

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PROCESNO USMERJEN MODEL MANAGEMENTA
KAKOVOSTI V TEKSTILNEM PODJETJU

Anamarija Ličen

Koper, 2007

Mentor: doc. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Procesni pristop daje vsem podjetjem ali drugim organizacijam priložnost za izboljšanje sistema managementa kakovosti, z določitvijo in opisom bistvenih, strateških procesov, kakor tudi podpornih procesov in s povezavo ciljev organizacije, ki izhajajo iz zahtev odjemalcev. Namen diplomske naloge je analizirati učinke procesnega pristopa ter ugotoviti kako ta v podjetju pripomore k nenehnemu procesu izboljšav. To bo prikazano s študijo primera tekstilnega podjetja, kjer je bil vpeljan sistem kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000, s poudarkom na procesnem pristopu. Z opisom strateških in podpornih procesov v podjetju ter z analizo kazalnikov sposobnosti izbranih treh strateških procesov, je predstavljen vpliv, ki ga ima procesni pristop na sistem nenehnih izboljšav. S pomočjo intervjujev in izpolnjenih anketnih vprašalnikov skrbnikov omenjenih procesov, se potrjuje pozitiven vpliv, ki ga ima vpeljan sistem managementa kakovosti in v okviru tega procesni pristop

Ključne besede: anketa, inoviranje, ISO standardi, kakovost, management kakovosti, podjetje, procesni pristop, študija primera.

SUMMARY

This present paper examines a process approach in the framework of the Quality Management System and its effects on the continual improvement of the processes in the company. It focuses on opportunity to improve company performance with implementation of Quality Management System and identification of all processes needed for achieving the intended outputs and their interactions. All this should be aligned with the objectives of the organization and be designed to add value. Case study presentation on a textile company shows the implementation of Quality Management System in accordance with ISO 9001:2000 quality standard. Key performance indicators of three strategic processes were analysed and questionnaire was carried out among owners of defined strategic and supporting processes. The results reveal the positive influence of Quality Management System and process approach implementation on different business indicators and also on the continual improvement process.

Key words: case study, company, innovating, ISO standards, process approach, quality, quality management, quality management system, questionnaire.

UDK: 677.005.6(043.2)



VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | Management kakovosti | 3 |
| 2.1 | Kakovost | 3 |
| 2.1.1 | Zgodovina in razvoj kakovosti | 3 |
| 2.1.2 | Opredelitev pojma kakovosti | 4 |
| 2.1.3 | Doseganje kakovosti v organizaciji | 6 |
| 2.2 | Sistem kakovosti po ISO 9000 | 6 |
| 2.2.1 | Nastanek ISO standardov | 7 |
| 2.2.2 | Nova izdaja standardov družine ISO 9000 | 7 |
| 2.2.3 | Osem načel vodenja kakovosti po ISO 9000:2000 | 9 |
| 2.2.4 | Vsebina standarda ISO 9001:2000 | 10 |
| 2.2.5 | Pomembnejše novosti in spremembe v ISO 9001:2000 | 11 |
| 2.2.6 | Razumevanje procesnega pristopa | 13 |
| 3 | Procesno usmerjen poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti v tekstini d. d. | 19 |
| 3.1 | Pomen kakovosti za podjetje | 19 |
| 3.2 | Predstavitev podjetja | 19 |
| 3.3 | Izgradnja sistema kakovosti s poudarkom na uporabi procesnega pristopa | 21 |
| 3.3.1 | Predstavitev poslovno-organizacijskega sistema kakovosti | 22 |
| 3.3.2 | Analiza učinkov procesnega pristopa na primeru treh strateških procesov | 25 |
| 3.3.3 | Raziskava o vplivu sistema kakovosti in procesnega na dejavnike poslovanja ter na proces nenehnih izboljšav | 28 |
| 3.4 | Povzetki in predlogi | 34 |
| 4 | Sklep | 37 |
| | Literatura | 39 |
| | Priloge | 41 |



SLIKE

| | | |
|------------------|---|----|
| Slika 2.1 | Zmanjšanje števila in poenostavitev osnovnih standardov | 8 |
| Slika 2.2 | Cikel Planiraj-Izvedi-Preveri-Deluj | 13 |
| Slika 2.3 | Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih | 14 |
| Slika 2.4 | Zaporedje in medsebojna povezava procesov..... | 16 |
| Slika 3.1 | Organizacijska shema družbe | 21 |
| Slika 3.2 | Shema procesov Tekstine d. d. | 24 |
| Slika 3.3 | Primerjava ocene dejavnikov poslovanja pred in po uvedbi sistema kakovosti | 30 |

TABELE

| | | |
|-------------------|---|----|
| Tabela 3.1 | Kazalniki procesa strateško vodenje za obdobje 2003-2005 | 26 |
| Tabela 3.2 | Vpliva vpeljave sistema managementa kakovosti na različne dejavnike poslovanja – ocena direktorja | 31 |
| Tabela 3.3 | Vpliva vpeljave sistema managementa kakovosti na različne dejavnike poslovanja – ocena vodje razvojno raziskovalne enote | 32 |
| Tabela 3.4 | Vpliva vpeljave sistema managementa kakovosti na različne dejavnike poslovanja – ocena predstavnika vodstva za kakovost | 33 |

KRAJŠAVE

| | |
|------|---|
| TQM | Total Quality Management (Managemet celovite kakovosti) |
| ISO | International Organization for Standardization (Mednarodna organizacija za standardizacijo) |
| SIST | Oznaka za slovenske standarde |
| EN | European Standard (Evropski standard) |
| PDCA | Plan-Do-Check-Act (Planiraj-Izvajaj-Preverjaj-Ukrepij) |
| PKO | Poslovník kakovosti in okolja |
| DE | Delovna enota |
| SP | Strateški proces |
| PP | Podporni proces |

1 UVOD

V podjetjih in drugih organizacijah morajo slediti vse hitrejšim spremembam v poslovnem okolju, v katerem delujejo, in se z bolj inovativnimi idejami odzivati na dejanja njihove konkurence ter tako ohranjati obstoječe odjemalce in pridobivati nove. Da je še težje, so odjemalci vedno bolj osveščeni in posledično tudi vedno bolj zahtevni glede tega, kar lahko kupijo; kar je tudi prav, saj so oni tisti, ki plačajo in v zameno pričakujejo kakovosten izdelek oziroma storitev.

V vse več podjetjih in drugih organizacijah se v pogojih povečane konkurenčnosti odločajo za obvladovanje (upravljanje in management) kakovosti kot ene izmed strateških usmeritev za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Zavedajo se, da bodo le z nenehnim izboljševanjem vseh poslovnih aktivnosti v podjetju ali drugi organizaciji lahko zadovoljili naraščajoče zahteve trga in si s tem zagotovili nadaljnji razvoj organizacije (Alič 2005, 1).

Namen diplomskega dela je s študijo primera tekstilnega podjetja predstaviti poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti, vpeljanega po standardu ISO 9001:2001, z glavnim poudarkom na uporabi procesnega pristopa kot ene največjih sprememb, ki jo standard prinaša, opisati nastale spremembe ter ugotoviti kako procesni pristop pripomore k nenehnemu procesu izboljšav.

Širši predmet raziskovanja je, s pomočjo pregleda domače in tuje literature, preučiti management kakovosti na splošno ter znotraj tega poslovno-organizacijski sistem kakovosti po standardu ISO 9000, kar bo služilo kot teoretični okvir diplomske naloge.

Celotno delo je razdeljeno na dva večja sklopa. Uvodu sledi prvo poglavje, ki pomeni teoretični del naloge in v katerem so pojasnjene teoretične osnove. Drugo poglavje je študija primera, s katero bomo obravnavali konkretno podjetje. Sledijo še zaključne misli in ugotovitve.

Prvo poglavje o managementu kakovosti je vsebinsko razdeljeno na dva dela. Najprej je definirana osnova poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti, to je kakovost, njena zgodovina in razvoj ter njeno zagotavljanje znotraj organizacije. Sledi drugi del, v katerem je predstavljen eden od poslovno-organizacijskih sistemov zagotavljanja kakovosti, to je ISO 9000, podrobneje pa nastanek ISO standardov ter najnovejša izdaja te družine standardov. Kot osnova standardov družine ISO 9000 je predstavljenih osem načel vodenja kakovosti, na katerih temelji tudi standard ISO 9001:2001 – zahteve, ki so za organizacije ključnega pomena. Opisana je njegova vsebina ter pomembnejše spremembe, ki so nastale z zadnjo izdajo, največ pozornosti med spremembami namenjamo procesnemu pristopu.

Tema drugega dela naloge je študija primera in prikaz procesno usmerjenega poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti v tekstilnem podjetju. Najprej je na kratko predstavljeno podjetje, in sicer Tekstina d. d., nato pa sledi

predstavitev izgradnje sistema kakovosti znotraj tega podjetja. S pomočjo temeljnega organizacijskega akta poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti je predstavljena splošna slika urejenosti poslovno-organizacijskega sistema v podjetju. Glavni poudarek v delu je namenjen procesnemu pristopu znotraj poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti, sledi opis ključnih procesov, ki so jih prepoznali v Tekstini d. d. in jih delijo na strateške in podporne. Na primeru treh strateških procesov bomo poskusili ugotoviti uspešnost in učinkovitost poslovno-organizacijskega sistema.

V zaključku bodo predstavljeni povzetki in predlogi, ki so se porajali tekom raziskave in naj bi pripomogli k izboljšanju delovanja poslovno-organizacijskega sistema.

2 MANAGEMENT KAKOVOSTI

Zakaj se v podjetjih in drugih organizacijah sploh ukvarjajo s kakovostjo oziroma s tem, kako zagotoviti kakovost njihovih izdelkov in/ali storitev? Kot odgovor na to vprašanje naj povzamemo razmišljanje Polajžerja v njegovem prispevku:

Kakovost izdelkov oz. storitev je v tržnem gospodarstvu dolgoročno glavna konkurenčna sposobnost oz. prednost podjetja, ki odloča o njegovem obstoju, razvoju ali propadu. Za zagotavljanje te konkurenčne sposobnosti imajo podjetja na voljo številne pristope, zato so v veliki dilemi, ko so pred odločitvijo, katerega uporabiti v praksi in na ta način kljubovati ostrim pogojem globalizacije. Vsak pristop je sam po sebi najboljši, podjetje pa mora izbrati tistega, ki najbolj ustreza njihovim potrebam. (2001, 76)

2.1 Kakovost

Kakovost je pojem, ki se v vsakodnevem življenju pojavlja zelo pogostokrat in v različnih kontekstih: kakovost proizvodov, kakovost življenja itd. Predvsem, ko gre za poslovanje podjetij, pa je ta izraz mnogokrat napačno razlagan in uporabljen. Nekateri še vedno verjamejo, da je kakovost odgovornost le na primer tistih z oddelka/sektorja za kakovost in ne vseh v podjetju, drugi mislijo, da je kakovost le to, da zadovoljiš odjemalce, nekateri spet mislijo, da storitve ne morejo biti kakovostne. Veliko pa je še takih, ki so prepričani, da bodo z uvedbo enega ali drugega modela kakovosti vse težave izginile, ne zavedajo pa se, da bi morali istočasno spreminjati tudi organizacijsko kulturo (Sower 2005, 1).

Zato pogledjmo najprej osnove: zgodovino kakovosti, razvoj skozi različna časovna obdobja ter definicijo pojma kakovost, ki nam bo pomagala pri nadaljnjem razumevanju managementa kakovosti ter kasneje poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti.

2.1.1 Zgodovina in razvoj kakovosti

Kakovost ni nekaj novega, obstaja toliko časa kolikor obstaja človeštvo, vendar pa je v moderni dobi, v 18. in 19. stoletju z industrijsko revolucijo dobila nove razsežnosti – postala je znanstvena disciplina, kot sta zapisala Marolt in Gomišček: »Skladno z razvojem tehnologije, proizvodnih sredstev, delitve dela, organizacijskih znanj, družbenih odnosov, ekonomskih načel, znanja delovne sile in drugih faktorjev, so se spreminjali tudi pristopi in načini doseganja kakovosti« (2005, 11). Nadalje sta avtorja časovno razvojne stopnje doseganja kakovosti razdelila glede na dva glavna načina proizvodnje, na neindustrijski in industrijski način proizvodnje.

V obdobje neindustrijskega načina proizvodnje (do okoli leta 1900) spadata obrtniški in manufakturni način proizvodnje. Pri prvem načinu je obrtnik sam opravljal vse funkcije, zato je tudi sam nosil posledice neustrezne kakovosti njegovih izdelkov ali

storitev. Pri manufakturnem načinu proizvodnje, katerega največja značilnost je delitev in specializacija dela, pa je za kakovost odgovarjal vodja vsake skupine posebej, ki je opravljala svoje specifično delo.

Industrijski način proizvodnje, ki je danes v rabi, vključuje tri pomembne razvojne stopnje pristopa h kakovosti:

Prva stopnja: *Kontrola kakovosti*: Prične se v začetku 20. stoletja in traja približno do leta 1960. Kontrola kakovosti se izvaja na osnovi specifikacije oz. standarda. Preverja se ali so karakteristike kakovosti izdelanih izdelkov v skladu s predpisanimi standardi. Na podlagi tega se proizvode ločuje na ustrezne – kakovostne in neustrezne – nekakovostne.

