

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

KLAVDIJA TOMC

KOPER, 2013

2013

DIPLOMSKA NALOGA

KLAVDIJA TOMC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

SISTEM VODENJA KAKOVOSTI

Klavdija Tomc

Koper, 2013

Mentorica:izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava področje kakovosti, ki je za podjetja zelo pomembno, saj so kupci vedno zahtevnejši. Zelo pomembno je, da organizacija celovito obvladuje kakovost in da so prizadevanja za doseganje kakovosti vključena v vse procese. Z analiziranjem uveljavljenega sistema vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2008 so bili pridobljeni rezultati o tem, kako je takšen način uspešen v konkretni organizaciji. Ugotovljeno je bilo, da takšen sistem pozitivno vpliva na izvajanje procesov in zagotavljanje kakovosti. Z analizo zadovoljstva kupcev je bilo ugotovljeno tudi, da so kupci s kakovostjo zadovoljni.

Ključne besede: kakovost, sistem vodenja kakovosti, management kakovosti, standardi ISO, zadovoljstvo kupcev.

SUMMARY

The thesis deals with the area of quality, which is very important for the companies, because the customers are more and more demanding. It is very important that the organisation fully controls the quality, and that efforts to achieve quality are involved in all processes. By analyzing the established quality management system according to the requirements of the standard ISO 9001:2008 were obtained results about how successful is such a way in a concrete organization. It was found out that such a system has a positive effect on the implementation of processes and quality assurance. With the analysis of customer satisfaction it was found out that customers are satisfied with the quality.

Key words: quality, quality management system, management of quality, ISO standards, customer satisfaction.

UDK: 006.83:658:89(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	3
2	Kakovost	4
2.1	Opredelitev kakovosti	4
2.2	Management kakovosti	6
2.3	Razvoj managementa kakovosti	7
2.4	Management celovite kakovosti	8
2.5	Sistem vodenja kakovosti	12
3	Standardi kakovosti	14
3.1	Standardi serije ISO	14
3.1.1	Družina standardov ISO 9000	15
3.1.2	Standard ISO 9001:2000	16
3.1.3	Standard ISO 9001:2008	18
3.2	Evropski model poslovne odličnosti	20
3.2.1	Organizacija EFQM	23
3.2.2	Model poslovne odličnosti v Sloveniji	23
4	Sistem vodenja kakovosti po zahtevah standarda 9001:2008	24
4.1	Predstavitev izbranega podjetja	24
4.1.1	Cilji podjetja	25
4.1.2	Zgodovina podjetja	26
4.2	Sistem vodenja kakovosti v podjetju Herz, d. d.	27
4.2.1	Sistem vodenja kakovosti	27
4.2.2	Dokumentacija sistema vodenja kakovosti	30
4.3	Odgovornost vodstva	31
4.4	Vodenje virov	34
4.5	Realizacija proizvoda	35
4.5.1	Procesi, povezani z odjemalci	36
4.5.2	Načrtovanje in razvoj	37
4.5.3	Nabava	37
4.5.4	Proizvodnja	38
4.6	Merjenje, analize in izboljšave	38

4.6.1 Nadzorovanje in merjenje.....	39
4.6.2 Analize in nenehno izboljševanje.....	40
4.7 Analiza obstoječega stanja.....	41
5 Analiza zadovoljstva kupcev	46
5.1 Analiza rezultatov zadovoljstva kupcev držav bivše Jugoslavije.....	46
5.2 Analiza zadovoljstva kupcev OEM.....	48
6 Povzetek spoznanj in predlogi.....	50
7 Sklep.....	51
Literatura.....	53

SLIKE

Slika 1: Celovito obvladovanje kakovosti.....	10
Slika 2: Evropski model odličnosti EFQM 2010	21
Slika 3: Delež prodaje po državah v letu 2011/2012	25
Slika 4: Identifikacija procesov sistema vodenja kakovosti	29
Slika 5: Dokumentacija sistema vodenja kakovosti.....	30
Slika 6: Nenehno izboljševanje	41

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Odgovornosti za nadzorovanje in merjenje proizvodov	40
Preglednica 2: Poročilo proizvodnje	42
Preglednica 3: Poročilo razvoja.....	43
Preglednica 4: Poročilo nabave	43
Preglednica 5: Poročilo prodaje	44
Preglednica 6: Ocene anket kupcev držav bivše Jugoslavije	47
Preglednica 7: Ocene anket kupcev OEM.....	48

KRAJŠAVE

EFQM	evropski model poslovne odličnosti
OEM	znani kupci za katere podjetje izdeluje komponente za prvo vgradnjo
PRSPO	priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
QMS	sistemi vodenja kakovosti
SIQ	Slovenski institut za kakovost
TQM	celovito obvladovanje kakovosti

1 UVOD

Biloslavo (2006, 24–25) navaja, da morajo managerji obvladovati organizacijo kot instrument za doseganje ciljev z osnovnimi dejavnostmi, ki so: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Rekar (2000, 14) pojasnjuje, da globalizacija trga, vedno večje zahteve in pričakovanja odjemalcev postavljajo zahteve po večji kakovosti. Ravno to zahteva zavest managementa, da je ena izmed glavnih nalog nenehna skrb za izboljševanje kakovosti dela, saj so kakovost proizvoda ali storitve, zadovoljstvo odjemalca in dobiček organizacije med seboj povezani.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Da bi organizacije lahko ostale konkurenčne v svetu hitrih komunikacij in tehnološkega napredka, morajo izpolnjevati ali celo presežati pričakovanja odjemalcev (Rosi in Androjna 2008, 159).

Organizacija uporabi sistem vodenja kakovosti, ko si ima namen urediti poslovanje, izboljšati učinkovitost svojih procesov in posledično izboljšati zadovoljstvo odjemalcev (Piskar in Dolinšek 2006, 50).

Osredotočenost na kupca je ena od odločilnih komponent filozofije, vizije in strategije podjetja, ki se želi uspešno soočiti s svetovno konkurenco. Vse to pa je izrazito povezano s kakovostjo izdelkov, storitev, znanja in dela. Tako so načela vodenja kakovosti osredotočena predvsem na to, da zadovoljijo ali celo presežejo zahteve in pričakovanja kupca (Pivk 2010).

Vujoševič (1992, 11) pravi, da morajo funkcije zagotavljanja kakovosti zajeti ves spekter dejavnosti podjetja. To pomeni, da so za kakovost odgovorni vsi oddelki, sektorji ali službe za izvajanje del na svojem področju.

Posamezna organizacija lahko posredno dokaže odjemalcem, javnosti in poslovnim partnerjem, da je sposobna zagotoviti kakovostne proizvode in storitve z učinkovito postavitvijo standarda kakovosti ISO ter z upoštevanjem in vzdrževanjem teh standardov (Piskar in Dolinšek 2006, 14).

Sistem mora biti postavljen tako, da imajo vse predvidene dejavnosti izključno preventivno funkcijo, kar pomeni, da je mogoče vse morebitne neskladnosti sproti odpravljati z vnaprej določenimi ukrepi, kajti ugotavljanje neskladnosti po končani izdelavi je nesmiselno. Bistvo sistema kakovosti je, da vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo sistemsko. Natančno morajo biti določeni plan dela, organizacija dela in odgovornost 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 in kako mora delati (Vujoševič 1992, 14).

