

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

Diplomska naloga

KAKOVOST KOT VODILO POSLOVANJA
STORITVENEGA PODJETJA

Mentor:	Armand Faganel, univ. dipl. ekon.
Obravnavana organizacija:	Tavčar A&B, d. o. o.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Neli Tavčar

POVZETEK

Diplomsko delo obsega opredelitev filozofije upravljanja celovite kakovosti v podjetju. Prikazuje, kaj je potrebno v organizaciji postoriti za pridobitev ustreznih certifikatov, ki potrjujejo kakovost. Med drugim analizira učinke uvedbe standardov ISO na konkretnem podjetju, ki se ukvarja z mednarodnim prevozništvom. Preučuje razvoj kakovosti v organizaciji in vpliv le-te na prodajo ter zadovoljstvo tako odjemalcev kot tudi zaposlenih v podjetju. Podrobneje se osredotoči na nekatera načela vodenja kakovosti (osredotočenost na odjemalca, vključenost zaposlenih, nenehno izboljševanje, vzajemno koristni odnos z dobavitelji...) ter interpretira pri tem pridobljene rezultate.

Ključne besede: storitve, kakovost, mednarodno prevoznništvo, standardi kakovosti, management projekta.

ABSTRACT

This diploma thesis comprises a definition of philosophy to mantaine high quality in a company. It shows what has to be done in an organization in order to obtain suitable certificates that confirm its quality. Among other things, the thesis analyses the effects of introducing the ISO standards into specific companies specializing in international transportation. Further on, it deals with the improvement of quality in organization and its influence on marketing and satisfaction not only of consumers but also of employees in the company. The particular focus of the thesis is on certain principals of quality management (focus on the customer, inclusion of employees, constant improvement, cultivation of good relations with suppliers resulting in mutual usefulness...) and on the interpretation of acquired results.

Key words: services, quality, international transportation, quality standard, project management.

UDK: 685.562:65.01101(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Management projekta	3
2.1	Opredelitev projekta	3
2.2	Management projekta	3
2.3	Planiranje projekta	4
2.4	Organiziranje projekta	4
2.5	Vodenje projekta	6
2.6	Kontroliranje projekta	7
3	Kakovost ter razlogi za uvedbo standardov kakovosti v podjetju Tavčar A&B	9
3.1	Opredelitev kakovosti	9
3.2	Razvoj kakovosti	11
3.3	Sistem kakovosti	14
3.4	Politika kakovosti	16
3.5	Stroški kakovosti	18
3.6	Vpliv kakovosti na poslovno uspešnost podjetja	19
3.7	Standardi kakovosti	21
3.8	Opredelitev ISO standarda	22
4	Projekt uvedbe standardov serije ISO 9000 v podjetju Tavčar A&B	23
4.1	Predstavitev podjetja	23
4.1.1	Dejavnost družbe	23
4.1.2	Organiziranost družbe	23
4.1.3	Poslanstvo, vizija, cilji	23
4.2	Projekt vpeljave standardov serije ISO 9000 v podjetju Tavčar A&B	24
4.3	Analiza učinkov uvajanja ISO standarda v podjetje Tavčar A&B	25
4.3.1	Vloga vodstva podjetja v zagotavljanju kakovosti	26
4.3.2	Struktura sistema kakovosti in planiranje kakovosti	27
4.3.3	Komercialni posli	28
4.3.4	Postopek nabave	29
4.3.5	Transport	30
4.3.6	Obvladovanje dokumentov in podatkov	31
4.3.7	Korektivni in preventivni ukrepi	32
4.3.8	Usposabljanje	32
4.3.9	Statistične metode	33
5	Raziskava in analiziranje podatkov	35
5.1	Anketa »Zadovoljstvo odjemalcev«	35
5.1.1	Prikaz pridobljenih podatkov	36

5.1.2 Interpretacija anketnega vprašalnika »Zadovoljstvo odjemalcev«.....	37
5.2 Anketa »Zadovoljstvo zaposlenih«.....	38
5.2.1 Prikaz pridobljenih podatkov.....	39
5.2.2 Interpretacija anketnega vprašalnika »Zadovoljstvo zaposlenih«.....	40
5.3 Analiza stanja v podjetju Tavčar A&B	41
6 Zaključek.....	47
Literatura	49
Priloge.....	51

PONAZORILA

Slika 3.1 Cilji in filozofija sistema zagotavljanja kakovosti	11
Slika 3.2 Grafična predstavitev kakovosti in doseganja poslovnih uspehov	16
Slika 3.3 Odnos med stroški poslovnega sodelovanja in kakovostjo storitev	19
Slika 3.4 Sredstva in kapital podjetja Tavčar A&B, d. o. o.	20
Slika 4.1 Postopki v sistemu kakovosti	28
Slika 5.1 Zadovoljstvo odjemalcev s posameznimi sestavinami storitve.....	37
Slika 5.2 Zadovoljstvo zaposlenih nad delovnimi pogoji	39
Slika 5.3 SPIN analiza podjetja Tavčar A&B	43
Slika 5.4 Skupni prihodki podjetja Tavčar A&B	44
Slika 5.5 Dobiček podjetja Tavčar A&B.....	45
Tabela 3.1 Kazalniki (kakovosti) delovanja podjetja.....	20
Tabela 5.1 Pomembnost posameznih sestavin storitve za odjemalca	36

KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za Management Koper
SIQ	Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje
TQM	Total quality management – Celovito upravljanje kakovosti
ISO	International Organization for Standardization

1 UVOD

Z vedno hitrejšim razvojem globalizacije družbe, tako demografsko, kulturno in politično, poteka proces globalizacije tudi na področju gospodarstva. Podjetja, ki imajo željo po širitvi in konstantnem razvoju, so vedno bolj naravnana na svetovna tržišča. Spremembe, ki se pojavljajo na teh tržiščih, vplivajo na poslovanje ter predvsem na oblikovanje in izvajanje strategij podjetij. Posledica temu je vse večja konkurenčnost in pojav oblik novega konkurenčnega boja. Kakovost je v mednarodnem poslovnem okolju osnovni pogoj za ohranjanje poslovnih partnerjev in tržnih deležev, za rast prodaje in za prihranke na stroškovni strani poslovanja.

Kakovost pomeni skladnost proizvodov in storitev z zahtevami poslovnih partnerjev in predstavlja osnovno zahtevo za poslovno rast podjetja. Zahteve glede kakovosti morajo biti jasno opredeljene, saj zagotavljajo ohranitev obstoječih in pridobivanje novih odjemalcev. Zagotavljanje kakovosti mora biti neločljiva sestavina dela vseh zaposlenih. Urejeno notranje poslovno okolje omogoča bolj premišljeno izvajanje ključnih procesov, manjšo verjetnost napak in poškodb ter enotno izpolnjevanje zahtev poslovnih partnerjev.

Vzpostavljanje in vzdrževanje določene ravni kakovosti je povezano tudi s stroški oziroma vlaganji. Potrebno je ugotoviti, katera je ustrezna raven kakovosti, s katero zadovoljimo zahteve poslovnih partnerjev ob čim nižjih stroških.

Ker je dobiček razlika med prihodki in stroški, poskušajo podjetja povečevati prihodke na eni strani, na drugi strani pa zmanjševati stroške ter s tem povečevati uspeh poslovanja. Vpeljava ISO standardov se je v večini primerov izkazala kot dober način izboljševanja poslovanja, oziroma zmanjševanja stroškov in povečevanja prihodkov, s tem pa tudi donosnosti kapitala. Ker se je ta metoda dobro obnesla v praksi, se čedalje več lastnikov in managerjev, tudi manjših podjetij, vedno pogosteje odloča za vpeljavo tovrstnega standarda.

Za ISO 9000 standardi stoji filozofija obvladovanja celovite kakovosti podjetja, zato se mora v podjetju poleg same vpeljave standardov ISO 9000 spremeniti tudi način razmišljanja. Vpeljava teh standardov potemtakem vpliva na vsa področja poslovanja.

Kakovostno delovanje podjetja zagotavlja njegovo učinkovitost in uspešnost. Vnaprej opredeljeni postopki in procesi po SIST ISO 9000 delno zagotavljajo kakovost pri izvedbi posameznih delovnih nalog in širše zagotavljajo skladnost storitve s predpisanimi zahtevami. S tem zagotavljajo kakovost končnemu potrošniku ali organizaciji, ki posluje s podjetjem, ki je pridobilo certifikat SIQ (Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje). SIST ISO 9000 so opisi postopkov in procesov v podjetju, predpisanih s strani pooblaščenice organizacije, katere zapise o načinu poslovanja mora imeti podjetje, da z njimi zagotovi kakovostno storitev ali proizvod svojim kupcem.

Učinkoviti poslovni procesi in uspešnost poslovanja se zagotovijo s primerno organizacijsko strukturo in procesi. Organizacijska struktura in organizacijski procesi morajo biti oblikovani smotrno in skladno s cilji, ki jih lastniki, upravljalci ali managerji želijo doseči.

Postavlja se vprašanje smotrnosti vpeljave ISO 9000 standardov, saj se v praksi pogosto govori o povečani stopnji formalizacije. To so dogaja le v redkih primerih necelovite in nekonsistentne vpeljave tovrstnih standardov s strani vodstva podjetja in zaposlenih.

V prvi fazi vpeljave, to je v fazi razmišljanja o bodočem poslovanju podjetja, se mora vodstvo podjetja zavedati, da gre za srednjeročno in dolgoročno odločitev o poslovanju podjetja, nastopanju na trgih, tržnih deležih, prihodkih in stroških, ki jih bodo dosegali s poslovno uspešnostjo, in ne zgolj za simbol, ki ga bodo lahko razkazovali svojim poslovnim partnerjem.

Vodstvo podjetja mora vedeti, na katerih trgih bo delovalo, katera podjetja bodo njegovi dobavitelji, kakšna podjetja bodo njegovi kupci oziroma uporabniki njenih storitev. Vodstvo organizacije mora jasno opredeliti politiko, ki jo bo vodilo, in določiti strategije in načine, s katerimi bo dosegalo zastavljene cilje.

Diploma je sestavljena iz sedmih poglavij. Najprej opišemo, zakaj smo se odločili za tematiko kakovosti, kaj omenjena tematika obsega ter njeno pomembnost pri vsakdanjem poslovanju podjetja.

Sledi teoretični del, v katerem podrobno predstavimo značilnosti projekta v vseh njegovih stadijih. Tu skušamo opisati teoretična izhodišča, ki so podlaga za interpretacijo in lažje razumevanje poteka aplikativnega dela.

Tretje poglavje smo namenili pojmu kakovosti; tu opišemo, zakaj je do ideje o kakovosti v podjetju Tavčar A&B, d. o. o., sploh prišlo ter kako se je le-ta v nadaljevanju razvijala. Navedemo tudi glavne razloge, zaradi katerih je bilo uvajanje standardov kakovosti za poslovanje podjetja Tavčar A&B ključnega pomena.

V četrtem poglavju najprej predstavimo obravnavano organizacijo, nato pa opišemo kako je projekt vpeljave standardov kakovosti dejansko stekel ter kje so se pojavljale težave. Analiziramo spremembe, ki so nastale, ko je bil SIST ISO sprejet, ter opišemo, kako določeni procesi potekajo po uvedbi te inovacije.

Sledi peti del, v katerem podatke pridobljene z anketnimi vprašalniki, interpretiramo ter z njihovo pomočjo izvedemo tudi SWOT analizo.

Šesto poglavje vsebuje zaključek, v zadnjem delu pa so navedeni viri in literatura.

2 MANAGEMENT PROJEKTA

2.1 Opredelitev projekta

Projekt lahko opredelimo kot pojem, dejavnost, ki jo sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti, za katero je značilna enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev v projektu. Časovna omejenost projekta pomeni, da ima le-ta svoj začetek in svoj zaključek. Projekti so praviloma proizvedeni kot posamični proizvodi oz. storitve. V projektu potekajo aktivnosti vzporedno in se med seboj prepletajo. Enkratnost proizvoda pomeni, da gre za proizvod ali storitev, ki še ni bila proizvedena v enaki obliki ali vsebini. Sama narava projekta narekuje teamsko delo (Rozman 2000, 2).

Projekt je lahko opredeljen tudi kot organizacijska enota, ki proizvede projekt pravočasno v okviru stroškov in v zahtevani kakovosti.

Ob rojstvu projekta potekajo aktivnosti, ki predvsem zagotavljajo smotrnost izvajanja projekta. To so opredelitve namena, ciljev, okvirne vsebine projekta, določitev ravnatelja projekta, projektnege teama, priprava vsaj okvirnega plana projekta in razčiščenje konceptualnih vprašanj. Začetna faza zahteva precej časa, obenem pa obseg dela in nastali stroški niso visoki. Delo na projektu zatem steče (uvajanje). Obseg dela in stroški so visoki, napredovanje projekta pa hitro. Fazo se zaključi s preverjanjem opravljenega dela, predvsem v primerjavi s planom. Samo zaključevanje projekta je spet počasnejše, saj je treba opraviti zaključna dela, izvesti popravke itd. Vloženo delo in stroški so spet relativno nižji (Rozman 2002, 2-8).

Značilnosti projekta so predvsem (Rozman 2000, 1-2):

- sestavljen je iz med seboj povezanih aktivnosti,
- je enkratna dejavnost,
- ima omejeno trajanje, stroške in porabo poslovnih prvin; stroški in poraba poslovnih prvin omejujeta hitrost izvedbe projekta. Pri vpeljavi ISO standarda je zanimivo prav to, da teži k trajnosti, nedokončanosti v vsakem trenutku sedanjosti in prihodnosti, torej da bo mogoče izboljšati marsikaj v poslovanju podjetja,
- pogosto se izvaja na enem kraju,
- ima svoj cilj in namen; namen vpeljave ISO standarda je izboljšati kakovost poslovanja, cilj pa postati boljši od konkurence in povečati dobiček.

2.2 Management projekta

Ravnanje ali management nasploh je proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela, kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja in kot proces odločanja. Značilnosti ravnanja projekta so povezane z značilnostmi projekta. Tako kot v podjetju

usklajujemo tehnično razdeljeno delo, v projektu usklajujemo aktivnosti. Ravnatelji projekta usklajujejo cilje sodelujočih, razmerja med njimi, sredstva itd. Usklajevanje poteka z uskladitvijo ciljev, pristopi in metode pa so prepuščeni strokovnjakom.

Ravnanje projekta je odločanje. Odločanje se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta ipd.

Težavnost projektnega managementa se kaže pri funkciji usklajevanja aktivnosti, stroškov, sredstev v smeri cilja projekta, ki je določen s strani naročnika, kateri je zaključevanje projekta v določenem roku, z določenimi stroški, uporabo sredstev in zaposlenih. Hkrati sta ti dve dimenziji načrtovanih in uresničenih stroškov, zaposlenih, kakovosti izvedbe projekta, uporabe sredstev za izvedbo projekta tudi sodilo za uspešnost izvedbe (Rozman 2002, 10-11).

2.3 Planiranje projekta

Planiranje je najprej planiranje ciljev in namena projekta, kot ga določi naročnik. Planiranje organizacije je predvsem planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov ter planiranje vključenih skupin in mesta projekta v podjetju.

Planiranje projekta pomeni določanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in podobno. Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega programiranja ali mrežne analize. Njene prednosti so zlasti v upoštevanju in jasnem prikazu medsebojne prepletenosti aktivnosti ter v opozarjanju na kritičnost aktivnosti (Rozman 2000, 96).

Namen planiranja projekta je predvsem v uskladitvi aktivnosti tako, da bo čas trajanja projekta čim krajši. Prav tako poskušamo znižati potrebno število zaposlenih, potreben obseg sredstev in stroške. Tako kot vsako planiranje zahteva tudi planiranje projektov doseganja ciljev z:

- razmišljanjem in določitvijo aktivnosti že pred začetkom projekta,
- vsa vprašanja glede aktivnosti in njihove povezanosti morajo biti razčiščena,
- aktivnosti, ki sestavljajo projekt, morajo biti opredeljene. To velja za njihov opis, trajanje, nosilca in njihove odgovornosti.

Planiranje projekta je podrobna določitev projekta, njegovih aktivnosti, dogodkov, rokov in stroškov. Ta faza je zelo pomembna, saj z natančnim planiranjem preprečimo nepredvidene situacije, natančneje ocenimo stroške in trajanje posameznih aktivnosti. Na drugi strani pa še tako podrobno planiranje ne zagotavlja uresničenja planiranega, torej se izkaže za relevantno tudi uveljavljanje organizacije.

2.4 Organiziranje projekta

Z organiziranjem projekta mislimo na določanje odgovornih skupin in oseb za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi. Ko govorimo o organiziranju

projekta, opredeljujemo odnose med udeleženci v projektu ter izbiramo same udeležence v projektu.

Tako so udeleženci v projektu po Rozmanu (2002, 61-63) naslednji: naročnik projekta, ki opredeli namen projekta in okvirno določi cilje projekta, pokrovitelj projekta, to so zainteresirane osebe ali združbe, ki so ponavadi vključene v financiranje in usmerjanje projekta, in ravnatelj podjetja, ki je ponavadi tudi v vlogi naročnika in predsednika usmerjevalne skupine.