Druga stopnja: *Zagotavljanje kakovosti*: Začela se je v začetku 60. let kot aktivni pristop, ki temelji na preprečevanju neustrezne kakovosti, se pravi, da do neustreznih proizvodov niti ne prihaja. Pojavi se tudi poslovno-organizacijski sistem zagotavljanja kakovosti, ki za posamezne službe in zaposlene določa naloge in obveznosti. Za še večje poenotenje pristopa in boljše definiranje odgovornosti za kakovost v organizaciji so bili izdelani nacionalni in mednarodni standardi, med njimi najbolj poznani standardi serije ISO 9000.

Tretja stopnja: *Stalno izboljševanje kakovosti*: V 90. letih prejšnjega stoletja pride v ospredje kakovost procesov, ki potekajo v podjetju ali drugi organizaciji, in ne več kakovost proizvodov; poudarek je na izboljševanju vseh procesov, ki jih izvajajo v organizaciji. To je t.i. procesni pristop h kakovosti. Ta stopnja vključuje vrsto načel, ki so poznana iz t.i. managementa celovite kakovosti, znanega tudi kot TQM (Total Quality Management) in naj bi znatno pripomogla h kakovosti in posledično k uspešnosti organizacije (Marolt in Gomišček 2005,11-16).

2.1.2 Opredelitev pojma kakovosti

Najhitrejši način definiranja pojma kakovosti je opredelitev termina v Slovarju slovenskega knjižnega jezika, kjer piše, da je kakovost »kar opredeljuje kaj glede na pozitivne lastnosti« ter še »kar opredeljuje kaj glede na veliko mero pozitivnih lastnosti« (SSKJ 2000). Ta definicija je pravilna, vendar pa za vsakdanjo rabo nekoristna. Sower je zapisal: »Kakovost mora biti definirana na tak način, da jo lahko ocenjujemo in merimo« (2005, 5).

Že filozofi so na svoj način poskušali razložiti idejo kakovosti, med njimi Platon (okrog 400 pr. n. št.), Avguštín (okrog 600 n. št.), Smith (okrog 1700), Mill (okrog 1800), vse do moderne definicije kakovosti, katere začetnik je Shewhart. To pomeni tudi začetek opredeljevanja kakovosti kot znanstvene discipline.

Walter Sheward je v poznih 20. letih prejšnjega stoletja prvi podal moderno definicijo kakovosti. Menil je, da ima kakovost dva vidika; objektivnega in subjektivnega. Objektivna kakovost je kakovost stvari, ki se nanaša na »objektivno

realnost, neodvisno ob obstoja človeka«. Subjektivni vidik kakovosti pa je tisto, kar mi »mislamo in zaznamo s čutili kot izid objektivne realnosti«. In čeprav največkrat merimo objektivno kakovost, je bil Sheward mnenja, da je subjektivna kakovost tista, ki prinaša poslovno korist, ki dodaja vrednost (Sower 2005, 3).

V 50. letih prejšnjega stoletja so mu sledili Deming, Juran in Feigenbaum, katerih definicije kakovosti imajo še danes največjo veljavo in pomenijo osnovo definiranja kakovosti. Juran je definiral kakovost kot »sposobnost za uporabo«, Feigenbaum kot »tisto, kar najbolj zadovolji odjemalčeve zahteve«. Parasuraram in drugi so kakovost definirali kot: zadovoljitev ali celo presežek pričakovanja odjemalcev. Pri tem pa moramo vedeti, kateri so naši odjemalci, poznati tako zunanje kot tudi notranje odjemace ter najti poti, kako izpolniti njihova pričakovanja ter jih na ta način zadovoljiti (Sower 2005, 3).

V začetku 70. let prejšnjega stoletja pa je bila kakovost končno priznana in uveljavljena v praksi, predvsem s pomočjo del Deminga, Jurana in Feigenbauma ter Crosbyja in Garvina. Slednji je opredelil pet pristopov definiranja kakovosti (Sower 2005, 7):

1. Transcendenten pristop definiranja kakovosti: ta pristop daje osnovo filozofski razpravi o kakovosti in bolj malo pripomore k praktični koristi. Kakovost je pojem, ki je vsesplošno uporaben. Lahko jo je prepoznati, ni je pa mogoče definirati.
2. Pristop definiranja kakovosti, ki temelji na izdelku: kakovost je natančno določena in merljiva spremenljivka, katere skupek lastnosti pripomore k večji ali manjši odličnosti izdelka.
3. Pristop definiranja kakovosti, ki temelji na odjemalcu: kakovost je definirana z zornega kota odjemalca. Ta pristop se je izkazal kot zelo uporaben pri razvoju izdelkov za že znan/določen segment odjemalcev. V okviru tega pristopa so se razvile različne metode, med njimi metoda QFD¹.
4. Pristop definiranja kakovosti, ki temelji na proizvodnji: kakovosten proizvod je tisti, ki ustreza določenim tehničnim zahtevam in specifikacijam. Tako Deming kot Taguchi sta pristop smatrala kot nezadosten, Crosby kot njegov največji zagovornik pa pravi, da kakovost mora biti definirana kot skladnost z zahtevami, da jo lahko obvladujemo.
5. Pristop definiranja kakovosti, ki temelji na vrednosti: kakovost pogojujejo stroški in cena. Izdelek je kakovosten takrat, ko odjemalcu zagotavlja vsaj

¹ Metoda QFD (ang. Quality Function Deployment) v prevodu to pomeni Metoda razvijanja funkcij kakovosti in je definirana kot: »[...] metoda za vgrajevanje kakovosti med načrtovanjem izdelka, ki prevaja potrebe kupca v karakteristike, ki jih mora izdelek dosegati [...]« (Vrčon Tratar 2004, 17).

pričakovano vrednost za ceno, ki jo je ta plačal. Kakovost je vredna toliko, kolikor je odjemalec pripravljen plačati zanjo.

Mednarodni standard SIST EN ISO 8402 – 1997 (Slovar izrazoslovja) pa kakovost definirana kot: »skupek karakteristik predmeta obravnave, ki se nanašajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in pričakovane potrebe« (1997, 6).

2.1.3 Doseganje kakovosti v organizaciji

Po vsem tem lahko povzamemo, da so danes organizacije znotraj managementa kakovosti vključene v naslednje tri dejavnosti: kontrolo kakovosti, zagotavljanje kakovosti in stalno izboljševanje te. Skozi različna obdobja so se spreminjali in dopolnjevali tudi glavni cilji kakovosti, ki so si jih snovali v organizacijah. Od doseganja skladnosti s standardi, doseganja kakovosti proizvoda, ki ustreza kupcu, doseganja nizkih stroškov nekakovosti, pa vse do zadovoljitve še neizraženih želja kupcev. Danes morajo v organizacijah upoštevati vse štiri cilje kot enakovredne in enako potrebne, če hočejo doseči določen nivo kakovosti (Marolt in Gomišček 2005, 16-21).

Zastavljene cilje kakovosti lahko organizacija doseže le, če imajo ti osnovo v politiki in strategiji kakovosti. Vse to pa mora biti vpeto v poslovno politiko organizacije, ki jo sprejme vršni management podjetja ali druge organizacije. Da doseganje kakovosti v podjetju ali drugi organizaciji ne bo le naključje, je potrebno v organizacijsko zgradbo vgraditi poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti. Poslovno-organizacijski sistem kakovosti je v bistvu sredstvo za izvajanje politike kakovosti in doseganja postavljenih ciljev. (Vujošević 2000, 18)

Kot način uvajanja elementov kakovosti v poslovanje se v podjetju lahko odločijo za TQM (Total Quality Management) oziroma Management celovite kakovosti, ki je v »definiciji skupek organizacijski sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov in proizvodov in s tem povečala svojo konkurenčnost na trgu« (Marolt in Gomišček 2005, 32). Lahko pa se v podjetju odločijo za pristop gradnje poslovno-organizacijskih sistemov managementa kakovosti na podlagi mednarodnih standardov, standardov ISO 9000 ter uskladitev poslovanja z zahtevami, ki jih ti podajajo. V nadaljevanju se bomo osredinili na slednjega.

2.2 Sistem kakovosti po ISO 9000

V vse več podjetjih in drugih organizacijah se pri uvajanju modela managementa kakovosti opirajo na mednarodne standarde, ki vedno bolj pridobivajo na veljavi. Tako je bilo v Evropski uniji leta 2001 po standardu ISO 9001:2000 certificiranih 22.888 organizacij, leta 2004 pa 32.6895, kar pomeni, da se je delež podeljenih certifikatov

glede na 2001 povečal za kar 48,76 %. V Sloveniji je leta 2001 opravilo certifikacijo 34 podjetij in drugih organizacij, leta 2004 pa 1.811 podjetij in drugih organizacij.² Ta trend kaže, da organizacije dajejo vse večjo težo certifikatu, »ki potrjuje, da imajo postavljen primeren sistem managementa in zagotavljanja kakovosti. To je dobro priporočilo za organizacije za vstop in obstoj na domačem in tujem trgu« (Marolt in Gomišček 2005, 103).

2.2.1 Nastanek ISO standardov

Standarde serije ISO 9000 je leta 1987 izdala Mednarodna organizacija za standardizacijo (The International Organisation for Standardisation – ISO) oziroma njen tehnični odbor TC 176 – vodenje in zagotavljanje kakovosti, pod imenom Standardi ISO 9000 za management kakovosti in zagotavljanje kakovosti.

Standardi ISO 9000 so organizacijsko-managerski in ne tehnični standardi, zato so to standardi za poslovno-organizacijski sistem kakovosti v organizaciji in ne za proizvod. V organizacijah so njihovo poslovanje vedno bolj začeli usklajevati s standardi, zato je nacionalne standarde kmalu zamenjal enoten mednarodni standard ISO 9000 (Marolt in Gomišček 2005, 102).

Leta 1994 je na podlagi mednarodnih usklajevanj izšla prenovljena različica standardov ISO 9000. Vsebovala je standarde 9001/2/3 za tri različne tipe organizacij: izdelovalne, storitvene in organizacije, ki so izvajale razne meritve in inšpekcije. Poleg tega so zraven še tri skupine dokumentov: ISO 9000 in 9004 – Vodila in smernice za uporabo ter standard ISO 8402 – Slovar izrazoslovja.

Decembra leta 2000 je izšel novi standard ISO 9000:2000, ki je nadomestil standard ISO 9000:1994, saj je ta tekom uporabe pokazal določene pomanjkljivosti, ki jih Marolt in Gomišček navajata kot: prevelika osredinjenost predvsem na proizvod in premalo na procese, premajhen poudarek vlogi kupca/odjemalca, slaba podpora stalnemu izboljševanju ter nezmožnost merjenja učinkovitosti poslovno-organizacijskega sistema kakovosti (2005, 103).

2.2.2 Nova izdaja standardov družine ISO 9000

Ko je tehnični odbor pripravljala novo izdajo standardov ISO 9000, si je za cilj zadal naslednje (Marolt in Gomišček 2005, 104):

- standard naj bi bil uporaben za vse vrste organizacij (podjetij in ustanov),
- uporaben za vse vrste sektorjev, služb, oddelkov,
- naj bi bil enostaven in razumljiv,

² Podatke smo povzeli iz raziskave The ISO Survey iz leta 2004, ki jo opravlja ISO že dvanajsto leto zapored in jo lahko najdemo na njihovi spletni strani www.iso.org.

- naj bi povezal sistem managementa kakovosti s poslovnimi procesi v podjetju oz. ustanovi.

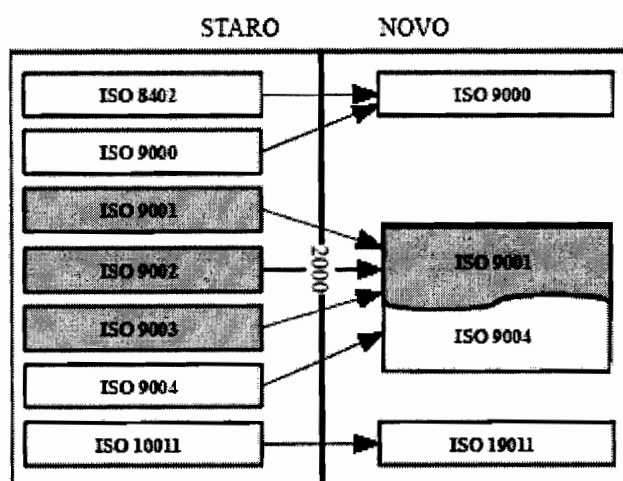
Novak opredeljuje standarde družine ISO 9000 za sisteme managementa kakovosti predvsem kot »[...] mednarodno soglasje o dobri praksi vodenja organizacij, ali kot dogovor, ki na določeni razvojni stopnji prevzame izkušnje najboljših, vodilnih v svetu, in jih ponudi vsem organizacijam, ki si želijo izboljšati svojo kakovost in uspešnost« (2001, 7). Merljak pa bistvo nove izdaje vidi v tem, »da organizacija identificira procese, upošteva vse zahteve, poslovnik prilagodi tem zahtevam, pri tem pa dosledno in smiselno upošteva zahteve standarda« (2001, 5).

Trenutni ključni dokumenti, ki sestavljajo skupino standardov ISO 9000 so (Vraber 2003, 16):

- ISO 9000, ki navaja pojme, načela, osnove in slovar za sisteme managementa kakovosti,
- ISO 9001, ki navaja zahteve,
- ISO 9004, ki daje napotke za nenehno izboljševanje celotnega delovanja organizacije,
- ISO 19011, ki daje smernice za presojo poslovno-organizacijskih sistemov managementa kakovosti (in tudi poslovno-organizacijskih sistemov managementa okolja).