V diplomski nalogi smo skušali prikazati, kako se management kakovosti podjetja Herz, d. d., ki se ukvarja s predelavo barvnih kovin, spoprijema z zagotavljanjem kakovosti in kako s tem vpliva na konkurenčnost organizacije. Na osnovi pregleda literature smo spoznali, da je v zadnjem času ponudba presegla povpraševanje, kar je povzročilo, da se je izrazito povečal pomen kakovosti izdelkov. Ker se podjetje Herz, d. d., spopada s hudo konkurenco, mora na trg ponuditi izdelke najboljše kakovosti. Ravno to je razlog, da mora podjetje rešitev iskati v ustvarjanju kakovosti v celotnem ciklusu poslovnega in proizvodnega procesa, saj so najuspešnejša tista podjetja, ki uresničijo kakovost na vseh področjih poslovanja. Podjetja lahko dosežajo boljšo kakovost z vzpostavitvijo standarda kakovosti ISO 9001:2008, ki z uporabo načel managementa, z nenehnim izboljševanjem in spremljanjem zadovoljstva odjemalcev, pomaga organizacijam doseči dobre poslovne rezultate.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen naloge je ugotoviti in analizirati sistem kakovosti v obravnavanem podjetju. Namen diplomskega dela je preučiti strokovno literaturo s področja kakovosti ter raziskati in analizirati management kakovosti. Raziskali smo tudi standarde družine ISO in evropski model odličnosti. Predmet raziskave je tudi sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, realizacija proizvodov ter izvajanje merjenj, analiz in izboljšav v podjetju. Naš namen je preučiti zadovoljstvo odjemalcev s kakovostjo proizvodov in tako ugotoviti, ali podjetje uspešno izvaja politiko kakovosti.

Cilj teoretičnega dela diplomske naloge je preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja kakovosti in jo natančno opredeliti. Cilj je tudi natančno opredeliti pojem kakovosti, management kakovosti, sistem managementa kakovosti in celovito obvladovanje kakovosti. Zadnja dva cilja v teoretičnem delu diplomske naloge pa sta predstaviti standarde kakovosti ISO in evropski model odličnosti.

Cilj empiričnega dela diplomske naloge je študija primera. Na primeru konkretne organizacije Herz, d. d., smo analizirali uveljavljeni sistem managementa kakovosti in skušali prikazati vpliv tega na kakovost. Cilj je natančno preučiti in predstaviti sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, realizacijo proizvodov ter merjenje, analize in izboljšave. Cilj je tudi na osnovi analize podatkov podjetja prikazati zadovoljstvo kupcev s kakovostjo izdelkov podjetja.

HIPOTEZE:

H1: Z učinkovitim izvajanjem sistema vodenja kakovosti organizacija dosega boljšo kakovost.

H2: Organizacija je s pridobitvijo certifikata kakovosti ISO dosegla boljšo kakovost in poslovno uspešnost.

H3: Organizacija bo uspešna, če razume in izpopolnjuje tekoče in prihodnje potrebe in pričakovanja sedanjih in potencialnih novih kupcev proizvodov.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

V teoretičnem delu smo uporabili sekundarni vir podatkov. Raziskovali smo na osnovi literature domačih in tujih avtorjev knjig. Uporabili smo metodo deskripcije, to je opisovanje dejstev, in metodo kompilacije, s katero smo povzemali spoznanja in stališča drugih avtorjev.

V empiričnem delu je uporabljena metoda študije primera, narejena s pomočjo kvalitativne metodologije zbiranja podatkov in analize. Študijo primera smo naredili le z analizo podatkov podjetja, brez ankete. V okviru študije primera smo podatke pridobili od zaposlenih, ki delajo na področju kakovosti, ki jih tudi osebno poznam, saj sem kar nekaj časa v tem podjetju opravljala študentsko delo in sem tako praktično spoznala delovanje njihovih poslovnih procesov. Analizirali smo sekundarni vir podatkov. Pregledali smo dokumentacijo sistemov vodenja – poslovnik vodenja, delovna navodila in zapise, letni načrt, poslovnik kakovosti in druge interne vire v podjetju. Pomagali smo si tudi s prospekti podjetja, s proučevanjem poslovne dokumentacije podjetja ter z iskanjem primarnih (javno dostopnih) podatkov. Analizirane podatke smo prikazali opisno v preglednicah in slikah.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Pri analizi zadovoljstva strank s kakovostjo izdelkov podjetja je bila ena izmed predpostavk, da so anketiranci vprašalnike podjetja izpolnili vestno in da smo tako dobili resnične podatke. Naslednja predpostavka je bila, da se bomo z omejitvami srečali pri poslovnih skrivnostih podjetja. Omejitev je tudi nepoznavanje prakse, kar pomeni, da smo lahko podajali le teoretična spoznanja drugih avtorjev in uporabno znanje, ki smo ga pridobili v študijskem času.

2 KAKOVOST

Tržno gospodarstvo je že pred nekaj leti spoznalo, da se zahteve kakovosti vse bolj večajo, kar je posledica vedno večje zahtevnosti kupcev, na drugi strani pa je do tega prišlo tudi zaradi konkurenčnosti podjetij v posamezni industrijski panogi (Šostar 2000, 1). Zahteve odjemalcev se nenehno spreminjajo in postajajo vse bolj kompleksne, zato jim organizacija lahko sledi le ob nenehnem učenju in razvijanju sposobnosti ljudi, zagotavljanju potrebnih virov, zmožnosti in nenehnem izboljševanju proizvodov in procesov (Piskar in Dolinšek 2006, 53).

2.1 Opredelitev kakovosti

Ob pregledu literature smo ugotovili, da je podanih kar nekaj različnih definicij, ki so se spreminjale skozi čas. Splošno privzeto spoznanje je, da kakovost nima enotne definicije. Vsak od avtorjev, ki se ukvarja s kakovostjo, podaja svojo opredelitev kakovosti (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 65).

Dejstvo je, da kakovost danes odjemalci največkrat zahtevajo ali pa se jim zdi samoumevna. Prostega pretoka blaga ni več mogoče zaježiti z različnimi ovirami ali zaščitnimi carinami, odjemalci imajo vse večjo izbiro, s tem postajajo občutljivejši in zahtevnejši in zato tudi želijo vedno nove in boljše proizvode (Piskar in Dolinšek 2006, 13).

Pojmovanje kakovosti je zapleteno področje, bistveno pri opredelitvi pojma kakovosti pa je, s katerega vidika jo raziskujemo: kot odjemalcu nam predstavlja kakovost izdelka oziroma storitve, kot proizvajalcu tega istega izdelka oziroma storitve pa nam pomeni kakovost izdelkov oziroma storitve, procesov, zaposlenih, oddelkov, organiziranosti, podatkov, ciljev. Z opredelitvijo kakovosti se ukvarjajo mnogi teoretiki in praktiki kakovosti. Vsak od njih obravnava kakovost s svojega vidika raziskovanja, kajti v praksi vsako podjetje ali druga organizacija dojema kakovost drugače, ker deluje v svojem družbenem, poslovnem in naravnem okolju (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 65).

