

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
MANAGEMENT CELOVITE KAKOVOSTI

METKA PODGORNIK

MENTOR
VIŠ. PRED. MAG. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007

POVZETEK

V diplomski nalogi smo preučevali management celovite kakovosti v podjetju Meblo Jogi d. o. o. iz Nove Gorice enem največjih slovenskih podjetij za izdelavo izdelkov za zdravo spanje in počitek. Proučili smo standarde, ki jih v podjetju uporabljajo pri procesnih pristopih. Ugotovili smo, da imajo pri managementu celovite kakovosti v podjetju velik pomen zaposleni. Pomembni so tudi procesi dela, ki jih v podjetju nenehno izboljšujejo in izpopolnjujejo. Za izdelavo diplomske naloge smo preučili in povzeli literaturo s področja managementa kakovosti, izvedli tržno raziskavo in ugotovili, kaj kupci želijo od izdelka in kaj jim kakovost pomeni. Za ugotavljanje kako standardi kakovosti delujejo v podjetju in kako vplivajo na kakovost izdelkov, smo opravili intervju z vodjo sistema kakovosti.

Ključne besede: kakovost, management celovite kakovosti, sistemi kakovosti, proces, procesni pristop, proizvod, kupci, vodja sistema kakovosti.

ABSTRACT

In diploma we research Total Quality Management (TQM) in enterprise Meblo Jogi, company of illimitably responsibility, situated in Nova Gorica, which is one of the biggest company for making products for healthy sleep and repose. We research standards used in process accession and find out that in management also employed people have a big sense in entire quality. To attain entire quality are significant whole process of work, which is continually ameliorated and improved. To make this diploma we research and summarize literature from sphere of quality management, permorm market research and ascertain what consumers wanted from product and what quality means for them. Principally part of information we acquire also through interviewing the manager of quality system.

Key words: quality, Total Ouality Management, standards of quality, process, process accession, product, consumers, manager of quality system.

UDK: 005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Management celovite kakovosti	3
2.1	Kaj je management celovite kakovosti?	3
2.2	Osredotočenost na kupca	5
2.1.1	Identificiranje kupcev in dobaviteljev	7
2.1.2	Povezanost kupca in procesa	8
2.3	Procesni pristop	8
2.4	Kaj je proces?	8
2.4.1	Proces planiranje realizacije proizvoda	9
2.4.2	Proces nabave in njeni podprocesi	11
2.4.3	Proces proizvodnje	14
2.4.4	Proces obvladovanja neskladnih proizvodov	17
2.4.5	Korektivni ukrepi	19
2.4.6	Preventivni ukrepi	20
2.5	Stalno izboljševanje procesov in vrste izboljševanja	20
3	Pristop k celoviti kakovosti v podjetju Meblo Jogi	23
3.1	Predstavitev podjetja	23
3.1.1	Dejavnosti podjetja in njegove osnovne značilnosti	24
3.1.2	Zaposleni in struktura zaposlenih	26
3.1.3	Program izdelkov podjetja	26
3.2	Sistemi kakovosti v Meblu Jogi d. o. o.	26
3.2.1	ISO in drugi standardi, ki pripomorejo h kakovosti	27
3.2.2	Ovire pri uvajanju in pridobivanju sistemov kakovosti	28
3.2.3	Ovire pri doseganju zelene kakovosti	28
3.2.4	Vloga vodje sistema kakovosti	29
3.3	Predlogi za izboljšanje kakovosti ter intervju z vodjo sistema kakovosti	30
3.3.1	Druge oblike zagotavljanja kakovosti	31
3.3.2	Priporočila za ohranjanje ustrezne kakovosti	31
3.3.3	Zadovoljstvo kupcev z izdelki podjetja Meblo Jogi in analiza anket	32
4	Zaključek	39
	Literatura	41
	Viri	43

SLIKE

Slika 3.1 Spol populacije (v %)	32
Slika 3.2 Starost populacije (v %)	32
Slika 3.3 Prva misel ob besedi Meblo Jogi d. o. o. (v %)	33
Slika 3.4 Najbolje poznani izdelki podjetja (v %)	33
Slika 3.5 Odločitev za nakup izdelka podjetja Meblo Jogi d. o. o. (v %)	34
Slika 3.6 Pomen porekla za kakovost (v %)	35
Slika 3.7 Nakup vzmetnice z biomagnetno konfiguracijo (v %)	36
Slika 3.8 Po jutru se dan pozna (v %)	36
Slika 3.9 Odločitev za ponoven nakup izdelkov podjetja Meblo Jogi d. o. o. (v %)	35
Slika 2.1 Demingov krog kakovosti	22

TABELE

Tabela 2.1 Proces planiranje realizacija proizvoda	10
Tabela 2.2 Proces nabave	12
Tabela 2.3 Proces proizvodnje	15
Tabela 2.4 Proces obvladovanja neskladnih proizvodov	18
Tabela 2.5 Korektivni ukrepi	19
Tabela 2.6 Preventivni ukrepi	20
Tabela 3.1 Ključni pomen za izbiro in nakup določenega izdelka	35

1 UVOD

Preučevali smo management celovite kakovosti – Total Quality Management (TQM), na primeru podjetja Meblo Jogi d. o. o. iz Nove Gorice, Podjetja za spanje in počitek. Ugotavljali smo, kako se najbolje osredotočiti na kupca in kako stalno izboljševati procese v podjetju. Skušali smo ugotoviti, če je vodstvo podjetja usmerjeno h kupcu in kakovosti, kakšni so delovni procesi podjetja ter kako se vodstvo obnaša, da zagotovi izvajanje managementa celovite kakovosti upošteva tudi zaposlene. Proučili smo standarde kakovosti, ki jih v podjetju uporabljajo pri teh procesnih pristopih. Raziskali ali v podjetju zares posvečajo dovolj pozornosti kupcem, zaposlenim in procesom, da bi dosegli celovito kakovost. Odgovorili smo na vprašanja, kako opraviti analizo trga – kaj kupci sploh želijo od izdelkov, katere standarde kakovosti preučevano podjetje ima, ali so kupci zadovoljni s kvaliteto izdelkov za zdravo spanje in počitek, ali so materiali dobri in dobavitelji zanesljivi ter koliko pripomore kakovost izdelkov h končni prodaji. Podatke za diplomsko nalogo smo pridobili tako, da smo najprej preučili in povzeli literaturo s področja managementa kakovosti, ter ostale dostopne vire. Nato smo izvedli tržno raziskavo, s katero smo ugotavljali, kaj kupci sploh želijo od izdelka in kaj jim pomeni kvaliteta. Večino podatkov smo pridobili iz že opravljenih raziskav v podjetju, ostale pa še z anketiranjem kupcev, tako potencialnih, kot tistih, ki izdelke podjetja že uporabljajo. Za odgovore na vprašanja o stroki, ki smo jo preučevali, smo opravili intervju z vodjo sistema kakovosti. Pri sami izdelavi diplomske naloge, nismo naleteli na večje ovire. Zaključili pa s tem, da bodo našo tržno analizo o potrebah kupcev v podjetju proučili in upoštevali ali vsaj vzeli na znanje, za nadgrajevanje kakovosti, kot najboljšega orožja na trgu.

2 MANAGEMENT CELOVITE KAKOVOSTI

2.1 Kaj je management celovite kakovosti?

Različni avtorji, katerih dela smo preučevali, management celovite kakovosti (Total Quality management) – v nadaljevanju TQM različno definirajo, a vsi se strinjajo »da je TQM skupek organizacijskih sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov in proizvodov in s tem izboljševala svojo učinkovitost, uspešnost in fleksibilnost ter s tem povečevala svojo konkurenčno prednost na trgu« (Marolt in Gomišček 2005, 32). Obstaja tudi definicija: »Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti menedžmenta kakovosti, načrtovanja kakovosti, upravljanja in preverjanja kakovosti.« (Šostar 2000, 9). Pri tem velja načelo, da bo organizacija učinkovita tedaj, ko si bo vsak njen del prizadeval za doseg ciljev in se pri tem zavedal, da vsak posameznik, ne glede na to, na katerem nivoju v organizaciji je, kot tudi vsaka dejavnost vplivata na delo ostalih in da prav tako tudi ostali vplivajo na njihovo delo. TQM temelji na prizadevanju in sicer se zavzema, da bi bili vsi zaposleni v čim večji meri pripravljeni, s svojim znanjem in sposobnostmi, prispevati k učinkovitemu in uspešnemu delu organizacije. Za TQM je značilen in pomemben procesni pristop, teamsko delo ter to, da se pri le-tem prioriteta dela managerjev precej spremeni.

»V podjetjih, ki se načrtno trudijo, da bi svojim delavcem privzgojile skrben odnos do dela in lepo vedenje, ni težko uvajati novih oblik družbenega standarda, pa tudi storilnost je višja. V takem primeru le redki vrhunski strokovnjaki iščejo boljša delovna mesta, saj jih dobri medčloveški odnosi spodbujajo k boljšim dosežkom.« (Osredečki 1990, 11).

Poleg decentralizacije odločanja na operativnem nivoju, je za TQM značilno večje sodelovanje in odločanje ljudi iz nižjih nivojev v višjem nivoju. Delo managerjev – »njihove funkcije odločanja in kontrole so se skrčile, dočim so se funkcije svetovanja povečale.« (Marolt in Gomišček 2005, 34). Managerji naj bi bili pri TQM-u predvsem dobri instruktorji, komunikacija poteka bolj horizontalno. Načela TQM-a imajo učinke na organizacijsko strukturo organizacije. Zmanjšuje se število srednjega managementa in zaposlenih v skupnih službah, kar se kaže v zmanjšanju organizacijskih nivojev. TQM izhaja iz predpostavke, da se zaposleni strinjajo, da je kakovost njihov skupni cilj, da se trudijo za doseganje le-tega, ter da so prav vsi odgovorni zanj. Zagotavljanje kakovosti pomeni: »Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru. Ljudje so tako najvišje vodstvo kot tudi nižje vodstvene ravni v organizaciji.« (Crosby 1990, 3). Če predpostavimo, da so zaposleni (tudi na najnižjih ravneh) dovolj motivirani za doseganje ciljev podjetja in lahko vsaj malo sprejemajo odločitve glede dela, ki ga opravljajo, vemo, da je ključnega pomena, da imajo pravočasno na razpolago primerne informacije in hitre

povratne informacije, da lahko optimalno izvajajo svoje delo in kar se da hitro ukrepajo, kadar je potrebna izboljšava.

TQM izpostavlja dinamične vidike prestrukturiranja, ki se izražajo kot inovacije, izboljšave in razvoj novih znanj, v katere pa je potrebno vključiti vse zaposlene, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem oz. potenciali kar čim več prispevajo k uspešnejšemu poslovanju organizacije. TQM je torej kompleksno gibanje, v katerega mora biti vključen vsak zaposleni. »Če menedžerji želijo dobiti pravi problem in pravo rešitev, morajo za konkreten primer najti prave ljudi. Ustvariti morajo okolje, v katerem bodo ti ljudje lahko našli pravi problem in pravo rešitev.« (Adizes 1996, 29). »Podjetja potrebujejo menedžerje, ki jim je več do uspeha kakor do tega, da bi se izogibali neuspehom.« (Görg 1991, 89).

V našem preučevanem podjetju Meblo Jogi, Podjetje za izdelavo izdelkov za spanje in počitek d. o. o., kakovost gotovo ni neznanka. V letu 1999 so začeli z uvajanjem sistema ISO 9001, ki že vsa ta leta popolnoma uveljavljen. S vsemi močmi se trudijo, da v svoje izdelke vlagajo kar največ truda in znanja. Veliko pozornosti dajo na svoje zaposlene, ki jih vedno bolj motivirajo s tem, da se z njimi posvetujejo in skušajo s skupnimi močmi narediti proizvodni proces, ki bo zagotovil kakovosten in nakupa vreden izdelek. Leta 2000 so kot prvo slovensko podjetje pridobili certifikat SA 8000, ki temelji na pravicah delavcev iz dela. Veljajo pa tudi za ženskam prijazno podjetje, kar se kaže tudi s tem, da je večina zaposlenih in tudi na najvišjih položajih žensk. Dobavljajo vedno nove materiale, iz katerih izdelujejo svoje izdelke za spanje in počitek ter skrbijo, da so ti materiali, poleg novosti, kupcu prijazni in ne povzročajo zdravstvenih težav kot so npr. nezaželjene alergije. Trudijo se, da bi bili kupci z izdelki zadovoljni ter pričakujejo njihove morebitne pripombe in predloge v zvezi z izdelki, da bi le-te lahko še izboljševali.

Izraz management celovite kakovosti (Total Quality Management – TQM), je skoval Armand Feigenbaum, vodja službe kakovosti pri General Electric v ZDA, leta 1957 v svoji knjigi Total Quality Control (Celovito obvladovanje kakovosti). Poudarja, da TQM ni tehnična dejavnost, temveč da je to vidik managementa ter da je TQM kritični pristop do izdelkov in storitev podjetja, do procesov, kjer ti nastajajo, in ljudi, ki opravljajo delo, s katerim se zagotavlja, da bodo vsi ti popolnoma zadovoljili dogovorjene zahteve kupca.

Notranji kupci, vsakdo, ki prejme in nadaljuje delo od nekoga drugega v podjetju, so prav tako pomembni kot zunanji kupci ali končni porabniki izdelkov ali storitev, ker ti tudi tvorijo verigo kakovosti, ki sega od dobavitelja do potrošnika. Pristop se imenuje celovit, ker zaobjema vse kar podjetje počne; vse procese in vse zaposlene na vseh ravneh podjetja in v vsakem trenutku. To je neprestana dejavnost, ker teži k trajnemu izboljšanju, odpravljanju odpada in zmanjšanju stroškov, krepitvi odnosov z dobavitelji

in kupci. Kakovost je potrebno vedno znova načrtovati, uveljaviti in nadzirati s samega vrha podjetja. Ključne sestavine TQM-a v preučevanem podjetju so:

- opraviti delo prav že prvič in če se le da tudi vsakič,
- preventivno ukrepati, da ne bi prihajalo do nezaželenih napak,
- obravnavati notranje kupce in dobavitelje,
- stalno primerjati se s konkurenčnimi podjetji z enakimi proizvodi,
- nadzorovati stroške za doseganje kakovosti,
- poudarjati in spodbujati teamsko delo,
- biti sposobni hitrega prilagajanja podjetja trgu.

