zavedajo, da predstavlja turizem vse večjo gospodarsko priložnost Slovenije, zato so sedaj potrebne pravilne razvojne usmeritve in ukrepi, tako dolgoročni kot kratkoročni. Delo, ki ga zaposleni opravljajo, postaja vedno bolj zahtevno. Glavno vodilo pri delu vsakega posameznika in družbe kot celote morajo postati strokovnost, prijaznost in posluš za želje gostov.

Kot v vsaki delovno intenzivni panogi je kakovost ponujenih storitev v veliki meri odvisna od znanja in truda, ki ga v svoje delo vložijo vsi zaposleni. V Marini Portorož je 78 stalno zaposlenih delavcev. Zaradi sezonskega značaja dejavnosti, ki jih izvaja podjetje, je treba v mesecih, ko je fizični obseg dela povečan, najeti dodatno delovno silo. Tu velja omeniti še sodelavce, ki niso zaposleni v podjetju, temveč z njim pogodbeno sodelujejo pri posameznih poslih ali nalogah kot samostojni podjetniki, pogodbeni delavci ali kooperanti. Največ jih je na področju luke (služba za varovanje, čistilke) in servisa (predvsem za različna specializirana dela).

3.2 Analiza obstoječega stanja na področju kakovosti poslovanja

Osnovni pogoj za napredovanje na poti k odličnosti je zadovoljitev potreb in interesov vseh udeležencev organizacije. Za spremljanje uresničevanja teh interesov in napredka podjetja se uporabljajo tudi računovodsko-finančni ter fizični kazalniki poslovanja.

V Marini Portorož, d. d. zelo uspešno poslujejo, kar kažejo vrednosti posameznih računovodsko-finančnih kazalnikov, ki jih v organizaciji primerjajo med seboj v različnih časovnih obdobjih ter z drugimi sorodnimi podjetji. Kazalnike uporabljajo za analize poslovanja in primerjave doseženega stanja s preteklim ali načrtovanim

obdobjem. Merjenje učinkov poslovanja izvajajo na podlagi uresničevanja poslovnega načrta, v katerem so določeni cilji in kazalniki. V letnem poročilu je razviden napredek glede na načrtovane kazalnike in zastavljene cilje. Sestavljeno je iz bilančnega dela, ki prikazuje poslovanje na podlagi računovodsko-finančnih kazalnikov, ter poslovnega dela, ki obravnava fizične kazalnike poslovanja.

Tabela 3.1 Pomembnejši računovodsko-finančni kazalniki v Marini Portorož, d. d.

Pomembnejši kazalniki	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Donosnost kapitala (v %)	10,40	10,20	9,30	10	29,1	9,52
Donosnost sredstev (v %)	8,60	8,80	8,20	8,50	15,30	5,62
Celotna gospodarnost	1,33	1,35	1,35	1,34	1,85	1,35
Gospodarnost poslovanja	1,21	1,24	1,35	1,20	1,50	1,38
Delež kapitala v financiranju (v %)	85,38	87,21	88,30	83,10	58,70	65,20
Delež dolgov v financiranju (v %)	14,62	12,79	11,70	16,90	41,30	34,80

Vir: Marina Portorož, d. d. 1998–2003

Donosnost (rentabilnost) kapitala je okrog 10 %, donosnost sredstev pa nad 8 %, kar kaže na zelo uspešno poslovanje in dobro rentabilnost investiranega premoženja v podjetju. Kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti) kažejo na dokaj dobro razmerje med prihodki in odhodki. Kazalniki financiranja pa kažejo na visoko finančno varnost in stabilnost podjetja.

V Marini Portorož kot prvi slovenski marini imajo najdaljšo tradicijo in si z uspešnim poslovanjem ter z nenehnim izboljševanjem kakovosti, s širjenjem celovite ponudbe in z okoljsko politiko trudijo ohranjati primat med slovenskimi marinami. Zaradi vse večje konkurence, ki jo predstavlja predvsem gradnja novih marin na hrvaški in italijanski strani meje, bodo potrebni novi izzivi ter vlaganja predvsem v kakovost in širjenje ponudbe. Obstajajo še neizkoriščene možnosti ponudbe dodatnih storitev (gradnja apartmajev in športno-rekreacijskega centra). Te lahko v precejšnji meri prispevajo k ugodnim rezultatom poslovanja in povečevanju konkurenčnih prednosti.

V Marini Portorož se lahko pohvalijo tudi z dolgoletno sejensko tradicijo in organiziranjem športnih prireditev, tako regat kot teniških turnirjev. Najpomembnejši je seveda vsakoletni navtični sejem Internautica, ki že od leta 1996 privablja v Marino veliko število obiskovalcev.

V Marini Portorož si prizadevajo za optimizacijo poslovnih procesov, tržni položaj in rast podjetja pa zagotavljajo:

- z zadovoljevanjem potreb odjemalcev v skladu s sistemom MQ,
- z razvijanjem dobrih poslovnih odnosov z dobavitelji, odjemalci, sodelavci in okoljem,
- z izkoriščanjem sinergijskih učinkov na ravni skupine Terme Čatež,

- z iskanjem poslovnih priložnosti in razvojnih možnosti,
- z vpetostjo podjetja v celotno ponudbo turističnega kraja Portorož.

Poslovno leto 2003 so zaključili zelo uspešno. Doseženi dobiček pred obdavčitvijo je bil celo za 5,5 % nad planiranim, kar pomeni, da so bili vsi zastavljeni cilji doseženi oz. preseženi. S stalnimi investicijami povečujejo kakovost storitev in širijo dodatno ponudbo ter tako ustvarjajo tržne prednosti pred konkurenco. V letu 2002 je bil med drugim zgrajen tudi večnamenski stadion, ki pomeni zaokrožitev športne ponudbe. Ker imajo visoko razvit »know-how« v svoji dejavnosti, v naslednjih letih planirajo nadaljnja vlaganja oz. nakupe marin, hotelov in drugih nepremičnin, tako doma kot v tujini. Pripravljajo idejne zasnove za nova vlaganja, na zemljišču ob Marini, ki je v njeni lasti, pa načrtujejo izgradnjo novih turističnih zmogljivosti, hotela, apartmajev, garaž, pokritega kopaljšča s termalno riviero na prostem, wellness centra in nekaterih drugih objektov, ki bodo zaokroževali celovito ponudbo. V planu imajo tudi širitev marine v zaliv za približno 130 m, kjer bi pridobili 280 novih privezov tudi za plovila večjih dimenzij. Pri novih naložbah bodo v podjetju razvijali predvsem tiste dejavnosti, ki bodo Marino obogatile ter ji povečale konkurenčnost.

Temeljna področja delovanja v letu 2004 v skladu z zastavljenimi poslovnimi cilji so naslednja:

- nadgradnja standardizacije v poslovanju,
- ohranitev sistema MQ in pridobitev certifikata ISO 14001,
- vključevanje v enoten sistem poslovanja in poročanja v okviru sistema Terme Čatež,
- vodenje in izvajanje optimizacije v vseh organizacijskih enotah in kontrola,
- sprejem lokacijskega načrta za področje marine,
- izgradnja štirih objektov z apartmaji,
- izvedba odmevnih mednarodnih dogodkov (Davis Cup, Fed Cup, regate ...).

3.2.1 Razvojna strategija podjetja

V Marini Portorož so si zadali naslednjo razvojno strategijo:

1. Z vidika tržišča in strukture gostov:

Dosedanja strategija podjetja je temeljila na povečevanju števila gostov ter zagotavljanju storitev najvišje kakovosti. Ker pa je podjetje že doseglo zgornjo mejo izkoriščenosti svojih zmogljivosti z oddajanjem privezov za daljše obdobje, je možno le povečanje števila dnevnih gostov ter s tem povezanih drugih storitev. Svojo tržno usmeritev mora podjetje še naprej razvijati predvsem na nemškem in avstrijskem tržišču, povezovati pa se mora tudi s sorodnimi dejavnostmi na italijanskem območju.

Zagotavljati je treba visoko kakovost turistične ponudbe in tako preiti iz masovnega v kakovostni turizem. Prehod je pogojen z razvojem celotne turistične dejavnosti portoroškega, obalnega in širšega turizma.

2. Z vidika razvoja storitev:

Podjetje mora dopolniti celotno ponudbo z razširitvijo, izboljšanjem in uvajanjem novih storitev ter z iskanjem novih tržnih niš za trženje.

3. Z vidika tehnologije in investiranja:

V Marini Portorož bo potrebno tehnologijo za vzdrževanje in popravila plovil, naprav in opreme še naprej obnavljati in posodabljati. S tem bi izboljšali kakovost storitev. Še naprej bo potrebno investirati v športne in rekreacijske dejavnosti in jih razvijati v skladu s pričakovanji gostov.

Uspešno in stabilno poslovanje družbe v preteklih letih je osnova za razvoj podjetja tudi v prihodnje. Poslovni rezultati so v pričakovanih okvirih in izpolnjujejo pričakovanja delničarjev, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja. Razvojna uspešnost podjetja temelji na nenehnem izboljševanju kakovosti storitev, ki bodo izpolnjevale pričakovanja odjemalcev, na visoki stopnji izkoriščenosti razpoložljivih zmogljivosti in s tem na učinkovitem izkoriščanju vloženega kapitala, stabilnosti poslovanja, ustrezni donosnosti na kapital in izpolnjevanju pričakovanih delničarjev, skrbi za naravno okolje, skrbi za izobraževanje, motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih. Pri načrtovanju novih naložb in pri sprotne dopolnjevanju in izboljševanju obstoječe ponudbe se bodo managerji zavzemali za celovitost storitev namestitve in vzdrževanja plovil, gostinskega in športno-rekreacijskega programa ter v bodoče tudi storitev namestitve v hotelih, storitev vodnih programov ter termalnih storitev. V podjetju uresničujejo razvojno in inovativno funkcijo v okviru turističnega Portoroža in tako predstavljajo pomemben element kraja.