Podjetja se zavedajo pomena kakovosti že več desetletij tudi po zaslugi tako imenovanih gurujev kakovosti. Najpomembnejši med njimi so Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum in Ishikawa. Deming je kakovost definiral kot brezhibnost, Juran jo razume kot ustreznost namenu, Crosby kot usklajenost z zahtevami, Feigenbaum pa pravi, da odjemalec definira kakovost (Piskar in Dolinšek 2006, 36). Ishikawa (1989, 71) ugotavlja: »Proizvod mora biti popolnoma funkcionalen na način, kot to potrošnik pričakuje.«

Ishikawa (1989, 48–49) je ugotovil tudi, da ožji pomen kakovosti pomeni kakovost proizvoda, širši pomen pa vključuje kakovost dela, storitve, informacije, kakovost procesa, oddelka, ljudi, in to vključno z delavci, inženirji, vodji in administracijo, kakovost sistema, organizacije, ciljev itd.

Za Deminga je kakovost tisto, kar potrebuje ali zahteva odjemalec, in ker se to nenehno spreminja, mora biti večji del prizadevanj za kakovost sestavljen na osnovi tržnih raziskav (Logothesis 1992 v Piskar in Dolinšek 2006, 40).

Kakovost je po standardu ISO 8402 definirana takole (Šostar 2000, 9): »Kakovost je skupek značilnosti objekta, ki se nanašajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in pričakovane potrebe.«

Ferjan (2005, 272) meni, da se ena najboljših definicij kakovosti glasi: »Kakovost je tisto, kar ostane potem, ko pozabimo, koliko smo za stvar plačali.«

Kakovost pomeni različne stvari za različne ljudi, običajno je povezana s ceno ali stroški. V tehničnem smislu ima lahko dvojni pomen: nanaša se na karakteristike proizvoda ali storitve, ki oblikujejo potrebne sposobnosti za zadovoljevanje vnaprej določenih ali pričakovanih potreb odjemalca ali pa se kakovost nanaša na proizvod ali storitev, ki je brez napak. Najbolj subjektivno oceno lahko poda odjemalec, ki ocenjuje kakovost oblike (zunanji zgled, občutek, funkcionalnost), kaj proizvod omogoča in kakšna je njegova trajnost. Proizvajalec si po navadi postavlja oceno v skladu z ustreznostjo izpolnjevanja zahtev in glede na stroške kakovosti (izmet, jamstvo), saj povečanje usklajenosti povečuje dobiček (Piskar in Dolinšek 2006, 35–36).

Šostar (2000, 7) pravi, da zahteve postavlja kupec oziroma tržišče. Kakovost torej pomeni optimalno izpolnjevanje zahtev tržišča glede na funkcionalnost, zanesljivost, prijaznost do okolja, življenjske dobe, časa dobave, cene ter svetovanja in izobraževanja.

Bistveni element v zagotavljanju ustrezne kakovosti je pravilno vodenje, zato standardi ISO obravnavajo kakovost predvsem s stališča organizacije in vodenja podjetja s ciljem, da (Šostar 2000, 8):

- dosežemo in obdržimo kakovost izdelkov oziroma storitev, tako da so trajno izpopolnjene zahteve kupca;
- dosežemo zaupanje vodstva podjetja, da je kakovost ustrezna in da je doseženi nivo mogoče vzdrževati;
- dosežemo zaupanje kupca glede dogovorjene kakovosti izdelkov oziroma storitev.

Na temelju različnih dejstev o kakovosti smo prišli do spoznanj, da je kakovosten proizvod predvsem tisti, ki izpolni pričakovanja kupca. Vsakdo, ki se ukvarja s proizvodnjo izdelkov in izvajanjem storitev, ve, da je potrebno veliko let, da vgradiš zaupanje v svoje izdelke ali storitve. To zaupanje, ki ga podjetja gradijo toliko let pri svojih odjemalcih, pa se lahko izgubi praktično čez noč. Prav zato je tako zelo pomembno, da podjetja zagotovijo kakovost, ki jo kupci pričakujejo, saj s tem dosežajo njihovo zadovoljstvo in si tako zagotovijo, da so jim njihovi odjemalci zvesti. Torej morajo danes podjetja izpolnjevati zahteve in želje kupcev, s tem pa mora biti podjetje sposobno ustvarjati dobiček.

2.2 Management kakovosti

Za doseganje ustrezne stopnje kakovosti delovanja in storitev ter za zadovoljevanje potreb in pričakovanj svojih strank mora organizacija vpeljati ustrezen management kakovosti. Pri managementu kakovosti postavimo v ospredje zadovoljstvo svojih strank, kar pomeni, da moramo najprej identificirati različne vrste strank – odjemalcev organizacije. To je pomembno zato, ker imajo različne vrste strank lahko različna pričakovanja in zahteve do organizacije, kar bo od organizacije zahtevalo različne pristope k zadovoljevanju njihovih potreb (Žurga 2004, 20).

Nesporno je, da dobro kakovost zagotavljajo ljudje. V procesu zagotavljanja kakovosti pa je naloga managementa zagotoviti, da bo vsakdo od izvajalcev procesov ves čas delal na način, ki zagotavlja doseg ciljev (Ferjan 2005, 272).

Zagotavljanje kakovosti se začne in končuje z izobraževanjem, ki mora biti organizirano že v proizvodnji, začeti pa se mora pri vodstvu podjetja. Vodstvo mora podpirati in spodbujati ukrepe in postopke za dvigovanje ravni kakovosti, svojo zavzetost za kakovost pa mora pokazati z ustreznim dokumentiranjem ciljev razvojne politike tega podjetja (Šostar 2000, 1).

Vujoševič (1992, 19) ugotavlja, da mora vodenje temeljiti na zaupanju do podrejenih. Osnovni princip vodenja naj bi dovolil podrejenim, da popolnoma izkoristijo svoje sposobnosti. Če delavcev ne zanima kakovost, je to posledica njihovega občutka, da ima vodstvo kakovost za nepomembno.

Vsaka odločitev, ki jo manager naredi, naloga, ki jo delavec izvrši, vpliva na kakovost. Zato mora organizacija ocenjevati kakovost na treh ravneh: organizacijski (kjer je pomembno zadovoljevanje zahtev zunanjih odjemalcev), procesni (kjer organizacijske enote ne smejo aktivnosti prilagoditi svojim potrebam) in izdelovalni (izdelovalni standardi izvirajo iz definiranja kakovosti za odjemalce) (Piskar in Dolinšek 2006, 44).

Zagotavljanje kakovosti kot nova filozofija poslovanja na področju kakovosti je lahko uspešno le, če je jasno in natančno določeno in vključeno v poslovno politiko podjetja. V njej mora biti podana načrtna usmeritev dolgoročnega razvoja na področju kakovosti ter določeni cilji, naloge in obveznosti. Politika kakovosti mora biti določena na najvišjem nivoju vodenja in obvezna za vse zaposlene. Samo postavljanje politike v podjetju ne pomeni še ničesar. Najvišje vodstvo mora biti v aktivnostih prvo in mora prevzeti vodilno vlogo. Izvajanje zastavljene politike kakovosti je naloga poslovodne strukture podjetja. V ta namen je treba opredeliti odgovornost za kakovost na vseh nivojih vodenja, postaviti učinkovito organizacijo za kakovost, postaviti hiter in učinkovit informacijski sistem ter pridobiti ustrezno usposobljene kadre (Vujoševič 1992, 13).