Razbrali smo tudi, da morajo biti za doseganje celovite kakovosti v podjetju, ki želi biti in ostati konkurenčno, izpolnjeni trije temeljni pogoji in sicer na področju organizacije dela, na področju kadrovanja ter na področju tehnologije. Središčna točka vseh teh pogledov pa naj bo vedno le kupec.

Kakovost je opredeljena kot popolno zadovoljevanje dogovorjenih zahtev kupca pri najnižji lastni ceni. S povečanim zadovoljstvom kupcev se temu primerno večja obseg poslovanja podjetja.

2.2 Osredotočenost na kupca

Filozofija TQM-a močno vpliva na dejavnosti povezane s proizvodom. Le-te pa naj bi celotno organizacijo usmerjale h kupcu kot cilju. Usmeritev na kupca ni le cilj organizacije ampak vez, ki združuje večino procesov v organizaciji. Nudenje izdelka kupcu se smatra kot zadnje dejanje v odnosu dobavitelj – kupec. Organizacijske spremembe, ki izhajajo iz usmeritev h kupcu, se najbolj kažejo na področju storitvenih dejavnosti. Preučevano podjetje sicer proizvaja in prodaja izdelke, a v končni fazi mora kupcu nuditi tudi storitev, v kar štejemo vzdrževalne storitve, ki pridejo v poštev šele po tem, ko smo izdelek že prodali. Kupcu moramo zagotoviti varnost po nakupu, kar pa je v nasprotju z ekonomskim managerskim modelom, kjer je glavni cilj maksimizacija dobička. »TQM zagovarja načelo, da je zadovoljitev zahtev in potreb kupca oz. uporabnika osnovni namen poslovanja organizacije in edini upravičeni razlog za njen obstoj.« (Marolt in Gomišček 2005, 63). Sicer pa zagovarja stališče, da si mora organizacija prizadevati za dobiček, ki naj bo rezultat zadovoljstva kupcev na dolgi rok. Vsak član določenega teama mora vedeti, komu je njegovo delo namenjeno in zakaj je le-to pomembno za kupca. »Skupine se razvijejo v teame, kadar postane njihov splošni

namen razumljiv vsem njihovim članom« (Maddux 1992, 15). Razlike v razmišljanju in mnenju zaposlenih pa so vsekakor dobrodošle, saj pripomorejo k višji vrednosti izdelka ali storitve ali nižjim stroškom poslovanja.

Načelu »popolnega strinjanja« se raje izogibamo, saj praviloma zavira kreativnost in inovativnost ljudi ter zmanjšuje učinkovitost poslovanja. Ljudje morajo dobiti povratne informacije o rezultatih svojega dela, saj brez teh informacij ne vedo, kako so delali, kako so prejemniki njihovega dela zadovoljni z njihovim outputom in če je potrebno, da ta output čim prej popravijo.

»Za prikaz celovite kakovosti organizacije in teama so potrebna tako notranja kot zunanja merila. Notranja merila se praviloma nanašajo na merila poslovanja znotraj organizacije oziroma teama v organizaciji in njegove finančne rezultate. Zunanja merila pa so merila pridobljena prvenstveno od kupca in kažejo njegovo zadovoljstvo.« (Marolt in Gomišček 2005, 59). Merila kupca so od kupca do kupca zelo različna. V glavnem jih je mogoče deliti na kvantitativna in kvalitativna. Kvantitativna so ponavadi izražena v času, ko kupec čaka na izdelek, v številu napak, reklamacij, pritožb, neustreznih enot; kvalitativna merila pa so pomembna za merjenje zadovoljstva kupca, sem lahko štejemo trgovino, turizem, zdravstvo. Zadovoljen kupec je in bo samo tisti, ki ne ugotovi razlike med tem, kar je zahteval oziroma pričakoval in tistim, kar je dobil. Zadovoljen kupec se bo zagotovo še vrnil in s tem povečeval dobiček organizacije. Za organizacijo, ki ne zadovoljuje potreb kupcev ni nobenega pravega razloga za obstoj.

V našem preučevanem podjetju smo ugotovili, da so tudi videz, cena in garancija močno povezani z izborom in da so velikokrat ključnega pomena, da se kupec odloči za določen izdelek. Čeprav največkrat drži trditev, da kvaliteta stane, pa lahko naletimo tudi na izjeme, ki potrjujejo pravilo.

V podjetju Meblo Jogi d. o. o., poskrbijo za videz tako, da imajo kupci za izdelke na izbiro tekstil različnih barv in vzorcev. S samimi oblikami postelj pa znajo res prijetno presenetiti.

Cene vzmetnic in postelj so tako iz srednjih kot tudi višjih cenovnih razredov, kar je v določeni meri odvisno tudi od materialov, ki so uporabljeni in za kaj se bo določen izdelek uporabljal. Vsak kupec se bo gotovo znal opredeliti in preceniti, kateri cenovni razred je zanj primeren. Poleg tega mu bodo tudi prijazni uslužbenci v salonu vedno znali pravilno svetovati pri izbiri najprimernejšega izdelka.

Vsak kupec, ki kupi kvaliteten izdelek in ga tudi temu primerno plača, pa želi, da mu podjetje – prodajalec nudi tudi garancijo in servis za kupljeni izdelek. Tudi v našem primeru je tako. Za svoje izdelke podjetje Meblo Jogi d. o. o. priznava garancijo. Če se izdelek zavrne zaradi določenih napak, ki so proizvajalčeve, se le-te popravi, če pa to ni mogoče, se izdelek zamenja za nov.

Uspešnost poslovanja podjetja v današnjih razmerah je v bistveni meri odvisna od učinkovitosti zadovoljevanja potreb in pričakovanj kupcev. Proizvajalec lahko ponudi

popolno uslugo kupcu le, če je zagotovljena kakovost dela vseh poslovnih funkcij podjetja. Tako širok pristop je možno obvladovati le z ustreznim sistemom in ravnanjem celovite kakovosti. Številne zahteve trga so dandanes označene s prehodom količinske rasti k rasti kakovosti. Spreminjajo se vrednote, ki zadevajo vsakega posameznika in tudi družbo kot celoto. Stalno napredovanje prinaša s sabo velike probleme, kot so povečanje onesnaževanja okolja, velika potrošnja energije in težave na trgu delovne sile. To vodi k novim zasnovam obnašanja in vrednotam, ki se izražajo v spremenjenem obnašanju potrošnikov.

2.1.1 Identificiranje kupcev in dobaviteljev

V vsaki organizaciji je skupek notranjih dobaviteljev in notranjih kupcev, vsak team se kaže kot dobavitelj in kot kupec, ki dobiva input, za katerega je odgovoren, da ga pretvori v output. Tako je team, ki sprejema input od dobavitelja kupec in hkrati dobavitelj drugemu teamu znotraj organizacije. Pomembno je, da pri managementu kakovosti vsi člani verige dobavitelj – kupec znotraj organizacije dajejo svojim dobaviteljem hitre in popolne povratne informacije. Zelo pomembno za kakovost outputa je dobro sodelovanje, tako za zadovoljitev potreb končnega kupca kot doseganje uspešnosti poslovanja organizacije. Vsak team ima tudi vlogo kupca in mora posredovati informacije dobavitelju o svojih zahtevah glede inputa ter mu dajati povratne informacije o le-tem.

V preučevanem podjetju so nam povedali, da večkrat pride do problema, ko dobavitelj nehote ne izpolni zahteve, a le zaradi tega, ker je dobil slabo oziroma pomankljivo informacijo s strani kupca. To pomeni, da mora zato kupec vedno jasno in natančno opredeliti svoje zahteve, če želi, da mu bo dobavitelj poslal želeno prvovrstno blago.

Tako kot si v podjetju team prizadeva dobiti koristne povratne informacije od kupcev, mora tudi sam dajati povratne informacije svojim dobaviteljem. Odnosi med kupci in dobavitelji v organizaciji morajo torej vedno temeljiti predvsem na zaupanju, pomoči in skupnih interesih (ekonomskih in drugih); npr.: samo zadovoljstvo kupcev in dobaviteljev.

Kupec in dobavitelj sodelujeta pri načrtovanju planov poslovanja in če nastopijo problemi, jih skušata s skupnimi močmi odpraviti in s tem povečati skupno zadovoljstvo.

2.1.2 Povezanost kupca in procesa

V organizaciji so procesi večinoma planirani in se izvajajo pod kontroliranimi pogoji, da lahko prispevajo k dodani vrednosti. Rezultat procesa je proizvod. S procesi podjetje pretvarja inpute v outpute.

Povezanost kupca s procesom vidimo v:

- definiranju zahtev kupca glede outputa (Ko ugotovimo zahteve in pričakovanja kupcev, smo ugotovili, kaj je potrebno proizvajati, da ustvarimo dodano vrednost. Z analizo povratnih informacij, ki jih dobimo od kupca, želimo ugotoviti, kaj je zanj najbolj pomembno.),
- definiranju potrebnega inputa (Določiti moramo, kateri bodo naši inputi. Če bo pri nabavi inputov sodelovalo več ljudi, lahko pride do problemov kakovosti, zato je potrebno točno navesti lastnosti, ki jih morajo ti inputi vsebovati.),
- definiranju spremembe dodane vrednosti (Pri tem gre za spremembe stanja inputov (Truditi se moramo, da je variabilnost procesa čim manjša.).

2.3 Procesni pristop

Po načelu TQM-a je vsak proizvod rezultat enega ali več procesov. Najboljši način za izboljševanje kakovosti je torej izboljševanje in nenehno izpopolnjevanje procesov. Vedno se moramo zavzemati za izboljševanje procesov, kajti vsak dober proces je mogoče še izboljšati.

O procesnem pristopu govorimo takrat, ko organizacija sistematično:

- identificira svoje procese ter jih razdeli na ključne, podporne in delne procese,
- proučuje povezave med procesi ter njihov medsebojni vpliv,
- določi kriterije in merila za nadzor, merjenje in spremljanje procesov,
- zagotovi potrebne informacije in vire.

2.4 Kaj je proces?

Procesi so poteki delovanja dejavnosti podjetja. V njih je potrebno urediti tokove poslovnih dejavnikov zlasti materiala, sredstev, dela in informacij in udejanjati poteke posameznih dejavnosti od začetka do konca z izvajalci, vsebino in naravnostjo. Organiziranje procesov se nanaša na oblikovanje smotrnih zaporedij izvrševanja nalog (funkcij) in delov teh nalog (operacij). Proces je zaporedje operacij, ki si logično sledijo. Je preoblikovanje vložkov v izide, kar pomeni tudi določanje količin, kakovosti in časa. Predpisani postopki naj bi bili čim bolj razumljivi, da bi vodili k učinkovitosti in uspešnosti, ter urejenosti in uglednosti, kar vse skupaj tvori kakovost poslovanja. Management in managerji morajo zagotoviti organiziranost procesov in s tem obvladovanje uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, torej zagotavljanje kakovosti

poslovanja. Samo organiziranje procesov lahko poteka na več načinov, po ravneh podjetja, po nalogah, delnih nalogah, delih nalog, itd.

Organiziranje procesov zahteva organiziranje struktur organiziranosti, v katerih so urejena razmerja med udeleženci v procesih in nosilci potrebnih nalog. Procesni pristop je torej najpomembnejši prispevek in element podjetja, ki nas pelje k odlični kakovosti.

»Eden najboljših načinov, da postanemo ustvarjalni, je uporaba tehnik (procesov), ki povečujejo zmožnost za ustvarjanje v določenem položaju.« (Berginc in Krč 2001, 207).

V podjetju Meblo Jogi d. o. o. uporabljajo naslednje procese za realizacijo proizvoda, ki bo ustrezal managementu celovite kakovosti:

- proces planiranja realizacije proizvoda,
- proces nabave in njeni podprocesi,
- proces proizvodnje in njeni podprocesi,
- proces obvladovanja neskladnih proizvodov,
- korektivni ukrepi,
- preventivni ukrepi.

2.4.1 Proces planiranja realizacije proizvoda

Namen je uspešno, kakovostno planiranje realizacije proizvoda. Za to v podjetju Meblo Jogi skrbi vodja proizvodnje. Proizvodne procese, ki vplivajo na kakovost, identificirajo, planirajo in zagotavljajo, da se izvajajo v obvladljivih pogojih, ki jih obvladujejo tako, da dokumentirajo postopke, ki določajo način proizvodnje. S tem je določena predpisana kakovost izdelave (ustrezna proizvodna in kontrolna kakovost), ter tako da zagotavljajo ustrezne materiale, primerna delovna sredstva, potrebno merilno opremo, kadre in urejeno delovno okolje. »Postopki zagotavljanja kakovosti morajo biti prisotni v vseh fazah nastajanja proizvoda, od ugotovitev tržnih potreb kupcev, razvoja, planiranja, nabave, proizvodnje, testiranja, distribucije in servisiranja do izločanja proizvoda iz uporabe.« (Trebar, Brun in Teran 1991, 1). V primeru, da se pojavi skrita napaka (reklamirana ali z njihovimi raziskavami ugotovljena slaba kakovost vgrajenega materiala in postopka), ugotavljajo vzroke s pomočjo identifikacije, ki je običajni del spremljanja vgrajenih materialov ali postopkov dela, pri odjemalcu (trgovcu ali kupcu) pa brezpogojno zamenjajo reklamirane izdelke, četudi so izven garancijskega roka.