Kot je razvidno iz slike 2.1, se je iz prejšnje nepregledne in preobsežne množice standardov, z novo izdajo število standardov zmanjšalo in poenostavilo, kar je koristno tudi za uporabnika (Plos 2006a, 2).

Slika 2.1 Zmanjšanje števila in poenostavitev osnovnih standardov



Vir: Plos 2006a, 2.

Iz vsebine standardov družine ISO 9000:2000 je razvidno, da se meja med različnimi pristopi zagotavljanja kakovosti vedno bolj briše in ta nova izdaja pomeni še korak bliže k vzpostavitvi enotnega modela, kar potrjujejo tudi besede Plosa:

Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) oz. njen tehnični odbor ISO/TC 176, ki je zadolžen za standarde vodenja kakovosti, je tudi tokrat upošteval tako najrazličnejše sodobne ideje oz. filozofije, povezane s kakovostjo (TQM, standardi panog, evropska nagrada za kakovost, reinžiniring in druge) kot tudi mnenje posameznih članic združenja ISO, kar zagotavlja dovolj veliko zaupanje, da gre resnično za mednarodne standarde s (za večino) sprejemljivo vsebino. (2006a, 1)

2.2.3 Osem načel vodenja kakovosti po ISO 9000:2000

Identificiranih je bilo osem načel managementa kakovosti, ki jih lahko uporablja vršni management zato, da vodi organizacijo k izboljššanemu delovanju. Teh osem načel managementa kakovosti tvori podlago za standarde poslovno-organizacijskih sistemov managementa kakovosti znotraj družine standardov ISO 9000. Besedilo je povzeto iz ISO 9000:2000, Sistemi vodenja kakovosti, Osnove in slovar, točka 0.2 (Vraber 2003, 184).

1. **Osredinjenost na odjemalce:** Organizacije so odvisne od njihovih odjemalcev, zato naj razumejo njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjujejo njihove zahteve in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja.
2. **Voditeljstvo:** Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje poslovno-organizacijsko okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.
3. **Vključenost zaposlenih:** Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.
4. **Procesni pristop:** Želeni izid se doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.
5. **Sistemske pristop k vodenju:** Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem prispevajo k in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.
6. **Nenehno izboljševanje:** Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj organizacije.
7. **Odločanje na podlagi dejstev:** Učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

8. Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji: Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

Poznavanje in razumevanje načel managementa kakovosti je predpogoj za pravilno in uspešno uporabo zahtev standardov. Uporaba teh načel v posameznih organizacijah pa je odvisna od potreb posamezne organizacije in izzivov, s katerimi se ta srečuje (Novak 2001, 15).

2.2.4 Vsebina standarda ISO 9001:2000

Tretja izdaja standarda ISO 9001:2000 je izšla 15. decembra 2000, marca 2001 pa je izšla slovenska različica SIST ISO 9001:2000. Ta tretja izdaja ISO 9001 razveljavlja in nadomešča drugo izdajo (ISO 9001:1994). Naslov ISO 9001 je bil popravljen in ne vsebuje več izraza »Zagotavljanje kakovosti«. To odraža dejstvo, da je namen zahtev za sistem managementa kakovosti, specificiranih v izdaji ISO 9001, poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda tudi povečanje zadovoljstva odjemalcev (SIST ISO 9001:2000, 5).

Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je organizacijam omogočila, da neposredno povezujejo njihove poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na znana določila serije EN ISO 9000, temveč te razširja, saj razume organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih izid so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo (SIQ 2004). Bistvene prednosti nove izdaje standarda ISO 9001:2000, v primerjavi s tisto iz leta 1994, so predvsem (Dolenec 2005, 23):

- temelji na procesu in ne na postopkih, kar pomeni, da je bolj usmerjen k individualni obravnavi odjemalca,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu odjemalca sledilo za uspešnost poslovno-organizacijskega sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh poslovno-organizacijskega sistema, funkcije in proizvoda,
- se osredotoča na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in ravnanja kakovosti.

Standard ISO 9001:2000 sestavljajo naslednji glavni deli (Dolenec 2005, 23):

- sistem ravnanja kakovosti,
- odgovornost vodstva,

- ravnanje s sredstvi in zaposlenimi,
- izvedba proizvoda,
- merjenje, analize in izboljšave.

Poleg teh glavnih delov standarda je za uspešno delovanje, potrebno določiti dokumentacijo poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti. Organizaciji je prepuščeno, da sama določi obseg dokumentacije. Čeprav so zahteve standarda glede tega zelo splošne, mora dokumentacija vsebovati naslednje (Merljak 2001, 4):

- dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljnih kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke, ki jih zahteva standard,
- dokumente, ki jih organizacija potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje njenih procesov,
- zapise, ki jih zahteva standard.

Dokument, ki je obvezen, saj specificira poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti organizacije, je poslovnik kakovosti. V zahtevah za poslovnik kakovosti so navedene le ključne točke. V standardu ni predvidena standardizirana oblika poslovnika. Vsebovati pa mora najmanj (Merljak 2001, 4):

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

Standard ISO 9001:2000 vsebuje minimalne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati v organizacijah, v katerih želijo poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti potrditi s certifikatom. Z izpolnjevanjem teh zahtev v organizacijah, dokazujejo njihovo sposobnost dobavljanja proizvodov, ki izpolnjujejo tako zahteve odjemalcev kot zahteve ustrezne zakonodaje. (Novak 2001, 7)

2.2.5 Pomembnejše novosti in spremembe v ISO 9001:2000

Najpomembnejše novosti, ki jih prinaša nova izdaja, je mogoče strniti v naslednje točke (Plos 2006b, 2):

- zmanjšanje števila osnovnih standardov,
- boljša usklajenost z drugimi standardi,
- nova struktura posameznih standardov,

- večja usmerjenost h kupcu,
- procesni pristop,
- aktivnejša vloga vršnega managementa pri upravljanju poslovno-organizacijskega sistema kakovosti,
- aktivnejše vključevanje vseh zaposlenih,
- stalne izboljšave,
- manj formalno zapisanih postopkov in več dokazovanja.

V poglavju 2.2.3 smo opisali osem načel managementa kakovosti, katerih uporaba je poglavitni vzrok za vse pomembnejše novosti in spremembe pri oblikovanju strukture in vsebine zahtev standarda. Čeprav so bila pri razvoju upoštevana vsa načela, pa po mnenju Novaka k izboljšavam standarda največ prispeva upoštevanje naslednjih treh načel (2001, 16):

- osredinjenost na odjemalce,
- nenehno izboljševanje,
- procesni pristop.

Najprej bomo na kratko opisali prvi dve načeli, načelo procesni pristop pa bomo bolj podrobno predstavili v poglavju 2.2.6 kot najpomembnejšo novost. Pomeni tudi temelj, na katerem smo izdelali empirični del diplomske naloge.

Osredinjenost na odjemalce

Osredinjenost organizacije na odjemalce je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj. Ti se vračajo oziroma povečujejo naročila, širijo krog odjemalcev in ugled organizacije. Zato mora biti izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj osnovni motiv ter središče pozornosti in aktivnosti organizacije. Novak dalje označi osredinjenost na odjemalce kot najpomembnejšo spremembo z vidika priložnosti in koristi, ki jih nova izdaja standarda prinaša organizacijam, čeprav je ponavadi na prvem mestu procesni pristop kot največja sprememba (2001, 17-18).

Nenehno izboljševanje

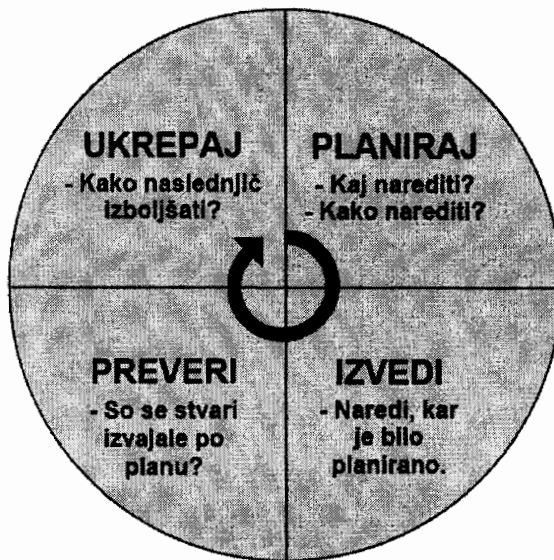
Zahteve odjemalcev se stalno spreminjajo in postajajo vse bolj kompleksne, zato jim organizacija lahko uspešno sledi le ob stalnem učenju in razvijanju sposobnosti ljudi, zagotavljanju potrebnih virov in nenehnem izboljševanju proizvodov in procesov (Novak 2001, 26).

V standardu ISO 9001 je to načelo uporabljeno v več zahtevah, v točki 2.9 standarda ISO 9000:2000 pa je poudarjeno, da je namen nenehnega izboljševanja povečevanje zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih ljudi. To je razumljivo

kot proces, ki ga najlažje ponazorimo z Demingovim ali PDCA krogom³ (na sliki 2.2) in v mnogih organizacijah pomeni osnovo procesa nenehnega izboljševanja. Opisan je lahko kot (SIST ISO 9000 2003, 5):

- planiraj: določi cilje in procese, ki so potrebni za doseganje izidov v skladu z zahtevami odjemalcev in politiko organizacije,
- izvedi: izvajaj procese,
- preveri: nadzoruj in meri procese in proizvode, glede na politiko, cilje in zahteve za proizvod ter poročaj o izidih,
- deluj: ukrepaj tako, da se zmogljivosti procesov nenehno izboljšujejo.

Slika 2.2 Cikel Planiraj-Izvedi-Preveri-Deluj



Vir: SIST ISO 9000 2003, 5.

Vzdrževanje in nenehno izboljševanje zmogljivosti procesa se lahko doseže z zasnovano PDCA na vseh ravneh organiziranosti v organizaciji, tako na ravni strateških procesov, kot tudi na ravni enostavnih, operativnih aktivnostih. Vsi procesi v organizaciji so lahko vodeni po načelu PDCA (SIST ISO 9000 2003, 7).

2.2.6 Razumevanje procesnega pristopa

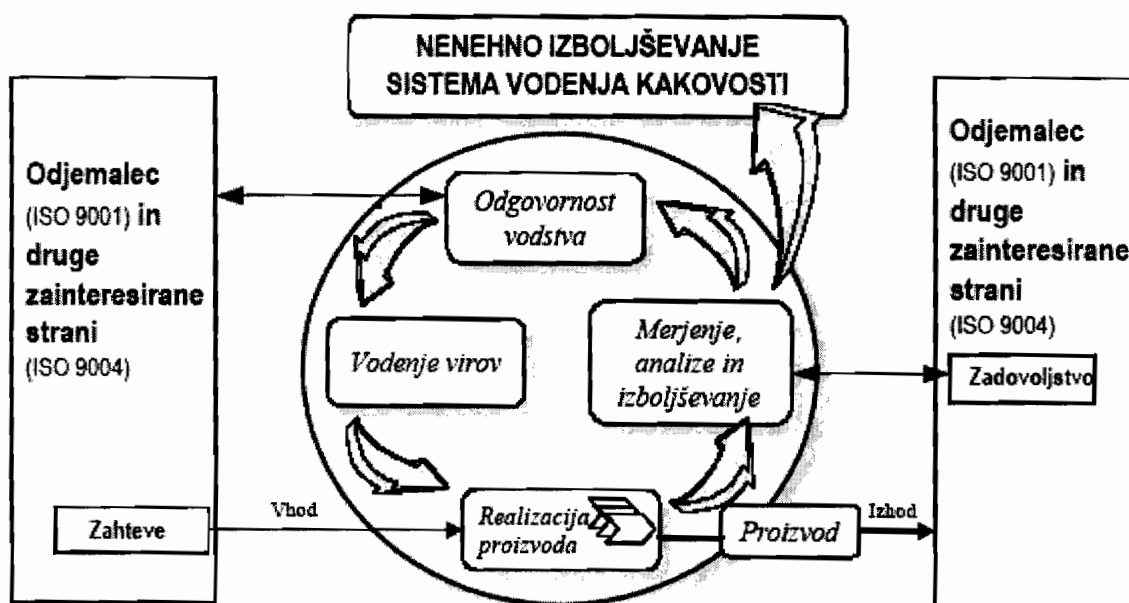
Z novim standardom ISO 9000:2000 se zavzemajo za privzem procesnega pristopa pri razvijanju, uvajanju in izboljšanju učinkovitosti poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev povečalo njihovo zadovoljstvo. Procesni pristop je definiran kot »sistem procesov, ki jih

³ Leta 1920 je Walter Shewhart prvič razvil krog »Planiraj-Izvedi-Preveri-Deluj« ali v angleščini »Plan-Do-Check-Act« zato tudi PDCA krog. Bolj znan pa je postal z W. Edwards Deming-om, zato je tudi večkrat imenovan Demingov krog.

je potrebno identificirati, ki jih je potrebno urediti tako, da so uspešni in učinkoviti in da odločilno vplivajo na dodano vrednost, da so jasno določeni njihovi medsebojni vplivi in da so usmerjeni v konkretne uresničljive cilje, ki s svojo dinamiko generirajo nenehen napredek« (Klasinc 2001, 1). Organizacija mora določiti procese poslovno-organizacijskega sistema, določiti zaporedja in povezave in določiti kriterije in metode za učinkovito delovanje in obvladovanje teh procesov (Kozina 2000, 41).