Ko je projekt opredeljen in izbran s strani naročnika, je potrebno določiti ravnatelja projekta, njegove zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto, v kolikor to ni že določeno z organizacijskim predpisom. Praviloma ga določi ravnatelj podjetja ali ravnatelj projektov. Ravnatelj projekta odgovarja trem udeležencem: podjetju, v katerem je zaposlen, naročniku projekta in usmerjevalni skupini ter ekipi projekta. Prav tako so za uspešnost projekta pomembni poslovno-funkcijski ravnatelji, saj v projektu sodelujejo njihovi podrejeni. Ravnatelji poslovnih funkcij so odgovorni za znanje in usposobljenost sodelavcev, ki jih dodelijo posameznemu projektu. Skrbijo, da sodelavci sodelujejo v ustreznih projektih in da so vsebinsko in časovno ustrezno zasedeni. Usklajujejo njihove redne zadolžitve in delo na projektu.

Poleg ravnatelja projekta pa igra najpomembnejšo vlogo ekipa (skupina ali team) projekta. To so neposredni izvajalci aktivnosti, ki praviloma lahko z ravnateljem projekta sodelujejo tudi v planiranju in kontroliranju projekta. Vsekakor pa sodelujejo v planiranju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo.

Za projekt, ki običajno izhaja iz celotnega poslovanja, sta odgovorni dve skupini: usmerjevalna in izvedbena. Prva usmerja projekt, daje ključne odločitve in kontrolira delo izvedbene skupine. Izvedbeno skupino vodi projektni manager.

Z organiziranjem projekta razumemo predvsem oblikovanje organizacije projekta, torej sestavo razmerij in odnosov med udeleženci v projektu.

Pri organiziranju projekta je pomembno tudi mesto projekta v organizaciji podjetja. Poznamo vrsto načinov vključevanja projekta v organizacijo podjetja, in sicer:

- projekt v poslovno funkcijski organizaciji,
- čisto projektno organizacijo,
- projektno-matrično organizacijo.

Glede na to, da je projektno-matrična organizacija najpogosteje uporabljena oblika vključevanja projekta v organizacijo podjetja in da je v obravnavanem primeru bila tudi uporabljena ta oblika vključevanja, bom nadalje podrobneje obravnaval le projektno-matrično organizacijo.

Projektno-matrična organizacija je mešanica poslovno-funkcijske in čiste projektne organizacije, saj ravnatelji projektov opravljajo svoje redno delo, občasno so pa

dodeljeni za delo na projektu. Tako so lahko dodeljeni z rednega dela na projekt za dalj časa ali za krajše časovno obdobje.

Po Rozmanu (2002, 67) so prednosti in pomanjkljivosti projektno-matrične oblike naslednje:

1. Prednosti so predvsem:
 - odgovornost za projekt leži na ravnatelju projekta,
 - sodelavci na projektu so povezani s poslovnimi funkcijami, saj v njih tudi sodelujejo in so seznanjeni z vsemi spremembami,
 - ob zaključku projekta in ob občasnih prekinitvah dela na projektu ni problema zaposlitve sodelavcev, saj delajo na svojem rednem delovnem mestu,
 - prilagajanje naročniku je hitro, saj člani lahko povečajo ali zmanjšajo obseg dela ali pa se vključijo novi člani. To prilagajanje zahteva večjo prožnost v delovnem času,
 - projekt je usklajen s cilji in delovanjem podjetja, saj obstaja tesna povezava med projekti in rednim poslovanjem, zlasti še med strategijami in projekti,
 - v tej obliki zaposleni delajo poleg svojega rednega, bolj rutinskega dela tudi delo na projektu, ki pogosto predstavlja novost,
 - v podjetju lahko poteka večje število projektov sočasno; zlasti sodelavce, ki opravljajo specifična dela ter delovna sredstva, tako izkoristimo v večji meri.
2. Pomanjkljivosti so zlasti:
 - dvojna odgovornost; člani projektne ekipe so odgovorni tako svojemu poslovno-funkcijskemu kot projektnemu ravnatelju. Prav zato je pomembno tesno sodelovanje med njima. Projektni ravnatelj je odgovoren za vsebinsko plat projekta. Določi, kakšne sodelavce potrebuje za izvedbo konkretne aktivnosti, kdaj in kje se ta aktivnost izvaja in koliko časa traja ter kakšen je način izvajanja. Poslovno-funkcijski ravnatelj določi, kdo od njegovih podrejenih bo glede na postavljene zahteve sodeloval v projektu,
 - pogosto pride tudi do boja za prevlado med projektnim in poslovno-funkcijskim ravnateljem,
 - pri večjem številu projektov je njihovo usklajevanje zahtevno. Prihaja do nasprotij med projekti, saj ti pogosto zahtevajo iste zaposlene in ista omejena sredstva,
 - lahko prihaja do problemov pri samem začetku in zaključku projektov.

2.5 Vodenje projekta

Uveljavljanje projekta vključuje predvsem kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu besede, komuniciranje in motiviranje. Prav pri uveljavljanju prihaja v ravnanju

projektov do največjih razlik napram ravnanju v podjetju ali poslovnih funkcij, saj projekti zahtevajo drugačen način vodenja kot serijska ali množična proizvodnja.

Uveljavljanje organizacije sestavljajo po Rozmanu (2002, 73-84):

- kadrovanje, pri katerem gre za izbiro ravnatelja projekta, za katerega se upošteva zlasti njihovo dosedanje delo na projektih, ravnateljske sposobnosti, vodstvene sposobnosti in tehnično ali strokovno poznavanje projekta. Za člane projekta je zlasti pomembno, da imajo strokovno poznavanje projekta, še posebej tistih nalog, ki jih bodo izvajali. Poleg tega pa je pomembno osebno ujemanje članov projekta,
- vodenje (v ožjem pomenu besede), katero lahko zagotavlja učinkovitost, le če gre za participativno ali demokratično vodenje,
- motivacija članov projektne ekipe mora biti za delo, ki ga opravijo na projektu, vzpodbujeno s pohvalami, višina denarne nagrade, ki jo člani projekta prejmejo, mora biti zlasti vezana na uspešnost projekta kot celote, torej na roke, stroške in kakovost izvedbe projekta,
- komuniciranje v projektu je značilno horizontalno in pretežno ustno. Praviloma morajo komunicirati vsi člani ekipe med seboj in ne sme prihajati do prenašanja avtoritete iz poslovne funkcije v projektno ekipo.

Ker podjetje, ki ga bom obravnaval, ni veliko, je kompleksnost vpeljave in obseg aktivnosti potrebnih za vpeljavo standarda ISO 9000, sorazmerno majhna, zato so se v podjetju odločili za vpeljavo v obliki projektne matrične-organizacijske oblike. Posamezen član projektne skupine ima sorazmerno majhen obseg delovnih aktivnosti, katere so vezane na vpeljavo projekta, tako da lahko te aktivnosti izvaja vzporedno z ostalimi aktivnostmi, ki so vezane na osnovno organizacijsko hierarhijo. S tem ohranijo člani vpogled na operativne problematike, ki jih prinaša vpeljava tega standarda. Ker člani projektne skupine vodijo tudi posamezne poslovno-funkcijske oddelke in je s tem zadoščen pogoj strokovnosti (interdisciplinarnosti) članov projekta, so tako v projektu upoštevani vidiki vseh poslovnih funkcij podjetja.

2.6 Kontroliranje projekta

Kontrola projekta se podobno kot njegovo planiranje nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške. Z vidika projekta pa preverjamo predvsem povezanost aktivnosti, roke in stroške ter učinke projekta. Kontroliranje projekta se nanaša na ugotavljanje odstopanja izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k njegovi uresničitvi.

Sledi kontrola doseganja postavljenih ciljev s strani naročnika, ki jo pogosto poimenujemo kontrola učinkov ali kontrola kakovosti. Sledi kontrola organizacije, ki obsega kontrolo rokov stroškov, zadolžitev, odgovornosti itd.

Učinki in kakovost po Rozmanu (2002, 28-29) odstopajo iz vrste vzrokov od planiranih. Nekateri od pogostih vzrokov so naslednji:

- tehnični problemi,
- neustrezni kadri in sredstva, premalo sredstev za kakovostne materiale,
- kakovost poslovnih prvin je slaba,
- naročnik nesistematično spreminja svoje zahteve,
- medsebojno povezovanje med aktivnostmi je slabo,
- prihajajo nove tehnologije, ki v projektu niso upoštevane.

Najbolj pogosti vzroki odstopanj stroškov od planiranih so:

- več vložnega dela in večje plače od predvidenih,
- napake v izvajanju projekta povzročajo stroške,
- planirani stroški so prenizki; v želji po pridobitvi ali odobritvi projekta so stroški prikazani prenizko,
- cene surovin v teku projekta naraščajo,
- prepozna ali neučinkovita kontrola onemogoča pravočasno ukrepanje,
- pogosto stroški niso natančno spremljani po projektu in aktivnostih projekta.

Na trajanje projekta in neustrezno doseganje rokov vplivajo zlasti:

- nepredvidene tehnične težave,
- trajanje in roki so postavljeni preveč optimistično,
- zaporedje aktivnosti ne sledi planiranemu,
- dobave opreme, surovin, finančna sredstva zamujajo,
- predhodne aktivnosti še niso izvedene,
- naročnik spreminja zahteve v teku projekta,
- spremembe zakonodaje lahko zavlečejo roke.

3 KAKOVOST TER RAZLOGI ZA UVEDBO STANDARDOV KAKOVOSTI V PODJETJU TAVČAR A&B

3.1 Opredelitev kakovosti

Poznamo vrsto opredelitev kakovosti, najsplošnejša med njimi je opredelitev kakovosti kot skladnost z zahtevami (Crosby 1989, 16). Ta opredelitev je bolj tehnične narave, saj opredeljuje kakovost kot skupek lastnosti, ki jih mora le-ta imeti, da zagotavlja minimalno zahtevano raven tehničnih lastnosti, ki jih nek standard, institucija ali podjetje predpiše.

Če upoštevamo dejstvo, da so lahko konkurenčna samo podjetja, ki so tržno naravnana in poenotijo svoj način razmišljanja s filozofijo TQM, potem je primernejša opredelitev kakovosti po Vujoševiču (1992, 25) kot zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da zadovoljijo postavljene ali neposredno izražene potrebe kupca.

Kakovost je primerjava med željami kupca in ravno zadovoljitve te želje. Kakovost se ustvarja in ne kontrolira, saj je posledica dela. Kontrola kakovosti se ukvarja s posledicami, zagotavljanje kakovosti se ukvarja z vzroki problemov in z odpravljanjem vzrokov. Kakovost je tisto, kar v storitvi vidi kupec in za kar je pripravljen plačati, določajo jo želje in pričakovanja kupca.

Zahteve za določen proizvod ali storitev je zelo težko določiti. Razlikovati moramo namreč med splošnimi zahtevami (varnost, zanesljivost, zaščita okolja itd.) in potrebami kupcev. Splošne zahteve so podane v zakonih, predpisih in standardih, opredelitev potreb kupcev pa ni le zahteven in dolgotrajen proces, temveč tudi odločilen dejavnik za kasnejši uspeh na trgih. Vsak nov proizvod mora biti po funkciji, kakovosti in ceni prilagojen zahtevam oziroma pričakovanjem kupcev (Vujoševič 1996, 13-14).

Kakovost storitev je v primerjavi s kakovostjo izdelka še težje ocenjevati. Izdelek je mogoče preskusiti ali to poveriti drugim (certifikati, atesti,...), ga videti, otipati, poskusiti. Mnogo težje je presoјati kakovost storitev, zlasti vnaprej, storitve so trenutne, neotipljive, dostikrat tudi nemerljive. Kakovost je nasploh razlika med pričakovanji in zaznavami odjemalca ali uporabnika storitev (Tavčar 1999, 104).

Po Verbiču (1994, 43) kakovost v storitvah ni nekaj absolutnega, zato izraza »visoka« ali »nizka« ne pomenita veliko, ampak je to odvisno od pogleda stranke. Stranka namreč kakovost zaznava s treh vidikov:

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

Kupci so spoznali, kaj je kakovost, in jo tudi zahtevajo. Novonastale razmere na svetovnem trgu so prisilile mnoge proizvajalce k drugačnemu razumevanju kakovosti, saj je le-ta postala poglavitni element vseh uspešnih organizacij.

V podjetju Tavčar A&B hočejo novonastale priložnosti izkoristiti, zato si stalno prizadevajo, da bi v celoti izpolnili pričakovanja svojih interesnih partnerjev. To je v mednarodnem prevozništvu zelo pomembno, saj ima veliko naročnikov prevozov standarde kakovosti vpeljane že vrsto let in pri izbiri prevoznika dajejo prednost tistim, ki jim lahko zagotavljajo pričakovano stopnjo kakovosti. Praksa je, da pred sklenitvijo pogodbe naročnik preveri kakovost storitve, ki jo prevoznik ponuja. Podjetje Tavčar A&B pred podpisom pogodbe izpolni vprašalnik, ki vsebuje vprašanja glede plačilnih pogojev, vrste vozil, kakovosti vozil, ravnanja z okoljem, vrste zavarovanja,... Čedalje več vprašalnikov pa zahteva tudi podrobne podatke glede certifikatov kakovosti, kar je bil med drugim tudi eden od razlogov za uvedbo le-teh v podjetje.

Po Šostarju (2000, 10-13) se lahko podjetje odziva na spremembe, ki se pojavljajo na tržišču in pri tem ohranja kakovost le, če izpolni naslednje zahteve (slika 3.1):

- preventivno zagotavlja kakovost – kakovost mora biti zagotovljena že v zgodnjih fazah nastajanja izdelka ali storitve, tako da se napake sploh ne morejo pojaviti ali pa se v tej zgodnji fazi lahko odpravijo z nižjimi stroški,
- popolnoma jasno opredeliti kakovost v vseh fazah življenjskega ciklusa izdelka ali storitve,
- spodbudi delavca za delo – notranji odnos do dela razvija kakovost in zaupanje, kakovosti namreč ne moremo izdelati, ampak jo lahko le razvijamo,
- izboljšša sporazumevanje med posameznimi oddelki v podjetju ter med podjetjem in njegovimi tržnimi partnerji (oskrbovalci in odjemalci),
- doseči je potrebno samoodgovornost v celotnem podjetju.

Slika 3.1 Cilji in filozofija sistema zagotavljanja kakovosti



Vir: Šostar 2000, 11

Glede na te zahteve je zagotavljanje kakovosti izredno pomembno področje, ki mora biti smiselno neposredno podrejeno vodilnemu kadru.

3.2 Razvoj kakovosti

Medtem ko je bil v industrijsko razvitih državah led v glavnem že prebit in so vodstva prevzemala neposredno odgovornost za kakovost z uvajanjem sistema celovitega obvladovanja kakovosti, se v storitvenem sektorju revolucija kakovosti pod pritiskom odpiranja trgov in zaostrovanja konkurence šele dobro začinja.

Mnoga podjetja so se v preteklosti v prizadevanjih za izboljševanje konkurenčnosti zatekala k strategiji zniževanja stroškov. Le-ta omogoča doseganje hitrih učinkov, vendar je pri tem potrebno biti pozoren na dvorezne učinke takšne strategije, ki so v storitveni dejavnosti zelo pogosti.

Ker so storitvena podjetja pretežno delovno intenzivna, so nagnjena k temu, da bi stroške zniževala predvsem pri delovni sili. Ta strategija je lahko za podjetje usodna. V smislu industrijske logike bi sicer z zniževanjem cen in povečanjem prodaje ter obenem z zmanjšanjem stroškov delovne sile dosegli kratkoročne koristi, vendar bi se sčasoma pokazali negativni dolgoročni učinki (nezadovoljstvo strank kot tudi zaposlenih), ki bi podjetje porinili v težave.

Ko zaradi nizkih plač in nezadovoljstva strank začno odhajati najboljši kadri, se podjetje ujame v začaran krog drsenja navzdol. Odhajajoče nadomeščajo praviloma

manj sposobni kadri, ker se boljši odločajo za boljše ponudnike in razmere. Ker vodstvo v nove in manj sposobne nima zaupanja, vlaga v nadzor, namesto da bi strankam ponudilo boljše storitve. Zaradi nezaupanja v zaposlene se povečujejo stroški nadzornikov in vodij, kakovost storitev pa se kljub temu poslabšuje. Posledice so odhajanje strank, visoka fluktuacija zaposlenih ter zastoj ali upadanje prodaje in storilnosti vse do stečaja.

Strategija nizkih stroškov ima torej v storitvenih dejavnostih omejen doseg, zaradi česar se je marsikje izkazalo kot učinkovitejše prizadevanje za ohranitev zvestobe strank kot pa strategija zniževanja stroškov. Ker je kakovost pogoj za pridobivanje zvestobe strank, je ključnega pomena za katerokoli strategijo izboljševanja konkurenčnosti.

Podjetja, ki se odločajo za strategijo diferenciacije in nudijo storitve visoke kakovosti, si v konkurenčnem boju lahko privoščijo znižanje cen zaradi prihrankov, ki jih ustvarijo z nenehnim izboljševanjem kakovosti in zmanjševanjem stroškov neustrezne kakovosti. Podjetja, ki pa se odločijo za strategijo nizkih stroškov in nudijo cenene storitve, pa si lahko povečajo tržni delež z izboljšanjem kakovosti in poberejo še dodatni dobiček zaradi manjših stroškov neustrezne kakovosti (Verbič 1994, 23-27).