Management kakovosti zahteva premišljeno strukturo. Elementi vodenja nam dajejo smernice in navodila, kot so politika kakovosti, organizacija managementa kakovosti in izgradnje regulacijskih krogov kakovosti kakor tudi poslovnik kakovosti in dokumentacija kakovosti (Šostar 2000, 28). Kakovost izdelka ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora. V ta namen je treba na osnovi zahtev v organizacijsko zgradbo vgraditi sistem kakovosti (Vujoševič 1992, 14).

Če povzamemo, vidimo, da mora biti management kakovosti prisoten na vseh področjih poslovanja, če želi, da izpolni zastavljene cilje organizacije. Pomembno je, da se management kakovosti zaveda, da je eden izmed glavnih ciljev doseganje ali preseganje pričakovanj odjemalcev. Pričakovanja odjemalcev pa organizacija najlaže zadovolji, če se osredotoči na vsa področja poslovanja. Tako je pomembno, da se osredotoči tako na zaposlene, kupce, poslovne partnerje in tudi ostale, ki kakor koli sodelujejo z organizacijo.

2.3 Razvoj managementa kakovosti

Razvojne stopnje managementa kakovosti so se spreminjale v skladu z razvojem tehnologije, organizacijskih znanj, družbenih odnosov in ekonomskih načel. Vsaka razvojna stopnja je specifična, prilagojena vsakokratnim okoliščinam, veččinam in razmeram v družbi. Za obdobje do leta 1900 je značilen obrtniški in manufakturni, to je neindustrijski način proizvodnje. Industrijski način proizvodnje se uveljavi v začetku 20. stoletja. Zajema kontrolo kakovosti in traja do leta 1960. Kot začetnika običajno štejemo tovarno avtomobilov Ford v ZDA. Za industrijski način proizvodnje je značilna delitev dela in proizvodnje večjih količin enakih izdelkov. Izdelki oziroma industrijski način proizvodnje sta osnova standardov kakovosti. Standard pomeni enoten predpis, sprejeto specifikacijo, osnovo za izvajanje kontrole kakovosti. V 40. letih prejšnjega stoletja se zaradi visokih stroškov kontrole kakovosti pojavi potreba po metodah, ki bi omogočile hitrejšo in cenejšo, vendar še vedno dovolj natančno proizvodnje proizvodov ustrezne kakovosti (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 73).

V 40. letih 20. stoletja so razvili tehnike, ki na osnovi statističnih zakonitosti omogočajo ugotavljanje kakovosti izdelkov. Razlogi za vstop statistike na področje kakovosti so bili predvsem ekonomski, ker je bil pregled vsakega posameznega izdelka predrag. Najprej so bile razvite in uporabljene tehnike, ki na osnovi vzorca, vzetega iz serije ali procesa, dajejo dobro sliko celotne serije ali procesa. Kasneje so statistiko pričeli uporabljati tudi v drugih fazah ciklusa, tako da je danes statistika prisotna na celotnem področju kakovosti, od razvoja do uporabe izdelka (Šostar 2000, 5).

V 60. letih 20. stoletja je zavladovala nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da za doseganje zahtevanega nivoja kakovosti ni dovolj samo obvladovanje kakovosti v proizvodnem procesu, temveč v vseh fazah poslovnega procesa, od začetka tržnih

raziskav do servisiranja izdelkov v uporabi. Kakovost izdelka ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje organizacije (Šostar 2000, 5).

V drugi polovici osemdesetih se je dokončno uveljavilo mnenje, da je za doseganje kakovosti v poslovanju odgovorno predvsem vodstvo, ki mora v organizaciji ustvariti filozofijo, ki je naklonjena in ki spodbuja stalne izboljšave, inovativnost ter zavedanje vseh organizacij, da so potrebni in soodgovorni za kakovosten proizvod in zadovoljstvo odjemalcev (Piskar in Dolinšek 2006, 42).

Ishikawa (1989, 74) je bil med prvimi, ki je oblikoval oddelke za obvladovanje kakovosti tako, da so morali v obvladovanje naloge biti vključeni vsi. Torej so morali pri izvajanju svojih obveznosti za obvladovanje kakovosti obvezno sodelovati tudi sektorji za nabavo, tehnološko pripravo, proizvodnjo in trženje ter vsi pogodbeni partnerji. To je pomenilo, da so morali vsi zaposleni, tudi delavci za tekočim trakom, sodelovati pri obvladovanju kakovosti.

Koncept »totalnega obvladovanja kakovosti« je originalno predstavil Armand V. Feigenbaum. V skladu z njegovim konceptom lahko totalno obvladovanje kakovosti definiramo kot »učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in prizadevanj za izboljšanje kakovosti različnih skupin v organizaciji, da bi usposobili proizvodnjo in servis, da na najbolj ekonomičen način omogočita slediti kupčevim zahtevam« (Ishikawa 1989, 84).

Že več kot 20 let organizacije po svetu uspešno izvajajo managersko strategijo, poznano kot celovito obvladovanje kakovosti – TQM. Kakovost je osnovna vrednota, saj način vodenja temelji prav na kakovosti, zato teoretiki managementa imenujejo način vodenja management celovite kakovosti (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 74). Nadaljevanje razvoja kakovosti je bilo torej v managementu kakovosti v celotni širini organizacije (Piskar in Dolinšek 2006, 43).

2.4 Management celovite kakovosti

Poslovodstvo pogosto ravna nepremišljeno in napačno, ko želi kupca zadovoljiti samo po cenovni ravni in domneva, da je mogoče ustrezno povpraševanje proizvodov v podjetju zagotoviti le z nizkimi stroški. V svojem kratkovidnem prepričanju posega po različnih racionalizacijskih postopkih, s katerimi pa od treh parametrov, ki kažejo zadovoljstvo pri kupcih – kakovost, čas, strošek – dosega le zadnjega. S celostnim in analitičnim pristopom k optimiziranju poslovnih procesov, ki ga med drugimi vključuje zlasti model celovitega obvladovanja kakovosti evropske fundacije za obvladovanje kakovosti, je v podjetju mogoče uresničiti bistveni cilj zadovoljstva pri kupcih in zaposlenih, in s širšimi pozitivnimi

ekonomskimi vplivi na družbo je posledično mogoče doseči večje poslovne rezultate (Ferk 2012, 101).

Kakovost je osnovna vrednota, saj način vodenja temelji prav na kakovosti, zato teoretiki managementa imenujejo način vodenja management celovite kakovosti. Različni avtorji TQM različno definirajo. Ameriški in evropski teoretiki in praktiki so management celovite kakovosti poimenovali TQM, Japonci pa CWQC – Company Wide Quality Control (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 74).