Na sliki 2.3 je prikazan procesno zasnovan sistem vodenja kakovosti, ki je vključen v uvodni del standarda ISO 9001:2000, da bi olajšal razumevanje in uporabo tega (Novak 2001, 22).

Slika 2.3 Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih



Vir: SIST ISO 9000 2003, 3.

Procesni pristop lahko poimenujemo kot uporabo poslovno-organizacijskega sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi. Standard ISO 9001:2000 poudarja, kako pomembno je za organizacijo, da identificira, uvaja, obvladuje in nenehno izboljšuje učinkovitost procesov ter medsebojne vplive oz. interakcije teh procesov, če želi doseči svoje cilje.

Zahteva po procesnem pristopu (skupaj z zahtevo po stalnem izboljševanju) predstavlja osrednjo temo standardov družine ISO 9000:2000, hkrati pa tudi najtežji del prilagajanja poslovno-organizacijskih sistemov managementa kakovosti na nove zahteve. Najverjetneje gre iskati vzrok za težje razumevanje procesnega pristopa v filozofski naravnosti ideje, ki je ni mogoče razumeti šablonsko, v smislu tehničnih standardov (Plos 2006a, 1). Standard ISO 9001:2000 v splošnih zahtevah, določa, da mora organizacija (Križman in Novak 2002, 77):

- identificirati procese,
- določiti njihovo zaporedje in medsebojne vplive,
- določiti merila in metode za uspešno delovanje in obvladovanje,
- zagotoviti potrebne vire in informacije za delovanje in nadzor,
- procese nadzorovati, meriti in analizirati ter
- izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih ciljev in nenehno izboljševanje.

Vendar pa natančnega odgovora na vprašanja, katere procese določiti, kako jih opisati, kako podrobno razgraditi procese na podprocese, ne daje. Ti odgovori pa so ključnega pomena za organizacijo pri določitvi strukture celotnega poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti (Vajde Horvat 2003, 3).

Smisel procesnega pristopa je povečanje uspešnosti pri doseganju natančno določenih ciljev organizacije. Največja prednost v primerjavi z drugimi pristopi pa je v tem, da omogoča nenehni nadzor pri obvladovanju medsebojnih vplivov procesov znotraj poslovno-organizacijskega sistema procesov kot tudi med funkcijami hierarhične strukture organiziranosti (ISO 2004, 3).

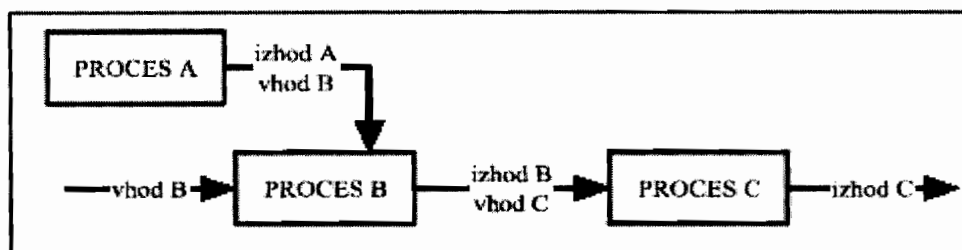
Izide, ki jih procesni pristop daje, iščemo na naslednjih področjih (Kozina 2000, 42):

- boljši finančni izidi organizacije,
- večje zadovoljstvo kupcev,
- postavljanje in merjenje ciljev ter možnosti za resnično izboljševanje,
- primerjava med procesi,
- omogoča primerjalno presojanje procesa z zunanjimi v stroki ali izven.

Značilnosti procesov

V standardu ISO 9001:2000 so procesi definirani kot niz povezanih ali vplivnih aktivnosti, ki vhode spreminjajo v izhode. Izvedba teh aktivnosti zahteva razporeditev primernih virov, na primer ljudi in materiala. Vhodi in izhodi so lahko snovni (na primer oprema, materiali, komponente itd.) ali nesnovni (energija, informacije). Izhod enega procesa pogosto tvori vhod v drugi proces, kar je prikazano na Sliki 2.4 (Plos 2006b, 2).

Slika 2.4 Zaporedje in medsebojna povezava procesov



Vir: Plos 2006a, 5.

Klasinc z vidika procesnega pristopa opredeli poslovne procese kot sestavine poslovnega sistema, ki so med seboj soodvisne na način, ki zagotavlja cilje poslovnega sistema (Klasinc 2001, 4).

Vsako aktivnost v organizaciji (npr. v podjetju) ali zunaj nje lahko opredelimo kot proces. Vendar pa je smiselno upoštevati le tiste, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov. Pri oblikovanju in vključevanju procesov v organizacijo je zato smiselno upoštevati naslednje elemente, značilne za poslovne procese (Plos 2006b, 2):

- cilji procesa,
- lastnik procesa,
- začetek in konec procesa,
- vhodi in izhodi,
- opredeljeni koraki znotraj samega procesa (njihovo zaporedje in morebitni preskoki),
- ravnanje v primeru neskladnosti,
- merljive karakteristike procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov,
- prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji,
- stalno izboljševanje.

Vrste procesov ter njihovo dokumentiranje

Pri določanju procesov v organizaciji, (upoštevaje smernice standarda za procesni pristop) gre predvsem za naslednje štiri skupine procesov (Vajde Horvat 2003, 3):

- Procesi vodenja organizacije: vključujejo procese, povezane z izvajanjem vodstvenih pregledov, planiranjem kakovosti, komuniciranjem z zaposlenimi, vzdrževanjem poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti itd.

- Procesi vodenja virov: sem spadajo procesi obvladovanja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, nabava opreme in infrastrukture, vzdrževanj opreme in delovnega okolja, obvladovanje informacij, obvladovanje dokumentacije itd.
- Procesi realizacije proizvodov (izdelkov ali storitev): sem spadajo vsi procesi, ki vodijo od začetne pobude za proizvod do končne predaje proizvoda in njegovega nadaljnjega vzdrževanja.
- Procesi izvajanja meritev in izboljšav: sem spadajo procesi za izvajanje pregledov in meritev v ostalih procesih, interne presoje, procesi izvajanja ukrepov za odpravljanje/preprečevanje ugotovljenih/potencialnih pomanjkljivosti itd.

Vsakega od zgoraj navedenih procesov je potrebno natančno poznati. Imeti moramo vsaj naslednje informacije (Vajde Horvat 2003, 4):

- tehnološki vidik izvajanja procesa: njegov algoritem, vse vhode in izhode, potrebne materiale, opremo ter orodja itd.,
- dokumentacijo: razna navodila za delo in zapise, ki nastajajo pri izvajanju dela v procesu,
- pooblastila in odgovornosti za izvajanje nalog v procesu: odgovornost zaposlenih ter zahteve glede usposobljenosti za izvajanje posameznih nalog,
- aktivnosti za obvladovanje kakovosti v delovnih procesih: načrtovanje dodatnih nalog, inšpekcijski pregledi, presoje itd.,
- meritve: izvajamo jih z namenom pridobivanja podatkov o učinkovitosti procesov ter s tem poskrbimo možnosti za njihove izboljšave.

Procese je poleg identificiranja in vodenja potrebno tudi dokumentirati. ISO 9001: 2000 ne določa seznamov procesov, ki morajo biti dokumentirani, ampak vsaki organizaciji posebej prepušča, naj sama določi, kateri procesi bodo dokumentirani, pri tem pa mora upoštevati (Vraber 2003, 9):

- učinek na kakovost,
- tveganje odjemalčevega nezadovoljstva,
- zakonske in/ali regulativne zahteve,
- gospodarsko tveganje,
- uspešnost,
- sposobnost zaposlenih,
- kompleksnost procesov.

Za dokumentiranje procesov imajo v organizaciji na voljo več metod, kot so: npr. grafične predstavitve, napisana navodila, kontrolni sezname, diagrami poteka, vizualni mediji ali elektronska oblika itd.



3 PROCESNO USMERJEN POSLOVNO-ORGANIZACIJSKI SISTEM MANAGEMENTA KAKOVOSTI V TEKSTINI D. D.

3.1 Pomen kakovosti za podjetje

Kakovost v zadnjem času postaja tisti pomemben dejavnik, na katerem se gradi konkurenčna prednost podjetja. Zaradi vse hujše konkurence na globalnem trgu, je kakovost izdelkov in storitev, ki jih podjetje nudi, tista, ki prepriča vedno bolj zahtevne odjemalce. Vedno višje zahteve in želje odjemalcev pomenijo za podjetje nujno dosežati vedno višjo kakovost njihovih izdelkov in storitev. Eden od možnih načinov, kako to trajno uresničevati, je odločitev vršnega managementa, da s pomočjo standardov kakovosti ISO 9000 v podjetje vpelje poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti in tako pridobi mednarodni certifikat. Za slovenska podjetja se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo pomembnost tega še povečala, če želijo enakopravno sodelovati v konkurenčnosti.

Tudi v podjetju Tekstina d. d. se zavedajo vedno hujše konkurence, ki v tekstilni panogi grozi ne samo slovenskim, ampak tudi evropskim podjetjem. Zato je še toliko bolj potrebno poiskati tisto odločilno prednost, ki bo dolgoročno zagotavljala konkurenčnost in stabilnost poslovanja, predvsem pa ustrezno kakovost. Prav zato so se leta 2000 v obravnavanem podjetju z izdajo novega standarda na področju managementa kakovosti odločili za procesno usmerjen način obvladovanje te.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili podjetje Tekstina d. d. in opis tega, kako je uvedba standarda ISO 9001:2000 vplivala na poslovanje podjetja, predvsem pa kako procesni pristop pripomore k nenehnemu procesu izboljšav v podjetju.

3.2 Predstavitev podjetja

Tekstina, tekstilna industrija d. d. Ajdovščina je podjetje, ki je nastalo na temeljih dolge tekstilne tradicije v Ajdovščini, ki sega že v leto 1828. Takrat je začela obratovati predilnica, prvi industrijski obrat na Slovenskem, ki je v letih okrog 1910 zaposlovala 1.100 sodelavcev. V času svetovne gospodarske krize leta 1932 pa je bila predilnica ukinjena.

Tovarna se je razvijala v več fazah, ki pa niso bile vse uspešne predvsem zato, ker so jo opremljali s starimi stroji, ki so jih drugi izločali iz njihovega proizvodnje. Tako je bila Tekstina leta 1961 na robu propada. Leta 1972 pa se je podjetje usmerilo na specializirano proizvodnje modnih tkanin z visoko stopnjo oplemenitenja, kar je začelo dajati prve učinke. Odtlej so se vrstile številne naložbe v modernizacijo, ki so dajale nove uspehe in nova sredstva za nadaljnjo investiranje (PKO 2005, 2).

Danes Tekstina d. d. ne deli usode večine slovenskih tekstilnih podjetij prav zaradi dobrega dela v preteklosti, prave usmeritve v pospešeno modernizacijo in doslednega izvajanja dogovorjenega. V zadnjih nekaj letih, posebno od leta 2004, in še poglobljeno

v letu 2005, pa se tudi Tekstina tako kot celotna evropska tekstilna industrija sooča z vse hujšo konkurenco, ki prihaja npr. s Kitajske. Njen vpliv se je najprej pokazal v tem, da so ukinili nekonkurenčen program proizvodnje preje, kar je posledično pomenilo zniževanje števila zaposlenih sodelavcev ter stroškov. Trenutno je v teku tudi postavitve nove organiziranosti družbe in sistematizacija delovnih mest z namenom racionalizacije vseh poslovnih funkcij. Kljub temu trdno sledijo njihovi viziji, to je: postati prepoznaven evropski ponudnik tehničnih in modnih tkanin ter poslanstvu: zadovoljiti svoje kupce.