Vodstvo podjetja Tavčar A&B je že pred uvedbo standardov kakovosti skušalo pritegniti odjemalce s kakovostnimi storitvami ter z rednim spremljanjem njihovega zadovoljstva. To pa ni bilo vedno enostavno. Danes je pojem kakovosti vsem jasen in odjemalec se zaveda, da mora za oblikovanje kakovostnih storitev z izvajalcem tesno sodelovati. S povratnimi informacijami lahko namreč ponudnik razvija storitev tako, da dosega in presega pričakovanja odjemalca. S pridobivanjem povratnih informacij so imeli pri podjetju Tavčar A&B v preteklosti velike težave. Velik delež odjemalcev so namreč predstavljal manjša podjetja, ki so le občasno potrebovala njihove storitve. Zanje je bila najbolj pomembna cena in se za sodelovanje pri razvoju kakovosti niso kaj veliko zavemale. Zaradi velike variabilnosti prihodkov in težav z likvidnostjo, ki jih je prinašalo tako poslovanje, se je vodstvo organizacije Tavčar A&B odločilo za uvedbo določenih sprememb. Usmerili so se na večja podjetja, s katerimi so začeli razvijati partnerske odnose, prenehali so poslovati s strankami ki imajo težave s plačilno sposobnostjo (veliko število manjših podjetij, ki je redno zamujalo pri plačilu obveznosti), ter postopoma začeli pridobivati tudi certifikate, ki potrjujejo njihovo naravnost h kakovosti.

Nekateri izmed rezultatov teh sprememb so konstanten razvoj podjetja, večanje števila transportov, zmanjševanje stroškov poslovanja, večja likvidnost, ...

Za uspešno uveljavljanje politike celovitega obvladovanja kakovosti so potrebne določene spremembe tudi v samem načinu vodenja. Brez aktivne podpore in sodelovanja vodstva projekti CEOKA preprosto ne morejo uspeti ali pa so le za

vzbujanje dobrega videza. Zato je pomembno, da si je vodstvo na jasnem, da pri CEOKA niso bistvene spremembe tehnično-organizacijske narave, čeprav tudi le te niso vedno lahke, ampak vsebinske spremembe, med katere sodi tudi spremenjen način vodenja. Namesto tradicionalnega načina vodenja je potrebno uveljaviti participativni način. To pomeni, da bi morali vodilni v podjetjih namesto ukazovanja in nadzora nuditi vodenje in pomoč, odgovornost in moč bi bilo potrebno porazdeliti tudi med nižje sloje ter vzpodbujati komuniciranje v vseh smereh.

Na ta način bi bilo potrebno ustvariti razmere, v katerih se znanje ne samo uporablja, ampak tudi razvija in v katerih bodo zaposleni napredovali v aktivne sooblikovalce organizacije.

Zagotavljanje kakovosti je filozofija ravnanja kakovosti. Obsega vse planirane in sistematične dejavnosti, potrebne za pridobitev primerne zaupanja, da bo storitev izpolnjevala predpisane zahteve. Funkcije zagotavljanja kakovosti morajo zajeti vse dejavnosti organizacije. Vsak oddelek sektor ali služba je odgovoren za izvajanje del na svojem področju dejavnosti. Kakovost storitve ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje organizacije. Gašenje problemov moramo zamenjati s preprečevanjem napak, kakovost pa priznati kot prvo med enakimi. Opraviti stvari pravilno že prvič mora postati vsakdanja navada in najvažnejše od vsega. Vse to se mora dogajati v okviru posameznih enot, ne zato ker bi bile k temu prisiljene, temveč zato ker bi to same hotele (Vujoševič 1996, 17).

Celovito zagotavljanje kakovosti je pristop managementa, kako preprečiti napake in odstopanje pri zadovoljitvi odjemalčevih želja. Celovito zagotavljanje kakovosti je prvotno usklajevalna ali managerska naloga, saj se kaže skozi funkcije managementa, torej planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Tako kot zagotavljanje kakovosti so tudi funkcije managementa naravnane v prihodnost, torej v predvidevanje bodočih poslovnih procesov poslovanja. Usmerjenost v preteklost pa se kaže kot povratna informacija za odpravljanje vzrokov, ki botrujejo problemskim stanjem v poslovanju in odpravljanju vzrokov teh problemskih stanj v prihodnosti.

Za uspešno vpeljavo ISO standarda in ravnateljstva zagotavljanja kakovosti (TQM), kot načina razmišljanja in delovanja v podjetju, je potrebno sodelovanje na področju kakovosti vseh zaposlenih, tako z najvišje, kot tudi z najnižje ravni v strukturi podjetja.

Ključni dejavnik za uspešno vpeljavo ISO standarda v podjetje je, da pobuda ali vsaj podpora za ta korak prihaja iz vrha vodstva v podjetju. V primeru, da tovrstne podpore ni, se še tako zagnani poskusi z nižjih ravni za spreminjanje načina razmišljanja ponesrečijo. Tako ISO standard ni in ne sme biti zgolj opis pravil in

postopkov ter procesov, temveč prvotno drugačen način razmišljanja, podprt s strani vrha vodstva podjetja.

Podjetje in zaposleni morajo storiti kakovostni preskok v miselnosti, in sicer od proizvoda/storitve k "opravili ali naredili bomo kakovostnejši proizvod ali storitev, kot to lahko stori konkurenca". Način razmišljanja se mora nagibati k: "vemo, kaj si želijo kupci", "vemo, kako se bomo razvijali in na katerih trgih bomo delovali", "vemo, kakšna je vizija podjetja", "vemo, kaj bi radi dosegli s tem proizvodom ali storitvijo", "vemo, kje so naše ključne pomanjkljivosti".

Širše gledano, ISO standardi kot opisi postopkov in procesov predstavljajo bolj formalen del filozofije zagotavljanja kakovosti. Iz tega je razvidna nekonsistentnost, necelovitost in polovičarstvo, v primeru vpeljave ISO standarda, zgolj zaradi standarda samega. Management zagotavljanja kakovosti, kot filozofija in praksa, vključuje v vsak proces "kakovost je ključ do obstoja in razvoja podjetja" in pri tem velja poudariti, da morajo zaposleni na nižjih ravneh poznati cilje, ki jih vodstvo s tem želi zagotoviti.

TQM in tržna usmerjenost morata biti vgrajena v zavest in način razmišljanja uspešnega ravnateljstva.

3.3 Sistem kakovosti

Medtem ko kupca zanima le kakovost končnega proizvoda, torej če izpolnjuje vse pogodbeno predpisane zahteve, je za proizvajalca odločilnega pomena kakovost poslovnega procesa, to pomeni, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Kakovost proizvoda ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izvedbe in konstantnega nadzora. Zato je treba na osnovi zahtev, podanih v standardih ISO 9000, v organizacijsko zgradbo vgraditi sistem kakovosti. Sistem kakovosti je v bistvu sredstvo za izvajanje politike kakovosti in doseganje postavljenih ciljev.

Sistem kakovosti mora biti postavljen tako, da imajo vse predvidene dejavnosti le preventivno funkcijo, to pomeni, da je mogoče vse morebitne neskladnosti sproti odpravljati z vnaprej določenimi ukrepi, kajti ugotavljanje neskladnosti po končani izdelavi je nesmisel, katerega vzroki so v pomanjkljivi organizaciji sistema kakovosti ali pa v nespoštovanju predpisov posameznih, v procesu sodelujočih služb.

Bistvo sistema kakovosti je, da vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost storitve, planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo sistematsko. Podrobno morajo biti določeni plan dela, organizacija dela in odgovornosti posameznih služb. Vsak udeleženec v procesu, tako sektor kot posameznik, mora natančno vedeti, kje je njegovo mesto v sistemu, kaj so njegove naloge in odgovornosti ter kako mora delati (Vujošević 1996, 18-20).

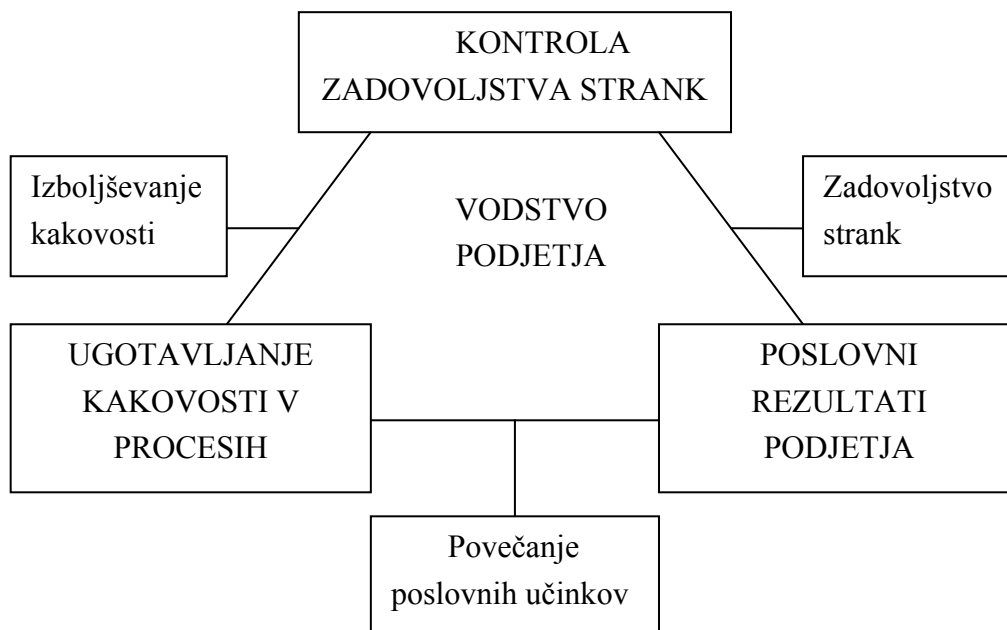
Delo po urejenih delovnih postopkih ima mnogo prednosti. Pravzaprav vsa podjetja delujejo v skladu s postopki, od katerih mnogi niso zapisani, pa vendar služijo kot standardni način poslovanja. Načrtovani in vnaprej določeni okvirni načini postopanja v konkretnih razmerah zagotavljajo izvedbo zamišljene politike kakovosti. V dobro organiziranem podjetju, ki deluje po smiselnih postopkih, celoten kader deluje po ustaljenih sistemih, opravlja svoje delo pravilno že prvič in vedno na isti način. V taki organizaciji celotno osebje deluje bolj sproščeno. Vodje imajo večje zaupanje v zaposlene, saj so slednji osveščeni s filozofijo kakovosti, zaposleni pa so z večanjem avtonomnosti pri svojem delu bolj zadovoljni in posledično tudi bolj produktivni.

Tako se s standardiziranimi postopki in procesi omogoča celovitejši in konsistentnejši sistem nagrajevanja za zaposlene in hkrati boljše preglednost poslovanja. Ravnateljstvu omogoča lažje načrtovanje, dodeljevanje, kontroliranje donosnosti, tako finančnih sredstev kot učinkovitosti zaposlenih.

Na drugi strani mora sistem zagotavljanja kakovosti omogočati in spodbujati inovativnost, podjetnost in iskanje novih, boljših rešitev v poslovanju. Dober sistem zagotavljanja kakovosti je dinamičen proces, ki traja in se vedno spreminja. Najvišja raven podjetja mora dejavnike kakovosti vedno spremljati, rezultate primerjati s preteklimi obdobji, ugotavljati vzroke za spremembe ter jih oceniti in nato potegniti zaključke ter ukrepati v pravi smeri spreminjanja sistema zagotavljanja kakovosti.

Z naslednjo sliko prikazujemo tri ključne elemente sistema kakovosti.

Slika 3.2 Grafična predstavitev kakovosti in doseganja poslovnih uspehov



Vir: Interno gradivo podjetja Tavčar A&B

Sistem kakovosti na osnovi kontrole zadovoljstva strank ugotavlja kakovost v poslovnih procesih, ki potekajo v podjetju, in kakovost izboljšuje, s tem povečuje poslovne učinke in ciljno tudi poslovne rezultate podjetja. Rezultat sistema kakovosti so tako izboljšani poslovni rezultati kot posledica zadovoljstva strank.

Rezultate analize zadovoljstva zaposlenih in odjemalcev podjetja Tavčar A&B smo prikazali v petem poglavju.

3.4 Politika kakovosti

Politika kakovosti je tisti osnovni dokument, ki opredeljuje pomembnost in odgovornost za kakovost v organizaciji. To je dokument, ki določa, da kakovost ni samo naloga sektorja kakovosti, kot ponekod še mislijo, ampak so za kakovost odgovorni vsi, na vseh področjih in na vseh nivojih v podjetju. Brez jasno določene politike kakovosti in njene učinkovite uvedbe v prakso sistem kakovosti ne bo dal rezultatov. Politika kakovosti mora biti dolgoročna, toda odprta za spremembe in za nenehno izboljševanje, torej je potrebno ohraniti inovativnost, podjetnost in prilagodljivost.

Dokler politika ni določena, ni mogoče postavljati ciljev. Ko je politika določena, postanejo cilji sami po sebi jasni, dobijo smisel. Cilji morajo biti postavljeni tako, da se zagotovi sodelovanje vseh področij organizacije. Politika in cilji morajo biti pismeno opredeljeni in nedvoumno predstavljeni vsem zaposlenim. V kolikor niso jasno

predstavljeni, si zaposleni politiko kakovosti in način doseganja kakovosti predstavljajo napačno.

Čim nižja je raven zaposlenih, tem bolj morajo biti ti seznanjeni z obsegom informacij, ki morajo biti jasne in nedvoumne. Če postavimo cilje, ne da bi jim dodali metode in sredstva, s katerimi jih bomo dosegali, bo ves trud zaman. Zato moramo izdelati strategijo za izvajanje postavljene politike kakovosti.

Strategija mora biti opredeljena v številnih dejavnostih, ki vplivajo na kakovost. To so predvsem:

- izobraževanje za kakovost,
- motivacija za kakovost,
- določitev standardov kakovosti,
- izdelava programov, planov in postopkov za izvajanje posameznih dejavnosti,
- postavitev sistema kakovosti.

Politika kakovosti in tržna usmerjenost podjetja sta stalnici, ki stojita tik ena ob drugi, se dopolnjujeta in sta vsaka zase nepomembni in neučinkoviti. Kakovost ne moremo obravnavati le kot skupek tehničnih elementov. Za posamezno ciljno tržno skupino je potrebna različna kombinacija faktorjev. Na različnih ciljnih trgih so potrebne različne ravni kakovosti, takšne kakovosti, ki jih določa ciljna skupina strank-kupcev. Podjetje, ki želi nastopiti na določenem trgu, mora zagotoviti takšno kombinacijo produktivnosti in stroškov, da je še vedno konkurenčno, vendar mora biti dovolj kakovostno, da se stranke odločijo zanj. Če bi kakovost obravnavali zgolj s tehničnega vidika, bi morala biti le-ta čim večja, kar pa je zmotno, saj bi s tem stroški narasli prek vseh meja, podjetje ne bi ohranilo konkurenčnosti in tako ne bi moglo nastopati na zelenih trgih.

Dejavniki konkurenčnosti so na vsakem trgu različni. Podjetje mora zato najprej ugotoviti želje potencialnih kupcev ter podati oceno, kakšno storitev naj bi si ciljna skupina na konkretnem trgu želela. Pri tehnoloških, človeških in organizacijskih dejavnikih, ki opredeljujejo organizacijo, in zunanjih dejavnikih mora ugotoviti, če je organizacija sposobna zadovoljiti ciljno skupino kupcev ob vseh danih pogojih, kjer se kot prvi odražajo stroški, produktivnost, konkurenčnost in, kot najpomembnejša, kakovost, ki si jo želi ciljna skupina kupcev.

V tržnem okolju velja, da je najboljša tisto, kar si stranka želi. Tržni koncept obravnavanja poslovanja organizacije je osnova pristopa zagotavljanja kakovosti. Želi ustvariti tako kvaliteten proizvod oziroma storitev, da bo ustrezala ciljnemu kupcu ali širše ciljnemu trgu (skupku ciljnih strank), ki imajo podobne želje oziroma poglede na to, kakšen proizvod ali storitev želijo.

3.5 Stroški kakovosti

Obstaja vrsta opredelitev stroškov kakovosti, Marolt (1994, 29-30) jih upošteva z dveh vidikov:

- z vidika proizvajalca; upošteva stroške, ki so posledica napak, narejenih v fazah načrtovanja kakovosti izdelkov ali storitev in trženja,
- z vidika kupca; stroški, ki jih izdelek predstavlja za kupca (varnost izdelka, prodajne storitve, raven kakovosti in trajnosti izdelka, vzdrževanje, popravila).