»Natančno mora biti določeno, kdo je odgovoren za dajanje nalog, kdo za njihovo izvajanje in kdo za odločanje, in to za vsako področje dela in vsak nivo vodenja.« (Vujošević 1996, 21).

Tabela 2.1 Proces planiranja realizacije proizvoda

Vhodne zahteve	Cilji	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti
- Letni plan poslovanja, - letna analiza prodaje, - izdelan tedenski plan, - komercialna, tehnološka in kontrolna dokumentacija, - zapisi o kakovosti proizvodnje.	- Planiranje, organiziranje, spremljanje in analiziranje proizvodnega procesa, - izdelati kakovosten proizvod.	- Realizacija plana (primerjava planiran in realiziran plan), - primerjava porabe plana glede na planirano vrednost, - optimalno zmanjšanje stroškov.

Vir: Heuffel-Berginc 2006, 23.

Standard opredeljuje dokumentiranje postopkov razvojnih faz:

- planiranje faz procesa razvoja in preverjanje po fazah,
- preverjanje skladnosti z zahtevami kakovosti (zanesljivost, varnost),
- preverjanje možnosti realizacije kakovostnih zahtev v procesih nabave in proizvodnje,
- izvajanje sprememb na osnovi informacij iz proizvodnje ali uporabe skupaj s trženjem, ki je izdelalo izhodišče specifikacije kakovosti.

Podjetje dokumentira sledeče postopke zagotavljanja kakovosti v razvoju:

- opredelitev odgovornosti za doseganje kakovosti v posameznih fazah razvojnega procesa,
- opis faz razvojnega procesa (razvojni koncept, predhodne raziskave, končni razvoj in konstrukcija, poskusna proizvodnja, proizvodnja servis),
- s postopkom mora biti regulirana odločitev za razvoj novega proizvoda,
- postopek oblikovanja zahtev, na osnovi katerih razvoj pristopi k razvijanju novega proizvoda,
- postopek preverjanja, ali so izpolnjene vse zahteve, ki so bile postavljene v specifikacijah,
- postopek, ki ureja prevzem dokumentacije iz razvoja v proizvodnjo,
- postopek, ki ureja aktivnosti, ki jih je potrebno izpeljati, če se med razvojem izkaže, da ni mogoče realizirati dogovorjenih ciljnih specifikacij,
- postopek preizkušanja v realnem okolju za ugotovitev morebitnih napak, ki se lahko izkažejo šele med obratovanjem,
- postopek, ki definira izbor pogodbenih izvajalcev razvojnih nalog.

2.4.2 Proces nabave in njeni podprocesi

Namen je definiranje postopka nabave in postopka kvalifikacije in izbora novega dobavitelja. Sistem tudi določa, da mora prihajati dobavljen material po predpisani kakovosti, zato mora nabavna služba zagotavljati preverjene dobavitelje in urejene medsebojne poslovne odnose. Za to v podjetju skrbi vodja nabave. Za izvajanje predpisanega postopka nabave materialov in polizdelkov, kvalifikacijo in izbor novega dobavitelja je odgovoren vodja nabave. Vodja nabave prevzame tudi tisti del odgovornosti iz projekta tehnološke prenove, ki zadeva naročanja in dobavo potrebne opreme. Rezervne dele, varnostna in zaščitna sredstva, energetske vire ter materiale za vzdrževanje naroča vzdrževalec, ki posreduje seznam naročenih materialov komercialistu nabave. Pisarniški material naroča splošni sekretar, nadzor in odgovornost nad pravilnim skladiščenjem materialov in poslovanjem skladišča pa ima vodja skladišča in planer materiala. Dolžnost skladišča materialov je tudi dostava zahtevanega materiala v proizvodnjo. Komercialist za nabavo ima pred iskanjem primernega ponudnika jasno opredeljene zahteve za nabavo. Standarde kakovosti materialov pripravi služba za sistem kakovosti skupaj s tehnološko pripravo dela. Nabavni dokumenti vsebujejo vse potrebne podatke, ki natančno določajo kaj, koliko, kdaj in pod katerimi komercialnimi pogoji naročajo. Osnova za naročanje in odpoklic materialov so potrebe po izdelkih iz prodaje in specifikacija tehničnih karakteristik, ki določa vse potrebne lastnosti izbranega dobavitelja. Ko je potrebno, poleg naročilnice, vodja nabave ali komercialist, priloži še vso potrebno tehnično dokumentacijo. Za dobavo določenih materialov zahtevajo ob vsaki dobavi ali z letno pogodbo, potrebna potrdila kot so certifikat o ustreznosti, licence, izjavo o ustreznosti, protokol o posebnih meritvah, itd., posebne prevzemne pogoje ali posebne načine pakiranja in embaliranja ali poseben način transporta. Dobavljen material prevzemajo v skladišče na osnovi dobavnice. Ob prevzemu se dobavljeni material količinsko in kakovostno prevzame.

Tabela 2.2 Proces nabave

Vhodne zahteve	Cilji	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti
- Podatki iz računalniškega programa, - podatki: fax, e-mail, - sprejemljive cene, - plačilni pogoji.	- Pridobiti ponudbo za izdelavo novih ali posodobljenih proizvodov, - nabava se izvede v ustrezni kakovosti, pravočasno, v potrebni količini ter ob sprejemljivih cenah in plačilnih pogojih.	- Primerjava med planirano in doseženo vrednostjo nabave, - spremljanje vrednosti zalog glede na planirano vrednost, - odstopanje od nabavnih planiranih cen po posameznih skupinah materialov, - število reklamacij dobavitelja glede na število dobav, - pravočasnost dobav.

Vir: Heuffel-Berginc 2006, 57.

Nabavljeni materiali in izdelki so sestavni del končnih izdelkov in neposredno vplivajo na njihovo kakovost, ki jo zagotavlja z vzpostavljanjem takih odnosov z dobavitelji, da je dosežena dogovorjena kakovost in stalno izboljševanje.

Nabava vgrajuje kakovost v nabavljene materiale s postopki, ki definirajo:

- odkrivanje in analizo virov materialov in storitev, ki jih podjetje potrebuje ter potrjevanjem liste priporočenih in odobrenih dobaviteljev,
- vzdrževanje liste odobrenih dobaviteljev (ocenjevanje dobaviteljev),
- kakovostni prevzem nabavljenih materialov,
- nabavne dokumente (nabavni nalog, certifikat kakovosti, potrdilo o analizi, sporazum kakovosti).

Za področje nabave je smiselna aktivnost tudi ocenjevanje in izbira dobaviteljev.

Namen podprocesa kvalifikacije novega dobavitelja je sodelovanje z najboljšimi dobavitelji ter ustvarjati z njimi dobre poslovne odnose, za kar v preučevanem podjetju skrbi vodja nabave. Izbran in stalni dobavitelj je samo tisti, ki zagotavlja konstantno in predpisano kakovost. O vsakem posebej v podjetju Meblo Jogi vodijo ocenjevalni list, s katerim dobavitelja ustrezno kvalificirajo.

Kriteriji za oceno dobaviteljev za dobavo polizdelkov in materialov so:

- kakovost dobav,
- cena,
- plačilni pogoji,
- točnost dobave,
- certifikati.

Kriteriji za oceno dobaviteljev za opravljanje storitev pa:

- kakovost storitve,
- cena in plačilni pogoji,
- certifikat ISO.

Dobavitelje ocenjujejo z ocenami:

A – sposoben ter se hitro prilagaja razmeram	80–100 točk
B – sposoben a se težje prilagaja razmeram	65–79 točk
C – delno sposoben z rokom za izboljšanje	55–64 točk
D – neprimeren	do–44 točk

Redni dobavitelji postanejo tisti z oceno A in B, izjemoma C, če to odobri direktor oz. kolegij direktorja.

Podproces sklepanje pogodb

S vsakim dobaviteljem, s katerim imajo sklenjene sporazume ali pa ga sprejmejo kot novega dobavitelja, sklepajo pogodbe za tekoče leto. V določenih primerih sklepajo pogodbe tudi enkratno. Od višine pogodbenega zneska je odvisno, kdo zahteva naročilo, kdo pridobiva in pregleda ponudbe, kdo da predlog za izbor in pripravi naročila in pogodbe, kdo pripravi finančno in pravno oceno in končno, kdo je odgovoren za odobritev naročila in potrditev pogodbe. Pogodbe morajo vedno vsebovati sporazum o kakovosti.

Podproces overjanja nabavljenih proizvodov

Ob prejemu materiala in polizdelkov v skladišče materialov opravi skladiščnik količinski prevzem, ga primerja z dobavnico ter skladišči. Pri tem gleda tudi kakovostne karakteristike (vizuelno oz. z merjenjem). V primerih pogojno skladnega materiala se le-tega lahko da v proizvodnjo po predhodnem dogovoru o možnosti popravila. Evidentira se čas za popravilo ter poročilo odda vodji nabavne službe, ki je zadolžen za posredovanje neskladnosti materiala oz. reklamacije dobavitelju. V primeru pogojne skladnosti in neskladnosti kontrolor oz. skladiščnik napiše reklamacijski zapisnik materiala, vodja nabave pa ga dostavi dobavitelju. Tako pošiljko ali njen del skladiščijo na posebno lokacijo v skladišču, z rdečo oznako *NESKLADNO*. Tak material ne sme biti vgrajen v izdelke.

2.4.3 Proces proizvodnje in njeni podprocesi

Namen postopka je obvladovati proizvodni proces. Pri tem obvladujemo materiale, tehnično-tehnološke in planske dokumente, izdelke in opremo, z določenimi parametri in karakteristikami materialov ter postopki. Ta proces krmili vodja proizvodnje. Osnova je plan proizvodnje (delovni nalog). Proizvodnja se planira na podlagi potreb prodaje skladno s kapacitetami proizvodnje in razpoložljivimi materiali.

Tabela 2.3 Proces proizvodnje

Vhodne zahteve	Cilji	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti
- Tehnično-tehnološka, kontrolna in delovna dokumentacija na delovnem mestu, del. nalog, tehnol.postopek, kontrolni postopek, navodila za delo,	- Proizvajati v načrtovanih količinah z najkrajšim časom od naročila do izvedbe,	- Produktivnost na dan glede na postavljen plan,
- kakovostna merilna in proizvodna oprema,	- proizvajati po predpisanih postopkih, z ustrezno opremo, usposobljenimi človeškimi viri in v ustreznem delovnem okolju,	- izraba razpoložljivega delovnega časa,
- usposobljeni delavci,	- zagotoviti stalno zniževanje stroškov,	- produktivnost na zaposlenega,
- nabavljeni proizvodi.	- povzročeni z izmetom.	- učinkovitost proizvodnje,
		- količnik produktivnosti dela.

Vir: Heuffel-Berginc 2006, 71.

Za obdelovanje procesa proizvodnje je podjetje dolžno:

A – pripraviti in organizirati proizvodnjo in s tem zagotoviti:

- obvladovanje in pripravo proizvodnih, kontrolnih meril in preizkusnih sredstev,
- vzdrževanje vsakega sredstva (dokumentacija, seznam rezervnih delov in program preventivnega vzdrževanja),
- utečen postopek sprejema nove proizvodne in kontrolne opreme,
- uporabo metode merjenja sposobnosti opreme in zagotavljanje sposobnost sredstev ali izdelati plan nadzora s programom izboljšanja,
- pripravo potrebne dokumentacije za preverjanje doseganja in vzdrževanje kakovosti v skladu s postopkom,
- da zaposleni poznajo karakteristike procesa in proizvoda,
- obvladovanje postopkov za soglasje ali prevzem začetnih vzorcev,
- imeti postopke za spremembe procesa,
- imeti postopek za overjanje izpolnjevanja zahtev kupca,
- proces v skladu z veljavnim postopkom in po navodilih plana nadzora.

B – zagotoviti kakovost med proizvodnjo:

- vzdrževati delovne procese v primernih pogojih za izvajanje procesa,
- zagotavljati primernost proizvodnih sredstev glede na tehnične zahteve,
- zagotavljati primernost sredstev za nadzor kakovosti,
- planirati nadzore, ki so na vpogled izvajalcu operacij in so prilagojeni proizvodnemu procesu,
- obvladovati posebne procese in postopke vzdrževanja,
- imeti definiran sistem vzdrževanja in zaščite proizvodnih sredstev, kontrol in preizkušanja,
- obvladovati kontrole, merilne in preizkusne opreme.

Podproces obvladovanje sprememb v proizvodnem procesu

Spremembe so skupinska odločitev. So neposredno vključene v proizvodni proces. Ti postopki sprememb se vodijo in zaključijo z nalogo za spremembo. Postopek vodi strokovni sodelavec ob tesnem sodelovanju z vodjo sistema kakovosti in vodjo proizvodnje.

Podproces identifikacije in sledljivosti

Nabavljen material je ob prevzemu spremljan z identifikacijskim listom, iz katerega je razvidna vrsta materiala in dobavitelji – proizvajalec. Skladiščnik pogojne skladnosti po predhodnem dogovoru z vodjo proizvodnje in vodjo sistema kakovosti označi prevzeto pošiljko z rumenim listkom (pogojno skladno), v primeru ugotovljene neskladnosti pa z rdečo oznako.

Končni izdelki v skladišču izdelkov so označeni z etiketo kupca ali etiketo Meblo Jogi, transportne enote pa še dodatno z odpremnico.