Poslovodstvo Marine Portorož si bo prihodnost ustvarjalo s potjo v odličnost, to je prednost podjetja, ki jo odražajo poslovni uspeh, ugled vodstva, vodilni položaj podjetja na tržišču in v okolju ter zadovoljstvo odjemalcev in zaposlenih. Prizadevali si bodo biti korak pred drugimi, izkoristiti priložnosti in se meriti z najboljšimi. V letu 2002 so Terme Čatež, d. d. po izvedenem prevzemu postale večinski lastnik Marine Portorož, d. d. Z vstopom novega večinskega lastnika bodo v podjetju še hitreje uresničevali zastavljene cilje. Poslovodstvo bo svojo dejavnost razvijalo v okviru sistema Terme Čatež v povezavi s portoroškim turizmom in tudi širše, prioriteta pa bo še naprej povečanje vrednosti za delničarje. Skupaj z večinskim lastnikom Terme Čatež intenzivno proučujejo možnosti širitve na lokacije izven Slovenije, predvsem v sosednjo Hrvaško.

3.2.2 *Projekt MQ – Marina Quality*

Marina Portorož je že ob načrtovanju nastajala kot objekt visoke kakovosti. Akvatorij s pomoli, priveznimi mesti, priključki za vodo in elektriko, plovnimi potmi in zaščiteno pred neurji presegajo svetovne standarde. Kopenske površine so dovolj velike ter urejene na zavidljivi ravni. Veliki hangarji omogočajo prezimovanje plovil, s čimer se lahko pohvalijo le redke marine. Spremljajoči objekti so arhitektonsko smiselno zasnovani ter omogočajo pestrost servisne, gostinske, športne in ostalih dejavnosti. Cilj podjetja je nuditi navtičnemu turistu široko paleto storitev ter s tem zadovoljiti vse njegove potrebe. Marina Portorož je tako zrasla v pravo »navtično središče«, edino na Jadranu in eno redkih v Mediteranu in je postala vzor in primer za graditev tovrstnih objektov. Razvoj obstoječih in gradnja novih marin v neposredni bližini sta izničila začetne prednosti portoroške Marine. Od svojega nastanka se danes v Marini Portorož prvič soočajo z resno konkurenco. V konkurenčnem boju pa lahko zmagajo samo s kakovostjo ponujenih storitev in z ohranitvijo ugleda najboljše marine na Jadranu. Spoznanje, da je kakovost bistveni element gospodarske učinkovitosti in glavno orožje v konkurenčnem boju za ohranitev in pridobivanje najzahtevnejših gostov, postaja nova filozofija poslovanja. Za zagotavljanje uspešnosti nove filozofije poslovanja pa je treba kakovost jasno določiti in jo vključiti v poslovno politiko podjetja. V poslovanju se zavedajo, da so potrebne nujne sistemske spremembe za zagotavljanje kakovosti na vseh ravneh in v vseh dejavnostih podjetja. Od poslovanja je odvisno, kako bodo sodelavci prevzeli in dojeli filozofijo zagotavljanja kakovosti, zato morajo ustvariti pravo delovno ozračje, da bodo kakovost ustvarjali vsi zaposleni, ter jih morajo znati tudi primerno motivirati.

V Marini Portorož so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001 in vpeljujejo sistem ISO 14001. Na ekološko osveščenost kaže tudi mednarodno priznanje Modra zastava, ki plapolja v portoroški Marini že od leta 1995 in jo podeljuje Evropsko združenje za okoljevarstveno vzgojo. Sedaj je trend vlaganja v kakovost in temu se morajo v podjetju prilagoditi, če želijo ostati uspešni. V Marini Portorož so vpeljali projekt Sistem MQ – Marina Quality, ki zajema celovito izgradnjo in uvajanje sistema vodenja kakovosti po standardih ISO 9001 in sistema ravnanja z okoljem ISO 14001. Obseg sistema MQ je zgrajen in prilagojen planom podjetja in razvojnim perspektivam, upoštevajoč vse elemente izbranih standardov. Poglavitni namen tega projekta je uskladiti obstoječe poslovanje in dokumentacijo z zahtevami omenjenih standardov. Razlog, zaradi katerega se je pojavila potreba po pridobivanju tovrstnih mednarodnih certifikatov, gre iskati predvsem v dejstvu, da so večinski odjemalci storitev tujci, ki jim bodo ti certifikati jamčili kakovostno in okolju prijazno naravnano poslovanje podjetja.

Sistem MQ – Marina Quality je bil zastavljen 1. julija 1998 z imenovanjem projektnega tima, v katerega so bili vključeni vsi člani poslovanja podjetja. Glavni cilj tega projekta je razviti in uvesti sistem kakovosti v skladu s standardom ISO 9001 in sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 v celotnem podjetju. Sestavni del politike

sistema MQ so usmeritve in zavezanost posloводства podjetja, ki zagotavljajo izvajanje te politike. V poslovodstvu tudi zagotavljajo vse potrebne ukrepe, da bi zaposleni politiko sistema MQ razumeli, izvajali in vzdrževali ter bili odgovorni za vodenje sistema MQ. Pripravljena je bila ustrezna dokumentacija, od Poslovnika in Priročnika kakovosti do navodil, pa vse do tehnične, kontrolne, delovne in ostale dokumentacije za upravljanje sistema kakovosti na posameznem področju. Skozi aktivnosti projekta težijo k poenotenju procesov med posameznimi področji v družbi in s tem tudi k poenotenju dokumentacije sistema, ki bo rezultat tega projekta. Doseganje zelene oziroma zahtevane kakovosti in ravnanja z okoljem zavezuje k sodelovanju vse zaposlene v družbi, da dosledno izvajajo vse elemente sistema MQ.

V Marini Portorož imajo vzpostavljen, vzdrževan in dokumentiran sistem MQ skladno z zahtevami standarda ISO 9001 kot način za zagotavljanje skladnosti storitev z dogovorjenimi zahtevami ter s standardom 14001, kot način izvajanja, vzdrževanja in izboljševanja sistema ravnanja z okoljem.

Pri izgradnji sistema MQ in pripravi njegove dokumentacije so uporabili piramidno strukturo. Dokumentacija sistema kakovosti je zgrajena na treh ravneh:

- poslovnik sistema MQ (prva raven),
- priročnik sistema MQ – organizacijski predpisi (druga raven),
- standardi poslovanja, pravilniki, navodila za delo in ostala dokumentacija (tretja raven).

Poslovnik sistema MQ je osnovni dokument, ki določa in opisuje osnove celotnega sistema MQ skladno z zahtevami standarda ISO 9001 in standarda ISO 14001. V Priročniku sistema MQ so zbrani izvedbeni dokumenti, navedeni v Poslovniku sistema MQ (organizacijski predpisi), ki podrobneje oziroma operativno določajo aktivnosti za izvajanje posameznih elementov sistema MQ. Dokumenti tretje ravni (MS standardi za delo, pravilniki, navodila za delo in ostala dokumentacija) so pisni dokumenti, ki opisujejo način neposrednega izvajanja posameznega dela elementa sistema MQ.

Člani projektnega tima so najprej skupaj s pooblaščenim svetovalcem pregledali in ocenili obstoječe stanje sistema kakovosti in varovanja okolja ter ugotovili, kje je treba obstoječo dokumentacijo uskladiti z zahtevami standardov. Sledilo je definiranje politike sistema MQ ter priprava dokumentiranega sistema kakovosti in ravnanja z okoljem v skladu z zahtevami standardov. V sodelovanju s certifikacijskim organom BVQI je bil izveden tudi seminar za interne presojevalce. Po uspešno opravljeni zunanji presoji so v Marini Portorož pridobila certifikat ISO 9001.

Z uvedbo sistema MQ si v Marini Portorož, d. d. tudi v praksi prizadevajo doseči naslednje:

- ustvariti preglednost organizacije,

- opredeliti pomembne dejavnosti ter določiti pristojnosti in odgovornosti,
- optimizirati postopke dela,
- zavarovati poteke postopkov in ohraniti znanja ob zamenjavi osebja,
- preprečiti konfliktno situacijo zaradi napačnega razumevanja,
- z izobraževanjem in motiviranjem ustvariti pozitivno vzdušje ter dvigniti zavest zaposlenih do kakovosti in ravnanja z okoljem,
- ustvariti temeljne osnove za stalno izboljševanje kakovosti v celotnem podjetju,
- urediti sistematičnost pri določenih delovnih procesih in postopke sledljivosti ter obvladovanja dokumentacije.

S pridobitvijo certifikatov kakovosti bi v podjetju zagotovili odjemalcem svojih storitev, dobaviteljem in poslovnim partnerjem poslovanje v skladu s priznanimi standardiziranimi mednarodnimi načeli o kakovosti in prijazno ravnanje z okoljem. Poleg tega je podjetje pri pridobivanju novih kupcev na tržišču bolj prepoznavno, kar neposredno vpliva tudi na njegov nadaljnji razvoj. Uvedba sistema MQ je bila koristna in pomembna odločitev, ki bo tudi v prihodnje prispevala k urejeni rasti podjetja. Vključevanje vseh zaposlenih v posamezne aktivnosti vodi k izboljševanju kakovosti storitev in s tem k večjemu zadovoljstvu gostov.

Aktivnosti v projektu so naslednje:

- sodelovanje v projektu,
- izdelava dokumentov,
- izobraževanje za kakovost in ravnanje z okoljem,
- usposabljanje in izvajanje internih presoj ter
- predpresoja in certifikacijska presoja.

Sestavni del politike sistema MQ so usmeritve in zavezanost posloводства podjetja, ki zagotavljajo izvajanje te politike. V poslovodu morajo zagotavljati vse potrebne ukrepe, da bi zaposleni politiko sistema MQ razumeli, izvajali in vzdrževali.

Osnovne usmeritve pripadnosti in zavezanosti sistemu MQ so naslednje:

1. Politika sistema MQ je sestavni del politike vodenja podjetja.
2. Kakovost in smotrno ravnanje z okoljem je skupna naloga vseh poslovnih funkcij. Temelji na načelu: »Naredi skladno z zahtevami in pričakovanji kupca že prvič in vsakokrat!« ter »Upoštevaj mnenje zainteresiranih in prizadetih.«
3. V sistemu MQ vzpostavljamo takšne odnose, da vsaka organizacijska enota in vsak posameznik upošteva načelo: »Kupec – prodajalec – zainteresirani in prizadeti!«
4. Naši delovni procesi temeljijo na uvajanju in razvoju sodobne informacijske tehnologije, ki zagotavlja kakovostne informacije in optimalne stroške poslovanja.