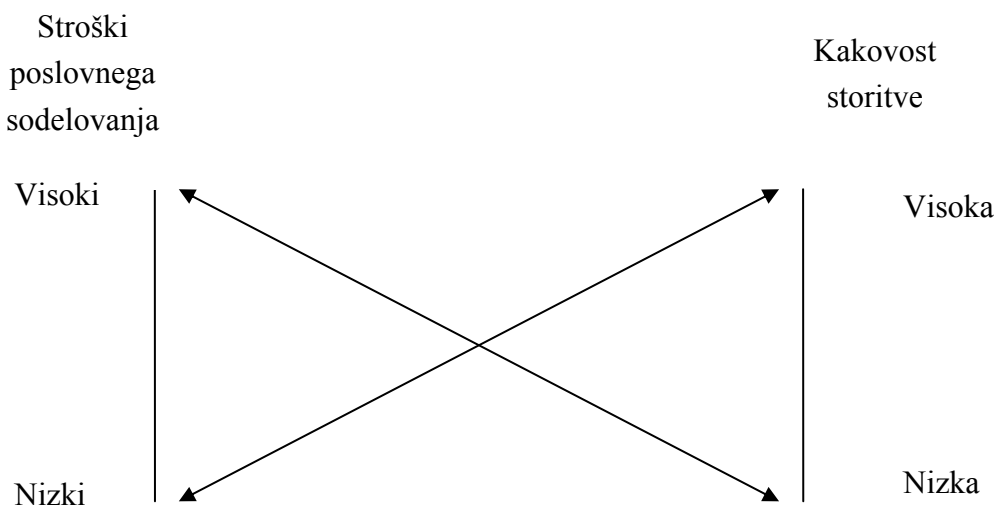
Sam način merjenja stroškov kakovosti se od podjetja do podjetja močno razlikuje. Verbič (1994, 34) meni, da ni drago to, kar je kakovostno, marveč nekakovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da delo ni opravljeno pravilno že prvič.

Stroške neustrezne kakovosti deli na:

- stroške kontroliranja – npr. vstopna kontrola, potrjevanje, končna kontrola, analiziranje rezultatov,
- stroške odprave napak – npr. izmet, popravila, napačni vnosi, ponovno delo, garancije, odškodnine,
- stroške preprečevanja – npr. usposabljanje, izobraževanje, planiranje, ugotavljanje zahtev kupcev, opredeljevanje procesov.

Poleg stroškov neustrezne kakovosti, ki jih povzročimo sami, je koristno poznati tudi stroške, ki nastajajo zaradi neustrezne kakovosti v odnosih s poslovnimi partnerji. Na splošno velja, da so stroški poslovnega sodelovanja tem nižji, čim višja je kakovost storitve in obratno. To prikazuje slika 3.3.

Slika 3.3 Odnos med stroški poslovnega sodelovanja in kakovostjo storitev



Vir: Verbič 1994, 35.

Poznavanje stroškov poslovnega sodelovanja tako izvajalca kot uporabnika spodbuja k skupnemu sodelovanju pri odpravljanju težav in zagotavljanju kakovosti, kar pripelje do obojestranskih koristi zaradi nižjih stroškov medsebojnega sodelovanja. Podjetje Tavčar A&B je s pridobitvijo velikega deleža stalnih odjemalcev stroške poslovnega sodelovanja v veliki meri zmanjšalo, razlog za to pa je vedno bolj utečeno poslovanje ter partnerski odnos z uporabniki njegovih storitev.

3.6 Vpliv kakovosti na poslovno uspešnost podjetja

Podjetje Tavčar A&B deluje v okolju, kjer je pridobitev stalnih odjemalcev ključ za preživetje in razvoj. Že od samega začetka skušajo na odjemalca narediti dober vtis, tako da se strogo držijo njegovih zahtev in želja. Z vključevanjem vseh zaposlenih v program kakovosti ter z izboljševanjem delovne klime v podjetju so dosegli izboljšanje produktivnosti, ki pa posledično vpliva tudi na učinkovitost ter uspešnost podjetja. Konstantno izboljševanje kakovosti ter pridobljeni certifikat ISO pripomorejo k temu, da danes opravljajo nekaj več kot 75% vseh prevozov za že znane stranke, s katerimi imajo sklenjene pogodbe. Z njimi skušajo čim tesneje sodelovati ter tako razviti partnerski odnos, ki omogoča skupen razvoj in uresničevanje zelenih ciljev.

V podjetju se zavedajo posledic neakovostne storitve. Ta lahko povzroči izgubo stranke kot tudi odvrnitev potencialnih novih strank. To pomeni priložnostno izgubo zaradi izgubljenih potencialnih možnosti zaslужka.

Po Verbiču (1994, 38-40) je pridobitev nove stranke v povprečju petkrat dražja kot njena ohranitev. Zvesta stranka pa z leti prinaša tudi več dobička. Podjetja z višjo zvestobo strank ustvarjajo več dobička, ker dolgoletne stranke kupujejo več in

pogosteje, ker so zaradi utečenih poslovnih odnosov z leti poslovni stroški v poslovanju z njimi nižji, ker imajo zaradi dobrega glasu v svojih strankah brezplačno reklamo in so zato njihova vlaganja v promocijo manjša, poleg tega pa si lahko privoščijo tudi nekaj višje cene.

V naslednji tabeli lahko opazimo, kako se iz leta v leto povečuje tako število transportov, kot tudi stalnih odjemalcev. Izobraževanje voznikov in vlaganje v nova tovorna sredstva pripomorejo k vse manjši porabi goriva in tako k prihranku pri stroških prevozov. Z vključevanjem vseh zaposlenih v program kakovosti so dosegli tudi zmanjšanje deleža reklamacij glede število opravljenih prevozov.

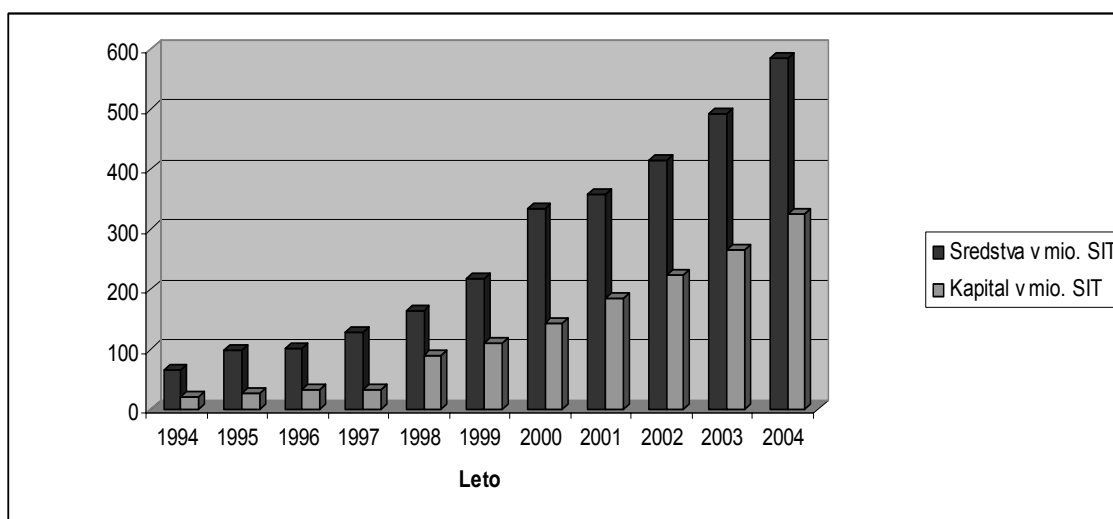
Tabela 3.1 Kazalniki (kakovosti) delovanja podjetja

	2001	2002	2003	2004
Poraba goriva (l/100km)	34,5	34	33,5	33
Reklamacije(%)	1,125	1,076	1,002	0,909
Obseg prometa	521.420	527.374	564.370	615.487
Število stalnih odjemalcev	80	82	89	96
Število pozicij	7556	7623	8180	8912

Vir: Interni podatki podjetja Tavčar A&B.

To, kako uspešno se podjetje Tavčar A&B razvija s sistemom usmerjenosti v kakovost, je razvidno iz naslednjega grafa. Ta prikazuje višino kapitala ter vrednost sredstev podjetja od leta 1994 – 2004.

Slika 3.4 Sredstva in kapital podjetja Tavčar A&B, d. o. o.



Vir: Interni podatki podjetja Tavčar A&B.

Kot vidimo, je izboljšanje kakovosti pozitivno vplivalo na razvoj podjetja. Iz leta v leto so se večala tako sredstva kot tudi kapital organizacije. Leta 1994 je podjetje začelo opravljati prevoze z manjšim tovornjakom, danes pa njen vozni park sestavlja štirinajst tovornih vozil s priklopniki ter posebno tovorno vozilo za prevoz nevarnih snovi.

3.7 Standardi kakovosti

Cilj vsake združbe je zelo preprost: živeti in uspevati. Proizvajati mora proizvode in/ali storitve v kupcu zaželenih rokih, na nivoju kakovosti ter za sprejemljivo ceno.

Poti, ki vodijo k temu cilju, so le navidezno lahke. Svetovne proizvodne zmogljivosti so postale večje kot povpraševanje. Danes lahko skoraj vsi proizvajalci izdelujejo približno enake proizvode, zaradi tega je glavni cilj organizacij konkurenčnost. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami je v tem, da uspešne prepoznavajo in upoštevajo potrebe kupcev ter postavljajo njihova pričakovanja in zahteve na prvo mesto, medtem ko se neuspešne samozavestno usmerjajo le na svoje cilje, ne da bi šle skozi zahteven proces ugotavljanja kupčevih potreb in zagotavljanja kakovosti svojih proizvodov ali storitev.

Kupci so namreč spoznali, kaj je kakovost, in zahtevajo še več. Spoznanje, da v konkurenčnem boju za trg sploh ni več najodločilnejša cena, temveč kakovost ponujenega proizvoda in ugled ponudnika, je prisililo mnoge proizvajalce k drugačnemu razumevanju kakovosti. Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih organizacij. Posledica tega je revolucija na področju kakovosti, ki je zajela vsa področja proizvodnje in vrsto najrazličnejših dejavnosti. V nasprotju z dosedanjo prakso pa se z višanjem nivoja kakovosti manjšajo stroški in povečuje se produktivnost. Vzrok je v tem, da se vprašanja kakovosti lotevajo z novimi sistemskimi ukrepi, katerih osnovna načela so podana v standardih serije ISO 9000.

Medtem ko pomenijo te spremembe za nekatere organizacije veliko nevarnost, vidijo druge, ki te spremembe razumejo in sprejemajo, tu svojo priložnost (Vujoševič 1994, 11).

Čeprav so pravila in postopki za pridobivanje certifikata o skladnosti s standardi ISO 9000 zahtevni in dokaj togi, si za certifikat prizadeva vse več podjetij. Standardi ISO 9000 so nastali predvsem za potrebe industrijske proizvodnje in iz njih marsikje veje inženirska miselnost. Čeprav je pridobljeni certifikat dragocen zlasti kot referenca pri trženju, skupnih naložb in podobno, pa je pomembnejši od njega red, ki ga pot do certifikata prinese v organizacijo in spremljanje miselnosti, ki ga prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo.

Standardi ISO serije 9000 podajajo smernice, kako oblikovati sistem za upravljanje in vodenje kakovosti, torej katere mehanizme moramo vgraditi v organizacijo podjetja, da bodo dosežene predpisane zahteve za proizvod oziroma storitev.

3.8 Opredelitev ISO standarda

ISO 9000 standard predstavlja okvir oziroma smernice, po katerih si mora podjetje samo izbrati in zagotoviti kakovost in tržno usmerjenost. ISO 9000 je zgolj okvir slike kakovosti, ki jo mora podjetje samo narisati. Torej ISO 9000 standardi zarišejo osnove ali smernice, katerim mora podjetje slediti, da si izgradi uspešen sistem zagotavljanja kakovosti. ISO 9000 standardi imajo namensko fleksibilna pravila, tako da si podjetje samo lahko izbere pot, po kateri bo šlo.

ISO standard najboljše predstavlja orodje ali sredstvo, s pomočjo katerega vpeljemo politiko zagotavljanja kakovosti v organizacijo podjetja. Področje odgovornosti vodstva organizacije je vnaprej usmerjen dokument na področju zagotavljanja kakovosti, kateri je ob pravilni implementaciji v strukturo podjetja dobra osnova, na kateri lahko podjetje zagotovi konsistentno politiko zagotavljanja kakovosti (Kenneth 1994, 16).

Bistvo standarda je v tem, da ne kaže na konkretno implementacijo rešitev, temveč jih obravnava bolj na teoretični ravni in s tem kaže samo na smeri in okvire, v katerih se potem konkretna implementacija SIQ standarda v posameznem podjetju realizira. S tem standard pušča dovolj svobode vsem vodstvenim ravnam, saj kaže le na katera področja in v kakšnih okvirih jih mora opredeliti in rešiti težave. Ne standardizira jih v tolikšni meri, da ne bi puščal dovolj prostih rok, da bi zbirokratiziral poslovanje podjetja in s tem okrnil podjetnost, inovativnost in kreativnost zaposlenim v podjetju s tovrstnim standardom.

Iz tega je razvidno, da o stopnji standardizacije, formalizacije, centralizacije odločitev, stopnji delitve odgovornosti odločajo načrtovalci ISO 9000 standardov v podjetju. V podjetju, kjer se pritožujejo o preveliki stopnji formalizacije in o okrnjeni fleksibilnosti, je očitno prišlo do nerazumevanja s strani načrtovalcev in slabe implementacije v samo poslovanje in v tiste potrebne formalne zapise, ki so vsaj minimalni za vpeljavo ISO standardov, ali pa nerazumevanje kakovosti s strani zaposlenih. V obeh primerih mora prevzeti pobudo vodstvo podjetja in spremeniti lasten koncept razumevanja kakovosti ali odnos zaposlenih do kakovosti. Samo tako bo kakovost prioriteta v poslovanju podjetja in bo zagotovljena uspešnost poslovanja podjetja.

4 PROJEKT UVEDBE STANDARDOV SERIJE ISO 9000 V PODJETJU TAVČAR A&B

4.1 Predstavitev podjetja

4.1.1 Dejavnost družbe

Tavčar A&B je družinsko podjetje, ki je bilo zasnovano leta 1990. Razvilo se je v majhnem poslovnem prostoru, kjer sta bila prvotno zaposlena dva družinska člana. Najprej je podjetje delovalo zgolj kot posrednik pri carinskih formalnostih, ki jih je potrebno opraviti pri uvozu ter izvozu in tranzitu blaga v oziroma skozi Republiko Slovenijo.

Uspešnost pri izpeljavi poslov in podjetnost družinskih članov je podjetje pripeljalo v take razmere, ko sami družinski člani niso zmogli opravljati in voditi vseh poslov. Tako so v preteklih letih prišli na raven tridesetih zaposlenih. Priprave Slovenije na vstop v Evropsko unijo so jih samo še bolj spodbudile k razmišljanju o prihodnosti podjetja.

Zaradi negotovosti dejavnosti špedicije ob načrtovanem vstopu Slovenije v EU so si začrtali jasno strategijo. Odločili so se za postopno preusmerjanje poslovanja na mednarodni prevoz blaga, ki dandanes podjetju predstavlja poglobitno dejavnost. Sedaj podjetje s svojimi petnajstimi tovornjaki prevažava vse vrste tovorov (ohlajene, razsute, nevarne) razen cistern in eksploziva.

Začrtana strategija ponudbe kakovostnih storitev jih je silila v spremembe v njihovem delovanju. Tako so se na skupščini odločili, da vpeljejo celovito zagotavljanje kakovosti (TQM) oziroma standard ISO 9000.

4.1.2 Organiziranost družbe

Podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo in ima tri izpostave. Centralna se nahaja v Sežani, kjer je poleg poslovne izpostave tudi vodstvo podjetja. Kadri in finance so organizirani v večji meri centralno, ostale poslovne funkcije pa se izvajajo decentralizirano.

Vodstvo podjetja sestavljajo: direktor, vodja računovodstva in vodja transporta, kateri postavljajo letne poslovne in razvojne cilje v obliki letnega plana. V njem so navedene tudi aktivnosti, roki in odgovornosti za doseganje teh ciljev. Izvajanje aktivnosti in doseganje ciljev se spremlja mesečno.

4.1.3 Poslanstvo, vizija, cilji

➤ *Poslanstvo*

Opravljanje visoko kakovostnih prevozov blaga po željah odjemalcev, stalno prilagajanje tržišču ter stalno izboljševanje kakovosti poslovanja ter storitev. Za

zadovoljstvo odjemalcev, lastnikov in zaposlenih bo podjetje Tavčar A&B ohranjalo in izboljševalo svojo vlogo s spodbujanjem podjetniške miselnosti vseh zaposlenih.

➤ *Jasna vizija razvoja podjetja Tavčar A&B*

Podjetje Tavčar A&B se mora z visoko kakovostjo svojih storitev postopoma povzpeti med pomembnejša podjetja za prevoze ter uspešno prodreti na evropski trg ter tako še dodatno povečati svoj obseg poslovanja.

S tesnim povezovanjem znanja in sodelovanja zaposlenih bo podjetje stopnjevalo napredek v poslovni uspešnosti. V družbi, v kateri bo poleg navedenih smotrov doseženo še okolju prijazno opravljanje storitev, bo zaposlenim omogočen tudi osebni razvoj.

➤ *Cilji »Temeljna naravnost do osebja – zanesljiva pot k uspehu«*

Podjetje si obeta širitev na nove trge, predvsem s prevozi po državah Evropske unije in na območje bivše Jugoslavije. Svojim zaposlenim želi omogočiti čim boljše delovne pogoje, hkrati pa se želi še bolje uveljaviti v okolju, v katerem je prisotno.