Podproces ohranitve proizvoda je postopek, ki je namenjen:

Ravnanju s proizvodom, npr.: primerna transportna sredstva, ustrezna embalaža, varne, urejene, označene in pregledne transportne poti, oznake za identifikacijo nabavljenih polizdelkov in materialov, strokovni – usposobljeni delavci, skladiščenju, imeti morajo več vrst skladišč, mesta, kjer je možnost poškodb čimmanjša, primeren način rokovanja vse od prispetja do odpreme h kupcu, skladiščimo samo kakovostne, ustrezno pakirane in označene izdelke, pakiranjui n sicer tako, da izdelke embaliramo na način kot ga prepisuje tehnično-tehnološka dokumentacija, poseben način embaliranja je določen za prekomorski transport, vsi izdelki imajo tehnične podatke (deklaracije) in garancijski list, zaščiti nabavljeni proizvodi, polproizvodi ter proizvodi so zaščiteni pred vplivi atmosfere in poškodbami z originalno embalažo proizvajalca, določeni artikli so dodatno zaščiteni s kartoni in streč folijo ter dostav, ko skladiščnik na osnovi zbirnika pripravlja izdelke za odpremo, s podpisom potrdi količinsko, vsebinsko in kakovostno ustreznost izdelkov, izdelke se dostavlja kupcem z ustreznim prevoznim sredstvom

in dodatno zaščito, voznik prevzame odgovornost za razdelitev odpreme po odjemalcih in vrne od odjemalca podpisane dokumente o prevzemu.

Podproces lastnina odjemalca

Postopek je namenjen obvladovanju proizvodov, ki jih dobavi odjemalec. Odjemalčevi proizvodi, deli, materiali, se namensko uporabljajo samo za naročene proizvode s strani odjemalca. Praviloma se kakovostnega prevzema za te proizvode dobavljene od odjemalca ne izvaja. V kolikor pa je to potrebno, uporabijo kontrolo kakovosti in jo izvajajo v skladu s postopki, ki so določeni za kontrolo kakovosti. Odjemalec se pogodbeno zavezuje za jamstvo ustrezne kakovosti proizvodov, ki jih dobavlja. Tudi za te proizvode se vodi enaka dokumentacija kot za izdelke – materiale rednih dobaviteljev. Delovni proces poteka v skladu z navodili odjemalca in dokumentacijo podjetja, ki določa način vgradnje oziroma predelave.

Podproces obvladovanja merilne opreme

Podjetje mora redno potrditi, označevati in preverjati vso kontrolno, merilno in preizkusno opremo. Vsa kontrolna in merilna oprema se kalibrira po planu in v skladu z dokumentiranimi postopki. Postopek predvideva vzdrževanje in zaščito kontrolne, merilne in preizkusne opreme ob upoštevanju uporabe, okolja in skladiščenja. Predpisane redne meritve sposobnosti kontrolnih sredstev, ter odgovornosti in ukrepi, ki se izvajajo v primeru, ko se ugotovi, da merilna oprema ne ustreza zahtevam. Podjetje mora določiti status kontroliranja in preizkušanja proizvoda na primeren način, ki kaže na skladnost ali neskladnost proizvoda glede na opravljeno kontroliranje in preizkušanje. Podjetje mora imeti postopke dokumentirane.

2.4.4 Proces obvladovanja neskladnih proizvodov

Namen je ugotoviti neskladnosti proizvodov in polproizvodov ter preprečevanje novih napak.

Tabela 2.4 Proces obvladovanja neskladnih proizvodov

Vhodne zahteve	Cilji	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti
- Ugotavljanje neskladnosti proizvodov oz. polproizvodov.	- Izvajane postopkov, s katerimi preprečimo nenadzorovano uporabo ali vgradnjo proizvoda, ki ni skladen s specificiranimi zahtevami.	- Pravočasna ugotovitev neskladnosti mora biti izpolnjena v skladu z navodili, - zagotoviti, da do neskladnosti ne pride več.

Vir: Heuffel-Berginc 2006, 93.

Podjetje mora zagotoviti, da v primeru, kadar ob prevzemu, v proizvodnji, odpremi ali pri kupcu odkrije proizvod ali pošiljko, za katero smatra, da je neskladna, sprejme ukrepe, s katerimi zagotovi prepoznavanje, označevanje, ločevanje, pregled in obdelavo proizvodov ali pošiljke.

V ta namen mora imeti dokumentiran postopek, po katerem izvaja:

- prepoznavanje, ločevanje in označevanje neskladnih pošiljk na prevzemu,
- prepoznavanje, ločevanje in označevanje neskladnih pošiljk v proizvodnji,
- prepoznavanje, ločevanje in označevanje neskladnih proizvodov med odpremo in pri kupcu,
- pregled in obravnavanje neskladnih proizvodov.

Proces notranje presoje

Namen je določiti postopek priprave, odobritve in izvajanje presoje kakovosti v podjetju, ter določiti način obveščanja o rezultatih korektivnih ukrepov. Presoja kakovosti je sistematičen in dokumentiran proces pridobivanja dokazov presoje in njihovega objektivnega vrednotenja, da bi določili obseg, v katerem so izpolnjeni dogovorjeni kriteriji presoje. Presojevalec je oseba kompetentna za izvajanje presoje kakovosti. Izbrani sodelavci v Meblu Jogi so opravili ustrezno preverjanje znanja in imajo potrdila o usposabljanju za notranje presojevalce. Presojanec je organizacija, oddelek ali oseba, pri kateri se presoja izvaja. Korektivni ukrep pa je ukrep, s katerim

odstranimo vzroke za obstoječo neskladnost in tako preprečimo ponovno nastajanje teh stanj.

Proces nadzorovanje in merjenje procesov in proizvodov

Namen je dokazati sposobnost procesov za doseganje planiranih rezultatov. Postopek kontrole zagotavlja, da noben proizvod ali polproizvod ne bo prevzet od dobavitelja oz. prodan odjemalcu, če ne odgovarja predpisanim karakteristikam.

2.4.5 Korektivni ukrepi

Uporaba korektivnih ukrepov zagotavlja odpravljanje mesečnih, kvartalnih ter polletnih odmikov, vključno z njihovimi vzroki z namenom, da se prepreči ponavljanje teh neskladnosti.

Podjetje mora izvajati korektivne ukrepe takoj po odkritju problema, ki je povezan s kakovostjo, stroški in roki. Hkrati mora sprožiti preventivne ukrepe, da se napaka ne ponovi. Morebitne spremembe v dokumentiranih postopkih morajo biti zapisane, zato mora podjetje imeti dokumentirane postopke za:

- definiranje odgovornosti za izvedbo in nadzor korektivnih ukrepov,
- zapis in analizo neskladnosti ter njihovo ponovljivost,
- uporabo metod ocenjevanja tveganja in ugotavljanje vzrokov neskladnosti,
- uveden sistem za nadzor učinkovitosti izvajanja ukrepov.

Tabela 2.5 Korektivni ukrepi

Vhodne zahteve	Cilji	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti
- Zahtevki za korektivno ukrepanje.	- Izdelati izdelke s čim manj napakami, - iskanje vzrokov za napake in njihovo odpravljanje.	- Število zaključenih (izdanih) korektivnih ukrepov.

Vir: Heuffel-Berginc 2006, 99.

2.4.6 Preventivni ukrepi

Podproces obravnavanja neskladnosti

Za ta podproces v podjetju Meblo Jogi skrbi vodja sistema kakovosti. V preučevanem podjetju je za to značilen listek neskladnosti, ki je zapis pojava neskladnosti. Zapišemo vsako odstopanje od dokumentiranega ali sprejetega načina dela. Vsebuje podatke o korekciji ter korektivnih in preventivnih ukrepih.

Podproces preventivnih ukrepov

Namen je odprava možnih vzrokov za neskladnost. Za ta podproces skrbi vodja sistema kakovosti, pomaga pa si z zapisi o kakovosti, s poročili iz vodstvenega pregleda in z opozorili odjemalcev. »Vsak dan posveti vsaj pet minut razmišljanju, kako bi izboljšal svojo kakovost dela in produktivnost«(Gabrijelčič 1995, 112).

Tabela 2.6 Preventivni ukrepi

Vhodne zahteve	Cilji	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti
- Presoja sistema kakovosti, - program izboljšanja, kakovosti poslovanja, - program usposabljanja, - vodstveni pregled.	- Preprečevanje nastajanja napak.	- Pozitivna ali negativna ocena ukrepov.

Vir: Heuffel-Berginc 2006, 103.

2.5 Stalno izboljševanje procesov in vrste izboljševanja

Najboljše izdelke ali storitve lahko organizacija nudi samo s stalnim izboljševanjem procesov. Če izboljšujemo procese, izboljšujemo kakovost izdelkov ali storitev in zmanjšamo ali celo odpravimo neustrezne izdelke in storitve ter s tem tudi stroške procesa. Izboljšanje pomeni v vsakem primeru rešitev določenega problema. Na stopnje v procesu vpliva veliko dejavnikov, kot so ljudje, materiali, oprema, okolje itd., ki vplivajo na izide vsakega procesa. Proces se ne bo izboljšal kar sam od sebe, ali z vračanjem krivde na posameznika, ki je gotovo želel dobro opraviti svoje delo, le da je mogoče imel premalo znanja ali motiviranosti. Najboljši način za izboljšanje je njegovo podrobno proučevanje, analiziranje in spreminjanje. Za vse to pa je potrebno medsebojno sodelovanje in medsebojne operacije, ki naj pripeljejo do zelenih oziroma pričakovanih rezultatov. Če samo eden od faktorjev neustrezno vpliva na eno od stopenj

procesa, potem rezultati ne bodo popolnoma ustrezni. Če pa rešujemo napačen problem, izgubljammo samo čas in denar ter razočaramo kupce.

Z reševanjem problema želimo, da se ugotovijo vzroki problema in izvršijo akcije, ki naj bi to popravile ter zagotovile, da se problem v prihodnje ne bo ponovil. Pri procesnem pristopu je potrebno stalno izboljševanje. Z načinom vodenja moramo strmeti za tem, da vključenost zaposlenih in kultura v organizaciji spodbuja zaposlene, da stalno razmišljajo o izboljšavah. Stalno izboljševanje temelji na sistematičnosti izboljšave, kar pomeni preučevati ter ocenjevati razne možne rešitve, dokler ne ugotovimo najprimernejše in na ponavljanju izboljšave, kar pomeni ponovitev procesa izboljšave ali ponovno izboljšavo predhodno že izboljšanega procesa. Ponavljanje izboljšav poznamo tudi kot t.i. Demingov PDCA cikel, ki je sestavljen iz:

P – Plan – planiraj (določiti ključne probleme pri obstoječem procesu ali dejavnosti za izboljšavo).

D – Do – izvrši (izvršiti planirane dejavnosti).

C – Check – preveri (potrditi kvantitativno in z rezultati, da je planirana izboljšava dosežena).

A – Act – ukrepaj (dokumentirati spremenjen proces, ga standardizirati in izboljšanega v prihodnje tudi uporabljati).

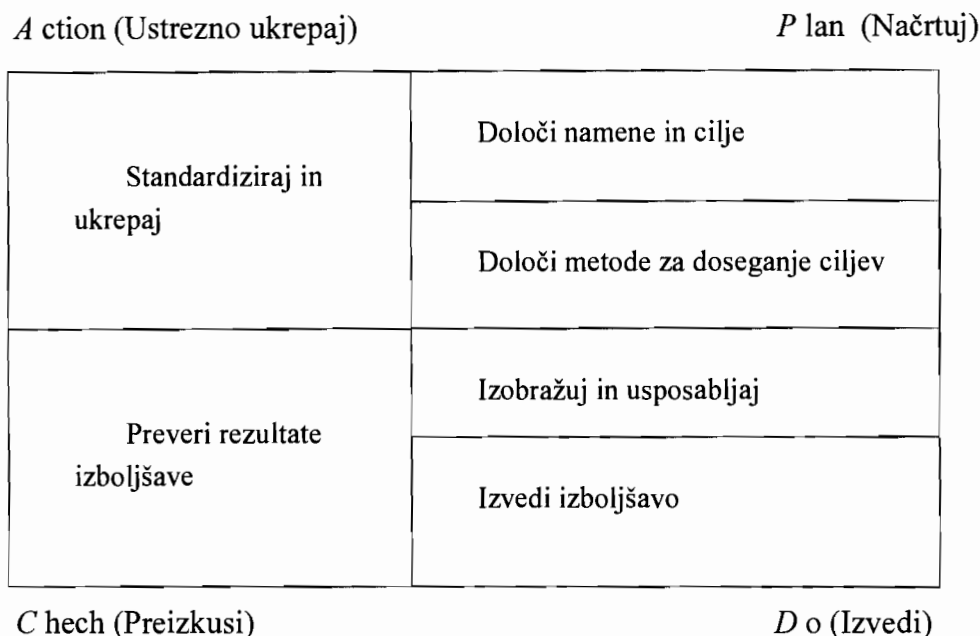
K reševanju problema moramo pristopiti sistematično. Pri tem upoštevamo načela reševanja problemov v Demingovem krogu.

Za uspešno in trajno rešitev problema je v svetu poznan pristop »*sedem stopenj*«:

1. spoznavanje in potrditev problema,
2. zbiranje podatkov,
3. analiza podatkov,
4. iskanje rešitev,
5. izbira rešitev,
6. ugotavljanje učinkovitosti,
7. uvajanje rešitve in usposabljanje.

Danes se uveljavlja tudi modificirana različica v 8-ih stopnjah, vpetih v cikel P.D.C.A. (Demingov krog).

Slika 2.1 Demingov krog kakovosti



Vir: Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 34

Za izvedbo izboljšanja procesa moramo imeti merila, ki pokažejo, kako proces deluje glede na zaželene in postavljene cilje. Merila so pomembna, ker nudijo podatke, ki teamom v podjetju pomagajo identificirati in rešiti probleme.

Ločimo med vhodnimi, procesnimi in izhodnimi merili. Vhodna so informacije o materialih, ki so ključnega pomena za kakovost outputa. Procesna merila so čas ciklusa, ki nam pove, koliko časa je potrebno za izvršitev posamezne stopnje procesa, ozka grla in kakovost, ki nam priča o tem, kakšne vrste napak se pojavljajo, kako pogosto in zakaj prihaja do le-teh. Nazadnje pa imamo še izhodna merila, ki pa so količina – koliko izdelanih izdelkov je bilo ustreznih, kakovost – zakaj so bili neustrezni, stroški – kolikšni so stroški izdelave izdelka ali storitve in konkurence in kolikšni zaradi neustrezne kakovosti.