5. Razvoj zaposlenih in izobraževanje na vseh ravneh je osnovni pogoj za uspešno izvajanje politike sistema MQ.
6. Vzpostavljeni sistem MQ je skladen z zahtevami serije standarda SIST ISO 9001:95 in ga bomo nadgrajevali v sistem celovitega upravljanja kakovosti (TQM – total quality management), vzporedno pa je tudi skladen z zahtevami mednarodnega standarda SIST ISO 14001:97.
7. Odnosi z našimi dobavitelji in kupci, pa tudi z zainteresiranimi in prizadetimi strankami, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju in skupnih interesih, so del našega poslovnega sistema.
8. Kakovost naših storitev temelji na zahtevah, potrebah in pričakovanjih kupcev, ki dajejo dokončno oceno kakovosti. Sistem ravnanja z okoljem pa obravnava tudi nenamerne in neželene proizvode (emisije, odplake, neizkoriščene energije, ipd.), zato v polni meri upošteva tudi mnenje številnih zainteresiranih in prizadetih strank.
9. Da bi zagotovili ustreznost, učinkovitost in stalnost izvajanja sistema MQ, vodstvo pregleduje delovanje obeh sistemov in zahteva redno izvajanje notranjih presoj, skladno z letnimi plani.
10. V družbi Marina Portorož se zavedamo, da je skrb za zdrav in varen življenjski prostor osnovni pogoj za razvoj in usmerjanje naše dejavnosti – zagotavljanje zadovoljstva in dobrega počutja odjemalcev naših storitev. Varstvo okolja je ena osnovnih pravic, dolžnosti in odgovornosti vseh zaposlenih in je obravnavano kot sestavni del vodenja v Marini Portorož. Skladno z zakonodajo bomo vsi zaposleni delovali tako, da bomo zmanjševali negativne vplive proizvodnih procesov.

Za podjetje Marina Portorož je zelo pomembno izobraževanje in nadaljevanje s programom MQ za zadržanje certifikata sistema kakovosti ISO 9001 in pridobitev certifikata ISO 14001, ki vključuje vodilne sodelavce ter vse ostale sodelavce po enotah.

Učinkovitost sistema kakovosti se spremlja hierarhično preko sveta direktorja in timov sistema MQ po področjih. Svet direktorja družbe je občasni posvetovalni organ direktorja družbe za področje kakovosti in ravnanja z okoljem. Sestavljajo ga direktor družbe, predstavnik vodstva za sistem MQ, vodje področij, vodja finančno-računovodske službe, svetovalci uprave družbe in vodje projektov. Njegova naloga je planiranje in spremljanje realizacije strateških ciljev in aktivnosti upravljanja. Timi sistema MQ so oblika skupinskega in systemskega dela, ki obravnava, usmerja in rešuje določeno problematiko kakovosti in ravnanja z okoljem. Tim sistema MQ sestavljajo neposredni izvajalci enega ali več organizacijskih področij družbe, vodi pa ga vodja področja. Njihova naloga je načrtovanje taktike, operacionalizacija aktivnosti za doseganje planiranih ciljev, spremljanje realizacije planiranih aktivnosti in operativno razreševanje problematike na svojih področjih. Osnovna naloga Sveta direktorja in

timov sistema MQ so strokovne timske obravnave tekočih in sistemskih problemov na ravni družbe in posameznih področij, preventivnih in korektivnih ukrepov za izboljšanje kakovosti in ravnanja z okoljem ter zagotavljanje delovanja sistema MQ. Svet in timi se praviloma sestajajo enkrat mesečno, odgovornost za njihovo delo pa nosijo direktor podjetja in vodje področij. Svet direktorja in timi sistema MQ se v Marini Portorož ne sestajajo tako pogosto, kot to zahtevajo s predpisi.

Strateškega pomena za doseg ciljev, opredeljenih s politiko podjetja, so sistemski ukrepi za izboljševanje, ki so usmerjeni k sistemskemu ustvarjanju pogojev za ustrezno delovanje sistema. K sistemskim ukrepom za izboljševanje štejemo:

- program izboljševanja kakovosti in ravnanja z okoljem,
- projekt kakovosti (ISO 9001) in ravnanja z okoljem (ISO 14001),
- svet direktorja družbe,
- time sistema MQ in
- orodja kakovosti in ravnanja z okoljem (presoja sistema, presoja procesa, AMDEC, MRPG, MSP+CAP ...).

Program izboljševanja kakovosti in ravnanja z okoljem za tekoče leto sprejemajo na svetu direktorja podjetja. Ta program je zgoščen prikaz doseženih rezultatov v preteklem letu, detajlno opredeljenih ciljev za prihodnje leto ter vseh aktivnosti, potrebnih za njihovo realizacijo. Sestavljen je iz programov posameznih organizacijskih enot, v katerih so jasno opredeljene aktivnosti, roki in odgovorni nosilci. Realizacijo aktivnosti spremljajo kvartalno na svetu direktorja podjetja oziroma pregledih, ki jih opravi poslovodstvo. Realizacijo programov posameznih področij pa tekoče spremljajo na timih sistema MQ.

Za zagotavljanje pravilnosti izvajanja procesov in skladnosti s predpisi je potrebna kontrola. Cilj kontrole je ugotavljanje skladnosti ter kratkoročna in dolgoročna odprava neskladnosti z namenom zadovoljitve kupca, prijaznega ravnanja z okoljem na podlagi nenehnih planiranih izboljšav.

Nosilci kontrol so:

1. neposredni izvajalci sami s samokontroliranjem,
2. vodje področij in vodje drugih organizacijskih enot s kontroliranjem konkretne opravljene storitve svojih podrejenih,
3. direktor družbe s kontroliranjem konkretne opravljene storitve vodij področij in vodje finančno-računovodske službe,
4. vodja finančno-računovodske službe, vodje področij in direktor družbe s spremljanjem finančnih učinkov poslovanja.

Obseg kontroliranja je predvsem v pregledih vsebine storitev, preverjanju izračunov in zaključkov, ustreznosti dokumentov ali drugih medijev, sledljivosti, obvladovanju neskladnosti ter zadovoljstvu odjemalcev. Neskladnost storitev spremljajo preko ugotavljanja odmikov med planiranim in doseženim stanjem ter med predpisanim postopkom in njegovim izvajanjem. Za uspešno in učinkovito spremljanje odmikov so potrebni merljivi cilji, jasno predpisani postopki, določena odgovornost, vzpostavljen učinkovit sistem standardov, merjenja in meje toleranc.

Za podjetje je povratna informacija od odjemalca zelo pomembna za zagotavljanje kakovosti, saj je predvsem v storitveni dejavnosti edina realna ocena za izvršeno storitev. Metode, ki se pri tem uporabljajo, so razne ankete, knjige reklamacij ali analize pritožb in pohval. Managerji bi morali vse informacije, ki jih dobijo od odjemalcev, pazljivo analizirati in na podlagi zaključkov tudi ukrepati. Na vsako odjemalčevo pritožbo ali reklamacijo bi morali čim prej odgovoriti, storitev popraviti in se odjemalcu opravičiti. Pritožbe bi morali sistematično zbirati in izdelati poročila, oceniti vpliv teh problemov na poslovanje ter določiti ukrepe za izboljšanje oz. odpravo napak.

Posebno pozornost je treba posvečati reševanju reklamacij odjemalcev. V postopku reševanja reklamacij veljajo štiri načela:

1. z vsako reklamacijo mora biti seznanjen vodja področja,
2. kupec mora na vsako reklamacijo dobiti hiter odgovor,
3. reklamacijam morajo slediti preventivni in korektivni ukrepi,
4. reklamacije morajo obvezno obravnavati timi sistema MQ na ravni področja in Svet direktorja na ravni družbe.

Odgovorni v Marini Portorož reklamacij in pritožb ne rešujejo vedno sproti, tako da prihaja do ponovnega reklamiranja in nezadovoljstva odjemalcev. Menimo, da bi bilo treba večjo pozornost usmeriti v sprotno reševanje reklamacij, predvsem pa v preprečevanje takih situacij, ki povečujejo nezadovoljstvo strank in slabo vplivajo na ugled Marine.

Zadovoljstvo odjemalcev je vodilno načelo politike sistema MQ v Marini Portorož, zaradi tega je ugotavljanje zadovoljstva strank osnovni vir informacij za ugotavljanje uresničevanja tega načela. Vse aktivnosti morajo biti usmerjene v prepoznavanje morebitnih neskladnosti, preden te prizadenejo stranko. Vendar v Marini Portorož to precej zanemarjajo, predvsem zaradi pomanjkanja komunikacije, slabe informiranosti ter motivacije zaposlenih. Opažamo povečanje števila reklamacij odjemalcev in nezadovoljstva s storitvami. Tudi anketa, ki so jo izvedli pred nekaj leti, je pokazala, da odjemalci niso najbolj zadovoljni in da so na določenih področjih še pomanjkljivosti.

Kakovost storitev in smotrno ravnanje z okoljem sta ključna elementa uspešnosti poslovanja Marine Portorož in njenega nadaljnjega razvoja, zato so si v vodstvu zadali poleg vzpostavitve sistema kakovosti po standardih ISO 9001 tudi vzpostavitev sistema

ravnanja z okoljem po ISO 14001, sistema varnosti in zdravja pri delu ter sistema varnosti kupca v prehrani po HACCP. Končni cilj je vzpostavitev integriranega sistema vodenja in nadaljevanje razvoja tega sistema v celovito upravljanje kakovosti.

3.2.3 *Okoljska politika*

V zadnjih treh desetletjih so vprašanja v zvezi z varovanjem okolja pridobila na pomenu. Posveča se jim vedno več pozornosti. Zahteve po varstvu okolja so že več let navzoče tudi v tej turistični panogi. Odnos modernega masovnega turizma in turističnega razvoja do okolja se mora spremeniti tako, da bo postal ekološko sprejemljivejši in da bo ustrezal opredelitvam za kakovostni oziroma trajni turistični razvoj. Varstvo okolja je bistvena prvina v poslovanju slovenskih marin.