Zmaga mora biti cilj vsem, ki sodelujejo v tekmi za uresničitev zastavljenih nalog. Zaposleni se morajo tega še posebej zavedati, zato naj bodo v podjetju lojalni in naj varujejo poslovne skrivnosti. Sodelavcem bodo prisluhnili, se drug od drugega učili, med seboj pa bodo iskreni in neposredni. Spoštovali bodo vsakega posameznika, vzpodbujali njegovo inovativno mišljenje in odgovorno tveganje. Razvijali bodo strokovno skupinsko delo. Med vodstvom in zaposlenimi bo medsebojno zaupanje in spoštovanje. Njihovo delo jim bo v veselje in zadoščenje.

4.2 Projekt vpeljave standardov serije ISO 9000 v podjetju Tavčar A&B

V podjetju Tavčar A&B na osnovi gibanja lastnega poslovanja in konkurence ugotovijo, da je potrebno nekaj ukreniti na področju celovitega zagotavljanja kakovosti. Odločijo se, da bodo posredovali na tem področju tako, da preidejo v sistem poslovanja z znakom certifikata, torej pod okrilje standarda serije ISO 9000. Obrnejo se na inštitut za kakovost in meroslovje, kjer naprosijo za pomoč zunanjega sodelavca, saj je narava vpeljave tovrstnih standardov takšna, da zahteva veliko organizacijskih in tehničnih znanj, katera so lastna zgolj sama sebi in zahtevajo celovit pristop.

Na skupščini 15.2.1999 so se odločili za vpeljavo standarda ISO 9000 in zanj 25.5.1999 formalno zaprosili SIQ. Nakar SIQ inštitut dne 4.6.1999 pošlje obvestilo o dodelitvi zunanjega presojevalca oziroma sodelavca, ki je zadolžen za konkretno podjetje.

Podjetje nato izpolni vprašalnik, ki analizira poslovanje in izdela ter dostavi poslovnik kakovosti. Zatem inštitut SIQ oceni ustreznost sistema kakovosti, kot je opisan v poslovniku za izbrani standard, ter o tem izdela pisno poročilo. Če je opis v poslovniku preskop, lahko SIQ zahteva tudi podrobnejše dokumente.

SIQ opravi pred presojo, ki pa ni obvezna, je pa zelo uporabna in pogosto tudi nujna, saj pokaže na številne šibke točke, ki jih mora vložnik odpraviti, da bi bil čimbolj pripravljen na presojo certifikata.

Nato nastopi presoja certifikata, v kateri SIQ oceni, ali sta dokumentacija in izvajanje opisanih postopkov v skladu z zahtevami izbranega standarda. Takoj po opravljeni presoji presojevalci ustno seznanijo predstavnike vložnika o ugotovitvah presoje in o pisnem poročilu, ki ga nameravajo predati vodji področja ocenjevanja sistemov kakovosti.

Morebitne neskladnosti mora vložnik odpraviti pred podelitvijo certifikata, vendar najkasneje v šestih mesecih po presoji certifikata. V primeru prekoračitve tega roka je potrebno izvesti presojo certifikata v celoti.

Dodatna presoja se izvede, če se pri presoji certifikata ali redni presoji ugotovi neskladnosti z izbranim standardom. To je v primeru spremembe predmeta, na katerega se nanaša znak certifikata, bodisi spremembe izbranega standarda ali če pride pri imetniku certifikata do bistvenih sprememb.

Na osnovi sklepa komisije se imetniku certifikata preda naročena količina certifikatov. Imetnika certifikata se uvrsti v "Seznam imetnikov certifikata", pridobi pa si tudi pravico uporabe znaka SIQ certifikata.

Nato se izvajajo še redne presoje, ki so periodično enkrat na leto, s katerimi se ugotavlja, če imetnik certifikata izpolnjuje zahteve izbranega certifikata.

Leta 2000 se je pojavil nov standard, in sicer ISO 9001:2000. Podjetje je do leta 2003 opravljalo presoje po stari verziji standarda, v tem letu pa so opravili razširjeno redno presojo ter uvedli novi standard ISO 9001:2000.

Ta je za uporabnika bolj prijazen, lažje razumljiv in bolj uporaben, obenem pa tudi bolj racionalen, saj daje manjšo težo obsegu in podrobnostim potrebne dokumentacije.

4.3 Analiza učinkov uvajanja ISO standarda v podjetje Tavčar A&B

Kakovost storitev ni bila v podjetju Tavčar A&B nikoli prepuščena naključju, vodstvo organizacije je namreč vedno strmelo k popolnemu zadovoljstvu svojih odjemalcev. Skozi čas pa so se z razvojem podjetja tudi metode za doseganje kakovosti spreminjale. V preteklosti je vodstvo podjetja kakovost dosegalo s konstantnim kontroliranjem procesov in zaposlenih. Podrejeni so z ažurnim poročanjem posredovali informacije vodstvu, ki je nato sprejelo odločitve in zaposlene podrobno usmerjalo. Vedno znova so se reševale napake, ki so se pojavljale že v preteklosti, razlogi, ki do njih pripeljejo, pa niso bili odstranjeni. Tak način dela je bil za razliko od sedanjega veliko bolj zamuden in zaradi tega za dejavnost prevoznitva neprimeren. V tem sektorju je namreč ključnega pomena hitro in učinkovito poslovanje, saj sicer pride do zamud pri dostavi tovara in nezadovoljstva naročnikov. Ker je bila velika večina

odločitev, tudi tistih manj zahtevnih, skrb vodstva, je prihajalo do preobsežnega pretoka informacij ter posledično do napak pri posredovanju informacij. Odgovornost za nastale napake je bilo težko določiti, očitki in pritiski nad zaposlenimi pa so negativno vplivali na delovno klimo. Zaradi vsega tega so v podjetju sklenili izboljšati obstoječo situacijo. Že pred uvedbo ISO standardov so del odločanja prenesli na nižje sloje, kar je med drugim kasneje pripomoglo k lažjemu uvajanju novega načina poslovanja. Poleg tega so z delegiranjem avtoritete zaposleni postali vse bolj vestni in učinkoviti pri svojem delu.

Pomemben dejavnik pri doseganju kakovosti je delovanje po urejenih delovnih postopkih. Mnogi od teh v podjetju Tavčar A&B niso bili zapisani, zaradi česar je bilo v konkretnih razmerah zagotavljanje tiste zamišljene politike kakovosti, ki si jo je vodstvo zadalo, veliko težje.

Dandanes mora osebje vsakega dobro organiziranega podjetja delovati po ustaljenih sistemih. Procesi morajo biti opravljeni pravilno že prvič in vedno na isti način. V podjetju, ki posluje v skladu z ustreznimi objavljenimi postopki, je vodstvo veliko bolj sproščeno, saj se zaveda, da podrejeni razumejo pomembnost kakovosti in se zanj tudi zavzemajo. Vodstvo lahko tako neovirano opravlja vodstvene naloge in mu ni treba skrbeti za kontrolo kakovosti. Delovna sila je tako izpostavljena manjšemu pritisku, kar veliko pripomore k ugodni delovni klimi.

V naslednjih podpoglavjih so prikazane določene dejavnosti tako, kot jih določa standard ISO 9001:2000.

4.3.1 Vloga vodstva podjetja v zagotavljanju kakovosti

Danes je vsak zaposleni v podjetju odgovoren za kakovost svojega dela. Odgovornosti za opredelitev in operativno izvajanje posameznega elementa sistema kakovosti so shematsko opredeljene v matriki odgovornosti v poslovniku kakovosti. Odgovornosti za izvajanje posameznih aktivnosti pa so predstavljene v posameznih poglavjih PK in v sistematizaciji delovnih mest.

Direktor podjetja je dolžan zagotoviti primerna sredstva (prostor, čas, opremo, denar) in usposobljeno osebje za preverjanje posameznih aktivnosti. Konkretna zahteva po usposobljenosti osebja so opredeljene v sistematizaciji delovnih mest.

Vodstvo podjetja sestavljajo: direktor, vodja računovodstva in vodja transporta. Predstavniki vodstva, ki je odgovoren za vzdrževanje in izvajanje sistema kakovosti glede na zahteve standarda SIST ISO 9001:2000, je direktor. V smislu te funkcije je pooblaščen in odgovoren za vzpostavitev, vzdrževanje in razvoj sistema kakovosti. V tem smislu mora poročati vodstvu o delovanju sistema kakovosti in opozarjati na aktivnosti, ki se ne izvajajo v skladu s postopki sistema kakovosti.

Vodstvo podjetja postavlja letne poslovne in razvojne cilje v obliki letnega plana. V njem so navedene tudi aktivnosti, roki in odgovornosti za doseganje teh ciljev. Izvajanje aktivnosti in doseganje ciljev se spremlja mesečno. V primeru odstopanj ali

kakršnihkoli drugih problemov pri izvajanju poslovnega procesa vodstvo izvaja ustrezne ukrepe, ki so evidentirani v evidenci preventivnih in korektivnih ukrepov. S spremljanjem kazalnikov delovanja se ugotavlja učinkovitost in primernost procesov ter težnja k nenehnemu izboljševanju storitev. V okviru mesečnih sestankov se zaposlenim tudi posredujejo informacije o učinkovitosti sistema kakovosti in drugih pomembnih dogodkih v podjetju. Vodstvo podjetja enkrat letno, vključno z določanjem ciljev, opravi pregled sistema kakovosti s ciljem ugotoviti primernost in učinkovitost sistema kakovosti.

Osnova za pregled so:

- politika kakovosti in cilji podjetja – ugotavljanje primernosti
- podatki o realizaciji ciljev iz letnega plana (tudi v smislu spremljanja stalnega izboljševanja učinkovitosti sistema vodenja kakovosti),
- poročila notranjih presoj,
- poročila o presojah neodvisne institucije in kupcev,
- podatki o zadovoljstvu strank,
- podatki o izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov,
- podatki o reklamacijah in pripombah strank,
- pritožbe na sistem kakovosti s strani kupcev,
- podatki o ukrepih s predhodnih pregledov,
- ocena sprememb, ki lahko vplivajo na sistem kakovosti,
- predlogi za izboljšave,
- podatki o usposabljanjih, na osnovi katerih se poda ocena učinkovitosti usposabljanj.

Ugotovitve so navedene v zapisnikih pregleda. Na osnovi le-teh se sprožijo preventivni ali korektivni ukrepi.

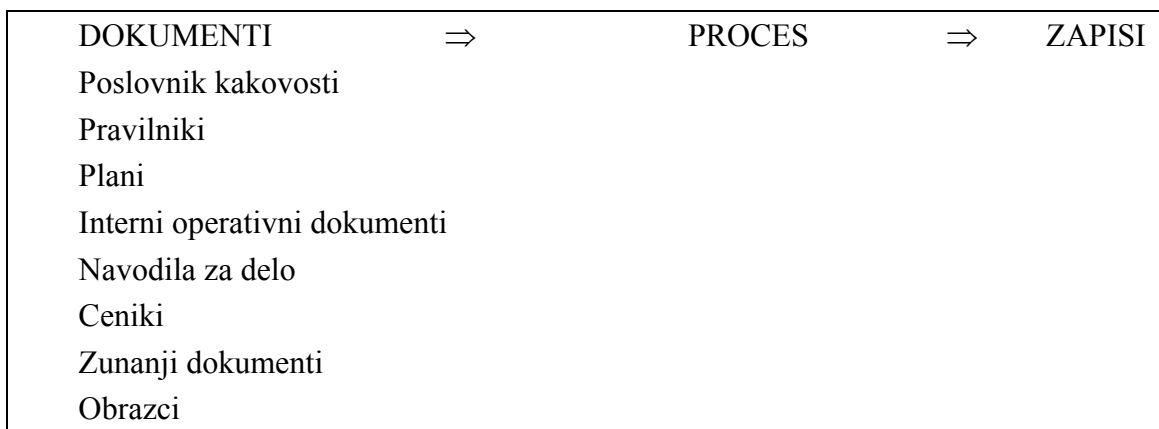
4.3.2 Struktura sistema kakovosti in planiranje kakovosti

Sistem kakovosti je sestavljen iz:

- organizacijske strukture (odgovornosti, pooblastila in medsebojni odnosi),
- postopkov (kaj, kdo, kje, kdaj, kako),
- procesov (skupek med seboj povezanih sredstev in aktivnosti),
- virov za izvajanje vodenja kakovosti.

Postopki so popisani v dokumentih sistema kakovosti. Skupine dokumentov in njihov medsebojni odnos ter mesto zapisov v sistemu dokumentacije so razvidni iz naslednje sheme.

Slika 4.1 Postopki v sistemu kakovosti



Vir: Poslovník kakovosti podjetja Tavčar A&B.

Zgornja shema prikazuje sistem kakovosti oziroma procesno določenost ravnanja z dokumenti iz prvega stolpca sheme. Vsak izmed naštetih dokumentov mora skozi vnaprej določen proces, ki je zapisan v poslovníku kakovosti. Nato se na osnovi ugotovljenega naredijo potrebni zapisi, ki pričajo o problematiki in stanju konkretne obravnavane naloge oziroma dokumenta.

Sistem obvladovanja dokumentov je opredeljen v poslovníku kakovosti.

Planiranje kakovosti se nanaša na poslovni proces v podjetju in je sestavljen iz pridobivanja poslov (KOMERCIALNI POSLI) in iz izvajanja naročil (ŠPEDICIJA, TRANSPORT, TRANZIT). Kontrolne točke so predvidene pri izvajanju omenjenih procesov.

Planiranje kakovosti izvajajo tudi v obliki stalnih izboljšav. Spremljajo posamezne parametre rezultatov ter procesov in v zvezi z njimi postavljajo nove cilje ter aktivnosti za doseganje le-teh. Operativno se konkretne aktivnosti opredelijo v okviru pregleda s strani vodstva.

4.3.3 Komercialni posli

Namen tega predpisa je, da so opredeljeni postopki odgovornosti pri prodaji ali nabavi v primeru sklepanja večjih poslov. Pod večje posle smatrajo tiste, pri katerih pride pred realizacijo do podpisa pogodbe.

Vsako povpraševanje, ki ga prejmejo, preverijo glede popolnosti s strani kupca postavljenih zahtev. V primeru nejasnosti ali nepopolnosti zahtev vzpostavijo stik s kupcem ter tako pridobijo manjkajoče informacije.

Glede na kompleksnost zahtev se v ugotavljanje izvedljivosti vključijo pristojne osebe-vodja transporta in / ali špedicije.

Osnova za preverjanje izvedljivosti so tehnična izvedljivost, preverjanje kapacitet, boniteta naročnika in finančna zmožnost. V kolikor v kateremkoli preverjanju izvedljivost ni možna, se usklajuje zahteve z naročnikom.

Če so zahteve naročnika jasno določene, izvedljivost pa potrjena s strani pristojnih oseb, se pripravi ponudba, ki jo preveri in odobri direktor ali vodja računovodstva ali vodja transporta za svoje področje.

Če pride do dogovora, se pripravi osnutek pogodbe, ki se preveri. Ko je pogodba podpisana s strani direktorja in kupca, jo arhivirajo v računovodstvu in v operativi.

Vse morebitne spremembe zahtev naročnika se ponovno preverijo po postopku za sam pregled pogodbe. V kolikor so zahteve jasne in izvedljivost potrjena, se izdela dodatek k pogodbi in o spremembi se obvesti ustreznega vodjo delovne skupine.

Pri pripravi ponudb in pogodb je odgovorna oseba zadolžena, da preveri tudi, ali kupčeve zahteve vsebujejo elemente s področja zakonodaje in standardov. V primeru, da je temu tako, je potrebno pridobiti informacije o vsebini tovrstnih zahtev in jih upoštevati pri pripravi ponudbe ali pogodbe.

V smislu ugotavljanja zadovoljstva strank se izvajajo letne ankete, ki jih pripravi in analizira predstavnik vodstva.

Pomemben vir informacij so tudi osebni kontakti s šoferji. Pomembne informacije se obravnavajo na mesečnih sestankih.

4.3.4 Postopek nabave

V primeru nabave osnovnih sredstev za izvajanje storitev, se zahteve za tovrstne proizvode opredelijo v nabavni pogodbi. Praviloma se pridobi več ponudb. Po potrebi se za posamezen posel lahko postavijo specifični kriteriji za izbor dobavitelja.

Prevzem proizvodov se opravi s pregledom proizvoda v smislu izpolnjevanja specifičnih zahtev. Za koordinacijo vseh aktivnosti v zvezi z nabavo osnovnih sredstev in za podpisovanje pogodb je odgovoren direktor.

Redno ugotavljajo sposobnosti dobavitelja za dobave storitev in proizvodov stalno enake kakovosti v zelenih količinah in določenih rokih. Odbren dobavitelj je tisti, ki pri izbiri in ocenjevanju doseže pogoje za uvrstitev na listo odobrenih dobaviteljev ali prevoznikov. Kriteriji za izbiro dobavitelja ali prevoznika so:

- dobavitelj je imetnik certifikata ISO 9001,
- presoja sistema kakovosti pri dobavitelju, ki jo izvede usposobljeni notranji presojevalec,
- obisk pri dobavitelju in ocena njegove sposobnosti, ki ga izvedejo direktor ali njegov pomočnik,
- priporočila in reference drugih kupcev dobavitelja, ki jih zbere vodja oddelka.