Nenazadnje pa je največje izhodno merilo zadovoljstvo kupca, ki nam pove, kako so kupci zadovoljni z izdelki ali storitvami, ter kakšne pripombe imajo.

3 PRISTOP K CELOVITI KAKOVOSTI V PODJETJU MEBLO JOGI

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Meblo Jogi d. o. o. je registrirano pri Okrožnem sodišču v Novi Gorici kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje ima sedež na Industrijski 5, v Kromberku, kjer ima delavnice, skladišča pisarne in prodajni salon. Podjetje je leta 1992 prevzel v sanacijo g. Boris Lozej, ki je bil v podjetju Meblo, v komerciali zaposlen že od leta 1973. Leta 1994 je bil postavljen za direktorja novoustanovljene družbe Meblo Jogi d. o. o., ki jo je uspešno vodil do leta 2004. S tem letom pa je njegovo vlogo prevzela in prav tako podjetje uspešno vodi nova direktorica ga. Tina Lozej. Meblo Jogi je del Meblo Holdinga, ki združuje še nekatera druga podjetja. Podjetje je organizirano v družbo z omejeno odgovornostjo. Upravlja ga direktor in člani uprave.

Iz pretežno ročne izdelave v letu 1962, ko je bil rojstni dan prve »šušte« Jogi, so postopoma, a vendar hitro prešli na moderno in visoko produktivno proizvodnjo.

Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica, je na področju izdelkov za počitek in spanje vodilno podjetje v Sloveniji. Izdelujejo Jogi vzmetnice, Jogi postelje ter Jogi dopolnilni program, kamor spadajo zaščitne blazine, vzglavniki, rjuhe itd. Najsodobnejša tehnologija je postavljena na 17.100 m² površine in ponuja vrhunsko kakovost v svojih proizvodih in opravljenih storitvah. S svojimi izdelki je podjetje v Sloveniji na prvem mestu po kakovosti, ponudbi in tržnem deležu. Podjetje je prisotno na vseh evropskih trgih in tudi trgih v drugih državah sveta. Delež prodaje na tujih trgih znaša 74,4 % celotne realizacije. Glavni trgi so Italija, Avstrija, Hrvaška, Češka, Poljska. Na slovenskem trgu prodajo 25,6 % proizvodov. Glavni kupci na slovenskem trgu so Mercator d.d., Lesnina d.d., Meblo trgovine d. o. o., Slovenijales, ABC trgovina in drugi.

V podjetju je trenutno 144 redno zaposlenih delavcev, imajo pa vedno tudi nekaj študentov. Posebej veliko študentov dela v podjetju v poletnih mesecih, ko je čas dopustov.

Cilj družbe je ohranitev vodilnega položaja na področju proizvodnje in prodaje izdelkov za udobno in zdravo spanje ter zadovoljstvo zaposlenih in kupcev.

Kot izhaja iz vsega navedenega je Meblo Jogi, Podjetje za spanje in počitek d. o. o. iz Nove Gorice, podjetje, ki je bilo del družbe Meblo Holding do leta 1994. Leta 1994 je prišlo do spremembe. Koncern Meblo Nova Gorica se je prestrukturiral in podjetje Meblo Jogi je postalo zasebno podjetje. S krovnim podjetjem Meblo Holding so se odločili za franšizni sistem poslovanja, ki zajema uporabo blagovne znamke s celotno grafično podobo grupacije, uporabo *know howa* ter uporabo nabavnega in prodajnega trga.

Podjetje Meblo Jogi d. o. o. iz Nove Gorice je uvozno-izvozno podjetje, saj trguje tudi z drugimi evropskimi in svetovnimi državami. V Sloveniji je vodilno podjetje na

področju izdelkov za počitek in spanje. Podjetje posluje uspešno. Delavci v proizvodnji so zadovoljni s svojimi nadrejenimi in spoštujejo predvsem to, da jim delodajalec nudi sodelovanje pri procesih dela in dandanes še kako zelo pomembno motivacijo, ki je redno plačilo za opravljeno delo. V proizvodnji, kjer izdelujejo Jogi postelje, je delo dokaj težko glede na to, da ga opravljajo ženske. V podjetju se trudijo, da je kakovost izdelkov neoporečna, saj dajejo velik poudarek zadovoljstvu kupca, ker se zavedajo, da postaja kupec vedno bolj zahteven in je konkurenca vedno večja tako doma, kot v tujini. Vse pomembnejše odločitve o spremembah sprejema v podjetju management podjetja.

Meblo Jogi d. o. o., se kot uspešna organizacija zna hitro odzvati na vplive okolja in posveča veliko pozornosti skupnim vrednotam, kadrom ter njihovim znanjem in sposobnostim ter načinu delovanja. V organizaciji so se, da bi zadovoljili povpraševanju vseh obstoječih in novih kupcev ter jim zagotovili vse večjo kakovost, 27. junija 2001 odločili za razširitev proizvodnih prostorov na novo lokacijo. Tako je podjetje svojo najsodobnejšo tehnologijo, postavljeno na 10.500 m², razširilo na dodatnih 6.600 m² in to z nakupom novih proizvodnih prostorov v Braniku. Iz ene tovarne, ki je do tedaj združevala dva proizvodna programa, so v Meblu Jogi d. o. o. svojo dejavnost locirali na dve tovarni. V Branik so preselili proizvodno linijo Jogi postelj.

Podjetje Meblo Jogi d. o. o. Mora, glede na to, da je vodilno na slovenskem tržišču, v izdelavi izdelkov za počitek in spanje, skrbeti, da bi ta položaj tudi v bodoče obdržalo. Vizija podjetja je ostati vodilni proizvajalci in prodajalci kakovostnih izdelkov za počitek in spanje s poudarkom na modi in na zdravem spanju, doseči prepoznavnost v Evropi, ponuditi celovito opremo izdelkov za spanje in počitek ter se povezati s proizvajalci na trgih Hrvaške, BIH, Makedonije, Srbije in Črne Gore.

V podjetju imajo resen odnos do znanja in zahtev po stalnih spremembah in pravijo, da so sposobni delovati skozi vse dele organizacije in preko strokovnih razmejitev, da so v podjetju zaradi podjetja in da so pripravljeni vložiti dodaten trud kadarkoli je potrebno, da imajo od znanj vsakega od zaposlenih koristi in se drug od drugega učijo, ter da se stalno usposabljujejo za sprejem dobrih in hitrih odločitev. Za kulturo zaposlenih, ki se počasi istoveti s kulturo podjetja Meblo Jogi d. o. o. pa so značilne odkritost, poštenost, zaupanje, medsebojno spoštovanje, zavzetost in interes za pomoč.

Zavedajo se, da je kakovost življenja zaposlenih tudi kakovost podjetja in njegove podobe za javnost.

3.1.1 Dejavnosti podjetja in njegove osnovne značilnosti

Kot že omenjeno se podjetje Meblo Jogi d. o. o. ukvarja s proizvodnjo Jogi vzmetnic, Jogi postelj ter Jogi dopolnilnega programa in spada s tem v panogo izdelave izdelkov za počitek in spanje. Organizacija je zasebno podjetje in deluje v Novi Gorici –

Kromberku. Izdelke izdelujejo za posamezne fizične kupce kot so gospodinjstva ter za večje pravne osebe, ki potrebujejo izdelke za opremljanje hotelov, domov in bolnišnic.

Podjetje nabavlja material in že določene izdelke deloma na domačem deloma pa na tujem trgu. Njihova kakovost je na visoki ravni. Podjetje je uspešno in je vodilno v Sloveniji na področju izdelkov za počitek in spanje. Management podjetja meni, da so uspešnost dosegli zaradi naj sodobnejše tehnologije, kakovosti izdelkov, hitrega prilagajanja novim zahtevam tržišča ter predvsem zaradi usposobljenega in motiviranega kadra. »Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem ali situacijam. Motivacija torej pomeni, da cilji ljudi privlačijo, ne da jih vanje silimo« (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 91).

Poslanstvo podjetja je izdelava izdelkov za počitek in spanje, tako da bo noč sproščena, lepa in polna užitkov, jutro veselo in dan ustvarjalen. Podjetje je vodilno na slovenskem trgu s tovrstnimi izdelki tako da nima prave konkurence, ki bi jim bila po eni strani prednost po drugi pa slabost. Primerjajo se tako lahko le s tujino. Politika podjetja zagotavlja skladnost sistema po standardu ISO 9001, SA 8000 in ISO 14001, ki pa še ni sprejet. V podjetju izpolnjujejo vse zahteve mednarodne, nacionalne in druge zakonodaje ter ostale zahteve, na katere so v podjetju pristali. Vodilo njihove politike je »postati vodilni proizvajalci na področju izdelkov za počitek in spanje s poudarkom na modi in zdravem spanju«. Njihova temeljna filozofija, da odgovornost omogoča, da se ljudje razvijajo, uspevajo, dosegajo boljše rezultate in si s tem ustvarjajo boljše življenje, je odgovorna za lasten razvoj in za uspešen razvoj podjetja. Tudi politika do zaposlenih v podjetju temelji na načelih, da so zaposleni njihov najpomembnejši potencial, da je razvoj podjetja odvisen od razvoja posameznega zaposlenega ter da je za odnos med podjetjem in zaposlenimi značilno ravnovesje med vloženim delom in rezultati.

Dolgoročni cilji podjetja so:

- 100 % izvajanje vseh zahtev opredeljenih v nalogah, planih in zadolžitvah na vseh področjih,
- doseganje 5 % rast prodaje z osvajanjem in lansiranjem novih proizvodov na trg,
- zagotoviti in doseči 100 % kakovost izdelkov v proizvodnem procesu z zagotavljanjem vseh potrebnih virov za doseganje kakovosti,
- stalno spremljanje zadovoljstva odjemalcev in odkrivanje vzrokov za njihovo morebitno nezadovoljstvo,
- z ločevanjem odpadkov povečati reciklažo le teh in na ta način zmanjšati letno količino komunalnih odpadkov za 5 %.

3.1.2 Zaposleni in struktura zaposlenih

Trenutno je v podjetju 144 redno zaposlenih. Največji delež zaposlenih je koncentriran v proizvodnji, vedno več pa jih je tudi v upravi. Zaposlene imajo tudi na samem področju razvažanja izdelkov, v poletnih mesecih pa prihajajo v podjetje študentje, ki delo opravljajo preko mladinskega servisa. V podjetju deluje informacijska služba, ki izdaja kataloge – Jogi Info.

3.1.3 Program izdelkov podjetja

V najnovejšem programu podjetja Meblo Jogi lahko kot ponavadi zasledimo program postelj, program »Jogijev« ter Jogi dopolnilni program vzglavnikov, rjuh in zaščitnih blazin. Program obsega izdelovanje Jogi vzmetnic, ki ga delimo na standardni, ortopedski Medical system, bolnišnični in ognjevarni program, ter izdelovanje Jogi postelj, ki imajo konstrukcijo tako z enojnim kot tudi z dvojnimi vzmetenjem, kar daje med spanjem in počitkom hrbtenici oporo in se prilaga vsakemu gibu telesa. Celotni program obsega izdelavo postelj različnih dimenzij, vzorcev in modelov. Dopolnilni program, pa sestavlja več samostojnih izdelkov.

Izdelujejo vzglavnike klasičnih oblik iz lateksa, anatomske vzglavnike z dodatno vdolbino za vrat ter strukturne anatomske vzglavnike iz poliuretanske pene in profiliranega lateksa.

Pod dopolnilnim programom podjetja pa dobimo še zaščitne blazine. Lahko so debelejšje, za mehkejši občutek, ali pa tanjše, ki so namenjene predvsem zaščiti Jogija pred nezaželenimi madeži. Pod imenom »baby program« pa razvijajo izdelke namenjene otrokom. Pomembno je, da so izdelki razpoznavni, razpoznavna značilnost pa pomeni, da ima proizvod enkratne lastnosti, ki ga razlikujejo od njegovih tekmecev.

3.2 Sistemi kakovosti v Meblu Jogi d. o. o.

V organizaciji so procesi proizvodnje in poslovanja, vzpostavljeni skladno z zahtevami standarda ISO 9001, kar zagotavlja stalno kakovost proizvodov, kar je največja tržna prednost. Standard ISO 9001 se imenuje Sistem vodenja kakovosti, kar pomeni, da je namen zahtev sistema vodenja kakovosti poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda tudi povečanje zadovoljstva odjemalcev. Certifikat je podjetje pridobilo leta 1999. Poleg tega so bili prvo slovensko podjetje, ki je leta 2000 pridobilo Standard SA 8000, ki ureja področje dela in pravic dela. Standard SA 8000 temelji na konvencijah Mednarodne organizacije dela (ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in konvenciji Združenih narodov o pravicah otrok. V Meblu Jogi so se za pridobitev certifikata SA 8000 odločili zaradi tega, ker menijo, da so zaposleni v podjetju

najpomembnejši potencial. To je standard, ki pomeni etični odnos delodajalca do delavcev ter delovni sistem, ki obravnava delavce kot bistveni del podjetja.

Pridobitev certifikata SA 8000 nam pomeni osnovo, da znamo ceniti lastno delovno silo. Osebnostno ne podpiram takih pogojev, da imajo delavci prenizke ali previsoke plače, vendar ima vsaka branža svoj odnos do nje. Vendar ta certifikat ne pomeni le plače, pač pa tudi odnos delodajalca do delavcev in kar je najbolj pomembno – etični odnos in spoštovanje človekovih pravic, spoštovanje delovnih mest, pogojev dela, političnih, verskih in drugih svoboščin, možnost napredovanja vsakega posameznika. Ta načela nas obvezujejo, da imamo enako ustvarjalen odnos do zaposlenih, kot ga imamo do tehnologije, razvoja in trga, je za lokalni časopis Oko povedal tedanji direktor podjetja Meblo Jogi Boris Lozej. (Rijavec 2000, 4).