Japonsko dojemanje kakovosti je prineslo nov model, ki nudi boljše zadovoljevanje potreb podjetja in kupca. Ime modela izhaja iz: Total Quality Management (TQM) ali Company Wide Quality Control (CWQC). Model predstavlja dojemanje kakovosti in management kakovosti kot splošno filozofijo podjetja, ki jo morajo sprejeti vsi zaposleni (Šostar 2000, 15).

Ishikawa (1989, 86) razlaga koncept s shemo, predstavljeno na sliki 1. Bistvo celovitega obvladovanja kakovosti najdemo v notranjem krogu, ki vsebuje zagotavljanje kakovosti v ožjem smislu, kar pomeni obvladovanje kakovosti za nove proizvode. Če je pomen obvladovanja kakovosti, dobre kakovosti in dobrih storitev, postal jasen, potem pride v poštev drugi krog. Krog prikazuje obvladovanje kakovosti bolj na široko, vključujoč tudi vprašanja, kako izboljšati aktivnosti prodaje, kako izboljšati delo prodajalcev, kako izboljšati storilnost v uradih in kako uspešno sodelovati s pogodbenimi partnerji. Če pomen znova opredelimo širše, pride v poštev tretji krog. Ta krog poudarja, da je treba temeljito obvladovati vse delovne faze. Tako uporablja krog PDCA (plan-planiraj, do-stori, check-preveri, action-ukrepaj), ki se zavrti vedno znova, da bi preprečili ponavljanje napak na vseh ravneh. To delovanje vključuje celotno organizacijo, vsako področje in vsako funkcijo. Zajet mora biti tudi vsak posameznik.



Slika 1: Celovito obvladovanje kakovosti

Vir: Ishikawa 1989, 86.

Ishikawa (1989, 85) opisuje, kako je definicija celovitega obvladovanja kakovosti na Japonskem doživela določene spremembe. Sprva se je udeležba nanašala le na predsednika organizacije, direktorje, vodstveno osebje, službe predelovalce, delavce za tekočim trakom in prodajalce. Kasneje so definicijo razširili tako, da je obsegala tudi pogodbene partnerje, distribucijske sisteme in pridružene organizacije.

Tudi Koren (1996, 69) opisuje precej natančen opis celovitega managementa kakovosti in njegovo opredelitev devetih predsednikov velikih ameriških korporacij. Definicija se glasi: »TQM je poslovno-organizacijski sistem ravnanja z ljudmi, ki si prizadeva za vedno večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Je celovit sistemski pristop (ne posebno izbrano področje ali program) in sestavni del poslovne strategije, ki deluje horizontalno na vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev. Management celovite kakovosti poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije.«

TQM predstavlja (Šostar 2000, 15):

- model, ki se nanaša na celotno organizacijo,
- usmerjenost k porabniku,

- kakovost, ki je opredeljena glede na potrebe porabnika,
- sistem kupec-dobavitelj znotraj organizacije podjetja,
- obvezo vseh delavcev do neprekinjenega izboljšanja kakovosti,
- skupinsko delo in krožke kakovosti,
- jasno določitev vseh meril kakovosti z namenom doseganja stalnih rezultatov,
- povečano pomembnost poročanja o kakovosti, poudarek na kakovosti procesa (ne izdelka).

Management celovite kakovosti upošteva temeljna načela. Temeljna načela TQM se skrivajo v sočasnosti upoštevanja ljudi, procesov in rezultatov. V teoriji poznamo tri temeljna področja, s katerimi se TQM ukvarja (Andoljšek 2003 v Petrič 2010, 18–19):

- osredotočanje na stranke. Cilj vsakega gospodarskega subjekta je ponuditi stranki izdelek ali storitev, ki bo čim bolj zadovoljeval/-a odjemalčeve potrebe. Prav zaradi tega je treba preučiti posamezne ciljne trge in za vsakega uporabiti poseben način pristopa in prodaje. TQM tu ne poudarja samo končnega kupca, ampak dejstvo, da ima vsak zaposleni svojega notranjega kupca. Zato je vsak zaposleni notranji dobavitelj in kupec storitev ter proizvodov;
- stalno izboljševanje procesov. Izboljševanje kakovosti in kupčevega zadovoljstva dosegamo z izboljševanjem procesov. Management procesa, TQM, ima določeno zaporedje. Prvi je plan izvedbe za doseganje ciljev, ki obvezno upošteva ljudi. Izvedbi sledi stopnja nadziranja skladnosti rezultatov s planom izvedbe. Na osnovi informacij nadzora lahko analiziramo, zakaj je prišlo do odstopanj od planov izvedbe in zakaj plan izvedbe ni bil primeren;
- sodelovanje zaposlenih v timu. Tim je skupina ljudi z jasno določenim in skupnim ciljem. Pravilna mešanica znanj in osebnostnih lastnosti tima pripomore k uspešnosti tima. Vsak tim je uspešen toliko, kolikor so uspešni njegovi člani. Vodja tima mora odigrati povezovalno vlogo

Celovito obvladovanje kakovosti je proces, katerega cilj je nenehno izboljševanje poslovnih procesov v podjetju, kar na daljši rok vodi podjetje v odličnost (Šostar 2000, 15). Šostar (2000, 16–17) navaja tudi naslednje cilje celovitega obvladovanja kakovosti:

- večje zadovoljstvo kupcev,
- večje zadovoljstvo zaposlenih,
- nižji stroški,
- večji dobiček.

Če povzamemo, vidimo, da načela celovitega obvladovanja kakovosti v ospredje postavljajo zadovoljstvo kupca. Podjetja, ki res znajo zadovoljiti kupca z izdelki in storitvami boljše kakovosti, lahko pritegnejo več kupcev kot njihova konkurenca. S tem lahko njihovi proizvodi dosegajo višjo ceno. Če se podjetja poleg zadovoljstva kupcev osredotočijo še na stalno izboljševanje procesov, lahko s takšnim poslovanjem preprečijo napake že v samem

procesu izdelave izdelkov in s tem znižajo stroške, ki bi jih imeli z nekakovostnimi izdelki. Ravno na osnovi takšne filozofije so se razvili različni modeli, kot so standardi ISO in evropski model odličnosti. Podjetja so začela graditi sisteme vodenja kakovosti in tako vpeljala kakovost v vse procese. Kot vidimo, je podlaga za celovito obvladovanje nek delujoč sistem kakovosti, ki lahko upošteva smernice standarda ISO ali smernice katerega drugega modela.

2.5 Sistem vodenja kakovosti

Pomemben pristop uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetij je gradnja sistemov vodenja kakovosti na osnovi mednarodnih standardov, med katerimi je najbolj razširjen standard ISO 9001. Z razvojem sistemov vodenja kakovosti (QMS – Quality Management System) in z zahtevami nove izdaje standarda ISO 9001 je močnejše poudarjena zahteva po učinkovitem izvajanju poslovnih procesov in po spremljanju učinkovitosti njihovega izvajanja. Podjetja, ki so fazo razvoja sistema QMS že dosegla, iščejo nadaljnje možnosti uporabe QMS za doseganje večje poslovne uspešnosti. Vzdrževanje in razvoj QMS skladno z zahtevami standarda ISO 9001 zahteva izvajanje nekaterih procesov in aktivnosti, s katerimi se zagotavljajo osnovni pogoji zagotavljanja kakovosti (Alič in Rusjan 2008, 255–256).