Direktor se v sodelovanju z vodji odloči, katere od kriterijev bo upošteval pri izbiri posameznega dobavitelja. Če dobavitelj izpolnjuje kriterije za izbor, direktor izpolni

oziroma dopolni obrazec. Podatke o dobavitelju in dobavitelja uvrsti na Listo odobrenih dobaviteljev ali med odobrene pod-prevoznike.

Dobavitelje ocenjujejo na osnovi podatkov o dobavah, ki obsegajo:

- rokovna točnost,
- kakovost izvajanja storitve oziroma kakovost proizvodov, reklamacije, ugotovljene na vhodu in v procesu,
- ostalo (izkušnje sodelavcev glede sodelovanja).

Vodja transporta te podatke zbira in shranjuje v mapi dobavitelja. Dvakrat letno pa direktor, vodja računovodstva in vodja transporta s posebnim obrazcem izvedejo ocenjevanje dobaviteljev.

Če dobavitelj ne izpolnjuje kriterijev, sprožijo naslednje ukrepe:

- razgovor z dobaviteljem glede napak,
- pisno obvestilo dobavitelju o stanju in zahteve konkretnih ukrepov,
- izbor novega dobavitelja, ne naročajo več pri starem ter črtanje le-tega z liste odobrenih dobaviteljev oziroma podprevoznikov. O vseh aktivnostih vodja operative vodi zapise v mapi dobavitelja.

V mapi dobavitelja se tako hranijo osnovni podatki o dobavitelju, vsi zapisi v zvezi z izbiranjem dobavitelja in njegovim ocenjevanjem, obvestila dobaviteljem, zapisi sestankov in ostalo.

V mapi dobavitelja se shranjujejo:

- podatki o dobavitelju,
- vsi zapisi v zvezi z izbiranjem dobavitelja (potrditve vzorca, kopije certifikatov, zapisi o presoji, ...),
- vsi zapisi v zvezi z reševanjem reklamacij pri dobavitelju,
- letna ocena dobavitelja.

4.3.5 Transport

Referent sprejme povpraševanje po prevozu, ga posreduje vodji transporta, ki možnost izvedbe prevoza preuči (cena, kamion, druge zahteve). Odgovorna oseba lahko zavrne stranko, če je na seznamu neplačnikov. Vodja transporta preveri pozicijo vozil, ugotovi dejanske razdalje ter pridobi ponudbe od podprevoznikov ter potrdi prevzem naročila s podpisom in žigom. V primeru, da prevoza ne more opraviti, takoj obvesti naročnika in zapiše v pozicijo naročila.

Vodja transporta pripravi nakladalni nalog in odpre pozicijsko mapo ter v njej beleži vse nastale dogodke, vzporedno pa obvešča voznika tovornega vozila. Ta mora nadzorovati prevzem blaga, saj je odgovoren za količino in kakovost dobavljenega blaga. V potni nalog mora evidentirati število kilometrov, mesto nakladanja/razkladanja, vmesne postaje, stanje števca, uro odhoda in uro prihoda.

Prejemnik blaga podpiše vozniku tovornega vozila CMR, s tem potrdi prejem blaga.

Po opravljenem prevozu vodja transporta obračuna potni nalog in preveri CMR in tahograf. Evidentira opravljeno storitev po pozicijski mapi v poseben, temu namenjen program Unikum.

Fakturist izda račun na podlagi potrjenega CMR-ja ter ga evidentira po pozicijski mapi v program Unikum.

Če pride do poškodbe tovora, voznik tovornega vozila takoj obvesti vodjo transporta, ki po potrebi obvesti tudi odgovorne organe (policija, gasilci, ...). Voznik tovornega vozila pa ukrepa po navodilih, ki so zapisana v posebnih obrazcih.

V primeru zamude vodja transporta telefonsko obvesti naročnika, istočasno pa zabeleži zamudo v pozicijsko mapo.

Kadar pride do reklamacij, odgovorni preuči neskladnost ter analizira in ugotavlja vzroke reklamacije. Notranji ukrepi se izvajajo tako, da direktor pooblasti osebo, katera odpravi vzrok nastale reklamacije in postavi ukrep preventive, da se iste napake ne ponovijo.

Pri prevozu nevarnih snovi dobi voznik tovornega vozila navodila od vodje transporta oziroma organizatorja transporta, na kaj mora biti pozoren pri nakladanju tovora in kako mora biti opremljeno vozilo pri prevozu določene nevarne snovi. Seveda mora biti voznik tudi strokovno usposobljen za opravljanje takega prevoza.

V primeru spremembe s strani naročnika vodja transporta zabeleži spremembo v pozicijo, oceni stroške in obvesti voznika tovornega vozila.

Vodja transporta stalno spremlja in nadzira prevoze. Voznik pa mora poskrbeti, da je v vozilu vedno prisoten pravilnik o notranji kontroli, potni nalog, obrazec za nepredviden dogodek, avtokarta Evrope, delovna obleka, rokavice in orodje. Šoferji so dolžni v kabinah vzdrževati ustrezen red in čistočo, saj s tem izkazujejo odnos do strank, za katere vozijo. Vsaj dvakrat letno odgovorna oseba iz oddelka za transport opravi nenapovedan pregled urejenosti kabin in po potrebi poda zahtevo, da se stanje izboljša.

4.3.6 Obvladovanje dokumentov in podatkov

Skrbnik posameznega dokumenta hrani originalni dokument. Vsak original in kontrolirano kopijo dokumenta skrbnik vpiše v pripadajočo evidenco in opravi fizično razdelitev kopij. Vsak prejemnik s podpisom na navedenem obrazcu potrdi prejem dokumenta. Dokumenti morajo biti praviloma dostavljeni prejemnikom pred datumom začetka veljavnosti.

Predlog za spremembo dokumenta lahko poda kdorkoli, in sicer pisno avtorju dokumenta. Za obvladovanje sprememb dokumentov veljajo tiste odgovornosti, ki so

določene v matriki dokumentov, in tisti način evidentiranja, ki je naveden v prejšnjem odstavku. V primeru spremembe se izda nov dokument v celoti.

4.3.7 Korektivni in preventivni ukrepi

Namen obvladovanja preventivnih ukrepov je zagotoviti:

- odpravljanje vzrokov za nastanek napak in s tem preprečitev njihovega ponavljanja,
- stalno izboljševanje učinkovitosti sistema kakovosti.

Potrebno je sistematično izvajati neodvisen nadzor nad izvajanjem in učinkovitostjo sistema kakovosti ter ugotavljati skladnost s postavljenimi zahtevami.

Presojo lahko izvajajo le usposobljeni presojevalci, ki so prisostvovali usposabljanju za notranje presojevalce, enkrat prisostvovali presoji kot opazovalci in izvedli vsaj eno presoj pod nadzorom usposobljenega presojevalca. Evidenco usposobljenosti notranjih presojevalcev vodi predstavnik vodstva.

Presoj izvajata praviloma en presojevalec. V kolikor presoj izvajata dva presojevalca, je prvo-imenovani v planu presoje tudi t.i. vodja presoje, katerega naloga je voditi presoj (spraševanje, iskanje dokazov in priprava poročila o notranji presoji). Drugi presojevalec je zadolžen za sprotno zapisovanje ugotovitev ter za pripravo zahtevkov za korektivne ukrepe.

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

- število organizacijskih enot, v katerih so bile izvedene presoje,
- število ugotovljenih neskladnosti,
- oceno izvajanja notranjih presoj,
- glavne ugotovitve notranjih presoj,
- po potrebi predloge za izboljšanje izvajanja notranjih presoj.

4.3.8 Usposabljanje

S sistemom vodenja kakovosti organizacija zagotavlja, da so vsi zaposleni v podjetju usposobljeni za kakovostno izvajanje svojih delovnih nalog.

V ta namen pripravljajo sistematično letno usposabljanje zaposlenih, premeščenih, novozaposlenih in pripravnikov. Določila tega poglavja veljajo za vse zaposlene, in sicer:

- interno,
- eksterno,
- strokovno (za izvajanje določenih aktivnosti),
- funkcionalno (tuji jeziki, računalništvo, ...),
- za vodenje (metode vodenja, medsebojni odnosi, ...),

- o sistemu dela (ISO 9000, sistem zagotavljanja kakovosti, ...).

V primeru, da zaposleni med letom ugotovijo potrebo po usposabljanju, le-to posredujejo direktorju ali vodji računovodstva, ki odloča o nadaljnjih aktivnostih.

Vsakega novosprejetega ali premeščenega delavca uvede v delo njegov neposredno predpostavljeni, ki poskrbi za ustrezen program uvajanja za čas poskusne dobe. Pri tem smiselno uporablja obrazec uvajanje v delo.

Trajanje uvajanja je prilagojeno zahtevnosti delovnega mesta in stopnji izobrazbe. K uvajanju spada tudi poučevanje o nevarnosti na delovnem mestu in predpisi o varovanju okolja, kar je naloga neposrednega vodje novozaposlenega.

4.3.9 Statistične metode

Statistične metode in orodja kakovosti uporabljajo za analiziranje (zbiranje in obdelavo podatkov) obstoječih procesov s ciljem:

- iskanja priložnosti za stalno izboljševanje le-teh,
- preprečevanje pojavov neustrezne kakovosti,
- ugotavljanje potreb po uporabi statističnih metod; potrebe po uporabi statističnih metod ugotavlja predstavnik vodstva letno na osnovi razgovora z ostalim člani vodstva, in sicer v okviru pregleda s strani vodstva,
- dokumentiranje statističnih metod; vse statistične metode, ki se uporabljajo v podjetju so dokumentirane v obliki literature za področje, katero ima podjetje v lasti,
- usposabljanje uporabnikov; usposabljanje uporabnikov statističnih metod poteka v okviru sistema usposabljanja; vsi vodje so v okviru rednega šolanja pridobili potrebna osnovna znanja s področja statističnih metod,
- v podjetju se uporabljajo naslednje statistične metode in orodja kakovosti: diagram poteka, tabela za zbiranje podatkov in Pareto diagram (ABC analiza).

5 RAZISKAVA IN ANALIZIRANJE PODATKOV

Pri raziskavi smo se posvetili predvsem analizi dveh elementov, in sicer:

- Spremljanju zadovoljstva odjemalcev podjetja Tavčar A&B. Glede na to, da je organizacija odvisna od svojih kupcev, mora razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe. Zadovoljevanje le-teh je najpomembnejši dejavnik, na katerem temelji celovita filozofija kakovosti. Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, v nadaljevanju primerjamo z rezultati iz preteklih let, katere nam je posredovalo vodstvo podjetja. Na ta način skušamo prikazati, kako z naravnostjo k celoviti filozofiji ravnanja kakovosti uspešno razvijamo trden partnerski odnos s svojimi odjemalci.
- Spremljanju zadovoljstva zaposlenih, saj so jedro organizacije, ob njihovi polni vključenosti pa se njihove sposobnosti izkažejo ter kar najbolj uporabijo v korist podjetja, kot navaja Kaplan (2000, 138): »Cilj zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom izrednega pomena za organizacijo. Zadovoljstvo pri delu je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo.« Ravno tako kot pri prejšnji anketi, podatke, pridobljene od zaposlenih, primerjamo s tistimi, iz preteklih let.

Poleg tega smo se odločili opraviti analizo stanja podjetja Tavčar A&B ter ugotoviti, kateri dejavniki poslovanja so se z razvojem podjetja razvili in na katerih področjih bi se dalo še kaj postoriti.

5.1 Anketa »Zadovoljstvo odjemalcev«

Pri podjetju Tavčar A&B že od samega začetka strogo upoštevajo želje in pričakovanja svojih poslovnih partnerjev. V začetnih letih poslovanja so zadovoljstvo svojih odjemalcev ugotavljali tako, da so beležili reklamacije nad opravljenimi storitvami. Kmalu so ugotovili, da ta način ni najbolj primeren, saj se veliko strank nad opravljeno storitvijo ni pritožilo, tudi ko je med izvedbo le-te prišlo do opaznih napak. Začeli so z rednim izvajanjem anket in vodenjem evidence kakovosti. Z uvedbo sistema kakovosti so sestavili vprašalnik, katerega cilj je bil ugotoviti, koliko posamezni dejavnik prispeva h končnemu zaznavanju kakovosti njihove storitve. Pomembne dejavnike sedaj spremljajo ter konstantno izboljšujejo.

Anketo, ki meri zadovoljstvo, smo poslali odjemalcem podjetja Tavčar A&B, tako pridobljene rezultate pa interpretirali in primerjali s tistimi, ki jih je priskrbelo vodstvo. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem skušamo ugotoviti, kateri dejavniki ključno vplivajo na odjemalca pri zaznavanju kakovosti. Drugi del je namenjen ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev s posameznimi dejavniki storitev

podjetja Tavčar A&B, zadnji pa iskanju morebitnih dejavnikov, katerim podjetje ne posveča dovolj pozornosti.

5.1.1 Prikaz pridobljenih podatkov

V tabeli 5.1 so prikazani podatki, pridobljeni s prvim delom ankete, in sicer koliko so posamezni dejavniki storitve podjetja Tavčar A&B za anketirane odjemalce pomembni.

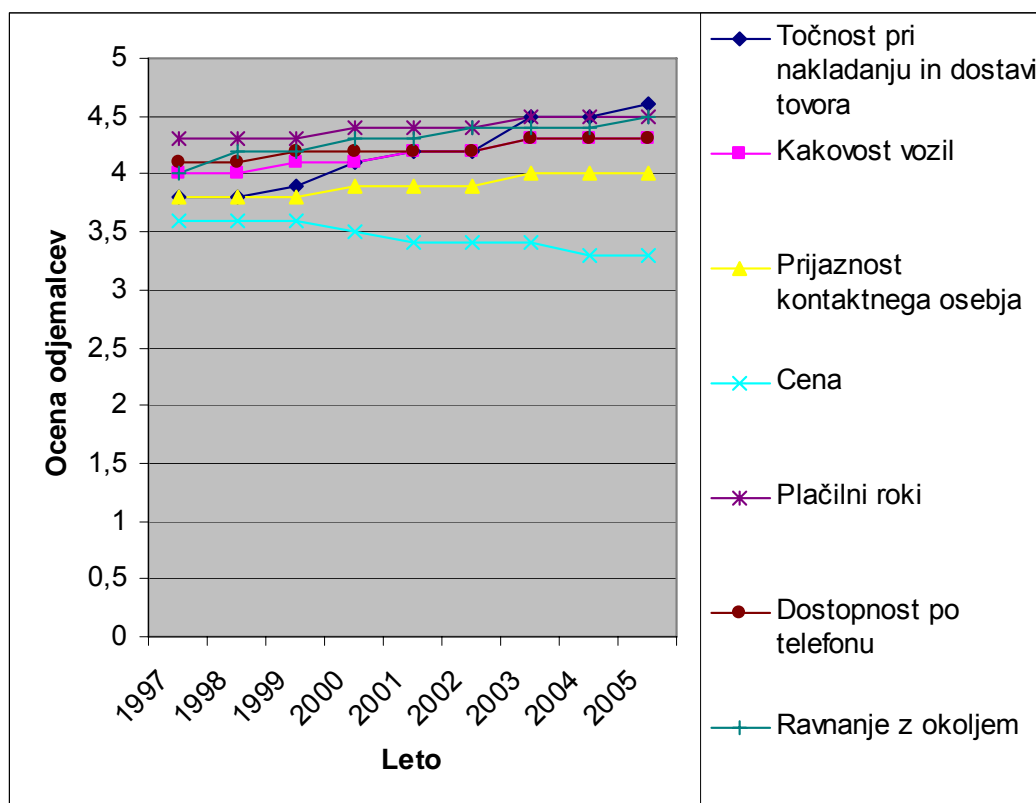
Tabela 5.1 Pomembnost posameznih sestavin storitve za odjemalca

Točnost pri nakladanju in dostavi tovora	4,8
Kakovost vozil	4,2
Prijaznost kontaktnega osebja	2,8
Cena storitve	3
Plačilni roki	3,8
Dostopnost po telefonu	3,5
Ravnanje z okoljem	3

Vir: Anketa »Zadovoljstvo odjemalcev«

V grafu, ki sledi v nadaljevanju (slika 5.1), predstavimo podatke, ki smo jih pridobili z drugim delom ankete, in sicer v kakšni meri so odjemalci s posamezno sestavino storitve zadovoljni. Graf je oblikovan tako, da prikazuje nihanje zadovoljstva v obdobju od leta 1994 do 2005. Na ta način omogoča primerjavo pridobljenih podatkov s tistimi iz prejšnjih let. Po osi y se giblje višina zadovoljstva anketirancev v določenem letu. Ocene se gibajo od 1 (nezadovoljstvo) do 5 (popolno zadovoljstvo), 2, 3 in 4 predstavljajo vmesna stanja. V naslednjem poglavju so podatki slike 5.1 interpretirani.

Slika 5.1 Zadovoljstvo odjemalcev s posameznimi sestavinami storitve



Vir: Interni podatki podjetja Tavčar A&B in anketa »Zadovoljstvo odjemalcev«

5.1.2 Interpretacija anketnega vprašalnika »Zadovoljstvo odjemalcev«

Točnost pri nakladanju in dostavi tovora je dejavnik, ki najbolj vpliva na zaznavanje kakovosti storitve s strani odjemalcev. To pomeni, da je točnost v poslovanju podjetja, ki se ukvarja s prevozništvom, ključnega pomena za zadovoljevanje tako naročnikov prevoza kot tudi prejemnikov prevoženega tovora. Podjetje skuša točnost nakladanja in dostave tovora doseči z dobro organizacijo dela ter z učinkovitim sistemom planiranja prevozov. K temu pripomorejo tudi zanesljivi podprevozniki, na katere se lahko podjetje v primeru prezasedenosti slepo zanese.