Vedno ostrejši predpisi na področju ekologije od podjetij zahtevajo, da delujejo na okolju prijazen način ob ohranjanju naravnih virov, zato je podjetje Meblo Jogi, d. o. o. v fazi prilagajanja Standardu ISO 14001, ki omogoča razvoj modelov, po katerih lahko podjetje nadzoruje takojšnje in dolgoročne vplive na okolje. Tu imamo še znak skladnosti, ki ga na podlagi preskušanja izdelkov podeljuje Biotehniška fakulteta v Ljubljani, Oddelek za lesarstvo. Znak posreduje sporočilo, da so izdelki preskušeni po določenih standardov, testirani in odražajo kakovost samega izdelka.

3.2.1 ISO in drugi standardi, ki pripomorejo h kakovosti

V preučevanem podjetju Meblo Jogi d. o. o. imajo trenutno sistem kakovosti ISO 9001, SA 8000, ter v fazi pridobivanja ISO 14000. Za ISO 9001 je odgovorno najvišje vodstvo dobavitelja, ki določa cilje in politiko kakovosti, ter zagotavlja, da bo le-ta razumljiva in da se bo izvajala in vzdrževana na vseh ravneh organizacije. »Razlogi za uvajanje teh sistemov v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji so splošni in specifični. Razvrstimo jih lahko v tri skupine: zahteva kupca, izboljšanje izdelkov, procesov in/ali storitev ter zaradi predstavitve« (Pivka in Uršič 2001, 33).

Kupec, ki ima sistem kakovosti, je motiviran, da imajo tak sistem kakovosti tudi njegovi dobavitelji.

Glede izboljšanja izdelkov, procesov in storitev se mnoga podjetja zavedajo, da je sistem kakovosti po ISO 9000 ustrezna pot za izboljšanje izdelkov, procesov in storitev.

Zaradi predstavitve pa je ISO 9000 pomemben zato, ker je pomen tega certifikata takšen, da ga uporabljajo podjetja za element predstavitve in s tem želijo pokazati svojo usposobljenost za kakovost.

Vodstvo v organizaciji določa odgovornosti ter podeli pooblastila osebju ki vodi, izvaja ter nadzira dela, ki vplivajo na kakovost. ISO 9001 v organizaciji oblikuje načela, ki se jih je treba striktno držati, da zagotavljajo stalno kakovost proizvodov, kar je največja tržna prednost. Standard ISO 9001 se imenuje Sistem vodenja kakovosti, kar

pomeni, da je namen zahtev sistema vodenja kakovosti poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda tudi povečanje zadovoljstva odjemalcev.

Politika podjetja zagotavlja skladnost sistema po standardu ISO 9001, SA 8000 in ISO 14001, ki pa še ni, kot že omenjeno, dokončno sprejet, je pa podjetje v fazi pridobivanja tudi tega certifikata. Certifikat kakovosti podeljujejo mednarodne, za to pooblašene institucije, ki potrdijo, da ima podjetje urejeno poslovanje v skladu z enim izmed standardov iz serije ISO 9000, kar zagotavlja stalno sposobnost zagotavljanja zadovoljstva kupcev.

V Meblu Jogi d. o. o. izpolnjujejo vse zahteve mednarodne, nacionalne in druge zakonodaje ter ostale zahteve, na katere so v podjetju pristali.

3.2.2 Ovire pri uvajanju in pridobivanju sistemov kakovosti

Kot že omenjeno politika podjetja Meblo Jogi, Izdelki za spanje in počitek d. o. o., zagotavlja skladnost sistema po standardih ISO 9001, SA 8000 in ISO 14001. ISO 9001 je podjetje pridobilo leta 1999, leta 2000 so pridobili certifikat SA 8000, ki temelji na etičnem odnosu delodajalca do delavcev, ISO 14001, ki omogoča razvoj modelov, po katerih lahko podjetje nadzoruje takojšnje in dolgoročne vplive na okolje pa je v fazi sprejemanja.

Ovire, na katere so v podjetju pri pridobivanjih teh certifikatov in standardov naleteli, pa so bile predvsem v stari tehnologiji, ki so jo zamenjali in je sedaj ali nova ali izpopolnjena ter v birokraciji – pridobivanju potrebne dokumentacije.

3.2.3 Ovire pri doseganju zelene kakovosti

Ovire, na katere podjetje pri doseganju zelene kakovosti lahko naleti, se kažejo predvsem v samem obvladovanju procesov, ki so ključnega pomena za končni proizvod. Kakovost v pravem pomenu besede pomeni lastnost stvari, v našem primeru izdelkov za spanje in počitek. Je tudi v neposredni zvezi z uporabnostjo in je stopnja, do katere proizvod zadovoljuje kupca in mora biti vedno skladna z njegovimi zahtevami. Ovire obvladovanja kakovosti lahko srečujemo na vsakem koraku (npr. pri obvladovanju in načrtovanju, razvoja, obvladovanju dokumentov in podatkov, pri nabavi, obvladovanju proizvodov, ki jih dobavijo notranji kupci, pri sledljivosti, kontroli, obvladovanju neskladnih proizvodov, itd.). V obravnavanem podjetju zagovarjajo načelo, da je treba problem ali napako rešiti takoj, ko pride do nje. Zavedajo se, da so stroški odpravljanja napak pred začetkom proizvodnje najmanjši in da naraščajo ter dosegajo svoj maksimum, ko je proizvod z napako ne samo na tržišču ampak tudi že v uporabi. Trudijo se sistematično odkrivati vzroke, zaradi katerih prihaja v določenih primerih do slabe kakovosti. Večji poudarek dajajo zagotavljanju kakovosti, kot pa sami kontroli, kar pomeni, da se ukvarjajo z vzroki in ne posledicami. Tudi oni pa včasih naletijo tudi

kakšno oviro, ki jo odpravijo z metodami za obvladovanje kakovosti. »Nič napak je rezultat tega, da stvari premislimo.« (Crosby 1991, 73).

Kaj je problem?

Problem je predvidena ali ugotovljena razlika med dejanskim in zaželenim stanjem. Rezultati, ki jih dobimo, pa so različni glede na določene cilje. Šele, ko postanejo vzrok ali vzroki očitni, pa se zavemo obstoja problema.

Vsak medčloveški konflikt ima zmagovalce, poražence in opazovalce. Po takih dogodkih nihče ni več tak kot je bil prej. Vsaka naša duševna ali fizična dejavnost povečuje znanje in spreminja naš odnos. Pravijo, da ima človek pri petdesetih letih tak obraz, kakršnega zasluži. Kakšen bo vaš obraz, pa bo precej odvisno od tega, kako reagirate na probleme. (Crosby 1990, 77).

Razlikujemo dva tipa problemov, in sicer:

1. Problem vzdrževanja stanja (statični vidik);
 - problem se pokaže na procesu, ki se je do sedaj odvijal normalno,
 - potrebno je določiti vzroke in po rešitvi težav doseči enak nivo kakovosti kot prej.
2. Problem izboljševanja (dinamični vidik);
 - dosedanji proces označimo kot nezadosten in ga želimo izboljšati.

Ena glavnih nalog preučevanega podjetja in podjetij nasploh je, da pri sodelavcih spremenijo zavest o kakovosti. Za visoko kakovost se ne smejo kopičiti tekoči problemi, ampak jih je potrebno sproti odpravljati. S skupnimi močmi je potrebno iskati in odpraviti vzroke za probleme. Za vsako izboljšanje stanja pa je potrebno poznati definicije problema, sistemski pristop k njegovemu reševanju in imeti znanje, potrebno za rešitve.

3.2.4 Vloga vodje sistema kakovosti

V podjetju Meblo Jogi, Izdelki za spanje in počitek d. o. o. iz Nove Gorice, opravlja funkcijo vodje sistema kakovosti ga. Ingrid Heuffel Berginc. Je vodilna zunanja presojevalka sistemov kakovosti. Do uveljavitve sistema kakovosti ISO 9001 ter do naslova prvi imetnik standarda družbene odgovornosti SA 8000 v Sloveniji, je podjetje prišlo pod njenim vodstvom. Je gonilna sila pri uveljavljanju celovitega pristopa kakovosti na vseh ravneh podjetja. Vodja sistema kakovosti je odgovoren za zbiranje

podatkov o kakovosti. V teamu z vodjo nabave, direktorjem in strokovnim sodelavcem za razvoj se odloča za iskanje novega dobavitelja, ki sam da ponudbo ali pa odgovori na povpraševanje. Sodeluje pri preiskovanju poskusnih izdelkov ter preizkušanju, če je test poskusa ustrezen. Če ni, se ponovno odloča za iskanje novega dobavitelja. Skupaj s strokovnimi sodelavci za razvoj, vodjo proizvodnje in izvajalci sistema sodeluje pri testiranju v procesu obvladovanja sprememb v proizvodnem procesu. Če le-ta ne ustreza ali se zazna potreba po spremembi konstrukcije ali materiala, sodeluje pri predlaganju sprememb. Je pomemben člen, ki skupaj z vodjo proizvodnje, vodjo kontrole in delavci sodeluje pri končni kontroli proizvodov, od koder gredo proizvodi v skladišča. Vodja sistema je odgovoren za primeren izbor kontrolne, merilne in preiskusne opreme. Skupaj z vodjo proizvodnje je skrbnik procesa obvladovanja neskladnih proizvodov. Pri tem pa je namen ugotoviti neskladnosti proizvodov in polproizvodov ter preprečevati nastajanje novih napak. V primeru, da ni na razpolago ustreznega (predpisanega in skladnega) materiala za določeno vrsto izdelka, vodja sistema lahko dovoli – dodeli pooblastilo kompetentnim osebam, da lahko dovolijo vgradnjo alternativnih materialov. Sodeluje pri procesu odpravljanja neskladnosti in sicer pri vprašanju: *Ali zadostuje korekcija?* Če je odgovor pozitiven, sledi korekcija, če je negativen, pa se odloča o statusu ali gre za izmet ali za alternativno uporabo. Je tudi skrbnik procesa notranje presoje, katerega namen je določiti postopek priprave, odobritve in izvajanje presoje kakovosti v podjetju, ter določiti način obveščanja o rezultatih opravljanja presoj in izdelavi ter realizaciji korektivnih ukrepov. Je skrbnik procesa nadziranja in merjenja procesov in proizvodov, katerega namen je dokazati sposobnost procesov za doseganje planiranih rezultatov. Noben nabavljen proizvod ne bo prevzet od dobavitelja oz. prodan odjemalcu, če ne odgovarja predpisanim karakteristikam. Pri podprocesu korektivnih ukrepov, katerega namen je odpravljanje mesečnih, kvartalnih ter polletnih odmikov, vključno z njihovimi vzroki, z namenom, da se prepreči ponavljanje istih neskladnosti, vodja sistema skrbi za zagotavljanje teh korektivnih ukrepov ter poroča vodstvu o izvedenih korektivnih ukrepih. Ravno tako je vodja odgovoren tudi za podproces obravnavanja neskladnosti, katerega namen je opis rešitev za odstranjevanje vzrokov dejanskih in potencialnih neskladnosti v Meblu Jogi ter podproces preventivnih ukrepov, katerega namen je odprava možnih vzrokov za neskladnost. »Vodenja se je mogoče naučiti v šoli življenja.« (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 188).

3.3 Predlogi za izboljšanje kakovosti ter intervju z vodjo sistema kakovosti

Z vodjo sistema kakovosti smo opravili intervju (Priloga 2) in dobili odgovore na vprašanja, ki smo jih zapisali in razložili v naslednjih dveh poglavjih. Odgovore smo dobili tudi na vprašanja, ki so že opisana v prejšnjih poglavjih (sistemi kakovosti

in vloga vodje sistema kakovosti, ter vprašanje, kaj po izkušnjah pomeni kakovost za kupce). Zvedeli smo tudi, da so izzivalno zastavljeni strateški cilji med drugim narekovali razvoj podjetja od razvoja sistema zagotavljanja kakovosti k višjim ravnem te vrste. Na osnovi strateško-poslovnega načrta je bila v podjetju razvita tudi vrsta internih razvojnih projektov z namenom uresničitve zastavljenih ciljev, vključno s celovito in sodobno prenovo organizacije na vseh ravneh. Nenehno izboljševanje za podjetje pomeni ponavljajoče se aktivnosti z namenom povečevanja sposobnosti izpolnjevanja zahtev. Podjetje Meblo Jogi d. o. o., Podjetje za spanje in počitek iz Nove Gorice, je z načrtovanjem izboljšav v okviru strateškega načrtovanja razširilo ta pomen v smislu stalnega napredovanja organizacije, krepitve konkurenčne prednosti, preseganja slabosti, izkoriščanja priložnosti ter izogibanja nevarnostim. Načrtovanje izboljšav ni usmerjeno samo h kakovosti izdelkov in storitev in k zadovoljstvu odjemalcev, ampak so cilje zastavili tudi širše z vključitvijo zadovoljstva zaposlenih in zainteresiranih strani. Sistematično v podjetju merijo zadovoljstvo odjemalcev in s tem pridobivajo ustrezne povratne informacije, ki jih analizirajo in na podlagi rezultatov izvajajo učinkovite korektivne in preventivne ukrepe ter identificirajo priložnosti za izboljšave.