Glavni proizvodi Tekstine so:

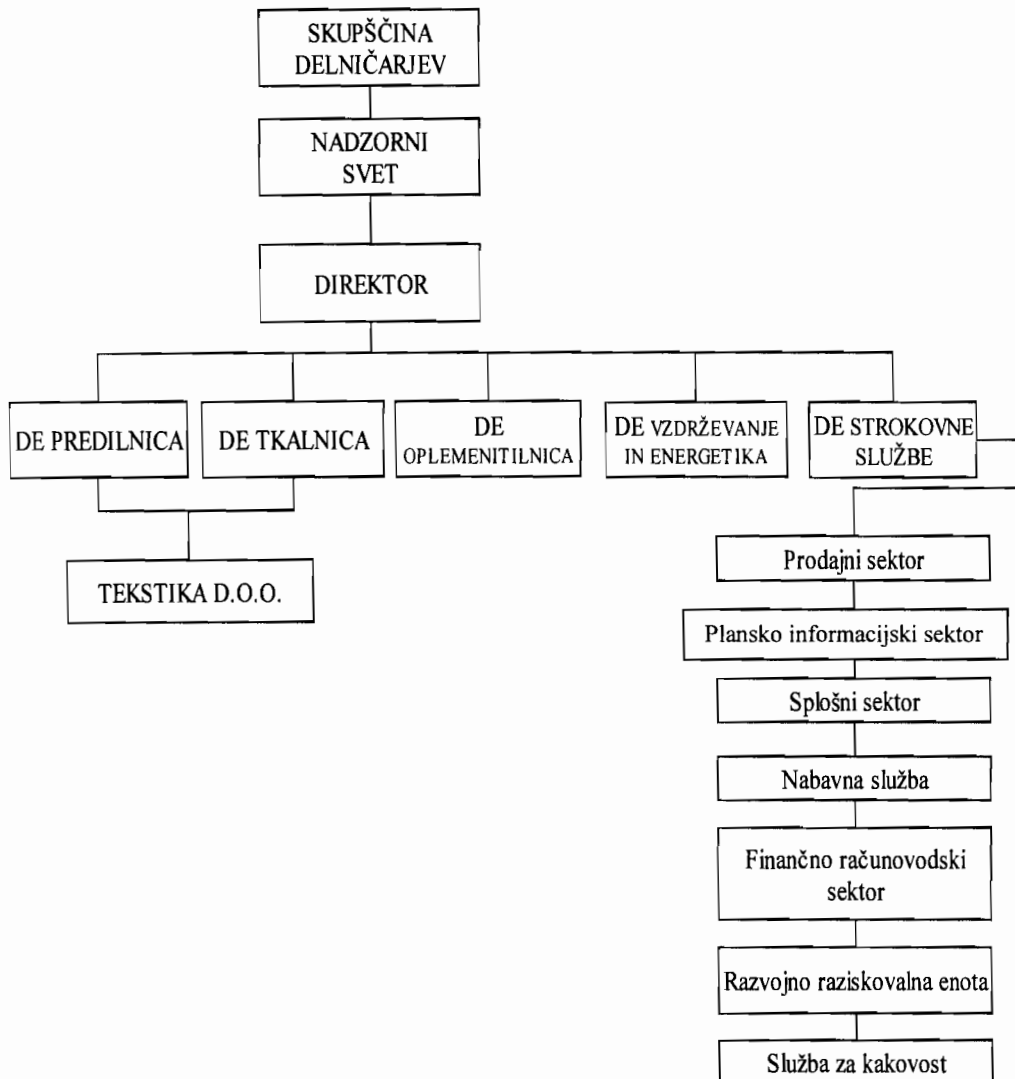
- modne pestrotkane, enobarvne in tiskane tkanine za moške srajce, ženska in otroška lahka oblačila vrhunske kakovosti in moderne oblike,
- enobarvne tkanine za športna oblačila, uniforme in zaščitna oblačila; trenutno uvajajo novo blagovno znamko Tekstim, tkanino iz preje bombažnega tipa, z vgrajenimi nerjavečimi kovinskimi vlakni, ki uspešno ščitijo pred škodljivimi elektromagnetnimi sevanji,
- storitveno tiskanje pletiv in posteljnega perila.

Večino njihovih izdelkov izvozijo, največ v Italijo, Nemčijo, Veliko Britanijo, Francijo, Grčijo, Hrvaško ter Bosno in Hercegovino.

Organizacijska shema

Organizacijska shema (slika 3.1) kaže organiziranost družbe in medsebojne povezave funkcij, ki zagotavljajo izvedbo, vzdrževanje in spremljanje izvajanja smernic politike kakovosti.

Slika 3.1 Organizacijska shema družbe



Vir: PKO 2005, 8/12.

3.3 Izgradnja sistema kakovosti s poudarkom na uporabi procesnega pristopa

Priprave na uvajanje poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti so začeli v letu 1995. Postopek je vodil zunanji koordinator, ki je imel bogate izkušnje na tem področju. V podjetju je bil imenovan poslovodni tim za kakovost (vodje delovnih enot, sektorjev in služb) ter predstavnik vodstva za kakovost. Delo je pod zunanjim mentorstvom pospešeno potekalo skoraj dve leti. Dokumentirani so bili vsi postopki poslovanja tako v proizvodjanju kot tudi na drugih področjih. Usposabljali so tudi notranje presojevalce, potrebne za opravljanje notranjih presoj kot obveznega dela poslovno-organizacijskega sistema. Izdelan je bil poslovnik kakovosti, organizacijski predpisi, navodila za delo in navodila za vzdrževanje. V začetku leta 1997 so izbrali

certifikacijsko hišo BVQI iz Ljubljane. V mesecu juniju je bila opravljena predcertifikacija, ki je nakazala še določene pomanjkljivosti, ki so jih v treh mesecih odpravili, v oktobru 1997 izvedli certifikacijsko presojo in tako pridobili certifikat. V naslednjih letih so imeli kontrolne presoje vsake pol leta, leta 2000 pa recertifikacijo. Po tej recertifikaciji so se že začeli pripravljati na sistem ISO 9001:2000.

Prvi korak pri pristopu k noveli standarda ISO 9001:2000 je bilo prepoznavanje in definiranje glavnih in podpornih procesov, opis procesov in izdelava poslovnika kakovosti v skladu z novelo standarda. Leta 2003 so izvedli recertifikacijo po tem sistemu in pridobili nov certifikat.

Glavna razloga, ki sta jih vodila do odločitve za certifikacijo modela kakovosti sta bila naslednja:

- Kot izdelovalec visokomodnih tkanin in dobavitelj znanim evropskim konfekcijskim hišam, se je podjetje Tekstina d. d. vedno pogosteje srečevalo z njihovimi zahtevami po certifikatu ISO 9001. Ker se je po razpadu jugoslovanskega trga v devetdesetih letih družba pospešeno usmerjala na zahodnoevropski trg, predvsem v Italijo in Nemčijo, je bilo to nujno potrebno.
- Istočasno pa je tudi znotraj podjetja nastala potreba po dokumentiranem poslovno-organizacijskem sistemu postopkov na področju razvoja, nabave, prodaje, kontrole kakovosti in proizvodnje. Poslovno-organizacijski sistem poslovanja je bil v praksi sicer obvladljiv, ni bil pa dokumentiran. Poslovno-organizacijski sistem ISO 9001:2004 se je odlikoval prav po urejenosti dokumentacije na vseh področjih poslovanja.

3.3.1 Predstavitev poslovno-organizacijskega sistema kakovosti

Temeljni organizacijski akt poslovno-organizacijskega sistema kakovosti in sistema ravnanja z naravnim okoljem, je poslovnik kakovosti in naravnega okolja (v nadaljevanju PKO). Prav zaradi istočasne pridobitve obeh certifikatov, je v podjetju PKO skupen obema poslovno-organizacijskima sistemoma, vendar se bomo, glede na našo obravnavo, osredinili le na tisti del poslovnika, ki se navezuje na poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti.

Njegov namen je objava politike, dolgoročnih usmeritev, ciljev, zastavljenih v poslovno-organizacijskemu sistemu vodenja, prikaz ključnih sestavin poslovno-organizacijskih sistemov vodenja, identifikacija procesov in njihovih medsebojnih povezav. PKO povezuje vse elemente sistema vodenja kakovosti v celoto ter podaja neko splošno sliko urejenosti poslovno-organizacijskega sistema. Uporablja se pri predstavljanju politike in postopkov med posameznimi funkcijami družbe ter tudi za komuniciranje z dobavitelji in odjemalci (PKO 2005, 2).

PKO je v poslovno-organizacijskem sistemu kakovosti dokument prvega nivoja, ki opredeljuje poslovno-organizacijski sistem kakovosti skladno s poglavji standarda ISO 9001:2000. Iz njega je razvidna organiziranost, poslovanje in vzdrževanje poslovno-organizacijskega sistema kakovosti v podjetju. V Tekstini d. d. znotraj PKO dajejo poudarek na:

- sistem vodenja: Sistem kakovosti vključuje politiko in cilje, organiziranost družbe, dokumentacijo poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti in postopke za vodenje procesov,
- odgovornost vodstva: vodstvo družbe je odgovorno za vzpostavljanje in vzdrževanje visoke stopnje zavezanosti za kakovost pri vseh zaposlenih v družbi, prav tako s pomočjo strateškega plana razvoja, letnega plana in mesečnih operativnih planov ter dvakrat letno preko vodstvenega pregleda ugotavlja izpopolnjevanje ciljev,
- vodenje virov: vodstvo je odgovorno za pravočasno zagotovitev delovnih, materialnih in finančnih virov, kot tudi človeških virov,
- realizacija izdelka, storitve: na osnovi strateškega plana razvoja in letnega plana proizvodnje; ostali procesi, ki so pri še pomembni so: podaja izdelkov, razvoj novih artiklov in izboljšanje obstoječih ter proces nabave,
- merjenje, analize in izboljšave: Organizacija sistematično planira in izvaja procese nadziranja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, s katerimi dokazujejo skladnost izdelkov ter nenehno izboljšujejo učinkovitost poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti.

Procesi so v Tekstini d. d. temelj vodenja kakovosti in so tudi pogoj za učinkovito izvajanje poslovno-organizacijskega sistema nenehnega izboljševanja. Procese so v podjetju ustrezno prepoznali in jih glede na pomembnost ločujejo na strateške in podporne (slika 3.2). Za pravilno prepoznavanje procesov je odgovoren poslovodni tim za kakovost. Lastnik posameznega procesa pa je odgovoren za pravilno in učinkovito vodenje procesa.

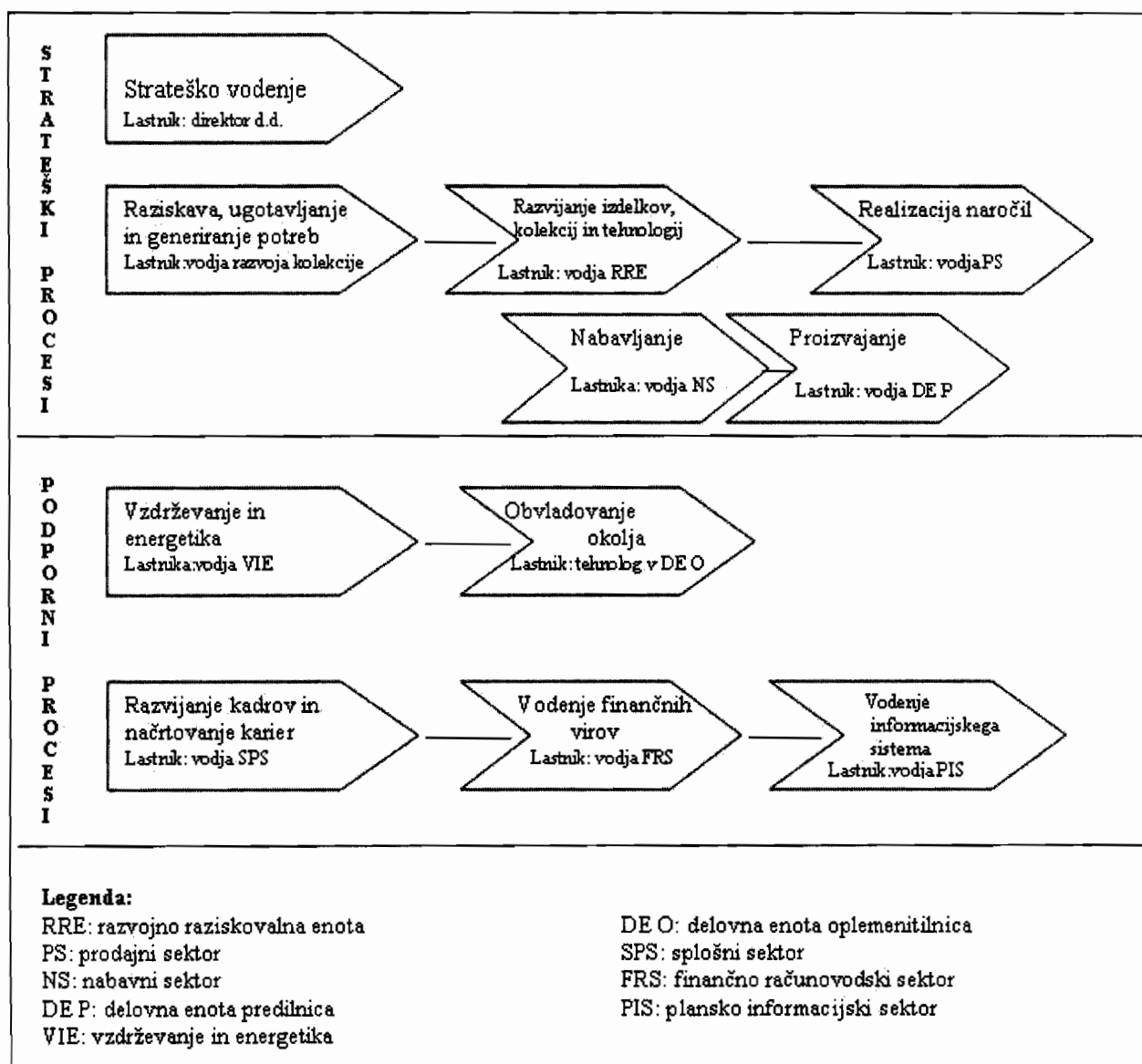
Prepoznali so naslednjih šest strateških procesov (SP):

- strateško vodenje – SP01,
- raziskovanje, ugotavljanje in generiranje potreb – SP02,
- razvijanje izdelkov, kolekcij in tehnologij – SP03,
- nabavljanje – SP04,
- proizvodnje – SP05
- realizacija naročila – SP06.

Podpornih procesov (PP) je v podjetju pet in so naslednji:

- vzdrževanje in energetika – PP01,
- obvladovanje poslovnega okolja – PP02,
- razvijanje kadrov in načrtovanje karier – PP03,
- vodenje finančnih virov – PP04,
- vodenje informacijskega sistema – PP05.

Slika 3.2 Shema procesov Tekstine d. d.



Vir: PKO 2005, 2/6.