Organizacija uporabi sistem vodenja kakovosti, ko si ima namen urediti poslovanje, izboljšati učinkovitost svojih procesov in posledično izboljšati zadovoljstvo odjemalcev. Uporaba procesnega pristopa je organizacijam omogočila, da bolj neposredno povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo (Piskar in Dolinšek 2006, 50). Vzpostavljanje in certificiranje sistema vodenja kakovosti skladno z zahtevami standarda je le eden prvih sistematičnih korakov na poti v organizacijsko odličnost (Novak 2001, 30).

V sistemu morajo biti določene predvsem (Vujoševič 1992, 15):

- naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote,
- jasna določila glede načina vodenja,
- odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb,
- postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti,
- način pristopa k razpoznavanju problemov,
- način pristopa k reševanju problemov,
- način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami,
- komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Sistem kakovosti je dokumentiran v poslovniku kakovosti, ki je hkrati tudi osnova za uvajanje in izobraževanje kadrov (Vujoševič 1992, 15). Pri sestavljanju poslovnika kakovosti je treba upoštevati najnovejša priporočila in tudi praktična spoznanja. Poslovník kakovosti je kot dokumentacija sistema kakovosti za interno uporabo izjemnega pomena, poseben pomen pa ima tudi za zunanjo uporabo. Javno je uporaben le prvi del poslovnika, saj je v drugih dveh

delih natančno opisano vse znanje podjetja, kar je seveda poslovna skrivnost. Zunanji uporabniki poslovnika kakovosti so predvsem kupci, dobavitelji, uradne službe za presojo kakovosti, uradi in drugi. V interni uporabi služi priročnik za podporo odgovornosti sistema (Šostar 2000, 29–30).

3 STANDARDI KAKOVOSTI

Po drugi svetovni vojni se je razvilo veliko modelov, ki so bili razviti na osnovi spoznanj iz prakse. Prednjačila je Japonska, ki je razvila svoj sistemski pristop. Sledile so tudi ZDA, ki so razvile prve oblike standardov. Nato jim je sledila še zahodna Evropa s svojimi prvimi izdajami standardov serije ISO. Japonska je že v 50. letih razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti Total Quality Management (TQM), katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost – tako imenovane Demingove nagrade. V začetku 60. so v ZDA v avtomobilski in oboroževalni industriji intenzivno začeli pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na osnovi posebnih vprašalnikov in tako prišli tudi do prvih oblik standardov. Zahodna Evropa je bila v tem času zaznamovana s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000 in hitrim vzponom števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa se je na osnovi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski proizvajalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. To je v letu 1990 spodbudilo 14 vodilnih evropskih podjetij, da so ustanovila Evropski sklad za upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management z nalogo razviti pristop oziroma model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije razvil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga nagradi za odličnost (Germ in Križman 2012).

Standardizacija je eden temeljnih kamnov nenehnega izboljševanja. Standard lahko opredelimo kot najboljšo znano metodo ali način izvrševanja dane naloge ali aktivnosti, vključno s sredstvi za merjenje njihove delovne izvedbe. Najboljšo znano metodo pa lahko vedno izboljšamo. Nenehno izboljševanje testira obstoječe standarde s tem, da jih stalno pregleduje in nadgrajuje. Ko jih spremenimo, pa jih je treba dokumentirati in posredovati vsem v organizaciji, da bodo odslej delali po prenovljenih standardih; prenovljene standarde s tem institucionaliziramo. Med najbolj znanimi pristopi k nenehnemu izboljševanju sta vzpostavitev sistema vodenja kakovosti po standardih ISO 9000 oziroma po modelu organizacijske odličnosti (Žurga 2004, 37–38).

3.1 Standardi serije ISO

Danes so najbolj uveljavljeni standardi za sisteme managementa kakovosti, v slovenskem prevodu »družina standardov ISO za sisteme vodenja kakovosti«, ki podajajo modele organiziranosti v družbi (Piskar in Dolinšek 2006, 45).

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (The International Organisation for Standardisation) je nevladna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1947 in ima članice v 130 državah. Prvi standard je bil sprejet leta 1951 (Standard Reference Temperature for Industrial Length Measurement). Ustanovitev ISO je bila zasnovana na zamisli o lažji

izmenjavi izdelkov in storitev ter o spodbujanju razvoja na področju tehnološkega, znanstvenega in gospodarsko-ekonomskega razvoja (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 76).

Pri mednarodni organizaciji za standardizacijo je bil ustanovljen tehnični odbor za zagotavljanje kakovosti, ki je marca 1987 izdal družino standardov ISO 9000. Ti so kmalu izšli kot evropski standardi pod imenom EN 29000. Kot svoje nacionalne standarde jih je sprejela tudi večina razvitih držav v skoraj nespremenjeni obliki (Piskar in Dolinšek 2006, 46).

Po obširnih diskusijah in mednarodnem usklajevanju je leta 1994 izšla izboljšana različica standardov ISO 9001/2/3. Standardi načina managementa kakovosti niso opredeljevali eksplicitno, saj je za doseganje največje učinkovitosti bistveno, da je sistem prilagojen dejavnostim, ki jih dobavitelj izvaja in ponuja na trgu. Lahko so ga uporabljale vse organizacije, ne glede na velikost. Vseboval je zahteve za sistem kakovosti in je bil napisan kot obvezujoč, tako da ga je bilo mogoče upoštevati tudi kot pogodbeno določila. Organizacija, ki je razvijala lastne proizvode in jih je prilagajala zahtevam odjemalcev, je očitno potrebovala obširen sistem zagotavljanja kakovosti, torej ISO 9001. Za organizacijo, ki je proizvajala proizvode ali izvajala storitve po ustaljenih specifikacijah, je bila najbrž primernejša uporaba standarda ISO 9002. ISO 9003 pa je bil namenjen organizacijam s poudarkom na končnem nadzoru in preizkušanju (Piskar in Dolinšek 2006, 46–47).

Po letu 1996 se je začel projekt prenove standardov družine ISO 9000. V tem več let trajajočem procesu so bile najprej zbrane zahteve uporabnikov za spremembe. Ključne zahteve so bile (Piskar in Dolinšek 2006, 47):

- struktura standardov mora biti preprosta,
- standardi morajo biti zasnovani na procesnem modelu in primerni za vse vrste organizacije,
- standardi naj spodbujajo samoocentive in upoštevajo nenehno izboljševanje,
- standardi naj vključujejo odnose z vsemi odjemalci, s katerimi sodeluje organizacija,
- omogočena naj bo večja povezanost med standardoma ISO 14000 in ISO 9000.

3.1.1 Družina standardov ISO 9000

Piskar in Dolinšek (2006, 47–48) navajata, da so novi standardi kakovosti ISO (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004) prinesli pomembne spremembe v primerjavi s standardi, ki so bili veljavni do tedaj. Te spremembe so se kazale v procesnem pristopu pri obvladovanju dejavnosti v organizaciji, standardi so bili bolj združljivi z drugimi sistemi managementa, izrecno so poudarjali proces nenehnega izboljševanja, zahtevali so upoštevanje in izpolnjevanje potreb vseh zainteresiranih strani (odjemalcev, zaposlenih, dobaviteljev). Novi

standardi so bili tudi prijaznejši do uporabnika, saj so bili bolj splošni, kar je omogočalo lažjo uporabo.