3.3.1 Druge oblike zagotavljanja kakovosti

Po besedah vodje sistema kakovosti v podjetju celostno skrbijo za zagotavljanje same kakovosti skozi vse procese. Dolgoletne izkušnje in sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki ter priznanimi oblikovalci so podjetje pripeljali v Sloveniji na prvo mesto po kakovosti, ponudbi in tržnem deležu. To vrhunsko kakovost poslovanja potrjujejo podeljeni certifikati slovenske kolektivne znamke, zlati in zeleni znak SQ in ISO 9001. Od leta 2000 pa še SA 8000. Pridobivajo še standard ISO 14001, pri katerem je poudarek na okolju prijazni tehnologiji. V podjetju je človek tisti, na katerem gradijo in mu želijo omogočiti čim boljše pogoje za delo. Zavedajo se, da bo kakovosten odnos delavk in delavcev do dela zagotovil višjo kakovost poslovanja in uspešnost na vseh ravneh. Na zahtevnejših delovnih mestih je zaposlenih večje število žensk in tudi to je po besedah vodilnih določena prednost.

3.3.2 Priporočila za ohranjanje ustrezne kakovosti

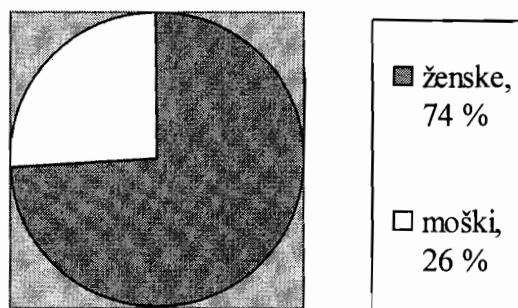
Priporočila za ohranjanje ustrezne kakovosti so predvsem na področju delavcev. V podjetju skrbijo za urejeno in prijetno delovno okolje, zdrave in dobre delovne pogoje, kar pomeni nenehno gojenje ter negovanje kulture bivanja vsakega posameznika, zaposlenega v podjetju Meblo Jogi. Samo z delovno silo, ki se medsebojno spodbuja, dopolnjuje in se v podjetju dobro počuti ter je pravilno motivirana, je mogoče doseči maksimalno kakovost.

3.3.3 Zadovoljstvo kupcev z izdelki podjetja Meblo Jogi in analiza anket

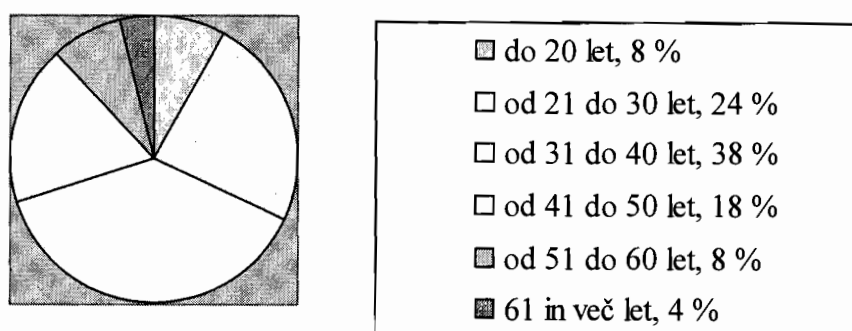
»Raziskovanje potreb nam daje odgovore na vprašanje, zakaj ljudje kupujejo in uporabljajo izdelke.« (Snoj 1998, 26).

Da smo lahko ocenili zadovoljstvo kupcev z izdelki podjetja in dobili odgovore, smo opravili anketo med naključno izbrano populacijo (Priloga1). Anketirali smo petdeset ljudi, kar v našem primeru predstavlja celoto (100 %). Med temi je bilo 37 žensk (74 %) in 13 moških (26 %). Njihova starost je bila do 20 let, 4 anketiranci (8 %), od 21 do 30 let, 12 anketirancev (24 %), od 31 do 40 let, 19 anketirancev (38 %), od 41 do 50 let, 9 anketirancev (18 %), od 51 do 60 let, 4 anketiranci (8 %) in od 61 in več let 2 anketiranca (4 %).

Slika 3.1 Spol populacije (v %)

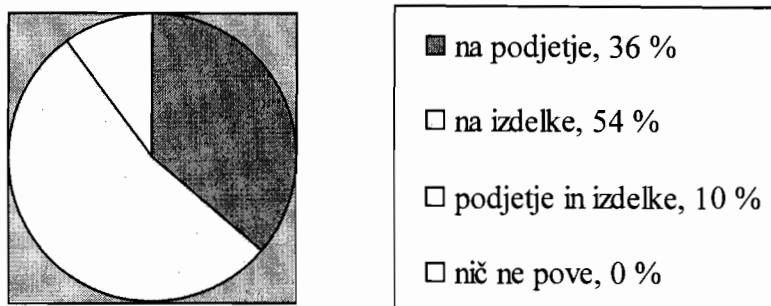


Slika 3.2 Starost populacije (v %)



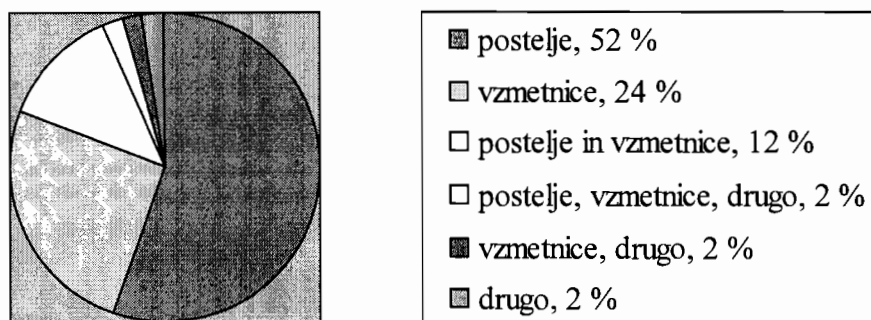
Na vprašanje, *na kaj najprej pomislite ob besedi Meblo Jogi d. o. o.*, je od skupno 50 anketirancev 18 anketirancev (36 %) odgovorilo na podjetje, 27 anketirancev (54 %) najprej pomisli na izdelke za spanje in počitek, 5 anketirancev (10 %), pa ob tem vprašaju pomisli tako na podjetje, kot na izdelke za spanje in počitek. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da mu ta beseda nič ne pove ali drugo.

Slika 3.3 Prva misel ob besedi Meblo Jogi d. o. o. (v %)



Na vprašanje, *katere izdelke podjetja poznate*, so 4 anketiranci (8 %) odgovorili Jogi postelje, 26 anketirancev (52 %) pozna Jogi vzmetnice, 12 anketirancev (24 %) pozna tako Jogi postelje kot tudi Jogi vzmetnice, 6 anketirancev (12 %) poleg Jogi postelj in Jogi vzmetnic pozna tudi druge izdelke tega podjetja, kot so vzglavniki, zaščitne blazine in drugo, 1 izmed anketirancev (2 %) je odgovoril, da pozna Jogi vzmetnice in drugo kot so kot že prej omenjeno vzglavniki, zaščitne blazine in drugo, nenazadnje eden izmed anketirancev (2 %), pozna samo drugo, kamor so vključeni vzglavniki in zaščitne blazine. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da ne pozna nobenega izdelka tega podjetja.

Slika 3.4 Najbolje poznani izdelki podjetja (v %)

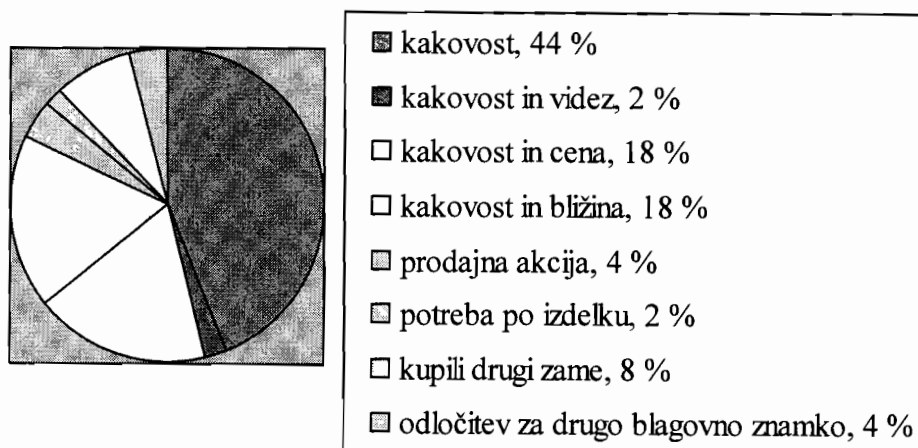


Na vprašanje, *ali ste se že kdaj odločili za nakup izdelkov tega podjetja in zakaj*, je pozitivno odgovorilo 44 anketirancev, 22 anketirancev (44 %) odgovorilo, da so se za nakup odločili zaradi kakovosti, 1 anketiranec (2 %) je odgovoril, da se je poleg

kakovosti za izdelek odločil tudi zaradi videza, 9 anketirancev (18 %) je nakup opravilo poleg kakovosti tudi zaradi primerne cene, 9 anketirancev (18 %) nam je zaupalo, da je poleg kakovosti bilo pri njih odločilnega pomena tudi to, ker je podjetje Meblo Jogi edini ponudnik v okolici. Poleg teh pa sta 2 anketiranca (4 %) odgovorila, da sta se za nakup odločila zaradi tega, ker so bili ti izdelki takrat v akciji, eden (2 %) pa preprosto zaradi potrebe po novi vzmetnici, oziroma zamenjavi stare vzmetnice, ki je dotrajala.

Negativno je na to vprašanje odgovorilo 6 anketirancev in sicer 4 anketiranci (8 %) je odgovorilo, da so to zanje storili starši, 2 anketiranca (4 %) pa, da sta se odločila za nakup druge vzmetnice.

Slika 3.5 Odločitev za nakup izdelka podjetja Meblo Jogi d. o. o. (v %)



Na vprašanje, kaj je za posameznega anketiranca ključnega pomena pri izbiri in nakupu določenega izdelka kjer smo dali možnosti izbire od 1 – sploh se ne strinjam, 2 – strinjam se, 3 – delno se strinjam, 4 – ne strinjam se in 5 – zelo se strinjam, smo dobili naslednje odgovore, ki jih predstavljamo v spodnji tabeli.

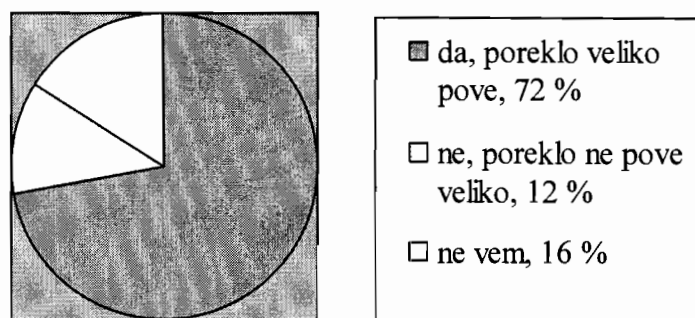
Pri tem velja:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – strinjam se
- 3 – delno se strinjam
- 4 – ne strinjam se
- 5 – zelo se strinjam

Tabela 3.1 Ključni pomen za izbiro in nakup določenega izdelka

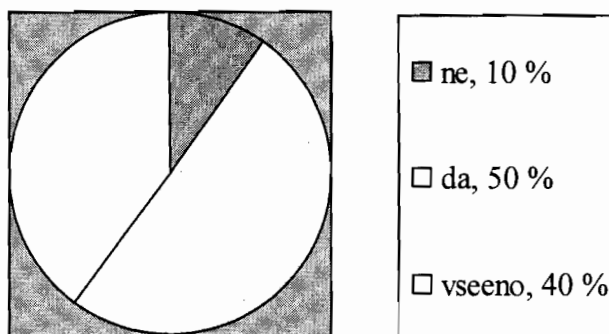
	1	2	3	4	5
Videz	3	14	18	7	8
Cena	3	9	15	10	12
Kakovost	0	3	0	5	42
Blagovna znamka	4	12	24	2	9
Priporočila	6	15	17	7	5
Oglasi	22	10	2	1	1

Na vprašanje, *se vam zdi, da poreklo veliko pove o kakovosti izdelka*, je 36 anketirancev (72 %) odgovorilo pozitivno, 6 anketirancev (12 %) nam je odgovorilo negativno, 8 anketirancev (16 %) pa da ne vejo, ker se nikoli ne ozirajo na informacijo o poreklu izdelka.

Slika 3.6 Pomen porekla za kakovost (v %)

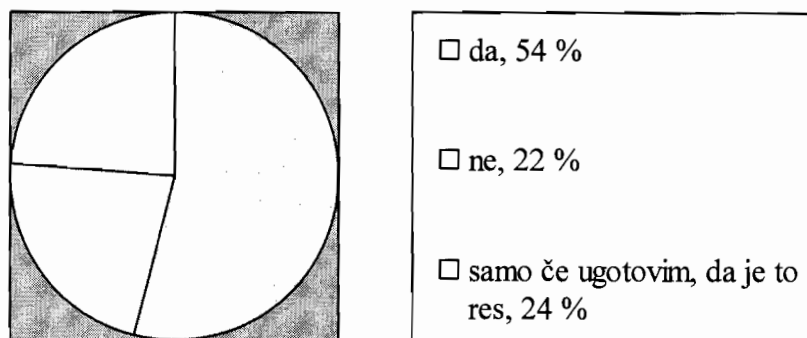
Na informacijo, *da so v podjetju izdelali in uspešno raziskali vložek z biomagnetno konfiguracijo za vgradnjo v žimnico Jogi, ki vzpodbuja in krepi spanec pri ljudeh*, ter na vprašanje, *kaj menijo o tem*, je 5 anketirancev (10 %) odgovorilo, da se jim zdi brez pravega pomena in metanje denarja stran ter da takšnega izdelka sami ne bi nikdar kupili, 25 anketirancev (50 %) je odgovorilo, da se jim zdi v redu, saj dandanes ljudje zaradi stresnega in hitrega načina življenja premalo spimo in nasploh težko zaspimo ter, da bi se takoj odločili za takšen izdelek, 20 anketirancev (40 %), pa je dejalo, da jim je vseeno, saj nimajo težav s spanjem.