Tudi v Marini Portorož si iz leta v leto bolj prizadevajo za čistejše okolje in vlagajo v tehnologijo in izboljšave na tem področju, sedaj pa so tudi v fazi uvajanja standarda ISO 14001 kot sistema ravnanja z okoljem. Njegovo temeljno načelo je preprečevanje onesnaževanja s sistemskim upravljanjem področij in dejavnosti, ki so ekološko občutljive. To ravnanje mora biti dokumentirano in usklajeno z zakonodajo. Standard določa, kaj je treba storiti za dobro ravnanje z okoljem, ter zahteva nenehno izboljševanje rezultatov na tem področju. Sistem ravnanja z okoljem je organizacijska struktura z jasno določenimi in dokumentiranimi postopki, procesi, sredstvi in odgovornostmi, kar omogoča učinkovito in sistematično ravnanje z okoljem. Politika varstva okolja tako postaja enakopraven sestavni del vodenja podjetja. V Marini Portorož se s politiko varstva okolja zavezujejo k preprečevanju onesnaževanja in stalnemu izboljševanju, kar zahteva nenehno spremljanje izvajanja sistema, preverjanje rezultatov, in če je potrebno, dopolnjevanje ukrepov oziroma spreminjanje ciljev in programov.

Področja delovanja politike ravnanja z okoljem v Marini Portorož so predvsem v:

- dobrih odnosih z okolico,
- zmanjšanju emisije in izboljššanemu nadzoru,
- zmanjšanju količine odpadkov in povečanju deleža recikliranja,
- zmanjšanju porabe energije in izboljššanju energetske učinkovitosti,
- zmanjšanju škodljivih vplivov na naravne sisteme ter zmanjšanju porabe surovin,
- aktivnemu vplivanju na ravnanje dobaviteljev in kupcev,
- investicijah v najboljšo opremo in postopke za zmanjšanje onesnaževanja,
- odprtih odnosih z javnostjo ter podpiranju javnih akcij za okolje,
- ekološkemu osveščanju vseh udeležencev v Marini.

V poslovodstvu se zavezujejo, da bodo tudi v bodoče:

- vključevali ekologijo v razvojno strategijo podjetja, v letne in operativne načrte s predvidenimi ukrepi, sredstvi, nosilci, izvajalci in roki z namenom, da bi nenehno zmanjševali negativne vplive na okolje,
- spremljali in merili okoljske vidike in v primeru odstopanj ustrezno ukrepali,
- izboljševali ekološko stanje v podjetju ob upoštevanju okoljevarstvenih predpisov,
- načrtovali in uvajali nove tehnologije in storitve v skladu z načeli varstva okolja,
- uporabljali takšne materiale, ki manj obremenjujejo okolje,
- skrbeli za zmanjševanje količin nastalih odpadkov ter si prizadevali za racionalno rabo energentov,
- izobraževali, usposabljali in osveščali zaposlene o odgovornosti do delovnega širšega okolja,
- sodelovali z zainteresiranimi notranjimi in zunanjimi javnostmi in s tem prispevali k uspehu skupnih okoljevarstvenih prizadevanj,
- obveščali javnost o dosežkih na področju varovanja okolja.

Na ekološko osveščenost kaže tudi mednarodno priznanje Modra zastava, ki plapolja v portoroški Marini že od leta 1995. Podeljuje jo Evropsko združenje za okoljevarstveno vzgojo (FEEE – Foundation for Environmental Education in Europe). To je mednarodna organizacija, ki se ukvarja z vzgojo o varstvu okolja v Evropi. Slovenijo, ki je članica FEE od leta 1994, v programu modre zastave zastopa Društvo za okoljevarstveno vzgojo Evrope v Sloveniji (DOVES). Države članice tega združenja vodijo posamezne projekte v svoji državi in se udeležujejo skupnih projektov, kot so npr. Modra zastava, ekološke šole. Ta evropski program želi pri ljudeh vzpodbujati aktiven odnos do naravnega okolja, cilj programa pa je zagotavljanje kakovosti naravnih kopališč in marin. Za pridobitev Modre zastave morajo marine dokazati, da zagotavljajo in izvajajo vrsto zahtevanih aktivnosti in izpolnjujejo določene kriterije. Modro zastavo se podeljujejo vsako leto. Če združenje FEEE ugotovi, da marina ne izpolnjuje več zahtevanih kriterijev, zastavo odvzamejo.

Za pridobitev modre zastave morajo marine po novem izpolnjevati 22 meril, ki so razdeljena v štiri skupine, in sicer kakovost kopalne in morske vode, okoljska vzgoja in informiranje, okolju prijazno poslovanje kopališč in marin ter ustrezna varnost in ponudba storitev.

Kriteriji, ki jih mora izpolnjevati marina za pridobitev Modre zastave:

- Okoljska vzgoja in informiranje
 - Uporabnikom marine so na razpolago okoljske informacije o občutljivih območjih na prostoru marine ali v njeni soseščini (I).
 - V marini je izobešen kodeks o okoljskem obnašanju (I).
 - V marini so javno predstavljene informacije o programu MZ za marine in/ali kriteriji MZ za marine (I).
 - marina mora izkazati izvajanje najmanj treh okoljskih vzgojnih aktivnosti, ki so namenjene njenim uporabnikom in zaposlenim (I).
 - Marina nudi lastnikom plovil individualne MZ (I).

- Okoljski management
 - Marina ima sprejeto okoljsko politiko in načrt. Okoljski načrt mora obravnavati odnos do vode, do odpadnih voda in porabe energije, naloge s področja zdravstva in varnosti ter usmeritve za uporabo okolju prijaznih sredstev, ki so tu na razpolago (I).
 - Na razpolago morajo biti ustrezni, vidno označeni in ločeni kontejnerji za zbiranje nevarnih odpadkov (barv, razredčil, ostrgane barve, čistilnih sredstev, baterij, odpadnih olj,...). Z odpadki mora ravnati pooblaščen organizacija in jih odlagati na javnem odlagališču (z licenco) (I).
 - Marina mora razpolagati z ustreznimi in redno vzdrževanimi smetnjaki in/ali kontejnerji.. Z odpadki mora ravnati pooblaščen organizacija in jih odlagati na javnem odlagališču (z licenco) (I).
 - Marina razpolaga s kontejnerji za odlaganje odpadnih materialov, namenjenih recikliranju kot so steklo, prazne konzerve, papir, plastika, organski materiali,...) (I).
 - V marini je na razpolago oprema za zbiranje kalužnih voda (G).
 - marina zagotavlja opremo za praznjenje stranišč s plovil (G).
 - Vse zgradbe in oprema v marini morajo biti ustrezno vzdrževane, kot to zahtevajo nacionalni predpisi. Marina je ustrezno umeščena v bližnje naravno in kulturno okolje (I).
 - Marina razpolaga z ustreznimi, čistimi in dobro označenimi sanitarijami, ki vključujejo tudi kopalniške naprave ter zagotavlja pitno vodo. Odplake se odvajajo v javni kanalizacijski sistem (I).
 - V kolikor marina izvaja popraviljanje in pranje plovil, mora zagotoviti, da se odpadki in odpadna voda ne iztekajo v javno kanalizacijo, na območje kopnega ali vodnega dela marine ali v bližnje naravno okolje (I).
 - Marina promovira trajnostne zvrsti transporta (G).
 - V marini ni dovoljeno parkiranje/vožnja, razen na za to določenih predelih (I).

- Varnost in storitve
 - V marini je zagotovljena ustrezna in dobro označena reševalna in protipožarna oprema ter oprema prve pomoči. Oprema mora biti dovoljena s strani pristojnih nacionalnih oblasti (I).
 - marina mora razpolagati z varnostnim načrtom za primere onesnaženja, požara ali za primere drugih nesreč. V marini morajo biti izobešena ustrezna navodila (I).
 - Na privezih morajo biti na razpolago priključki za elektriko in vodo. Instalacije morajo ustrezati nacionalnim predpisom (I).
 - V marini so naprave, prilagojene potrebam invalidnih oseb (G).
 - V marini je izobešen plan marine, ki označuje razmestitev vse ustreznih naprav (I).

- Kakovost vode
 - V akvatoriju marine je voda vizuelno čista (na površini ni oljnih madežev, niti smeti ali sledi odpadnih voda ter drugih vidnih posledic onesnaženja) (I).

Kriteriji z oznako (I) so obvezni za vse dežele in so nujno potrebni kriteriji za izpolnjevanje, medtem ko so kriteriji z oznako (G) le smernice, ki so priporočljive, ne pa tudi obvezne ([Http://www.drustvo-doves.si/1_3_2.htm](http://www.drustvo-doves.si/1_3_2.htm), 20.5.2004).

V Marini Portorož so letos že desetič zapored pridobili modro zastavo, katero podeljuje mednarodna organizacija FEEE, kar dokazuje, da se posveča izredno pozornost varovanju okolja, ki je del poslovne politike. V ta namen se v podjetju pripravljajo tudi na pridobitev certifikata ISO 14001. Za smotrno ravnanje z okoljem je zelo pomemben vidik organiziranosti v podjetju. Organizacijske strukture, dokumentirani postopki in zapisi so nujen del vsakega sistema upravljanja z okoljem. Usklajenost z zakonodajo je pomemben vidik standarda ISO 14001, čeprav standard izrecno ne zahteva popolne usklajenosti z zakonodajo. V podjetju so izdelali program, ki bo zagotovil uskladitev z zahtevami zakonodaje na določenih kritičnih segmentih, kjer so prisotna odstopanja in oblikovali prioriteto listo. Pri sprejemanju in uveljavljanju okvirnih in izvedbenih ciljev so upoštevali zakonske in druge predpise, okoljske vidike, tehnološke zmožnosti podjetja, finančne, operativne in trgovske zahteve ter stališča znotraj in zunaj podjetja. Okvirne in izvedbene cilje so uskladili s politiko ravnanja z okoljem v podjetju, ki vključuje odločenost in zavezanost k preprečevanju onesnaževanja.

3.2.4 Sejemski dejavnost in športne prireditve

V Marini Portorož imajo že dolgoletno sejmsko tradicijo, saj so z dvema hangarjema in veliko zunanjo površino privlačen prostor za različne razstavljalce. Vsako leto za prvomajske praznike gostijo že tradicionalni Sejem rož, pred leti pa sta bila organizirana še mednarodni obrtno podjetniški sejem Primorski sejem ter EXPO-TAG, mednarodni sejem turizma, hotelirstva in gastronomije.