Vsak identificiran proces je vsebinsko predpisan in vsebuje naslednje elemente: naziv procesa, namen procesa, skrbnika procesa, začetek procesa, konec procesa, izhodi iz procesa, notranji in zunanji odjemalci, zahteve odjemalcev, vhodi v proces,

dobavitelji, zahteve do dobaviteljev, kontrolne točke, ključni kazalniki za merjenje procesa, potrebni viri, zahteve procesa.

S pomočjo ključnih kazalnikov, ki so jih določili za vsak proces posebej, spremljajo učinkovitost posameznega procesa, ker je to ena izmed nalog, ki jih standard naroča, predvsem pa iz razloga, ker je iz tega razvidno ali je proces dovolj učinkovit in kako bi se ga dalo še izboljšati. Znotraj vsakega procesa se odvija PDCA krog nenehnih izboljšav, kar omogoča, da proces nenehno napreduje.

Z določitvijo procesov so v podjetju dobili celovit pregled nad dogajanjem v podjetju, z določitvijo ključnih kazalnikov pa so postavili osnovo za lažje sledenje zastavljenim ciljem po posameznih segmentih, na podlagi tega pa tudi nenehno izboljševanje prepoznanih procesov.

3.3.2 Analiza učinkov procesnega pristopa na primeru treh strateških procesov

Vsak skrbnik procesa vodi in spremlja delovanje njegovega procesa, spremlja doseganje ciljev, ki kažejo na uspešnost procesa. Merila uspešnosti delovanja procesa so ključni kazalniki, ki so določeni za vsak proces posebej. Ob nedoseganju ciljev oziroma ob negativnih trendih ustrezno delujejo, in sicer s korektivnimi ukrepi, s katerimi skušajo izboljšati obstoječe stanje.

Kakšne učinke ima procesni pristop na poslovanje podjetja, bomo ugotavljali na podlagi treh strateških procesov, in sicer proces strateško vodenje ter procesa raziskovanje, ugotavljanje in generiranje potreb ter proces razvijanje izdelkov, kolekcije in tehnologij, ki sta povezana in se dopolnjujeta, zato ju bomo obravnavali skupaj kot enoten proces. Analizirali bomo ključne kazalnike, dejansko doseženo bomo primerjali s planiranim ter vse skupaj primerjali s cilji, ki so za določeno obdobje definirani za posamezen proces.

Najprej si s pomočjo kazalnikov za strateški proces 01 – strateško vodenje pogledmo uspešnost tega procesa. Ta proces kaže tudi neko splošno sliko stanja v podjetju. Razvidno je, ali podjetje posluje uspešno ali ne. Ključni kazalniki, ki so jih v podjetju opredelili za ta proces so: produktivnost, proizvodnja (preje, tkanin-votki, gotovih tkanin), kakovost tkanin, dodana vrednost na delavca in dobiček. Planirane vrednosti kazalnikov bomo primerjali s dejansko doseženimi, in sicer v obdobju od 2003 do 2005.

Tabela 3.1 Kazalniki procesa strateško vodenje za obdobje 2003-2005

| KAZALNIK | PLAN 2003 | DOSEGANJE 2003 | PLAN 2004 | DOSEGANJE 2004 | PLAN 2005 | DOSEGANJE 2005 |
|---|--------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------|-------------------|
| Produktivnost | 95,25 % | 93,84 % | 104,78 % | 103,58 % | 98,43 % | 97,67 % |
| Proizvodnja preje v baznih kg | 2.550.030 | 2.450.722 | 2.496.613 | 2.058.338 | 1.134.673 | 1.082.362 |
| Proizvodnja surovih tkanin- votki | 11.153.624 | 9.162.644 | 10.075.908 | 8.618.568 | 8.468.135 | 8.088.130 |
| Proizvodnja gotovih tkanin v m² | 5.375.111 | 5.229.929 | 5.804.255 | 5.078.275 | 4.422.532 | 4.200.770 |
| Kakovost tkanin v % | 90,30 % | 87,30 % | 91,50 % | 88,90 % | 91,10 % | 90,20 % |
| Dodana vrednost na delavca v SIT | 3.121.838 | 4.302.707 | 4.740.765 | 5.622.723 | 2.660.407 | 3.410.782 |
| Izguba v 000 SIT – dobiček | 13.745 | 6.093 | 10.132 | 4.861 | -914.597 | -930.809 |

Vir: Vodstveni pregled 2006.

V tabeli 3.1 so prikazani kazalniki procesa za obdobje od leta 2003 do leta 2005: najprej planirana vrednost za posamezen kazalnik, nato pa je podana dejanska, realizirana vrednost za obravnavano leto. Produktivnost se je v primerjavi z letom 2003 povečala za 9,74 %, vendar pa v podjetju niso dosegli planirane vrednosti. V letu 2004 se je zmanjšala tako izdelava preje kot tudi izdelava tkanin (v votkih in v m²). Povečala pa se je kakovost samih tkanin, in sicer za slaba 2 %. V primerjavi z letom 2003 se je povečala dodana vrednost na delavca, za 881.958 SIT; le ta vrednost je preseгла načrtovano za leto 2004. V letu 2004 je družba poslovala z dobičkom, vendar pa je bil ta za 1.232.000 SIT manjši kot v letu 2003. Če leto 2005 primerjamo s prejšnjima dvema ugotovimo, da so se skoraj vse vrednosti poslabšale (razen kazalnik kakovost tkanin). Produktivnost je manjša za slabih 6 %, izdelava preje se je zmanjšala za skoraj polovico, prav tako se je zmanjšala izdelava tkanin. Za kar 2.211.941 SIT se je zmanjšala dodana vrednost na zaposlenega. Ob koncu leta 2005 je bil negativen poslovni izid, izguba v višini 930.809.000 SIT. Negativni trend kazalnikov procesa kaže na trenutne razmere v podjetju, ko se to sooča s številnimi pretresi in skuša uvesti ukrepe, ki bi stanje normalizirali.

Strateški cilji, ki so si jih zastavili za leto 2005 so bili:

- ohraniti nivo prodaje tkanin na ravni leta 2004,

- iskati cenejšo prejo in opustiti domačo izdelavo preje,
- proizvajati samo prodano in posledično temu znižati vse vrste zalog,
- tržiti tudi tkanine, ki jih doma ne tkejo, jih pa kupujejo in doma obdelajo,
- dvigniti kakovost tkanin za 2 %.

Od zastavljenih ciljev so realizirali dva, in sicer opustili so domačo proizvodnjo preje in pridobili cenejšo dobavo preje iz Egipta in Italije. Tržijo tudi tkanine, ki jih kupujejo in doma obdelajo. Delno so tudi uresničili cilj znižanja zalog gotovih tkanin, saj izdelujejo samo naročeno in nič več na zalogo. Skupna vrednost vseh zalog je ob koncu leta 2005 znašala 673.690.000 SIT in je bila za 12 % nižja kot v letu 2004.

Ostali cilji na področju prodaje in kakovosti tkanin niso bili uresničeni. Nivo prodaje tkanin je bil za 13 % nižji kot v letu 2004, kakovost pa se je zvišala le za 1,3 %. Največji vzrok temu je nekakovost domače preje, ki pa so jo že nadomestili s kakovostnejšo, kupljeno. Iz tega je razvidno, da se zastavljeni cilji ne uresničujejo po planu, kar vsekakor ne pripomore k izboljšanju samih procesov in končnemu uspešnemu poslovanju.

Ključni kazalniki, ki so jih opredelili za proces raziskovanje, ugotavljanje in generiranje potreb ter razvijanje izdelkov kolekcij in tehnologij so: povečanje prodaje, povečanje števila novih trgov, povečanje števila novih kupcev, delež lastno razvitih izdelkov, uspešnost kolekcije in izpolnjevanje rokov.

Cilji za leto 2005 za strateški proces raziskave, ugotavljanje in generiranje potreb so bili:

- 40 % proizvodnje po njihovi lastni kolekciji,
- pridobiti podatke in informacije glede potreb angleškega in španskega trga,
- obiskati sejme v Španiji in Turčiji,
- izdelati štiri kolekcije letno.

Konec leta 2005 je proizvodnja po njihovi lastni kolekciji dosegala 39,9 % in s tem uresničujejo zastavljeni cilj. Prav tako letno uresničujejo cilj štirih kolekcij. Ostala dva cilja pa sta bila le delno uresničena, vzrok temu je kadrovska zamenjava.

Zastavljeni cilji za 2005 za proces razvijanja izdelkov, kolekcij in tehnologij so bili:

- razviti ognjevarne tkanine pod znamko Protex za lažja in težja delovna oblačila,
- razviti tkanine z antistatičnim kovinskim filamentom,
- razviti tkanine s karbonskim filamentom,
- razviti tkanine z ognjevarno apreturo,
- nadaljnja promocija blagovne znamke Tekstim,
- razvoj in priprava tkanin za sejem Tehtekstil, s poudarkom na naslednjih področjih: zaščita, vojska, medicina in šport.

Vsi navedeni razvojni projekti na področju mode so bili v letu 2005 izvedeni. Udeležili so se sejma Techtekstil, kjer se je pokazal velik interes na področju ognjevarnih tkanin Protex. Razvoj novih izdelkov blagovne znamke Tekstim in antibakterijska obdelava tkanin so ključnega pomena pri doseganju vidnejših izdelkov.

V primerjavi s preteklim letom in letom 2004 je viden določen napredek. Za 10 % se je povečal odstotek proizvedenih in prodanih tkanin po lastni kolekciji (v letu 2004 je znašal 30 %). V letu 2004 so preko agentov na trgih Francije, Španije, Finske ter Poljske in Madžarske pridobili 5 novih kupcev. Razvili so tri nove izdelke in eno tehnologijo z izboljšanjem otipa tkanin ter prilagoditvijo barvnih skupin novim trgom.

3.3.3 Raziskava o vplivu sistema kakovosti in procesnega pristopa na dejavnike poslovanja ter na proces nenehnih izboljšav

Poleg analize kazalnikov za obravnavane tri strateške procese bomo s pomočjo raziskave predstavili oceno vpliva vpeljave sistema managementa kakovosti na različne dejavnike poslovanja in posledično na proces nenehnih izboljšav.

Oceno učinkov vpeljave sistema kakovosti na poslovanje bomo izvedli na osnovi rezultatov, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom oz. ocenjevalnim listom (Priloga 1), ter na osnovi podatkov iz zapisnikov presoje poslovno-organizacijskega sistema kakovosti v Tekstini d. d. Poleg tega so bili z direktorjem, vodjo razvojno-raziskovalne enote ter predstavnikom vodstva za kakovost opravljeni dodatni razgovori, kateri povzetki bodo predstavljeni ob koncu poglavja. Anketni vprašalnik je bil razdeljen vsem skrbnikom procesov, tako strateških, kot podpornih, ki so tudi člani poslovnega tima za kakovost. To so:

- direktor podjetja,
- vodja razvojno-raziskovalne enote,
- vodja nabavne službe,
- vodja predilnice,
- vodja prodajne službe,
- vodja vzdrževanja in energetike,
- vodja oplemenitilnice,
- vodja splošnega sektorja,
- vodja finančno računovodskega sektorja
- vodja plansko informacijskega sektorja, ki je hkrati tudi predstavnik vodstva za kakovost.

Ocenjevali so vpliv vpeljave sistema managementa kakovosti in procesnega pristopa na različne dejavnike poslovanja podjetja. Najvišja možna ocena je 5, najnižja 1, stolpec A pomeni oceno pred uvedbo sistema managementa kakovosti in procesnega

pristopa, stolpec B pa oceno po uvedbi. Ocenjevali so morebiten pozitiven vpliv na naslednje dejavnike poslovanja:

- kakovost izdelkov,
- delež lastno razvitih izdelkov,
- učinkovitost procesa,
- preglednost procesa,
- ugled podjetja,
- strategija podjetja,
- notranje komuniciranje,
- usposabljanje zaposlenih,
- urejenost dokumentacije,
- zadovoljstvo kupcev.

Za posamezen dejavnik si bomo ogledali povprečno doseženo oceno, ki so mu jo prisodili člani poslovodnega tima za kakovost, ob koncu pa še natančneje oceno lastnikov obravnavanih dveh strateških procesov to je, direktorja in vodje razvojno raziskovalne enote ter nazadnje še oceno predstavnika vodstva za kakovost.

Najprej bomo pogledali ocene, ki so jo dodelili obravnavanim kriterijem za obdobje pred uvedbo poslovno-organizacijskega sistema kakovosti. Ocene so bile pri vseh dejavnikih nižje in to v povprečju za 30 %. Najnižjo oceno je prejel dejavnik delež lastno razvitih izdelkov; povprečna ocena je 2,2. Sledita mu dva dejavnika, preglednost procesa in pa notranje komuniciranje, in sicer z oceno 2,3. Z malenkostno višjo oceno, 2,4 so bili ocenjeni kakovost izdelkov, učinkovitost procesa in urejenost dokumentacije. Ugled in strategija podjetja, usposabljanje zaposlenih ter zadovoljstvo odjemalcev pa so po mnenju članov tima za kakovost že pred uvedbo sistema kakovosti tisti dejavniki poslovanja, ki si zaslužijo najvišjo oceno, in sicer 2,9.