Kakovost vozil spada med oprijemljive dejavnike storitve, ki na odjemalca lahko naredijo velik vtis. Iz ankete je razvidno, da jo uvrščajo naročniki na drugo mesto, takoj za točnostjo nakladanja in dostave tovora. Podjetje skuša z vlaganjem v sodobna tovorna sredstva v odjemalca vzbuditi občutek zaupanja. Potrebno je namreč doseči, da tako naročnik kot tudi prejemnik verjameta v zanesljivost storitev, ki jih organizacija nudi. Poleg tega je zaradi nepredvidenih stroškov popravil, zamud ter višje porabe in dražje cestne takse smotrno vozila, stara nad pet let, zamenjati z novimi.

Prijaznost kontaktnega osebja s strani odjemalcev ni bila označena kot dejavnik, ki ima velik vpliv na zaznavanje kakovosti storitve. Kljub temu pa vodstvo podjetja meni,

da je ključnega pomena v primeru, ko naročnik ni povsem zadovoljen s storitvijo. Takrat mora podjetje narediti vse, da se ne vtisne v spomin v slabi luči. V diagramu lahko vidimo, da se tudi ta v očeh odjemalcev konstantno povečuje.

Večina naročnikov meni, da bi lahko bile storitve, ki jih nudi podjetje Tavčar A&B, cenejše. Vodstvo se zaveda, da so storitve, ki jih nudi njihova organizacija v primerjavi s konkurenco, nekoliko dražje. Meni pa, da majhna razlika v ceni storitve za naročnika ni ključnega pomena pri izboru prevoznika. Večji vpliv ima razmerje med ceno in kakovostjo ponujene storitve. Obseg prevozov in število stalnih odjemalcev to potrujeta. Podjetje iz leta v leto kljub povišanju cen storitev pridobiva nove stranke ter z njimi sklepa dolgoročna sodelovanja.

Plačilni roki, ki jih podjetje ponuja stalnim odjemalcem, so po mnenju le-teh povsem primerni. Podjetje namreč nima težav z likvidnostjo in zato nudi svojim poslovnim partnerjem možnost plačila v 120 dneh po opravljeni storitvi. Glede na to, da ima organizacija nekoliko višje cene od odjemalcev, skuša to nadoknaditi z ugodnejšimi plačilnimi roki.

Dostopnost po telefonu je zadovoljivo ocenjena, povprečje pa najverjetneje zmanjšujeta vodja logistike in njegov referent. Njiju je namreč zaradi ločene lokacije pisarn od skladišča in garaž večkrat potrebno klicati na mobilni telefon. Glede na pomembnost stalne dostopnosti odjemalcu vodstvo pričakuje veliko izboljšanje z dokončno premestitvijo pisarn v nove prostore.

Ravnanje z okoljem je v tem sektorju neposredno povezano s kvaliteto tovornih sredstev. Podjetje veliko vlaga v sodobno tehnologijo, ki je zanesljivejša, enostavnejša za uporabo in prijaznejša z naravo. Vozila so redno pregledana in servisirana. Odjemalci so z osveščenostjo do narave zadovoljni.

Tretji del ankete je pokazal, da vodstvo spremlja vse elemente storitve, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev. Zelo majhen delež anketirancev namreč meni, da na njihovo zaznavo o kakovosti storitve vplivajo dejavniki, katere podjetje trenutno ne spremlja. Tudi v teh primerih je bila njihova ocena o pomembnosti teh dejavnikov zelo nizka.

5.2 Anketa »Zadovoljstvo zaposlenih«

V tem delu skušamo prikazati, kako se je delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih spreminjalo z razvojem kakovosti. Podatke o zadovoljstvu zaposlenih smo nameravali najprej pridobiti z intervjuji zaposlenih, vendar smo po nasvetu direktorice podjetja ugotovili, da bo metoda anketnega vprašalnika zaradi njene anonimnosti bolj primerna tudi v tem primeru. Možno je namreč, da bi zaposleni na direktno postavljena vprašanja odgovarjali z zadržki in bi tako dobljeni rezultati ne bili povsem verodostojni.

Postavljena vprašanja so tista, ki jih je v preteklosti uporabljalo podjetje, saj lahko le na tak način dobljene podatke objektivno primerjamo s tistimi iz preteklih let.

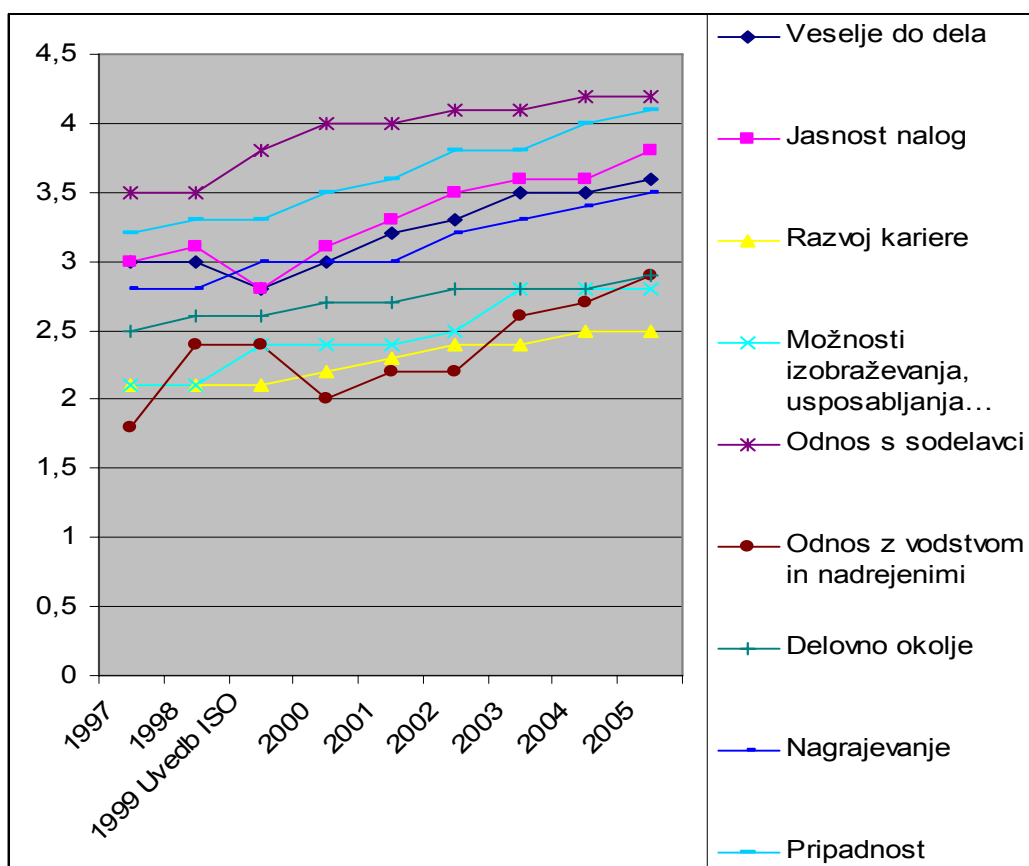
Anketo smo izvajali osebno na vseh treh izpostavah podjetja, skupno pa smo anketirali 30 zaposlenih. Najprej smo anketirancem razložili namen te raziskave, predstavili smo fakulteto ter poudarili, da je anketa anonimna, pridobljeni podatki pa uporabljeni za raziskovalne namene in kot vodilo pri razvijanju stimulatívnega in prijetnega delovnega okolja v njihovem podjetju. V nadaljevanju smo predstavili anketo in poudarili njene ključne točke ter jih dodatno pojasnili. Tako pridobljene rezultate smo obdelali in jih v naslednjem poglavju interpretirali.

5.2.1 Prikaz pridobljenih podatkov

Anketni vprašalnik je sestavljen iz devetih trditev, katere so anketiranci ocenili z ocenami od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da trditev po njihovem mnenju sploh ne velja, 5 pa, da je zanje popolnoma pravilna. 2, 3 in 4 označujejo stanja, ki so med obema skrajnostima.

Ocene posameznih vprašanj smo sešteli ter delili s številom anketirancev, rezultate pa prikazali v sliki 5.2. V naslednjem poglavju sledi interpretacija podatkov.

Slika 5.2 Zadovoljstvo zaposlenih nad delovnimi pogoji



Vir: Interni podatki podjetja Tavčar A&B in anketa »Zadovoljstvo zaposlenih«

5.2.2 Interpretacija anketnega vprašalnika »Zadovoljstvo zaposlenih«

Anketa, opravljena na tridesetih zaposlenih, je pokazala, da je splošno zadovoljstvo z delovnimi pogoji relativno visoko. Če posvetimo pozornost trendu naraščanja zadovoljstva, so rezultati še bolj spodbudni.

S konstantnim razvojem kakovosti na vseh področjih so v podjetju Tavčar A&B dosegli, da je večina zaposlenih s svojim delom zadovoljna. Do tega so prišli z rednimi raziskavami, opravljenimi na svojih kadrih, ki so pokazale, kaj jih pri opravljanju vsakdanjih opravil ovira ter z upoštevanjem njihovih predlogov pri izboljšavah. Kot vidimo, se z razvojem kakovosti procesov v podjetju izboljšuje tudi delovna klima. V zgornjem diagramu so prikazani dejavniki, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično na njihovo produktivnost v podjetju.

Zadovoljstvo zaposlenih nad svojim delom se počasi povečuje. S pridobivanjem certifikata kakovosti (v letu 1999) in s spreminjanjem načina dela je zadovoljstvo rahlo padlo. Po besedah direktorice je vodstvo to pričakovalo, saj navadno večina inovacij v fazi uvajanja naleti na kritike in odpor zaposlenih. Upad pripisujejo predvsem preobsežnemu administrativnemu delu, ki so ga prinesli takratni standardi kakovosti. Z ustreznim osveščanjem in vključevanjem zaposlenih v razvoj kakovosti se je stanje popravilo in zadovoljstvo je začelo naraščati.

Naloge, ki jih opravljajo zaposleni, so v veliki večini jasne. V obdobju uvajanja ISO standardov lahko opazimo minimalni padec razumevanja svojih nalog s strani zaposlenih, tega pa lahko povežemo z inovacijami v načinu dela, saj že v naslednjem letu trend začne zopet rasti.

Možnosti razvoja kariere so v podjetju Tavčar A&B dokaj omejene. Organizacija namreč zaradi svoje majhnosti in organiziranosti zaposlenim ne more ponuditi želenih pogojev. Vodstvo se tega zaveda, zato v primeru prostih delovnih mest najprej omogoča napredovanje internim kadrom ter šele nato razpiše potrebo po delavcu.

Slabo ocenjene so bile možnosti izobraževanja in usposabljanja. Zaposleni namreč smatrajo, da jim podjetje ne nudi dovolj možnosti za izobraževanje. Kader podjetja je namreč relativno mlad, velika večina pa ima le poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Z uvedbo standardov kakovosti se je izkazalo, da so zaposleni voljni osvajanja novih znanj. Pri procesu uvajanja so aktivno sodelovali ter z zanimanjem analizirali spremembe. Podjetje sicer ponuja svojim delavcem izobraževanja, ki pa so striktno povezana z delom, ki ga opravljajo (tečaji tujih jezikov, zmanjševanja porabe goriva,...). S strani organizacije primanjkuje podpora pri pridobivanju formalne izobrazbe, ki je v podjetju relativno nizka.

Kot je razvidno iz diagrama v prejšnjem poglavju, zaposleni med seboj gojijo in vzdržujejo dobre prijateljske odnose. K temu pripomore majhna fluktuacija ter redna

druženja (izleti, praznovanja dosežkov, športne aktivnosti...) zaposlenih, ki jih organizira vodstvo.

Odnos z vodstvom in nadrejenimi se je zaradi nesoglasij in zamenjav v vrhu organizacije skozi leta zelo spreminjal. S sodelovanjem zunanjih strokovnjakov se je stanje nekoliko stabiliziralo. Tako je lahko tudi vodstvo poglobilo svoj do tedaj formalen odnos z zaposlenimi.

Delovno okolje se v očeh zaposlenih počasi izboljšuje, zaradi zastarelosti sedanjega objekta pa je vlaganje v sanacijo le-tega nesmiselno. Veliko finančnih sredstev je namenjeno v izgradnjo novih poslovnih prostorov, selitev celotnega poslovanja pa se planira opraviti do konca letošnjega leta. V tem trenutku se pričakuje tudi porast zadovoljstva z delovnim okoljem. Skladišče in garažni prostori za tovorna vozila na novi lokaciji že obratujejo, končna gradbena dela pa potekajo le še v delu, ki je namenjen pisarnam. Zaradi zamude pri gradbenih delih ter posledične oddaljenosti pisarn od skladišča in garaže je komuniciranje med temi oteženo. To deloma vpliva na zadovoljstvo nad delovnim okoljem. Podjetje veliko sredstev vlaga v svoj vozni park, ki je vedno sestavljen iz sodobnih tovornih vozil. Ko ta dopolnijo pet let, jih zamenjajo za nove ter se tako znebijo nepredvidenih stroškov popravil, višje cestne takse, nepotrebnemu onesnaževanju okolja, obenem pa omogočajo svojim zaposlenim optimalne pogoje dela ter so sposobni odjemalcem zagotoviti višjo kakovost storitev. Nova vozila so namreč bistveno bolj zanesljiva in točna pri nakladanju ter dostavi tovora.

Plače podjetja Tavčar A&B so v primerjavi s konkurenčnimi podjetji nekoliko višje, sistem nagrajevanja pa ni dovolj dobro izdelan. Zaposleni, ki v delo vlagajo veliko truda, menijo, da zanj niso primerno nagrajeni. V podjetju razmišljajo o povečanju spremenljivega dela plače.

Zaradi usmerjenosti v razvoj ugodne delovne klime in medčloveških odnosov so zaposleni dobili občutek pripadnosti organizaciji. Vodstvo je zaposlene skušalo vključevati v odločanje ter jih osvestiti z dejstvom, da je rast in razvoj podjetja posledica truda vseh zaposlenih. Vedno jim je zagotavljalo ustrezno varnost in kar se da dobre pogoje dela. Zaposleni pa to vračajo tako, da se pri delu zavzemajo in naloge opravljajo po svojih najboljših močeh.

5.3 Analiza stanja v podjetju Tavčar A&B

Za dolgoročen uspeh podjetja Tavčar A&B je potrebna ustrezna konkurenčna sposobnost, saj se podjetje le tako lahko prilagaja vedno novim razmeram na trgu. Pomembno je poudariti, da mora imeti podjetje številne in različne vire konkurenčnih sposobnosti, saj je le na ta način odpornejše proti konkurentom. Predpogoj za uspešnost

podjetja pa je tržno usmerjeno strateško načrtovanje, ki se po Kotlerju (1996, 62) glasi takole:

»K trgu usmerjeno strateško načrtovanje je poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in tržiti izdelke podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in doseženo načrtovano rast.«

Podjetje Tavčar A&B spada med majhna podjetja v sektorju prevoznitva, njegova usmerjenost h kakovosti pa pripomore k temu, da uspešno konkurirajo tudi veliko večjim podjetjem. Velike in pomembne odjemalce si namreč delijo z nekaterimi vodilnimi slovenskimi in tujimi prevozniki. To je dokaz, da se podjetje razvija v pravi smeri in da zadovoljuje potrebe naročnikov, ki so navajeni na visoko kakovostne storitve. Z leti tudi število reklamacij strmo upada, vzroki za to pa so jasna vizija, kolegialni in povezovalni način dela, ugodno ozračje med zaposlenimi ter primerne in zadostne temeljne zmožnosti.

Tavčar (1999, 27 in 74) opredeljuje temeljne zmožnosti kot zmožnosti, ki so lahko tekoče, sedanje, ali razvojne, ki so pogoj za uspešnost organizacije v prihodnjem obdobju. Dejavnike, ki predstavljajo temeljne zmožnosti organizacije, poleg tega pa še privlačnost tržišča, lahko prikažemo s pomočjo SPIN modela (»strateški križ« - slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti, oziroma SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats). Ta omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti.

Notranje prednosti organizacije so skupine veččin, tehnologij, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in predstavljajo za organizacijo konkurenčno prednost. Notranje slabosti pa predstavljajo tiste skupine veččin, tehnologij, procesov in usmeritev, ki organizaciji onemogočajo, izvajanje strategij, s katerimi bi lahko dosegla zastavljene smotre oziroma izkoristila privlačnost tržišča (Griffin v Biloslavo 1999, 172). Privlačnost tržišča za organizacijo predstavljajo potrebe obstoječih in novih odjemalcev.