Posebej pa velja omeniti mednarodno navtično razstavo Internautica v organizaciji Marine Portorož in Studia 37 iz Ljubljane, ki je v devetih letih svojega obstoja postala nedvomno najpomembnejši navtični dogodek v tem delu Evrope. Letos je ta salon tudi uradno v evropski družbi kot član prestižnega mednarodnega združenja navtičnih salonov IFSBO. Več kot 200 najbolj priznanih svetovnih proizvajalcev plovil in navtične opreme razstavlja na 7.000 m² pokritih površinah in več kot 15.000 m² razstavnih površinah na prostem ter 100 priveznih mestih v vodi s pripadajočo infrastrukturo. Na enem mestu je tu mogoče videti različna plovila, navtično opremo ter vse za vzdrževanje plovil, pa vse do jadralne opreme, oblačil in obutve. V sklopu Internautice se odvijajo tudi razni strokovni seminarji in srečanja, predstavitev jadralne zveze in regatnih programov, varstvu okolja posvečeni dnevi, srečanje operaterjev marin in drugih turističnih delavcev, srečanje lastnikov starih plovil, za obiskovalce pa so zanimivi preizkusi plovil in demonstracijske vožnje, prikaz potapljaške opreme, regate, razne razstave in modne revije in še bi lahko naštevali. Novost letošnje Internautice je tudi širitev z morja in kopnega še v nebo, in sicer s spremljajočim sejmom Aviatica na sečoveljskem letališču s predstavitvijo poslovnih in športnih letal, helikopterjev, padalstva in druge tehnologije, ki sodi na to področje. Število razstavljalcev in obiskovalcev se iz leta v leto povečuje. Zaradi ugodnega termina Internautice in geografske lege, ki Marino Portorož uvršča med najpomembnejše in tehnološko ter ekološko najkakovostnejše marine na Jadranu, je tudi število sklenjenih poslovnih pogodb in poslov na tej razstavi čedalje večje.

Želja, da bi mednarodna razstava postala tradicionalna, tako ne temelji le na vtisih, pač pa na podatkih, ki njeno upravičenost potrjujejo. K temu je pripomogla prav gotovo pravilna usmeritev na ciljne trge dežel, ki mejijo na Slovenijo. Seveda pa je širitev razstave nujna. Organizatorji vidijo možnost širitve razstave v povečanju kapacitet morskih površin ter njihovi kakovostni povezanosti s pokritimi in kopenskimi površinami. Cilj organiziranja mednarodne navtične razstave Internautica je predvsem v zapolnitvi nove tržne niše na področju navtike v slovenskem prostoru in sosednjih državah Hrvaški in Italiji. Glamurozni izgled, dovršena organizacija, pestrost ponudbe ter bogat program prireditev so ključ do uspeha.

Tudi obilica športnih prireditev privablja v Marino Portorož vedno večje število navtičnih in drugih gostov. Jahtni klub Portorož je organizator več mednarodnih in lokalnih regat, posebna pozornost pa gre svetovnemu prvenstvu v razredu »zvezda«, ki je imelo velik odmev v celotnem jadranskem in evropskem prostoru. V okviru

Športnega parka pa organizirajo tudi druga športna tekmovanja, predvsem teniške turnirje, od katerih še posebej izstopajo mednarodni teniški turnir ATP Challenger, Davis ter FED Cup.

3.2.5 Opis stanja po osmih sestavinah kakovosti

1. Produktivnost

Produktivnost ali proizvodnost kot sestavina učinkovitosti je opredeljena kot produktivnost delovnih sredstev in kot produktivnost dela. Pri prvi je vse bolj pomembna raba visoke tehnologije, pri drugi pa vse več vsebovanega človeškega znanja. Izidi produktivnosti so večji učinki v krajšem času, v vrednostnem izrazu pa večji prihodek oz. večja masa izida (Kralj 2001, 133). Produktivnost najpogosteje izražamo kot produktivnost dela. Produktivnost dela je odnos med količino proizvodov in storitev, izražen v fizičnih enotah (kosi, kilogrami, metri) in med vloženim delom (Pučko in Rozman 1996, 249). Obstajajo različni kazalniki produktivnosti. Katere kazalnike bomo uporabili, je odvisno od namena izračunavanja produktivnosti, od razpoložljivih podatkov in od možnosti pridobitve primerljivih kazalnikov. Kazalniki dobijo izrazno ali analitično moč samo tedaj, kadar jih primerjamo v času, s podobnimi podjetji ali s planom. Presoja produktivnosti pa se ne sme nehati zgolj z ugotavljanjem koeficienta produktivnosti za poslovni sistem kot celoto, temveč je treba izračunavati ta koeficient tudi za posamezne dele poslovnega sistema ali celo za posamezne njegove učinke.

Pojem produktivnosti je povezan predvsem s človeškim delom oz. z izkoriščenostjo človekovega dela v enoti časa. Da bi dosegli boljšo izkoriščenost, se morajo v podjetju truditi, da bodo delavci motivirani, zadovoljni s svojim delom in primerno usposobljeni. Managerji morajo tudi poskrbeti za pravilno organiziranje in načrtovanje dela ter nadzor, vodenje in upravljanje poslovnega procesa. V podjetju morajo pospeševati vpliv pozitivnih dejavnikov in preprečevati vpliv negativnih dejavnikov na produktivnost dela. V Marini Portorož koeficienta produktivnosti ne izračunavajo, saj je v storitveni dejavnosti natančne podatke precej težje dobiti kot v proizvodni dejavnosti.

2. Ekonomičnost

Temeljni cilj poslovnega sistema je najugodnejši možni dobiček. Ekonomičnost ali gospodarnost se nanaša na gospodarno ravnanje s sredstvi in delom in pomeni večje učinke ob manjših potroških (Kralj 2001, 133). Izraža se kot razmerje med proizvedeno in prodano vrednostjo količine učinkov ter med stroški, ki so bili za to ustvarjeno vrednost potrebni. Nanjo vplivajo tehnično-tehnološki, družbeni in organizacijski dejavniki. Ekonomičnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena enota poslovnih prvin. Kazalec ekonomičnosti ima v števcu količino proizvodov in storitev oz. njihovo vrednost, v imenovalcu pa stroške. Če je količnik večji od 1, poslovni sistem posluje z

dobičkom. Primerjamo poslovne prihodke in poslovne odhodke, pri čemer lahko upoštevamo tudi finančne in izredne prihodke in odhodke. Podjetje na višino cen nima velikega vpliva, zato je pri ekonomičnosti poudarek zlasti na zniževanju stroškov, na varčevanju in na povečanju prodajne vrednosti s pomočjo strukture proizvodnega ali prodajnega programa (Pučko in Rozman 1996, 276–282). Koeficient ekonomičnosti lahko izračunamo tudi za vsako organizacijsko enoto in za vsak posamezen učinek določenega poslovnega sistema. Izračunavanje koeficienta ekonomičnosti za vsak posamezen novi učinek in odločanje na njegovi podlagi je pravzaprav ena osrednjih nalog gospodarjenja sploh. Ko gre za izraz gospodarnosti, lahko izbiramo med tehničnim, poslovno-izidnim ali finančnim izhodiščem. Koeficient ekonomičnosti je mogoče oceniti šele tedaj, ko ga primerjamo z istovrstnim koeficientom v kakem drugem obračunskem obdobju ali v kaki drugi gospodarski družbi.

Kazalniki ekonomičnosti v Marini Portorož kažejo na dokaj dobro razmerje med prihodki in odhodki. Pri koeficientih celotne gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja je kljub večjim nihanjem med leti 2001 in 2003 opazen trend naraščanja, kar pomeni, da prihodki naraščajo v primerjavi s stroški. Podatkovna podlaga za izračun ekonomičnosti je izkaz uspeha. V celotnih prihodkih in odhodkih so zajeti prihodki in odhodki iz poslovanja, od financiranja ter izredni prihodki in odhodki.

3. Tržnost

Tržnost je prodajna in nabavna konkurenčnost podjetja in se nanaša na prilagodljivost in vplivanje na tržišče. Temelji na primerjalnih prednostih podjetja ob njegovih konkurentih in trženjskih partnerjih. Ločimo tržnost pri nabavi, to je priskrba poslovnih prvin v potrebni količini in kakovosti, ob potrebnem času, po najugodnejših cenah in ob izpolnjenih temeljnih zahtevah, ter tržnost pri prodaji, ki pomeni pridobivati, ohranjati in povečevati tržne deleže in prodajati razpoložljive učinke in zanje prejeti plačilo (Kralj 2001, 133).

V Marini Portorož si prizadevajo za smotrno nabavo poslovnih prvin. Pri večjih nakupih ali investicijah najprej ugotovijo potrebo po določeni stvari, nato proučijo obstoječo ponudbo na tržišču. Na podlagi razpisanih meril potem izberejo najboljšega ponudnika. Nabava potrošnega materiala poteka po ustaljenem postopku in temelji na dolgoročnem sodelovanju in partnerskem odnosu z dobavitelji, saj se tako zmanjša tveganje zaradi slabe kakovosti in nepravočasne dobave, pa tudi cene so lahko ugodnejše zaradi stalnosti nabave določene količine artiklov. Seveda pa je treba za uspešno poslovanje podjetja učinke tudi prodati. Razprodani privezi, polna restavracija, dobra zasedenost teniških igrišč in drugih športno-rekreacijskih površin ter tehničnih zmogljivosti kažejo na prodajno konkurenčnost podjetja. V Marini Portorož se stalno prilagajajo potrebam navtičnih gostov in trendom v navtičnem turizmu, s čimer želijo gostom zagotoviti celovito ponudbo in jih zadovoljiti. Z vstopom Term Čatež v podjetje in z izkoriščanjem sinergijskih učinkov na ravni skupine Terme Čatež sta se povečali

konkurenčnost podjetja in vplivanje na tržišče. S sejmom Internautica, ki je postal eden največjih navtičnih sejmov na Jadranu, so v Marini Portorož kot prvi naredili korak naprej na tem področju in si pridobili konkurenčno prednost, ki navaja tudi druge marine v razmišljanje o podobnih projektih in njihovem udejanjanju. Prav tako so vplivali na podjetja in trgovce na področju navtike, da se morajo predstavljati na takih sejmih in ustvarili prostor, kjer se srečata ponudba in povpraševanje, pa tudi strokovnjaki in športniki, povezani z morjem. S trženjsko dejavnostjo so se usmerili predvsem na pridobivanje gostov iz sosednjih držav Italije in Avstrije, kar se odraža v večjem prihodu tranzitnih plovil. S prisotnostjo na mednarodnih sejmih in trženjem priveznih mest jim uspeva ohranjati polno zasedene zmogljivosti kljub trendu odhajanja plovil v sosednjo Hrvaško.