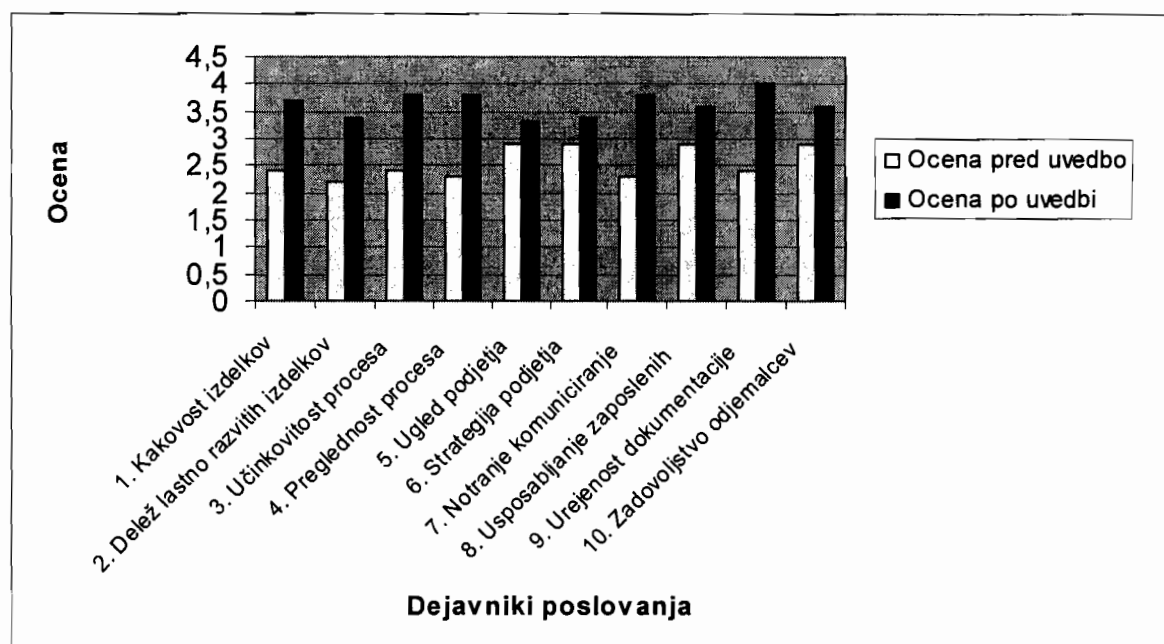
Ocene za obdobje po uvedbi standarda in procesnega pristopa so bile za vseh deset dejavnikov višje kot ocene za obdobje pred uvedbo. Najnižjo oceno 3,3 je prejel dejavnik ugled podjetja, s 3,4 mu sledita delež lastno razvitih izdelkov ter strategija podjetja. Dejavnika usposabljanje zaposlenih in zadovoljstvo odjemalcev sta prejela oceno 3,6, nekaj višjo 3,7 je prejel dejavnik kakovost izdelkov ter najvišjo 3,8 učinkovitost in preglednost procesa in notranje komuniciranje. Najvišjo oceno so največkrat dodelili kriteriju urejenost dokumentacije.

Če si pogledamo ocene za posamezne dejavnike in jih med seboj primerjamo za obdobje pred in po uvedbi (slika 3.3), vidimo, da je imela uvedba sistema kakovosti in procesnega pristopa največji vpliv na urejenost dokumentacije, saj je bil ta dejavnik ocenjen z najnižjo oceno (2,4), ocena po uvedbi pa najvišja (4,0). Večji razkorak v oceni se vidi še pri dejavnikih preglednost procesa, učinkovitost procesa ter notranje

komuniciranje. Lahko rečemo, da člani poslovodnega tima za kakovost največji vpliv vidijo prav na teh področjih poslovanja. Po njihovem mnenju se je izboljšala tudi kakovost izdelkov, povprečna ocena je z 2,4 narasla na 3,7. Najmanjši vpliv pa vidijo pri dveh dejavnikih poslovanja, to sta ugled in strategija podjetja. Tu je bil razkorak najmanjši.

Če povzamemo je uvedba poslovno-organizacijskega sistema kakovosti in znotraj tega procesnega pristopa imela v Tekstini d. d. največji vpliv na urejenost dokumentacije ter na učinkovitost in preglednost definiranih procesov, kot tudi na izboljšanje notranje komunikacije med zaposlenimi in tistimi, ki so neposredno odgovorni za sistem kakovosti. Lahko bi rekli so to temelji za nadaljnjo uspešnost ostalih dejavnikov poslovanja, kot so kakovost izdelkov, zadovoljstvo odjemalcev, delež lastno razvitih izdelkov itd.

Slika 3.3 Primerjava ocene dejavnikov poslovanja pred in po uvedbi sistema kakovosti



V nadaljevanju sledijo še povzetki razgovorov z lastnikoma obravnavanih strateških procesov in predstavnika vodstva za kakovost ter njihova ocena vplivov na dejavnike poslovanja. Iz tega je najlažje razviden njihov pogled na nastale spremembe in morebitne pozitivne vplive, ki ji je prinesla uvedba sistema kakovosti po standardu ISO 9001.

Ocena direktorja

Skrbnik procesa strateško vodenje, direktor, ocenjuje vpliv vpeljave standarda in s tem procesnega pristopa na poslovanje podjetja kot pozitivno. Predvsem so s tem natančno definirali procese znotraj podjetja s tem pa tudi ravni odločanja in odgovornosti. Vse je pisno dokumentirano. Največja prednost, ki jo sistema managementa kakovosti prinaša je ta, da se procese planira, nadzira in na podlagi slabih rezultatov tudi ukrepa, kar posledično vpliva na zadovoljstvo kupcev ter izdelkov, ki jih izdelujejo. Zavzetost vodstva, da sistem tudi v praksi deluje je visoka, kar daje zgled ostalim zaposlenim v podjetju.

V tabeli 3.2 so prikazani rezultati ankete oziroma ocenjevalnega lista, o vplivih vpeljave sistema managementa kakovosti in procesnega pristopa na različne dejavnike poslovanja podjetja, kot jih vidi direktor podjetja. Po mnenju direktorja je imela uvedba sistema managementa kakovosti največji vpliv na delež lastnega razvoja izdelkov ter na učinkovitost in preglednost procesov. Izboljšal se je tudi ugled podjetja, kar je velika prednost predvsem pri poslovanju na tujih trgih, saj implementiran sistem kakovosti po mednarodno priznanem standardu vzbuja zaupanje in s tem olajša trženje izdelkov.

Prav tako dajejo sedaj večji pomen usposabljanju in osveščanju vseh zaposlenih, še posebno o samem sistemu managementa kakovosti, da je vsak zaposlen seznanjen z nalogami, ki jih sistem nalaga in lahko deluje v skladu z njimi. Le na ta način se zagotavlja kakovost na vseh ravneh podjetja in rezultat tega so kakovostni izdelki in zadovoljstvo kupcev.

Tabela 3.2 Vpliva vpeljave sistema managementa kakovosti na različne dejavnike poslovanja – ocena direktorja

| ocena dejavniki poslovanja | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B |
| Kakovost izdelkov | | | | | X | | | X | | |
| Delež lastno razvitih izdelkov | | | X | | | | | X | | |
| Učinkovitost procesa | | | X | | | | | X | | |
| Preglednost procesa | | | X | | | | | X | | |
| Ugled podjetja | | | | | X | | | X | | |
| Strategija podjetja | | | | | X | X | | | | |
| Notranje komuniciranje | | | X | | | X | | | | |
| Usposabljanje zaposlenih | | | | | X | | | X | | |
| Urejenost dokumentacije | | | | | X | | | X | | |
| Zadovoljstvo odjemalcev | | | | | X | | | X | | |

Končni poudarek direktorja podjetja je bil, da so na splošno z uvedbo poslovno-organizacijskega sistema vodenja kakovosti zelo zadovoljni. Pred pričetkom uvedbe so bili v dvomih, da jim bo certifikat res prinesel pričakovane učinke, vendar pa se kaže, da je več pozitivnih posledic kot negativnih.

Ocena vodje razvojno-raziskovalne enote

Vodja razvojno-raziskovalne enote, ki je skrbnik teh dveh strateških procesov, ocenjuje vpliv vpeljanega sistema managementa kakovosti predvsem z vidika vodenja omenjenih procesov (tabela 3.3). Vsekakor dajejo sedaj večji poudarek na lasten razvoj, tudi zahtevnejših artiklov, po katerih je večje povpraševanje in na trgu dosegajo večjo vrednost.

Z določitvijo procesov se izdelek spremlja od njegovega začetka pa do konca izdelave, pri tem sodelujejo tudi druge enote in službe, lažja je koordinacija in usklajevanje vseh vključenih v proces nastajanja novega izdelka. Že v tej fazi se upošteva morebitne omejitve in priporočila, ki izhajajo iz naslednjih faz izdelave. S tem povečujejo kakovost izdelkov in posledično zadovoljstvo kupcev. S tem, ko vsi sodelujejo pri nastajanju novega izdelka, poveča možnost večje kakovosti pa tudi ustreza željam in potreb odjemalcev, saj se njihove potrebe redno preverjajo in se vključijo v razvoj izdelka.

Tabela 3.3 Vpliva vpeljave sistema managementa kakovosti na različne dejavnike poslovanja – ocena vodje razvojno raziskovalne enote

| ocena dejavniki poslovanja | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B |
| Kakovost izdelkov | | | X | | | | | X | | |
| Delež lastno razvitih izdelkov | | | X | | | | | X | | |
| Učinkovitost procesa | | | | | X | | | X | | |
| Preglednost procesa | | | X | | | | | X | | |
| Ugled podjetja | | | | | X | X | | | | |
| Strategija podjetja | | | | | X | X | | | | |
| Notranje komuniciranje | | | | | X | X | | | | |
| Usposabljanje zaposlenih | | | | | X | X | | | | |
| Urejenost dokumentacije | | | | | X | | | X | | |
| Zadovoljstvo odjemalcev | | | | | X | | | X | | |

Ocena predstavnika vodstva za kakovost

Predstavnik vodstva za kakovost, ki zagotavlja, da so procesi vodenja kakovosti vzpostavljeni, se izvajajo in vzdržujejo ter poleg tega zagotavlja tudi visoko raven ozaveščenosti o pomembnosti zadovoljevanja kupcev v celotni družbi ocenjuje vzpostavitev sistema kakovosti kot pozitivnega. Predvsem je po njegovem mnenju zaznati največji vpliv na urejenost dokumentacije, notranje komuniciranje ter na učinkovitost procesov (tabela 3.4). V prihodnje pa bo potrebno več storiti na osveščanju in izobraževanju ter motiviranju vseh zaposlenih, da se bo povečalo zavedanje o pomembnosti sistema kakovosti ter s tem povečali pozitivni učinki na poslovanje.

Tabela 3.4 Vpliva vpeljave sistema managementa kakovosti na različne dejavnike poslovanja – ocena predstavnika vodstva za kakovost

| ocena dejavniki poslovanja | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B |
| Kakovost izdelkov | | | | | X | | | X | | |
| Delež lastno razvitih izdelkov | | | | | X | X | | | | |
| Učinkovitost procesa | | | X | | | | | X | | |
| Preglednost procesa | | | X | | | | | X | | |
| Ugled podjetja | | | | | X | | | X | | |
| Strategija podjetja | | | | | X | | | X | | |
| Notranje komuniciranje | | | X | | | | | X | | |
| Usposabljanje zaposlenih | | | | | X | | | X | | |
| Urejenost dokumentacije | | | X | | | | | X | | |
| Zadovoljstvo odjemalcev | | | | | X | | | X | | |

V razgovoru s predstavnikom vodstva za kakovost je ta poudaril naslednje pozitivne vplive, ki jih je poslovno-organizacijski sistem prinesel na poslovanje:

- dokumentiran poslovno-organizacijski sistem je odpravil vrsto razčiščevanj in iskanja vzrokov za določene nepravilnosti, natančno je zapisano kdo za kaj odgovarja,
- sistem omogoča celovito obvladovanje procesov in postopkov;

- uvedba preventivnih in korektivnih ukrepov ter njihovo spremljanje pozitivno vpliva na poslovanje v celoti,
- procesno vodenje daje pozitivne izide, zlasti še, ker niso procesi omejeni le na posamezne enote, sektorje in službe, temveč omogočajo koordinacijo teh in pozitivno vplivajo na realizacijo izdelkov,
- izboljšala se je urejenost delovnih in drugih prostorov ter poslovnega okolja.

3.4 Povzetki in predlogi

Vsi ključni procesi v podjetju neposredno vplivajo na uspešnost podjetja Tekstina d. d., prav zato jih je potrebno skrbno spremljati. V primeru, da ni zelenih učinkov, je potrebno primerno delovati, za kar je v prvi vrsti odgovoren skrbnik posameznega procesa, ki ugotovi, ali se zastavljeni cilji uresničujejo ali pa prihaja do odstopanj, ki jih je potrebno odpraviti. Nadalje pa je vodstvo tisto, ki mora kritično pregledati dosežene cilje za vsak proces in tudi primerno delovati.

Splošen vtis, ki smo ga dobili pri analizi poslovno-organizacijskega sistema kakovosti in znotraj tega procesnega pristopa v Tekstini d. d. je ta, da so poslovno-organizacijski, sistem s pomočjo zunanega svetovalca, dobro postavili in je v dobrih treh letih tudi v praksi dobro zaživel. Presoje izvajajo po planu, timi za kakovost se redno sestajajo, prav tako se redno preverja izvajanje dogovorjenih sklepov. Zaznati je tudi procesno delovanje: določeni so procesi v podjetju in vse, kar spada zraven (npr. skrbnik, vhodi, izhodi itd.), predvsem pa je pomembno, da so določene kontrolne točke in kazalniki za merjenje uspešnosti procesa, s pomočjo katerih lahko procese nenehno izboljšujejo.