Naslednja novost je bila tudi v strukturi družine. Družino sestavljajo štirje standardi (Piskar in Dolinšek 2006, 49):

- ISO 9000:2000 – sistemi vodenja kakovosti – temelji in slovar. Opisuje temelje sistemov vodenja kakovosti in specificira izraze za sisteme vodenja kakovosti;
- ISO 9001:2000 – sistemi vodenja kakovosti – zahteve. Specificira zahteve za sisteme vodenja kakovosti, ko mora organizacija dokazati svojo sposobnost za dobavo proizvodov, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne regulative, in ko si organizacija prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev;
- ISO 9004:2000 – sistemi vodenja kakovosti – smernice za izboljševanje delovanja. Podaja smernice, ki zadevajo tako učinkovitost kot uspešnost sistema vodenja kakovosti. Namen tega standarda je nenehno izboljševanje delovanja organizacije ter zadovoljstvo odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Vendar pa ni namenjen za potrjevanje ali uporabo v pogodbenih odnosih;
- ISO 19011 – vodilo za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali vodenja z okoljem. Podaja napotke za presojanje sistemov vodenja.

3.1.2 Standard ISO 9001:2000

Organizacije sistem vodenja kakovosti certificirajo, kar jim služi kot jasen dokaz, da je sistem kakovosti v skladu z mednarodno priznanim standardom, kar njihovim potencialnim odjemalcem pove, da je organizacija vredna zaupanja in da so njeni izdelki oziroma storitve v skladu z zahtevami kakovosti (Snedec 2010, 24). Novak (2001, 7) razlaga, da standarde lahko razumemo kot dogovor ali kot mednarodno soglasje, ki v določeni razvojni stopnji povzame izkušnje najboljših in jih potem ponudi vsem organizacijam, da jim pomaga pri izboljševanju kakovosti in uspešnosti.

Standard ISO 9001:2000 je bila tretja izdaja standardov družine ISO 9000 in je prinesla pomembne novosti. Namesto zahtev za sistem kakovosti je ta standard navajal zahteve za sistem vodenja kakovosti (Novak 2001, 6–7).

Na osnovi izkušenj vodilnih svetovnih organizacij so snovalci oblikovali osem načel vodenja kakovosti, po katerih se morajo organizacije z vpeljanim standardom ravnati (Novak 2001, 12–15):

- osredotočenost na odjemalce – organizacija mora razumeti odjemalčeve sedanje in prihodnje potrebe in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj;
- voditeljstvo – voditelji vzpostavijo enotnost namena in delovanje organizacije. Oni so tisti, ki odločilno vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, v katerih se zaposleni čutijo polno vključeni v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije;

- vključenost zaposlenih – zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije, zato njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti kar najbolje uporabljajo v korist organizacije;
- procesni pristop – želene rezultate dosegamo uspešneje, če aktivnosti in z njim povezane vire obvladujemo kot proces;
- sistemski pristop k vodenju – prepoznavanje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema omogoča večjo uspešnost organizacij pri doseganju zastavljenih ciljev in večjo učinkovitost;
- nenehno izboljševanje – nenehno izboljševanje mora biti stalen cilj vseh organizacij;
- odločanje na osnovi dejstev – učinkovite odločitve slonijo na analizi podatkov in informacij;
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji – vzajemno koristni odnosi povečujejo sposobnost organizacije in njenih dobaviteljev za ustvarjanje vrednosti.

Novak (2001, 16) pojasnjuje, da so bila pri razvoju standardov upoštevana vsa načela, najbolj pa so k izboljšanju standarda prispevala načela: osredotočenost na odjemalce, procesni pristop in nenehno izboljševanje. Ravno ta načela vodenja kakovosti so bila vgrajena v vseh pet elementov standarda in v ustreznih zahtevah znotraj njih.

Z upoštevanjem načela osredotočenosti na odjemalce je postalo izpopolnjevanje zahtev odjemalcev in preseganje njihovih pričakovanj osnovni motiv ter središče pozornosti in aktivnosti organizacije. Načelo osredotočenost na odjemalce je v standardu vgrajeno v celo vrsto zahtev standarda, ki se nanašajo na zavedanje o pomenu zadovoljstva odjemalcev, določanje in izpopolnjevanje zahtev, komuniciranje in ne nazadnje spremljanje zadovoljstva (Novak 2001, 17–18).

Standard ISO 9001:2000 vsebuje zahteve, ki jih morajo organizacije izpolnjevati, če želijo pridobiti certifikat. S standardiziranim sistemom kakovosti organizacije dokazujejo, da so njihovi proizvodi razviti, izdelani in nadzirani po takih postopkih, da bo odjemalec prejel ustrezen proizvod. Zahteve standarda ISO 9001:2000 so naslednje (Piskar in Dolinšek 2006, 49–52):

- sistem managementa kakovosti: organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni ključni in podporni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane proizvod ali storitev, in kako bodo procese merili in izboljšali. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije (postopkov, navodil, pravilnikov, zapisov);
- odgovornost managementa je ena od zelo pomembnih zahtev standarda. Pomembno je, da se najvišji management v organizaciji zaveda tega pomembnega dela standarda, saj mora priskrbeti dokaze o svoji zavezanosti razvoju in izvajanju sistema vodenja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti v organizaciji. Management je namreč odgovoren za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov,

hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije ter informiranje organizacije o tem, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev odjemalcev kot tudi zahtev zakonodaje in pravnih zahtev;

- management z viri: organizacija si mora zagotoviti vire, da bo lahko izpolnila, kar je bilo dogovorjeno z odjemalci. Med vire sodijo sposobnosti zaposlenih, fizični viri, kot so oprema, prostori, procesna oprema podporne storitve, transport ali komunikacije, torej infrastruktura, in delovno okolje, informacije, dobavitelji in partnerji ter vse pomožne storitve;
- realizacija proizvoda za izvedbo proizvoda oziroma storitve, ki jo sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo proizvoda oziroma storitve, ki jih mora organizacija razvijati in načrtovati. K takim procesom sodijo dejavnosti, kot je ugotavljanje zahtev odjemalcev, pregled zahtev, prodaja, komuniciranje z odjemalci, načrtovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava proizvodov in posredovanje storitev, obvladovanje nadzornih in merilnih naprav. Seveda pa mora biti načrtovanje procesov proizvodnje in izvajanje storitev v skladu z zahtevami ostalih procesov sistema vodenja kakovosti;
- organizacija mora načrtovati in izvajati procese nadziranja, merjenja, analiziranja in izboljševanja. Procesni so potrebni, da se dokaže usklajenost proizvoda, da se zagotovi usklajenost sistema vodenja kakovosti ter da se nenehno izboljšuje učinkovitost sistema vodenja kakovosti. Tako so nadziranje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema kakovosti ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema bistveni za učinkovit sistem kakovosti.