4. Prožnost

Prožnost je sposobnost odzivanja in vplivanja podjetja na vsa okolja in dejavnike v njih. Ta okolja so poleg tržnega še mednarodno okolje, državno okolje, gospodarsko okolje, kulturno okolje, naravno okolje in druga (Kralj 2001, 133).

Ker je Marina Portorož glede na svojo lokacijo in strukturo gostov vpeta v mednarodno okolje, se morajo v podjetju stalno prilagajati posebnostim teh okolij in njihovim zahtevam. Močan vpliv ima tudi državno okolje, saj družbena ureditev, politika države ter vladni ukrepi in posegi vplivajo na politiko podjetja. Trenutno je politika države premalo naklonjena gospodarskim subjektom v panogi navtičnega turizma. Predvsem tranzitni gostje se zaradi omejenosti plovbe in mejnih formalnosti manj odločajo za postanek v naši državi. Zaradi ugodne geografske lege in vpetosti v lokalno okolje pomembno vplivajo na celovito turistično ponudbo Portoroža kot turistične destinacije. Z uspešnostjo poslovanja, z dolgoletno tradicijo in s celovito ponudbo pa krojijo tudi poslovanje drugih podobnih subjektov v panogi. S svojim športnim centrom in organizacijo raznih mednarodnih športnih tekmovanj (jadranje, tenis) veliko pripomorejo k športnemu utripu in prepoznavnosti kraja. Z vlaganji Term Čatež v nastanitvene zmogljivosti, storitve vodnih programov ter termalne storitve se bo vpliv na portoroški in obalni turizem ter njegovo ponudbo še povečal. Vpetost v obalni in slovenski turizem predstavlja tudi eno od njenih prednosti na mednarodnem navtičnem tržišču, saj s kakovostno ponudbo svojih storitev ponujajo paleto storitev turistično razvitega Portoroža. Z okoljsko politiko pomembno vplivajo na naravno okolje, saj zmanjšujejo onesnaževanje, s skrbjo za čisto okolje pa pripomorejo tudi k ozaveščanju dobaviteljev, odjemalcev in drugih subjektov. V Marini Portorož se bodo z razvojnimi možnostmi in iskanjem novih poslovnih priložnosti še naprej prilagajali okolju in odjemalcem svojih storitev, z aktivnim delovanjem pa tudi vplivali na druge gospodarske subjekte v tej dejavnosti.

5. Odnosi v podjetju

Odnosi v podjetju, tako medčloveški kot medoddelčni oz. organizacijski, so zelo pomembni za doseganje dobrih poslovnih izidov ter bistveno vplivajo na urejenost podjetja in njegov ugled. Strokovni in osebni razvoj zaposlenih sodelavcev na vseh ravneh je osnovni pogoj za uspešno izvajanje sistema kakovosti. V ljudi je treba vlagati, jih usposablјati, izobraževati in motivirati, če želimo kar najbolje izkoristiti njihov ustvarjalni potencial. Posebnega pomena je tudi ugled managerjev, strokovnjakov in drugih posameznikov iz podjetja (Kralj 2001, 134).

Marina Portorož je razdeljena na več organizacijskih enot, zato je bistvenega pomena sodelovanje, komuniciranje in prenos informacij med enotami ter njihovo povezovanje. Podjetje se uspešno vključuje v poslovni sistem Terme Čatež. Medoddelčni in medčloveški odnosi v Marini Portorož niso najboljši. Managerji premalo vlagajo v zaposlene, v njihovo usposabljanje in izobraževanje, kar bi lahko bistveno prispevalo k boljši kakovosti storitev in večjemu zadovoljstvu gostov. Premalo se zavedajo, da je skrb za zdrav in varen življenjski prostor osnovni pogoj za razvoj in usmerjanje njihove dejavnosti, to je zagotavljanje zadovoljstva in dobrega počutja odjemalcev njihovih storitev. Managerji bi morali poskrbeti za ustvarjalno in ugodno klimo ter za zadosten pretok informacij med zaposlenimi, da bi lahko bolje reševali probleme v zvezi s kakovostjo. Predvsem pa bi morali vzpostaviti dialog med zaposlenimi in neposredno nadrejenimi kot razgovor o problemih, napakah in izboljšavah. Posebno skrb bi morali posvetiti zaposlenim, ki izvajajo storitev in so v neposrednem stiku z odjemalci.

6. Ustvarjalnost

Ustvarjalnost v podjetju združuje podjetniške zamisli, raziskovalne dosežke ter inovacije, kakovost učinkov in oblikovanje. V podjetjih, kjer v svojo filozofijo vključujejo tudi ustvarjalnost, prenašajo v podjetje tudi znanje od drugod in tržijo svoja znanja, dosežena z razvojno in raziskovalno dejavnostjo. Spodbujajo inovativnost in ustvarjalno zagotavljanje kakovosti in njeno izboljševanje. Zelo pomemben je tudi zunanji odraz identitete podjetja, njegova celostna podoba, ki pomeni prepoznavne oblikovne sestavine, značilne zanj (Kralj 2001, 134–135).

V Marini Portorož imajo dobro izdelano celostno podobo in so po petindvajsetih letih delovanja tudi v širšem prostoru zelo prepoznavni in uživajo ugled v javnosti. S proučevanjem in opazovanjem drugih sorodnih podjetij v panogi in z vključevanjem zunanjih sodelavcev in partnerjev prinašajo v podjetje nova znanja in izkušnje, ki jih vključujejo v svoje poslovanje. V okviru turistične destinacije Portoroža uresničujejo razvojno in inovativno funkcijo in tako predstavljajo pomemben element razvoja kraja. V podjetju imajo še veliko razvojnega potenciala na območju marine ter razvojnega znanja (know-how) za prodor na nove trge. Managerji v podjetju bi morali natančneje opredeliti naloge in cilje s področja ustvarjalnosti ter spremljati rezultate ustvarjalnega dela. Če bi spodbujali inovativnost pri zaposlenih, bi ti lahko bistveno prispevali k

ustvarjalnemu izboljševanju kakovosti in boljšemu izvajanju storitev, kar bi vplivalo na večje zadovoljstvo odjemalcev. Ustvarjalnost je bistvenega pomena za rast in razvoj ter osnova za hitrejšo vključevanje podjetja na mednarodnem področju.

7. Poslovna sposobnost in zanesljivost

Raven poslovne sposobnosti podjetja se navzven kaže kot kakovost poslovanja, sposobnost tržnega zadovoljevanja potreb, financiranja in plačilne sposobnosti v skladu s pričakovanji udeležencev. Poslovna zanesljivost obsega več dobrih lastnosti podjetja, od glasu dobrega plačnika do izpolnitve obljubljenih rokov. Poslovna sposobnost skupaj z zanesljivostjo odraža kakovost podjetja, ki stremi k odličnosti (Kralj 2001, 135).

V Marini Portorož zelo uspešno poslujejo in si prizadevajo kar najbolj zadovoljevati potrebe odjemalcev svojih storitev. Kazalniki financiranja kažejo na visoko finančno stabilnost in varnost podjetja, ki je vedno plačilno sposobno in sproti poravnava svoje obveznosti. Do težav pri zagotavljanju plačilne sposobnosti še ni prišlo, saj imajo v podjetju na razpolago veliko likvidnostnih sredstev. V podjetju analizirajo gibanja teh kazalnikov in jih primerjajo s sorodnimi podjetji in s povprečjem v panogi. Uspešno in stabilno poslovanje v Marini Portorož v preteklih letih je osnova za razvoj podjetja tudi v bodoče. Poslovni rezultati so v načrtovanih okvirih in izpolnjujejo pričakovanja delničarjev, zaposlenih, poslovnih partnerjev in poslovnega okolja. Osnovni dejavnik dolgoročnega uspešnega poslovanja je ustvarjanje pozitivnih denarnih tokov, ki izpolnjujejo pričakovanja lastnikov in s tem omogočajo nadaljnjo širitev podjetja.

8. Odnosi z javnostmi in odnosi v družbi

Odnosi z javnostmi so komuniciranje z javnostmi prek ekonomske propagande in ustvarjanje ugodne slike o podjetju na osnovi teh sporočil. So poseben vidik ugleda podjetja, ki oblikuje javno mnenje. Ugodno javno mnenje o podjetju pa vodi do večjih tržnih uspehov in boljših izidov. V sodobni zasnovi trajnostnega razvoja pa ti odnosi vodijo k okolju prijaznemu podjetju (Kralj 2001, 135).

V podjetju morajo vzpostaviti in vzdrževati postopke za notranje komuniciranje na različnih ravneh in med različnimi funkcijami organizacije ter postopke za komuniciranje z zunanjimi zainteresiranimi strankami. Postopke in načine posredovanja informacij navzven je treba tudi zapisati. Komuniciranje je pomemben del sistema kakovosti, saj zagotavlja pretok informacij in povratnih informacij ter s tem omogoča lažje upravljanje in nadzor nad izvajanjem nalog. Zunanja komunikacija poteka med podjetjem in zainteresiranimi javnostmi ter med podjetjem in državo. Za stike z javnostmi in stike z državnimi organi je pooblaščen direktor. Za spremljanje in dokumentiranje zunanjega komuniciranja je odgovorno tajništvo direktorja.

V Marini Portorož komunicirata z javnostmi predvsem direktor in kapetan Marine z dajanjem intervjujev, s tiskovnimi konferencami ob pomembnejših dogodkih, s pisnim

obveščanjem o aktualnem dogajanju in z odgovarjanjem na pritožbe. Kot sredstvo komunikacije so pomembni prospekti, ceniki in drug promocijski material Marine, s katerim se podjetje predstavlja tudi na mednarodnih sejmih v tujini. Odnosi s kupci in dobavitelji morajo temeljiti na medsebojnem spoštovanju in skupnih interesih. V Marini Portorož kupce in dobavitelje pojmujejo kot del sistema družbe.