Prav tu pa tudi vidimo še veliko možnosti za napredek, ko gre za procesni pristop. Še večji poudarek je potrebno dati kontrolnim točkam v posameznem procesu in jih tudi pogosto preverjati, kot tudi dosledno meriti procese oz. zagotoviti kazalnike, iz katerih bo jasno razvidna sposobnost procesa ter v primeru negativnih trendov strateško ukrepati (preventivno in korektivno). Zagotoviti je treba izvrševanje dogovorjenih ukrepov v praksi in doprinos k nenehnim izboljšavam procesov, kar pomeni, da se bolj izrazi Demingov krog stalnega izboljševanja. Določiti se mora naloge, rok do katerega morajo biti naloge zaključene, predvsem pa tistega, ki bo odgovoren za njihovo realizacijo. Bistveno je redno poročanje o stanju posameznih nalog, saj se v primeru neizvajanja po planu lahko ukrepa in tako pripomore k uspešni realizaciji.

Ker novi standard ISO 9001 poleg procesnega pristopa daje velik poudarek tudi osredinjenosti na odjemalce, so se v Tekstini d. d. odločili, da bodo tudi tej novosti namenili veliko pozornosti. Stalno merijo zadovoljstvo odjemalcev ter na ta način skušajo ugotoviti v koliko so izpolnili njihove zahteve in pričakovanja. Tudi skozi strateška procesa raziskovanje, ugotavljanje in generiranje potreb ter razvijanje izdelkov

kolekcij in tehnologij si morajo prizadevati za to, da se z rednimi kontakti, vprašalniki, obiski nenehno spremlja zadovoljstvo ter na ta način gradijo partnerski odnos med podjetjem in njegovimi odjemalci. Prav ta dva procesa sta bila z uvedbo poslovno-organizacijskega sistema na novo oblikovana z razlogom bolj celovito pristopiti k razvoju izdelkov (kolekcij) in se na ta način še bolj približali kupcem.

V zadnjem času, ko so razmere v slovenski tekstilni industriji vse bolj zaostrene, se tudi Tekstina d. d. ne more popolnoma izogniti krizi. Posledica tega so mnoge reorganizacijske in strukturne spremembe, ki so se v družbi zgodile od uvedbe standarda ISO 9001:2000, kar je vplivalo tudi na poslovno-organizacijski sistem kakovosti. Zato bi bilo v letošnjem letu, ko bo potrebno izvesti recertifikacijo, procese prilagoditi dejanskemu stanju v podjetju saj ima le tako poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti pravo vrednost za podjetje. Glede na stanje, ki vlada v tej panogi, menim, da lahko podjetju certificiran sistem kakovosti in procesna organiziranost poleg ostalih ukrepov pomagata k večji uspešnosti.

Prav zaradi tega tudi analiza kazalnikov za strateški proces strateškega vodenja, ne kaže pozitivnega stanja, kot bi pričakovali. Ampak to ne pomeni, da poslovno-organizacijski sistem kakovosti ne vpliva pozitivno, le da je trenutno stanje v podjetju takšno, da učinki poslovno-organizacijskega sistema ne morejo priti tako do izraza, kot bi lahko.

V kolikšni meri so višje/nizje vrednosti kazalcev uspešnosti odvisne ravno od pridobljenega certifikata oz. od uvedbe poslovno-organizacijskega sistema vodenja kakovosti, na podlagi te analize ne moremo točno ugotoviti. Saj na rezultate dejavnikov poslovanja vplivajo tudi npr. gospodarske razmere, velikost podjetij, panoga, ostali pridobljeni certifikati, izvajanje drugih aktivnosti v podjetju ter negativni trend v tekstilni industriji v Evropi.



4 SKLEP

Ko podjetje vstopi na globalni trg in se odloči, da bo postalo uspešno, to pomeni, da bo moralo zadovoljevati potrebe, ki jih imajo lastniki, zaposleni in širše okolje ter najpomembnejše, odjemalci. Podjetje zadovolji lastnike s tem, da ne ustvarja izgube, ampak ustvarja dobiček in ob koncu poslovnega leta ti prejmejo delež, ki jim pripada. Zaposlene zadovoljuje plačilo, ki ga mesečno prejmejo za svoje delo in jim omogoči življenjski standard in socialno varnost. Potrebe širšega okolja podjetje izpolnjuje z novimi delovnimi mesti ter pripomore k razvoju in napredku. Mogoče pa je največji pokazatelj uspešnosti zadovoljstvo odjemalcev, ki kupujejo izdelke, katere v podjetju izdelujejo ali koristijo storitev, ki jo ponujajo. Le zadovoljni odjemalci ohranjajo zvestobo podjetju in vedno znova ponavljajo svojo nakupno odločitev ter na ta način ustvarjajo prihodke podjetja.

Na tem mestu se zastavlja vprašanje, kaj pa je tisto, kar povzroča zadovoljstvo odjemalcev. Odgovor na to vprašanje je v sodobnem globalnem tržišču vedno težje dobiti. Odjemalec ima na razpolago vedno večjo ponudbo, zato tudi možnost in pravico, da zahteva le najboljše. Podjetje, ki je le eno izmed velike množice ponudnikov, pa mora nuditi vrhunski izdelek oziroma storitev, ki pri odjemalcu odloči v njegov prid. V tem konkurenčnem okolju naj bi podjetja ali druge organizacije iskali načine, kako biti vrhunski, to pa dosežejo z vrhunsko kakovostjo izdelkov ali storitev, ki jih ponujajo.

Prav zato se vse več podjetij odloči vpeljati sistem vodenja kakovosti, med njimi najbolj poznan sistem managementa kakovosti po standardu ISO 9001. S pomočjo standarda se vpelje model managementa kakovosti, ki podjetju pomaga vzpostaviti in vzdrževati učinkovit sistem, predvsem pa ga nenehno izboljševati. Sistem naj bi zajel vse funkcije v podjetju, s pomočjo procesnega pristopa pa naj bi aktivnosti ustvarjale vrednost za odjemalca in druge udeležence. Na ta način se izboljša poslovanje podjetja.

In čeprav ga mnogi kritizirajo, da prinaša preveč dokumentiranih postopkov, administracije, papirologije in visoke stroške, je prenovljena izdaja standarda ISO 9001 iz leta 2000 prinesla izboljšave tudi na tem področju. Prav tako pridobitev certifikata ne daje zagotovila za obstoj podjetja. Vsekakor so pričakovanja pred uvedbo velika, kot tudi kasnejše koristi, ki jih poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti ima, če se vsi zaposleni v podjetju angažirajo in poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti ne ostane le zapisan na papirju, ampak se v praksi dejansko izvaja. Odločitev podjetja za implementacijo poslovno-organizacijske sistema managementa kakovosti in certifikacijo pomeni, da se v podjetju zavedajo pomembnosti, ki jo ima kakovost na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev ter uspešnost poslovanja.

V Tekstini d. d. so se za sistem vodenja kakovosti odločili zaradi vedno večjih zahtev trga; predvsem z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je izkazalo, da si

morajo ob močni konkurenci pridobiti zaupanje tako dobaviteljev kot tudi odjemalcev in pridobljeni certifikat se je izkazal kot dobra izbira. Procesno delovanje v podjetju kaže pozitivne učinke, so pa na tem področju velike možnosti za izboljšave, saj pridobitev certifikata ne pomeni zaključka procesa, ampak je to šele začetek.

Z nalogo, v kateri smo analizirali sistem managementa kakovosti v Tekstini d. d. z vpeljanim procesnim pristopom, lahko ugotovimo, da poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti deluje tudi v praksi in da se njegovi pozitivni učinki poznajo, kar ocenjujeta tako direktor kot tudi vodja razvojno raziskovalnega enote, skrbnika treh obravnavanih strateških procesov ter predstavnik vodstva za kakovost. Vsak izmed njih je podal oceno s stališča procesa, za katerega je odgovoren, vsak vidi vpeljan sistem svoje zornega kota. Po njihovem mnenju je pri vseh navedenih dejavnikih poslovanja zaznati vpliv poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti in procesnega pristopa, najbolj pri kakovosti izdelkov in zadovoljstvu odjemalcev, kot tudi pri učinkovitosti in preglednosti procesov in urejenosti dokumentacije, ki je nujna za poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti. Manjši pomen pa dajejo vplivu vpeljanega poslovno-organizacijskega sistema na strategijo podjetja, notranje komuniciranje in usposabljanje zaposlenih, saj so že pred uvedbo poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti tem dejavnikom namenjali večjo pozornost.

Čeprav je res, da poslovno-organizacijski sistem managementa kakovosti vsem odgovornim vzame veliko časa, prinaša veliko administracije in dokumentiranih postopkov, prinaša pa podjetju tudi koristi, predvsem te, da so sedaj vsi procesi identificirani kar je vsem zaposlenim znano in vsak je seznanjen z nalogami in odgovornostmi. Če v določeni fazi procesa pride do odstopanj, se te hitro odkrijejo, kar pa je še pomembnejše, hitro se lahko ukrepa z namenom, da se odpravijo. Na ta način se vzdržuje nivo kakovosti, ki ga odjemalci pričakujejo, vedno pa je težnja podjetja k nenehnemu napredku in izboljšavam.

V Tekstini d. d. se je odločitev za vpeljavo poslovno-organizacijskega sistema managementa kakovosti izkazala kot smotrna, ker so s tem pridobili nek celovit pristop k izboljšavam poslovanja v podjetju kot celoti.

LITERATURA

- Kozina, Lotar. 2000. Ali znamo procesno delovati? V *Ustvarjalnost za prihodnost*. ur. Darinka Žargi, 41–44. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Klasinc, Anton. 2001. V učinkovitejšo organizacijo s pomočjo ISO 9001:2000 – Model velikega proizvodnega procesa z več procesi. V *Dan kakovosti*. Ljubljana: BVQI Slovenija.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. Management kakovosti. Kranj: Moderna organizacija.
- Polajžer, Ivan. 2001. Nabor razpoložljivih pristopov k povečanju konkurenčne sposobnosti podjetij. V *Predani kakovosti tudi v novem stoletju*, ur. Darinka Žargi, 76–81. Zbornik referatov. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Vrčon Tratar, Nataša. 2004. *Orodja za management storitev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Vraber, Mika. 2003. *ISO 9001 za majhna podjetja: Kaj storiti?: Nasveti tehničnega odbora ISO/TC 176*. 2003. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Vujošević, Niko. 2000. *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana: RR.

VIRI

- Alič, Milena. 2005. *Uvajanje sistema vodenja kakovosti – primeri iz prakse*. IPQ- Informacijski portal za kakovost. 2005. [Http://www.ipq.si](http://www.ipq.si) (22. 2. 2006).
- Dolenec, Matjaž. 2005. *Vpeljava standarda kakovosti ISO 9000:2000 v podjetje Kovinar Jesenice in ocena učinkov pridobitve standarda*. [Http://www.cek.ef.uni-lj.si/dela/neva.exe?name=dipl&expression=kakovost&hits_shown=50](http://www.cek.ef.uni-lj.si/dela/neva.exe?name=dipl&expression=kakovost&hits_shown=50) (7. 5. 2006).
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Merljak, Peter. 2001. Preureditev sistema kakovosti po elementih standarda ISO 9001:2000. *Dan kakovosti*. Ljubljana: BVQI Slovenija.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Plos, Mitja. 2006a. *Kaj nam prinaša novi standard ISO 9001:2000?* [Http://www.tuv-bayern-sava.si/PDF/Novi_standard_ISO_9001_2000.pdf](http://www.tuv-bayern-sava.si/PDF/Novi_standard_ISO_9001_2000.pdf) (22. 2. 2006).
- Plos, Mitja. 2006b. *Procesno usmerjen sistem vodenja kakovosti*. [Http://www.tuv-bayern-sava.si/PDF/Procesno%20usmerjen%20SVK.pdf](http://www.tuv-bayern-sava.si/PDF/Procesno%20usmerjen%20SVK.pdf) (22. 2. 2006).
- SIST EN ISO 8402:1997 – Slovar izrazoslovja*. 1997. Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje. Ljubljana.
- SIST ISO 9000 – Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti*. 2003. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo. Ljubljana.
- SIST ISO 9001:2000 – Zahteve*. 2000. Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). 2000. Ljubljana: DZS.
- Sobočan, Boris. 2001. Generični model upravljanja poslovnih procesov. V *Dan kakovosti*. Ljubljana: BVQI Slovenija.

Literatura

- Sower, Victor E. 2005. Quality management.
[Http://www.shsu.edu/%7Emgt_ves/mgt481/Chapter1.doc](http://www.shsu.edu/%7Emgt_ves/mgt481/Chapter1.doc) (17. 4. 2006).
- Tekstina d. d. 2005. *Poslovník kakovosti in okolja* Tekstina d. d. Interno gradivo, Tekstina.
- Tekstina d. d. 2006. *Vodstveni pregled*. Interno gradivo, Tekstina.
- Vajde Horvat, Romana. 2003. *Predstavitev procesnega pristopa in vsebine standarda ISO 9001*. IPQ-Informacijski portal za kakovost. [Http://www.ipq.si](http://www.ipq.si) (22. 2. 2006).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vpršalnik oz. ocenjevalni list