Slika 5.3 SPIN analiza podjetja Tavčar A&B

+ **PRILOŽNOSTI**- **TEŽAVE**

PREDNOSTI (znotraj)	SLABOSTI (znotraj)
<ul style="list-style-type: none"> • Ugodna geografska lokacija, bližina različnih trgov; • Poznavanje trgov in poslovanja v državah bivše Jugoslavije; • Zavzetost zaposlenih za dosežke; • Selitev v nove poslovne prostore (ugodnejše delovno okolje); • Velik delež stalnih odjemalcev (75%); • Zadovoljstvo odjemalcev s ponujeno storitvijo; • Odzivnost na naročila in zahteve kupcev; • Lojalnost stalnih odjemalcev; • Sodoben vozni park; • Posebno tovorno vozilo za prevoz nevarnih snovi; • Zmanjševanje porabe nafte z izobraževanjem šoferjev; 	<ul style="list-style-type: none"> • Skoraj popolna ukinitve dejavnosti špedicije zaradi vstopa Slovenije v EU; • Relativno majhni v primerjavi s konkurenti, ki so se povezali v velika podjetja; • Dolgoročna strategija dela organizacije ni dovolj točno določena; • Plani niso dovolj strokovno zastavljeni; • Vozniki tovornih sredstev so težje vodljiva kategorija zaposlenih in jih je zato težko upravljati;
IZZIVI (zunaj)	NEVARNOSTI (zunaj)
<ul style="list-style-type: none"> • Povečanje obsega prevozov zaradi lažjega poslovanja slovenskih podjetij s članicami EU; • Dodatno povečanje deleža stalnih (pogodbenih) odjemalcev; • Vedno večja usmerjenost odjemalcev na kakovost storitev; • Naraščanje poslovanja tujih podjetij na tržiščih bivše Jugoslavije ter stabilizacija in razvoj tega tržišča; 	<ul style="list-style-type: none"> • Povezovanje manjših podjetij v skupine; • Hiter razvoj konkurenčnih podjetij; • Rast cen nafte; • Razvoj alternativnih metod prevoza (železniškega, pomorskega prometa...); • Zmanjšanje števila dovolilnic za prevoz izven držav EU;

V podjetju pri opredeljevanju glavnih ciljev nimajo velikih težav, saj so predstavniki vodstva obenem tudi lastniki celotnega podjetja.

Strateški cilji, katere namerava podjetje doseči v naslednjih letih, so:

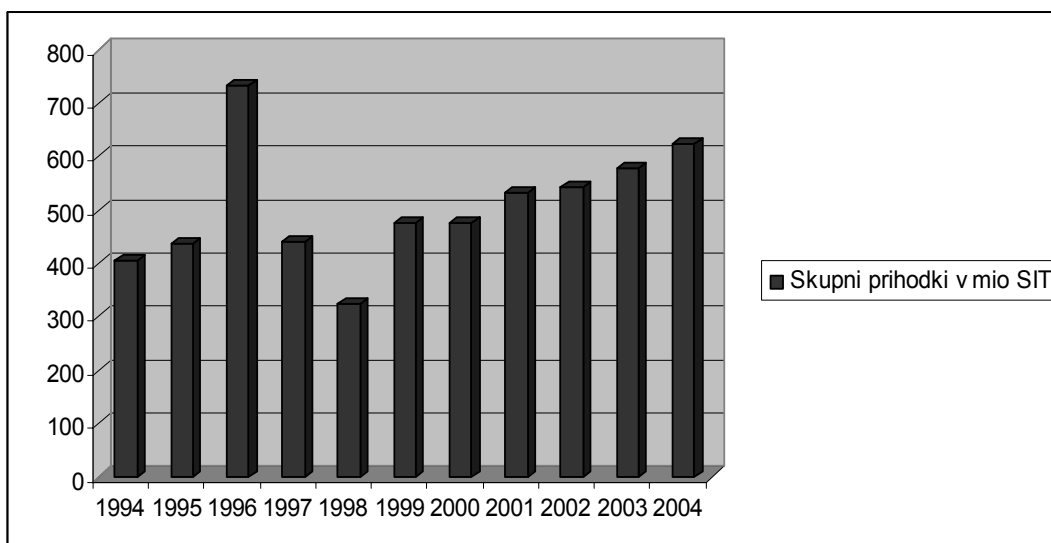
1. V celoti zadovoljiti kupce s kakovostnimi storitvami.
2. Zaposlenim omogočiti nadaljnji razvoj ter dolgoročno socialno varnost.
3. Ustvariti podjetniško kulturo, ki omogoča hitro reagiranje na zahteve kupcev in spremembe na trgu.
4. Ponuditi storitev, ki bo okolju kar se da prijazna.

5. Razširiti dejavnost prevoznitva tudi po ostalih državah EU.
6. Povečati število prevozov na območju bivše Jugoslavije.
7. Dodatno povečati delež stalnih odjemalcev.
8. Doseči več kot 10% povprečno letno rast prihodkov ter dodatno zmanjšati stroške.
9. Ustvariti dobiček, s katerim bodo financirali nadaljnjo širitev svoje dejavnosti.

Očitno si je podjetje Tavčar A&B postavilo primerno visoke cilje, ki jih dosledno uresničuje. Do tega ne bi prišlo brez vlaganja v izobraževanje kadra ter osveščanje le-tega s filozofijo kakovosti.

Vodstvo je za razvoj in zadovoljevanje vseh udeleženih izbralo pravo pot. Svoje storitve je prilagodilo željam in pričakovanjem odjemalcev ter tako doseglo konstantno rast prodaje. Zadovoljne stranke so s posredovanjem svojih pozitivnih izkušenj širile dober glas o podjetju in tako opravljale brezplačno reklamo. To je organizaciji prineslo vedno več odjemalcev in posledično več prihodkov.

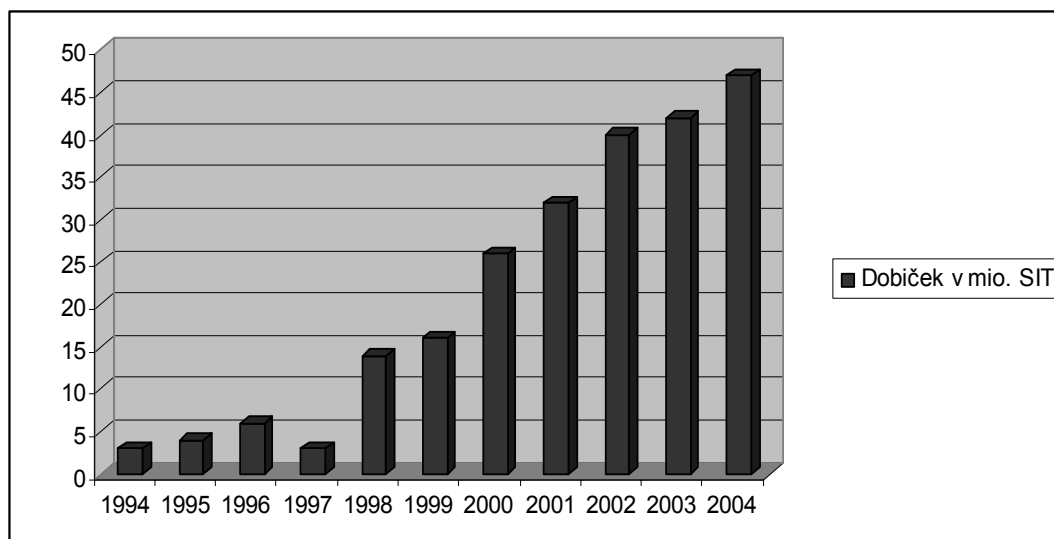
Slika 5.4 Skupni prihodki podjetja Tavčar A&B



Vir: Interno gradivo podjetja Tavčar A&B

Po drugi strani je vodstvo z uvajanjem standardov kakovosti in izboljševanjem delovne klime znotraj organizacije zniževalo stroške poslovanja. Tako je iz leta v leto dosegalo višji dobiček (slika 5.5).

Slika 5.5 Dobiček podjetja Tavčar A&B



Vir: Interno gradivo podjetja Tavčar A&B

Vodstvo podjetja Tavčar A&B je skozi leta izgradilo organizacijo, ki temelji na principu kakovosti. Njegova naravnost k stalnim izboljšavam, spremljanju tržišča, zadovoljevanju odjemalcev ter zaposlenih in dovezetnost do sprememb prinašata podjetju zelene rezultate. Nadaljnja rast in razvoj organizacije po našem mnenju nista pod vprašajem. Podjetje s tako naravnostjo in s takim načinom dela je obsojeno na uspeh.

6 ZAKLJUČEK

Z diplomskim delom smo želeli opredeliti pojem kakovosti storitev prevoznitva ter ugotoviti, kaj je potrebno v podjetju spremeniti, da želimo kakovost dosežemo in na ta način omogočimo dosledno izpolnjevanje zahtev in želja odjemalcev. To smo storili tako, da smo z anketnim vprašalnikom raziskali, kaj vpliva na odjemalčevo zaznavo kakovosti in nato analizirali, kako podjetje ravna, da omenjene elemente izboljšuje. Grafično smo prikazali, kako je postopno izboljšanje kakovosti vplivalo na večji obseg prevozov in obenem na zmanjšanje stroškov ter posledično večji dobiček.

Osredotočili smo se na projekt planiranja in vpeljave standardov serije ISO 9000 ter na vpliv le-teh na poslovanje podjetja. Najprej smo podali teoretična izhodišča, našli razloge, ki so podjetje pripeljali do uvedbe standardov kakovosti ter nato opisali konkreten potek pridobivanja certifikatov kakovosti v organizaciji Tavčar A&B. Med drugim smo raziskali, kako so omenjeni standardi skozi leta pripomogli k povečanju tako zadovoljstva strank kot tudi zaposlenih v organizaciji ter rezultate pridobljene z anketami, grafično prikazali. Podrobno smo opisali, kako se spremlja kakovost v posameznih procesih podjetja ter s tabelo prikazali trend zmanjševanja števila napak, ki se v teh procesih pojavljajo.

Analizirali smo tržno okolje podjetja ter preučili pozitiven vpliv vpeljave standardov kakovosti v podjetje za zmožnosti podjetja. Pri tem smo si pomagali s SPIN analizo. Diplomsko delo prikazuje, kako se je zavestna usmerjenost v kakovost za podjetje Tavčar A&B izkazala kot zmagovalna strategija. Ta naravnost je pozitivno vplivala na učinkovitost ter posledično na konkurenčno sposobnost podjetja. Pridobivanje certifikatov kakovosti je tako vodstvu kot tudi zaposlenim v organizaciji odprlo oči nad novim načinom dela. Ta je prinesel zmanjševanje stroškov poslovanja, povečanje učinkovitosti ter z odpravljanjem vzrokov napak tudi prihranek časa, ki bi ga sicer porabili za kontroliranje in popraviljanje internih napak. Osredotočenost na odjemalce je skozi čas prineslo njihovo zaupanje ter tako povečalo število prevozov in posledično prihodke od prodaje.

Poleg zmanjšanja stroškov in povečanja uspešnosti poslovanja je nov način dela zaposlenim prinesel več odgovornosti. S prevzemanjem odgovornosti se je hkrati delegirala tudi avtoriteta, tako se je vedno več odločanja prenašalo navzdol po organizacijski strukturi. To je obogatilo delo na izvajalni ravni, hkrati pa razbremenilo višje ravni zaposlenih.

Standard ISO 9000 v podjetje Tavčar A&B ni prinesel zgolj nekega novega načina razmišljanja, novih pristopov na trge, drugačne organizacijske strukture, drugačnih organizacijskih ciljev, temveč tudi prerazdelitev nalog po delovnih mestih, povečanje samokontrole zaposlenih in ukinjanje določenih faz v procesih, ki ne dodajajo vrednosti storitvi.

Zaključek

Menimo, da se je naravnost h kakovosti za obravnavano podjetje izkazalo kot pozitivno, saj je podjetje iz leta v leto vse bolj uspešno in konkurenčno. Organizacija, ki je bila ustanovljena pred dobrimi petnajstimi leti, je prerasla vse načrtovane okvire. Usmerjena je h kupcem in pridobiva vedno nove stranke, konstantno povečuje obseg in uspeh poslovanja, kar priča o učinkovitosti vpeljave standardov ISO 9000 in o pravih odločitvah vodstva. Podjetje se je skozi različna razvojna obdobja dobro prilagajalo tako notranjim potrebam, kot kupcem in dobaviteljem. Organizacijo podjetja je vodstvo dobro prilagodilo kupcem, dobaviteljem in pogojem, katerim je potrebno zadostiti za pridobitev standarda serije ISO 9000 ter uspešen razvoj na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu.

LITERATURA

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
- Crosby, Philip. 1989. *Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: VŠM.
- Dolinšek, Slavko. 2005. *Management kakovosti : študijska gradiva*. Koper: FM.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: VŠM.
- Hedges, Burke. 2000. *Uspešno trženje: posnemati uspešne in obogateti*. Ljubljana: Tuma.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: VŠM.
- Ješovnik, Peter. 2000. *Mednarodno trženje*. Koper: VŠM.
- Kaplan, Robert S. in Norton, David P. (prevajalci Tina Česen, Tea Mejak, Sveto Trajkovski) 2000. *Uravnoteženi sistemi kazalnikov: preoblikovanje strategije vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kenneth, Arnold L. 1994. *The managers guide to ISO 9000*. New York: The Free Press.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management-Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije : (splošna teorija organizacij združb)*. Maribor: Obzorja.
- Ložar, Boštjan. 1996. *Utapljanje v certifikatih ISO 9000?*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov : pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: FM.
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna Organizacija.
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi. 1993. *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: VŠM.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: VŠM.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja / Mitja I. Tavčar s sodelovanjem Petra Ješovnika*. Koper: VŠM.
- Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi: Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vujoševič, Niko. 1992. *Sistem kakovosti po ISO 9000 : smernice za zgradbo sistemov kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Literatura

Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik »Zadovoljstvo odjemalcev«

Priloga 2 Anketni vprašalnik »Zadovoljstvo zaposlenih«

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

izvaja se anketa o zadovoljstvu odjemalcev storitev ki jih ponuja podjetje Tavčar A&B ,d. o. o. Anketa je del diplomskega dela, vaši odgovori pa bodo koristno vodilo pri usmerjanju poslovnih aktivnosti, katerih končni cilj je vaše zadovoljstvo.

Sem Matjaž Pogačnik, absolvent Fakultete za management v Kopru. Študij zaključujem z diplomsko nalogo z naslovom »Kakovost kot vodilo poslovanja storitvenega podjetja«.

Lepo vas prosim, da izpolnite naslednji vprašalnik, in mi ga vrnete po pošti na naslov, ki je na priloženi pisemski ovojnici. Za vaš čas se vam lepo zahvaljujem.

Spodnje elemente storitve ocenite glede na to, kolikšen pomen imajo za vas. Pri tem upoštevajte sledečo lestvico vrednosti: 1 – nepomembno, 2 – malo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno.

- Točnost pri nakladanju in dostavi tovora
- Kakovost vozil
- Ravnanje z okoljem
- Hitrost dostave
- Vrsta zavarovanja
- Prijaznost kontaktnega osebja
- Cena storitve
- Plačilni roki
- Dostopnost po telefonu

Z ocenami od 1 do 5 ocenite, v kakšni meri ste zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki poslovanja podjetja Tavčar A&B, d. o. o. , pri tem pa upoštevajte, da 1 pomeni popolno nezadovoljstvo, 5 pa popolno zadovoljstvo.

- Točnost pri nakladanju in dostavi tovora
- Kakovost vozil
- Ravnanje z okoljem
- Prijaznost kontaktnega osebja
- Cena storitve
- Plačilni roki
- Dostopnost po telefonu

Če imate občutek, da smo katerega izmed dejavnikov, ki vplivajo na vašo zaznavo kakovosti storitve izpustili, ga navedite ter v vrhnjem okencu ocenite njegovo pomembnost, v spodnjem pa vaše zadovoljstvo z njim.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

izvaja se anketa o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju Tavčar A&B, d. o. o. Anketa je del diplomskega dela, vaši odgovori pa bodo koristno vodilo pri razvijanju prijetnega in stimulativnega delovnega okolja.

Sem Matjaž Pogačnik, absolvent Fakultete za management v Kopru. Študij zaključujem z diplomsko nalogo z naslovom Kakovost kot vodilo poslovanja storitvenega podjetja.

Lepo vas prosim, da odgovorite na naslednji vprašalnik, ki je del aplikativnega dela diplomske naloge.

Vsako trditev pozorno preberite in se odločite, v kakšni meri trditev za vas velja ter to ustrezno označite. Pri tem upoštevajte naslednji kriterij:

- 5 – Zame popolnoma velja
- 4 – Zame v glavnem velja
- 3 – Deloma velja deloma ne
- 2 – Zame v glavnem ne velja
- 1 – Zame sploh ne velja

Anketa je anonimna, zato lahko odgovarjate brez zadržkov. Za vaš čas se vam vnaprej lepo zahvaljujem.

I. Delo v podjetju Tavčar A&B me veseli.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

II. Naloge mojega delovnega mesta so mi povsem jasne.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

III. V podjetju imam primerne možnosti napredovanja in razvoja kariere.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

IV. Podjetje mi ponuja ustrezne možnosti izobraževanja, usposabljanja in razvoja.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

V. S svojimi bližnjimi sodelavci imam dober odnos.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

VI. Z vodstvom in z nadrejenimi imam dober odnos.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

VII. Z delovnim okoljem v podjetju sem zadovoljen/a.

5
4
3
2
1

VIII. Za svoj trud sem primerno nagrajen/a.

5
4
3
2
1

IX. Do podjetja čutim veliko pripadnost

5
4
3
2
1