3.2.6 PPPP analiza

PPPP analiza (SWOT analiza) predstavlja učinkovito metodo za izpostavitve prednosti in pomanjkljivosti ter za proučevanje priložnosti in nevarnosti oz. pretenj. Včasih je skrbno oblikovanje s to metodo zadostno, da bi iz njega razbrali spreminjanje nekaterih okoliščin. S spremembami v poslovanju se jim bo treba prilagoditi.

Iz ugotovitev o notranjih prednostih in pomanjkljivostih, lahko izluščimo trajno konkurenčno prednost, ki:

- naj nudi odjemalcem oz. udeležencem podjetja prepoznavne koristi,
- se razlikuje od konkurenčne prednosti tekmecev,
- jo bo težko posnemati,
- odpira možnosti za vstopanje na nova tržišča.

Iz ugotovitev o zunanjih priložnostih in nevarnostih mora podjetje opredeliti konkurenčnost okolja, v katerem deluje. Pomembna privlačnost okolja omogoča podjetju (Tavčar 1999, 74):

- uspešno poslovanje v skladu s sistemom skladnih meril,
- povečevanje konkurenčnosti s pridobivanjem novih temeljnih zmožnosti,
- učinkovito in uspešno delovanje v tem okolju z razpoložljivimi zmožnostmi.

▪ Prednosti:

- zelo ugodna geografska lega marine,
- naravne privlačnosti,
- tradicija, mednarodni ugled podjetja in njegova prepoznavnost,
- celovita in pestra ponudba za navtičnega turista,
- dobra infrastrukturna opremljenost,
- velika skrb za ravnanje z okoljem,
- kakovostne servisne storitve in strokovnost osebja.

▪ Pomanjkljivosti:

- omejenost plovbe ter zapletene mejne formalnosti,

- pomanjkanje večjih privezov,
 - slabša varnost zaradi odprtosti marine,
 - slabo komuniciranje in motiviranje v podjetju,
 - premajhna vlaganja v izobraževanje in izpopolnjevanje delavcev,
 - slaba povezanost med delovnimi enotami (profitnimi centri),
 - pomanjkljivo organizirana marketinška funkcija v podjetju,
 - neustrezno razmerje cena–kakovost storitve.
- Priložnosti:
- sodelovanje z drugimi gospodarskimi subjekti kraja (hoteli, turistične agencije, šport in rekreacija ...) za celovitejšo in pestrejšo ponudbo,
 - vstop v EU in odpiranje na vzhodne trge,
 - vlaganja v dokup oz. dokapitalizacijo manjših podjetij, ki izvajajo storitve na področjih delovanja podjetja,
 - izgradnja večjih privezov,
 - kakovost bivalnega okolja, urejenost marine,
 - izgradnja počitniških apartmajev kot dodatne ponudbe,
 - širjenje kapacitet na Hrvaško,
 - iskanje nove tržne niše, ponuditi nekaj boljšega, nekaj drugačnega od ostalih.
- Pretnje (nevarnosti):
- razvijajoča se konkurenca ter vse boljša ponudba sosednjih marin (Marina v Izoli, Portosanrocco v Miljah, ACI Marina Umag, Marina San Giusto Trst),
 - gradnja nove marine v Koprju,
 - razvojna politika ACI marin in vedno večja politična stabilnost sosednje Hrvaške,
 - trenutno premalo naklonjena politika države do gospodarskih subjektov v panogi navtičnega turizma,
 - vstop Slovenije v EU (tujci iz EU bodo morali plačati davek na plovila, ki jim ga v državah izven EU ni treba; beg na Hrvaško).

Ker se v podjetju ukvarjajo pretežno s storitveno dejavnostjo in so za kakovost storitev najbolj pomembni izvajalci storitev, bi morali več vlagati v zaposlene, jih ustrezno izobraževati in motivirati ter jim nuditi dobre pogoje in ustrezna sredstva za delo, da bi ti lahko storitev kar najbolje in kakovostno opravili. Ugotavljamo, da se stvari na tem področju slabšajo, motivacija zaposlenih pa upada. V podjetju tudi ni zadostnega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi. Ker je bila Marina vedno polno zasedena in so bili dobički visoki, tudi nimajo ustrezno organizirane marketinške

službe in za to usposobljenih ljudi, ki bi znali bolje tržiti vrsto dodatnih storitev, ki jih Marina ponuja. Zaradi vstopa Slovenije v EU in večje konkurence drugih marin bo potrebna večja zavzetost posloводства in prizadevanja za izboljšanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih, saj to močno vpliva na kakovost izvajanja storitev in zadovoljstvo gostov.

V bodoče bo treba usmerjati navtični turizem k racionalizaciji in ekonomičnosti poslovanja s ciljem ustvarjanja večjega dobička, k zviševanju ravni kakovosti ter k prilagajanju ponudbe navtičnim turistom in večjemu prizadevanju za inovacije. Prihodnost Marine Portorož je v nenehnem izboljševanju kakovosti in v skrbi za okolje, v celovitejši in pestrejši ponudbi storitev (npr. različne možnosti rekreacije, apartmaji, prireditve ...) ter v smotrnem vlaganju kapitala.

3.3 Predlogi za izboljšave

Kljub temu, da v Marini Portorož poslujejo uspešno, smo z analizo poslovanja in stanja v podjetju ugotovili, da bi bilo treba izvesti izboljšave, in sicer predvsem na področju upravljanja s človeškimi viri. Prav v ljudeh je še veliko neizkoriščenega potenciala, ki ga vodilni ne znajo v celoti izkoristiti. V Marini Portorož se vodilni premalo zavedajo, da danes najbolj konkurenčen management temelji na zadovoljstvu zaposlenih. Najprej bi morali vodstveni delavci pridobiti znanja s področja ravnanja z ljudmi, pripraviti program in določiti potrebne ukrepe. Treba bi bilo zaposlene ustrezno motivirati, jih stalno usposablјati in izobraževati. Zaradi slabe organizacije in odnosa do zaposlenih ter pomanjkanja komunikacije od zgoraj navzdol so delavci vedno bolj nezadovoljni, kar negativno vpliva na kakovost storitev in zadovoljstvo odjemalcev. Izboljšati bi bilo treba tudi komuniciranje od zgoraj navzdol, saj se pogosto dogaja, da izvajalci storitev nimajo dovolj informacij in niso seznanjeni z novostmi in aktualnim dogajanjem v podjetju, kar ima za posledico slabše opravljeno storitev in nezadovoljstvo stranke. Ker se je število reklamacij in pritožb v zadnjem času povečalo, bi bilo nujno treba ukrepati na tem področju.

Ugotavljamo, da je po začetni fazi vzpostavitve sistema MQ in pridobitve certifikata ISO 9001 nekoliko upadlo zanimanje za nadgradnjo sistema kakovosti in pridobivanja še ostalih certifikatov, ki so bili v planu. Proučiti bi bilo treba dokumentacijo sistema MQ, primerjati dejansko stanje z napisanim in planiranim in na novo opredeliti cilje in naloge. Ker določenih stvari tudi ne izvajajo skladno s predpisi in standardi, bi jih bilo treba še enkrat preučiti, ugotoviti, kje in zakaj prihaja do odstopanj, in pravilno ukrepati. Poživiti bi bilo treba aktivnosti in pospešiti delovanje sistema MQ.

Ker je planirani dobiček vsako leto višji, kapacitete marine pa vedno enake, lahko planirane prihodke dosegajo le s povišanjem cen. Ker gosti želijo ob višji ceni dobiti tudi boljšo storitev, prihaja do nezadovoljstva in pritožb, zato bi bilo potrebno ugotoviti, na katerih področjih je največ napak in jih odpraviti.

V zadnjem desetletju se število tranzitnih gostov stalno zmanjšuje. Zaradi mejnih formalnosti, omejenosti plovbe in visokih cen v primerjavi z ostalimi marinami se vse manj ustavljajo pri nas. Da bi privabili tranzitne goste, predvsem iz sosednje Italije, bi jim morali ponuditi ugodnosti, kot so razni popusti ali dogovori med marinami o ugodnostih za njihove goste. V času pred sezono in po njej bi morali gostom ponuditi nižje cene ali nuditi dodatne storitve in popuste, na primer v restavraciji ali v športnem parku. Ker ti gostje uporabljajo tudi druge storitve Marine, se to pozna pri vseh profitnih centrih in pri najemnikih poslovnih prostorov v Marini. V zadnjem letu se je število tranzitnih plovil sicer nekoliko povečalo, z vstopom Slovenije v EU pa pričakujejo še nadaljnji porast plovil v tranzitu.

Ker se zahteve kupcev spreminjajo, bi morali v podjetju dobiti povratne informacije od odjemalcev in iz procesov, ki jih izvajajo, da bi lahko stalno izboljševali storitve in procese. Redno bi morali spremljati zadovoljstvo odjemalcev, pa tudi zaposlenih. Za ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev so nazadnje izvedli anketo pred petimi leti. Menim, da bi bilo potrebno pogostejše anketiranje, v primeru nezadovoljivega izida pa ugotavljanje vzrokov neskladij in priprava potrebnega plana izvajanja primernih ukrepov za njihovo odpravljanje.

4 ZAKLJUČEK

Danes sta konkurenčni prednosti podjetij predvsem kakovost proizvodov in ljudje oz. človeški faktor. Ker imajo vsi dostop do informacij in tehnologije, so razlike, ki nas naredijo boljše od konkurentov boljša kakovost, ljudje in neotipljive sestavine poslovanja. Skrb za kakovost izdelkov in storitev ter varstvo okolja morajo postati del celotne filozofije in strategije podjetja ter morajo vključevati vse funkcije in zaposlene, poslovodstvo pa mora poskrbeti za pravilno izvajanje. Program izboljševanja poslovanja na vseh področjih je potreben in koristen. To je proces nenehne krepitve tržne konkurenčnosti družbe, ki je zelo pomemben za prihodnji položaj družbe in vseh zaposlenih v njej. Kakovost dela nam bo na vseh področjih omogočila ohranitev obstoječih strank in pridobivanje novih. Program izboljševanja kakovosti poslovanja je postal izziv in priložnost za resnične izboljšave storitev, ki bodo povečale zadovoljstvo naročnikov. Kakovost storitev je tisto, kar daje vsakemu storitvenemu podjetju sloves in neponovljivo specifičnost. To je vrednost, ki je drugačna od konkurenčne. To je kakovost storitev nad pričakovano.