Slika 3.7 Nakup vzmetnice z biomagnetno konfiguracijo (v %)



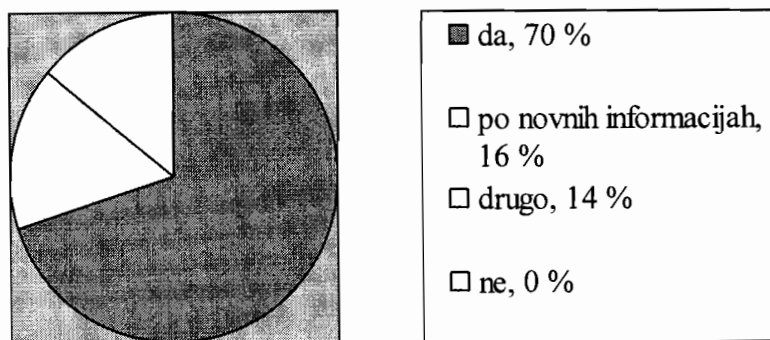
Na vprašanje, *ali verjamete v pregovor, da se po jutru dan pozna*, je 27 anketirancev (54 %) odgovorilo pozitivno, 11 anketirancev (22 %) pa negativno. 12 anketirancev (24 %) je povedalo, da verjamejo v ta pregovor samo če zvečer ugotovijo, da je to res.

Slika 3.8 Po jutru se dan pozna (v %)



Na vprašanje, *ali bi se, če ste kupec izdelkov podjetja Meblo Jogi, Podjetja za spanje in počitek d. o. o., za nakup v prihodnosti še odločili*, pa je 35 anketirancev (70 %) odgovorilo pozitivno, 8 anketirancev (16 %) bi se za nakup odločilo le po ponovnih in natančnih informacijah o proizvodih, ki bi jih prepričale, 7 anketirancev (14 %) pa je odgovorilo z drugo in z razlagami, kot so; ko bom imel-a svoje stanovanje, ker še nimam svojega denarja, ker nisem imel-a priložnosti ter ker to zame storijo starši. Nihče od anketirancev ni odgovoril na vprašanje z odgovorom ne – za izdelke tega podjetja se v prihodnosti sploh ne bi odločil več.

Slika 3.9 Odločitev za ponoven nakup izdelkov podjetja Meblo Jogi d. o. o. (v %)



Po končni analizi anket smo ugotovili, da naši naključno izbrani anketiranci podjetje Meblo Jogi d. o. o. poznajo. Večina se je tudi že odločila za nakup izdelkov podjetja v preteklosti in prisega nanje tudi v prihodnosti. Anketiranci menijo, da je Meblo Jogi d. o. o. podjetje, ki ima tradicijo in kakovostne izdelke ter primerne cene.

4 ZAKLJUČEK

Če strnemo misli in ugotovitve lahko rečemo, da je management celovite kakovosti (TQM), zelo pomemben za preučevano podjetje. S procesnim pristopom vključujejo v podjetju vse dejavnike, ki pomembno prispevajo h kakovosti izdelkov. V procesih v podjetju urejajo tokove poslovnih dejavnikov zlasti materiala, sredstev, dela in informacij in udejanjajo poteke posameznih dejavnosti od začetka do konca z izvajalci, vsebino in naravnostjo. Predpisani postopki so v podjetju Meblo Jogi d. o. o. razumljivi in vodijo k učinkovitosti in uspešnosti, ter k urejenosti in uglednosti, kar vse skupaj tvori kakovost poslovanja.

Ugotovili smo, da so procesi organizirani na vseh ravneh v podjetju in da se pri tem upoštevajo tudi stopnje prostosti odločevalcev in izvajalcev. Management in vodja sistema kakovosti zagotavljajo organiziranost procesov in s tem obvladujejo uspešno poslovanje in razvoj podjetja. Procesni poteki delovanja dejavnosti podjetja. Organiziranje le-teh se nanaša na oblikovanje smotrnih zaporedij izvrševanja nalog (funkcij) in delov teh nalog (operacij).

V podjetju Meblo Jogi d. o. o. so procesi proizvodnje in poslovanja, vzpostavljeni skladno z zahtevami standarda ISO 9001, kar zagotavlja stalno kakovost proizvodov in največjo tržno prednost. Poleg tega so bili prvo slovensko podjetje, ki je leta 2000 pridobilo Standard SA 8000, ki ureja področje dela in pravic dela. Vedno ostrejši predpisi na področju ekologije zahtevajo od podjetij, da delujejo na okolju prijazen način ob ohranjanju naravnih virov, zato je podjetje v fazi prilagajanja Standardu ISO 14001, ki omogoča razvoj modelov, po katerih lahko podjetje nadzoruje takojšnje in dolgoročne vplive na okolje. Tu imamo še znak skladnosti, ki nam posreduje sporočilo, da so izdelki preskušeni po določilih standardov, testirani in odražajo kakovost samega izdelka.

Z anketo in drugimi viri, ki smo jih pridobili od zaposlenih v podjetju, smo želeli dobiti podatke o tem, kako pomemben je v preučevanem podjetju management celovite kakovosti in koliko le-tega upoštevajo. Po podatkih, ki smo jih dobili od vodje sistema kakovosti ter jih kasneje proučili in analizirali smo ugotovili, da podjetje s polno zavestjo sledi načelom managementa celovite kakovosti, ki so bistvene za obstoj podjetja na konkurenčnem trgu. Ugotovili smo, da ima vodja sistema kakovosti tiste vrline, ki so pomembne, da podjetje ne izgubi smernic, katerim je treba slediti, če želi biti in ostati konkurenčno ter zadovoljiti trg. Z raziskavo trga s pomočjo anket, ki smo jih razdelili med udeležence iz cele Slovenije pa tudi iz sosednje Italije, smo želeli dobiti podatke predvsem o tem, koliko je podjetje s svojimi izdelki razpoznavno in ali je s kakovostjo svojih izdelkov v preteklosti znalo in še vedno zna prepričati kupce o kakovosti in primerni ceni. Z analizo anket smo prišli do spoznanja, da je podjetje

ZAKLJUČEK

Meblo Jogi d. o. o. podjetje, ki ima tradicijo in je s svojimi izdelki prepoznavno po celi Sloveniji in tudi izven nje. Večina kupcev se je zanje odločila zaradi kakovosti pa tudi cena se jim zdi kakovosti primerna. Kupci in potencialni kupci izdelkov podjetja v velikem številu podpirajo tudi izdelavo izdelkov z biomagnetno konfiguracijo, ki naj bi izboljševala spanec in k le-temu pripomogla. Teh izdelkov pa si kljub odobravanju k njihovi izdelavi cenovno res ne more privoščiti vsakdo. Prišli smo tudi do ugotovitve, da podjetje s 144 zaposlenimi obvladuje procese na področju ravnanja s človeškimi viri in da so zaposleni v podjetju največje bogastvo. Meblo Jogi d. o. o. je eno izmed podjetij iz sklopa starega Mebla, ki mu je z izkušenim vodstvom in pravilno motivirano delovno silo uspelo preživeti kritični čas.

Po zadnjih podatkih so sistemi v podjetju učinkoviti in posledica tega je, da je podjetje uspešno in vodilno na slovenskem trgu na področju proizvodnje izdelkov za spanje in počitek.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Crosby, Philip. 1990. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Crosby, Philip. 1991. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Görg, Bernhard. 1991. *Prihodnost menedžerjev menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Gorjan, Rajko. 2006. *Jogi skozi čas*. Nova Gorica: Meblo Jogi, d. o. o.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Maddux, Robert. 1992. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Osredečki, Eduard. 1990. *Poslovni bonton*. Ljubljana: Tehniška založba.
- Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor: Management Forum.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo.
- Trebar, Andrej, Danilo Brun in Janez Teran. 1991. *Priročnik za izdelavo posovnika kakovosti (po sistemu standardov ISO 9000)*. Ljubljana: Edil.
- Vodopivec, Beno. 1998. *Zgodba o Meblu*. Nova Gorica: Meblo Holding, d. o. o.
- Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

VIRI

- Heuffel-Berginc, Ingrid. 2006. *Poslovník sistema kakovosti*. Interno gradivo, Meblo Jogi, d. o. o. Nova Gorica.
- Rijavec, Rosana. 2000. Delavci so največje bogastvo. *Oko* 7(246): 4.
- Meblo Jogi, d. o. o. B.l. *Predstavitev*.
[Http://www.meblo-jogi.si/index2.html](http://www.meblo-jogi.si/index2.html) (maj 2007).
- Meblo Jogi, d. o. o. B.l. *Družbena odgovornost*.
[Http://www.meblo-jogi.si/index2.html](http://www.meblo-jogi.si/index2.html) (maj 2007).
- Dolinar, Peter. 2003. *Varnost informacij pri poslovanju*.
[Http://lms.uni-mb.si/vitel/14delavnica/predstavitev/ppt-peter_dolinar.pdf](http://lms.uni-mb.si/vitel/14delavnica/predstavitev/ppt-peter_dolinar.pdf) (julij 2007).
- Meblo Jogi, d. o. o. B.l. *Manager, Združenje managerjev Slovenije*.
[Http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/zenskam-prijazno-podjetje/meblo-jogi/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/zenskam-prijazno-podjetje/meblo-jogi/) (junij 2007).

**ANKETA O IZDELKIH ZA ZDRAVO IN UDOBNO SPANJE PODJETJA
MEBLO JOGI d. o. o. NOVA GORICA**

Sem Metka Podgornik izredna študentka Fakultete za management v Kopru. Pred vami je anketa, s pomočjo katere si bom pomagala pri izdelavi diplomske naloge z naslovom Management celovite kakovosti na primeru podjetja Meblo Jogi d. o. o. iz Nove Gorice.

Sedaj pa zares. Pred vami je prvo pravo vprašanje, ki mi bo v resnično pomoč pri analiziranju želenih podatkov v diplomski nalogi.

1. Na kaj najprej pomislite ob besedi Meblo Jogi d. o. o. ?
 - a. na podjetje
 - b. na izdelke za zdravo spanje in počitek
 - c. ta beseda mi nič ne pove
 - d. drugo _____

2. Katere izdelke podjetja poznate?
 - a. Jogi postelje
 - b. Jogi vzmetnice
 - c. drugo (vzglavniki, zaščitne blazine)
 - d. ne poznam nobenih izdelkov tega podjetja

3. Ali ste se že kdaj odločili za nakup izdelkov tega podjetja in zakaj?
 - a. da, ker _____
 - b. ne, ker _____

4. Kaj je za vas ključnega pomena pri izbiri in nakupu določenega izdelka?

Videz	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Kakovost	1	2	3	4	5
Blagovna znamka	1	2	3	4	5
Priporočila	1	2	3	4	5
Oglasi	1	2	3	4	5

Priloga 1

Pri tem obkrožite stopnjo vašega strinjanja s posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – strinjam se; 3 – delno se strinjam; 4 – ne strinjam se; 5 – zelo se strinjam

5. Se vam zdi, da poreklo veliko pove o kakovosti izdelka?
 - a. da
 - b. ne
 - c. ne vem, nikoli se ne oziram na informacijo o poreklu izdelka

6. V podjetju so izdelali in uspešno raziskali vložek z biomagnetno konfiguracijo za vgradnjo v žimnico Jogi, ki vzpodbuja in krepi spanec pri ljudeh. Kaj menite o tem?
 - a. Zdi se mi brez pravega pomena in metanje denarja stran, takšnega izdelka sam-a ne bi nikoli kupil-a.
 - b. Zdi se mi v redu, saj dandanes ljudje zaradi stresnega in hitrega načina življenja premalo spimo in nasploh težko zaspimo, takoj bi se odločil-a za takšen izdelek.
 - c. Vseeno mi je, nimam težav s spanjem.

7. Ali verjamete v pregovor, da se po jutru dan pozna?
 - a. da
 - b. ne
 - c. samo, če zvečer ugotovim, da je to res

8. Ali bi se, če ste kupec izdelkov podjetja Meblo Jogi, Podjetja za spanje in počitek d. o. o., za nakup v prihodnosti še odločili in zakaj?
 - a. da, za te izdelke bi se vsekakor še odločil
 - b. le po ponovnih in natančnih informacijah o proizvodih, ki bi me prepričale
 - c. ne, za izdelke tega podjetja se v prihodnosti sploh ne bi odločil več
 - d. drugo _____

Sedaj pa Vas prosim še za nekaj Vaših osebnih podatkov, ki bodo uporabljeni izključno v namen izdelave te diplomske naloge.

Starost:

- do 20 let
- 21 do 30
- 31 do 40
- 41 do 50
- 51 do 60
- 61 in več

Spol

- moški
- ženski

Za sodelovanje v anketi se vam iskreno zahvaljujem in vam želim čimveč mirnih in prespanih noči, dnevi pa naj vam bodo lepi, ustvarjalni in polni uspehov.

Hvala!

Metka Podgornik



Nekaj kratkih vprašanj za vodjo sistema kakovosti v podjetju Meblo Jogi d. o. o. iz Nove Gorice, go. Idgrid Heuffel Berginc, ki so mi pomagala pri izdelavi diplomske naloge na temo Management celovite kakovosti.

1. Kakšna je vloga vodje sistema kakovosti v podjetju?
2. Katere sisteme oz. standarde kakovosti ste v podjetju Meblo Jogi d. o. o. že pridobili?
3. Ovire pri pridobivanju in uvajanju standardov kakovosti?
4. Ovire pri doseganju kakovosti, ki jo v podjetju želite dosegati in hkrati kakovosti, ki jo kupec pričakuje od vas.
5. Vaši predlogi za morebitno izboljšanje kakovosti izdelkov podjetja. (Opravljate v podjetju tržne raziskave, ki bi vam še bolj približale želje in potrebe potencialnih kupcev glede kakovosti vaših izdelkov?)
6. Druge oblike zagotavljanja kakovosti izdelkov.
7. Kakšna so vaša priporočila za ohranjanje ustrezne kakovosti?