Zagotavljanje kakovosti mora biti jasno opredeljeno v politiki podjetja, ki je v skladu s smotri in cilji podjetja. V vedno več podjetjih izpostavljajo kakovost kot ključni element svoje strategije, saj je odločilni dejavnik trajnega uspeha podjetja. Za zagotavljanje kakovosti v podjetju je odgovorno poslovodstvo, katerega sposobnost in politika sta najmočnejša dejavnika, ki vplivata na izboljševanje kakovosti. Podjetja, ki bodo imela jasno zasnovano politiko kakovosti in sodobno zasnovan poslovno-organizacijski sistem za zagotavljanje kakovosti, bodo imela na tržišču določeno prednost in priložnost za večji tržni delež. Glavni sestavini kakovosti sta uspeh in ugled podjetja. Uspeh podjetja predstavljata njegova učinkovitost in uspešnost, kar pomeni delati prave stvari na pravi način in pravočasno. Ugled pa sestavljata urejenost in uglednost, ki se odražata v ustvarjanju ugodne slike o podjetju.

Tudi v storitvenih dejavnostih, ki zaradi prehoda v tržno gospodarstvo in procesa lastninjenja doživljajo velike spremembe zaradi odpiranja tržišča razvitejši konkurenci, so čedalje pomembnejši necenovni dejavniki, še zlasti kakovost, na katero najbolj vplivajo odjemalci, ki so čedalje zahtevnejši. Kakovost v storitvah ni nekaj absolutnega, ampak je odvisna od zaznave odjemalca, katerega ocena je merilo kakovosti storitve. Z drugačnim pojmovanjem kakovosti pa se spreminjajo tudi pristopi za njeno doseganje. Vedno bolj se uveljavlja celovit pristop, ki ga pri nas imenujemo celovito obvladovanje kakovosti.

Najpomembnejša sposobnost podjetja ali druge organizacije je posameznik, zato so zlasti pomembni dejavniki motiviranje zaposlenih, izobraževanje, usposabljanje in komuniciranje na vseh ravneh. Ljudje so največje bogastvo podjetja in od njihovega sodelovanja in ravnanja je odvisno doseganje izidov, kot tudi uspeh sistema kakovosti. Kakovost je v ljudeh, v njihovem znanju, vrednotah, vednostih in veščinah. Danes najkonkurenčnejši management temelji na zadovoljstvu zaposlenih in na s tem povezani

motivaciji sodelavcev. Za to je odgovoren management, ki mora poskrbeti za takšno delovno okolje, ki bo spodbujalo odličnost in dobre delovne odnose ter čim bolj izkoristilo sposobnosti vsakega posameznika. Med temeljnimi nalogami in aktivnostmi managerjev je danes nedvomno tudi skrb za varovanje okolja, ki mora postati del strateških poslovnih ciljev vsakega podjetja.

V vsakem podjetju in drugi organizaciji bi si morali stalno prizadevati izpolnjevati pričakovanja svojih odjemalcev, poslovnih partnerjev, zaposlenih, lastnikov in družbe, zato si morajo postaviti jasne cilje glede kakovosti. Najbolj učinkovito orodje je postavitvev modela kakovosti po standardih serije ISO. Ti standardi podjetjem omogočajo boljše načrtovanje, vzdrževanje in izboljševanje modelov zagotavljanja kakovosti. Postavitvev modela kakovosti in pridobitev certifikata je le eden od pogojev za vstop na tržišče in orodje za učinkovito vodenje podjetja. Poleg bolj poznanih splošnih standardov iz serije ISO 9000 in okoljskih standardov ISO 14000 poznamo še nekaj drugih, bolj specifičnih standardov za določena področja.

V podjetju Marina Portorož, d. d. uspešno poslujejo že 25 let, kar kaže na pravilno izbrano strategijo in razvojno usmeritev podjetja. Temeljna vizija podjetja je uspešnost poslovanja in finančna stabilnost ob stalnem izboljševanju kakovosti storitev, skrbi za okolje ter zaposlene, uvajanju novih storitev in povečevanju konkurenčne prednosti. V Marini Portorož namenjajo veliko skrb varovanju okolja kot sestavnemu delu politike podjetja, s katero so se dolgoročno zavezali k preprečevanju onesnaževanja in stalnemu izboljševanju. V poslovodstvu se zavedajo, da predstavlja turizem vse večjo gospodarsko priložnost, zato so potrebne pravilne razvojne usmeritve. Prihodnost si bodo ustvarjali s potjo v odličnost, ki jo odražajo poslovni uspeh in ugled, vodilni položaj na tržišču ter zadovoljstvo odjemalcev in zaposlenih.

Za doseganje teh ciljev so v Marini Portorož vpeljali projekt Sistem MQ – Marina Quality, ki zajema celovito izgradnjo in uvajanje sistema vodenja kakovosti po standardih ISO 9001 in sistema ravnanja z okoljem ISO 14001. Namen tega projekta je uskladiti obstoječe poslovanje in dokumentacijo z zahtevami omenjenih standardov. Uvedba sistema MQ je bila koristna in pomembna odločitev, ki bo tudi v prihodnje prispevala k rasti in razvoju podjetja.

Ugotovili smo, da so kljub uspešnemu poslovanju podjetja na nekaterih področjih še pomanjkljivosti in odstopanja od standardov in zastavljenih ciljev. Po začetni fazi vzpostavitve sistema MQ in pridobitve certifikata ISO 9001 je upadlo zanimanje poslovodstva za vzdrževanje in nadgradnjo sistema kakovosti. Ker so za kakovost izvedenih storitev najbolj pomembni zaposleni, ki so v stiku z odjemalci, bi se morali v poslovodstvu bolj potruditi za njihovo motivacijo, usposabljanje, izobraževanje ter oskrbovanje s potrebnimi delovnimi sredstvi in informacijami. Da bi prepoznali želje in potrebe odjemalcev in se jim prilagajali, bi morali pridobiti več povratnih informacij na podlagi anket, reklamacij, pritožb in pohval, da bi lahko stalno izboljševali storitve in

processe. Namesto s stalnim dvigovanjem cen bi morali višje prihodke ustvariti s pestrejšo ponudbo in tržnimi akcijami, ki bi povečale število odjemalcev.

Zaradi vse večje konkurence, ki jo predstavlja predvsem gradnja novih marin, bodo potrebna nova vlaganja predvsem v kakovost in širjenje ponudbe ter izboljševanje odnosov v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Ambrož, Milan in Traudi Mihalič. 1998. *Pot k odličnosti: vodenje v kompleksnem in negotovem okolju*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.
- Crosby, Philip B. 1989. *Kakovost je zastoj – umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Deming, Edwards W. 2000. *Out of the crisis*. Cambridge: Center for Advanced Educational Services.
- Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
- Jocou, Pierre in Frédéric Lucas. 1995. *V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Matevljič, Marjan. 1998. *Program aktivnosti za izvedbo projekta kakovosti ISO 9001 in ISO 14001 v Marini Portorož, d. d.*. Portorož: Marina Portorož.
- Nordström, Kjell A. in Jonas Ridderstrale. 2001. *Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV založba.
- Poročilo *Evropski viziji kakovosti naproti*, verzija 1.0. 2000. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja. Del 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Strašek, Viljem. 1998. *Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001*. Ljubljana: Bureau Veritas Quality International Slovenija.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Vujoševič, Niko. 2000. *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana: RR.
- Vuk, Drago. 2000. *Uvod v ekološki management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Viri

- Bureau veritas – BVQI. *ISO standard*. [Http://www.bvqi.si](http://www.bvqi.si) (10. 9. 2003).
- Društvo za okoljevarstveno vzgojo Evrope v Sloveniji – DOVES. *Gibanje modra zastava*. [Http://www.drustvo-doves.si/1_3_2.htm](http://www.drustvo-doves.si/1_3_2.htm) (20. 5. 2004).
- Frangeš, Emil. 2001. *Modeli vodenja kakovosti ali ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000*. [Http://www.sigov.si/ksv/okt2001.htm](http://www.sigov.si/ksv/okt2001.htm) (10. 7. 2003).
- Kern, Karmen. 2003. *Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa*. [Http://www.mirs.si/PRSP0/pfd_dok/kern-referat-Portoroz-marec-2003.pdf](http://www.mirs.si/PRSP0/pfd_dok/kern-referat-Portoroz-marec-2003.pdf) (14. 11. 2003).
- Marina Portorož, d. d. 1999. *Letno poročilo za leto 1998*. Poslovni dokumenti, Marina Portorož, d. d.
- Marina Portorož, d. d. 2000. *Letno poročilo za leto 1999*. Poslovni dokumenti, Marina Portorož, d. d.
- Marina Portorož, d. d. 2001. *Letno poročilo za leto 2000*. Poslovni dokumenti, Marina Portorož, d. d.
- Marina Portorož, d. d. 2002. *Letno poročilo za leto 2001*. Poslovni dokumenti, Marina Portorož, d. d.
- Marina Portorož, d. d. 2003. *Letno poročilo za leto 2002*. Poslovni dokumenti, Marina Portorož, d. d.
- Marina Portorož, d. d. 2003a. *Predlog plana za leto 2004*. Interno gradivo, Marina Portorož, d. d.
- Marina Portorož, d. d. 2004. *Letno poročilo za leto 2003*. Poslovni dokumenti, Marina Portorož, d. d.
- Matevljič, Marjan. 1998. *Program aktivnosti za izvedbo projekta kakovosti ISO 9001 in ISO 14001 v Marini Portorož, d. d.* Interno gradivo, Marina Portorož, d. d.
- Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje – MRS. 2003. *Priznanje RS za poslovno odličnost*. [Http://www.mirs.si/PRSP0](http://www.mirs.si/PRSP0) (15. 4. 2003).
- Potkonjak, Petar. *Spletni priročnik: Kakovost poslovanja*. [Http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14](http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14) (28. 10. 2003).

Slovenski institut za kakovost in meroslovje-SIQ. 2001. *Notranja presoja sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000*. Gradivo, SIQ.

PRILOGE

Priloga A Organizacijska shema marine Portorož, d. d.

Priloga B Upravljanje sistema MQ – hodogram osnovnih aktivnosti