Standardi vodenja kakovosti ISO 9001:2000 predstavljajo smernice za ustrezno postavitvev in ohranjanje sistema kakovosti organizacije in pripomorejo k uvajanju doslednosti izvajanja delovnih procesov. Presoje po standardu kakovosti ISO 9001:2000 podajajo historičen pogled na organizacijo, običajno jih izvajajo zunanji specialisti ter so usmerjene k preverjanju skladnosti in h korektivnim ukrepom. Za konkurenčno prihodnost organizacije, razvoj strategij in organizacijsko prilagoditev je bistveno razumevanje obstoječih prednosti in področij za izboljšanje. Standardi predstavljajo nek postavljen minimum zahtev, ki jih mora organizacija izpolniti ob zunanji presoji, da lahko pridobi certifikat poslovanja in se z njim izkazuje (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 55).

3.1.3 Standard ISO 9001:2008

Ugotovili smo, da standarde ves čas revidirajo, s tem pa nastajajo tudi nove izdaje standardov. Tako je nastal tudi standard ISO 9001:2008. Gre za četrto izdajo standarda (prva je iz leta 1987), ki je 14. novembra 2010 v celoti nadomestila ISO 9001:2000 (CIVIS b. 1.).

Nova izdaja standarda predhodnega izboljšuje zlasti z večjo jasnostjo in usklajenostjo tudi z drugimi standardi sistemov vodenja. Ima le minimalne zahteve za spremembo dokumentacije,

zapisov sistema vodenja kakovosti in obstoječih procesov organizacije ter ne zahteva dodatnega usposabljanja oziroma je to le minimalno. Prav tako nima novih zahtev za sistem vodenja (CIVIS b. l.).

Standard je zgrajen na načelih vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo svetovno uspešne organizacije. Osredotoča se predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Je povzetek dobre poslovne prakse in kot tak v pomoč glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev, če organizacija želi obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev. Uporablja ga že več kot milijon podjetij v 175 državah. Standard je tudi odlična osnova za nadgradnjo z ostalimi sistemi vodenja, ki jih določajo standardi, kot na primer ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 (CIVIS b. l.).

Standard določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor. Izpolnjevanje vseh zahtev standarda omogoča organizaciji, da po uspešno zaključenem certifikacijskem postopku pridobi certifikat za sisteme vodenja kakovosti po ISO 9001:2008 (CIVIS b. l.).

Slovenski standard SIST EN ISO 9001:2008

Standard ISO je razširjen po vsem svetu, zato ga v državah, kjer je razširjen, tudi privzemajo. V Sloveniji je tako nastal slovenski standard SIST EN ISO 9001:2008. Novi slovenski standardi skupine EN ISO 9000 nastajajo s privzemanjem evropskih standardov z metodo prevoda. V bistvu gre za identični dokument kot je ISO 9001:2008. Kadar se v nacionalni sistem privzame mednarodni (ISO), evropski (EN) ali tuji nacionalni standard (npr. DIN), se pred izvirno oznako doda še kratica SIST, s čimer se označi, da gre za nacionalni standard. Kadar se privzame evropski standard (EN), ki je privzet mednarodni standard (ISO), se za slovensko oznako standarda izpišeta obe kratici (SIST EN ISO 9001) (SIST b. l.).

Serijski standardov EN ISO 9000 je rezultat obsežnih posvetovanj z uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standarda, hkrati pa je standard tudi prožnejši za privzemanje. Predvsem pa so posvetovanja odkrila novo, pametno poslovno razmišljanje, ki temelji na uporabi načela »planiraj – stori – preveri – ukrepaj« in procesnega vodenja. Revidirani standardi se rojevajo v jasnejši, dostopnejši obliki, ki je zgrajena na vrednotah predhodnega standarda. Zamenjava na postopku temeljne dejavnosti s procesnim pristopom je organizacijam omogočila, da neposredno povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Standard se ne omejuje samo na znana določila serije EN ISO 9000, temveč jih razširja (SIST b. l.).

Nova obzorja, ki se odpirajo pri rasti managementa kakovosti, so več kot dobrodošla. Zraven lahko štejemo različne modele, kot so standard kakovosti ISO, celoviti management kakovosti, evropski model poslovne odličnosti. Možnosti za napredovanje so neomejene, vse

je odvisno od nas in od tega, s kakšno kakovostjo smo zadovoljni (Kozina 1998 v Dolinšek in Piskar 2006, 53). Menimo, da je pozitivno, da obstajajo organizacije, ki bi rade zagotovile samo najboljšo kakovost in zato vseskozi težijo k boljšemu poslovanju z vpeljavami različnih poslovnih modelov s ciljem ugoditi zahtevam kupcev.

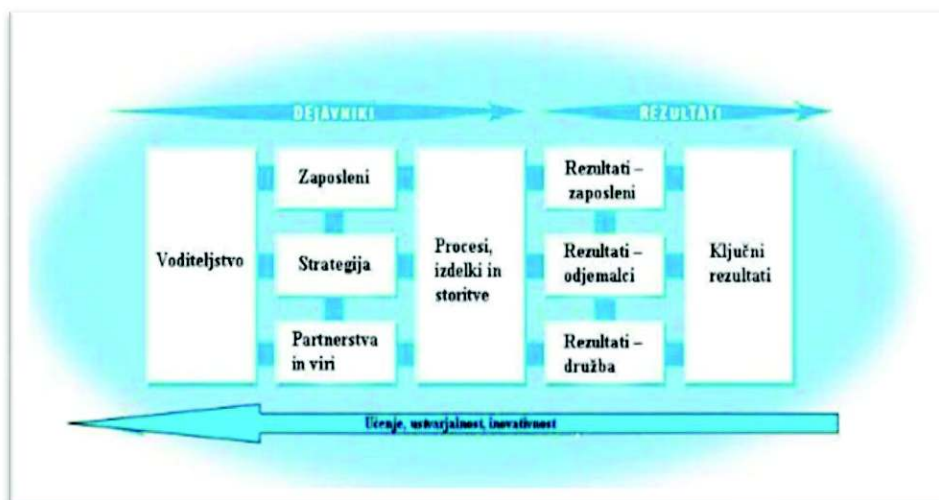
3.2 Evropski model poslovne odličnosti

Izraz odličnost se v literaturi po navadi pojavlja v zvezi s kakovostjo. Izraz odličnosti v povezavi z industrijskim načinom proizvodnje izdelka ali storitve se pojavi šele leta 1982 v delu *In Search of Excellence* avtorjev Petersa in Watermana. Tu avtorja izraz odličnost povezujeta neposredno s poslovno uspešnostjo organizacije in izpostavljata ključne elemente, na primer strategijo ali sistem, ki vplivajo na odličnost poslovanja (Marolt in Gomišček 2005 v Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 80). Poslovno odličnost opredelimo kot zadnjo stopnjo kakovosti, h kateri naj bi stremela podjetja in druge organizacije (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 81).

Žurga (2004, 39) v naslednjih stavkih takole izrazi bistvo evropskega modela poslovne odličnosti: »Zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosegamo z vodenjem, ki podpira in zagotavlja uresničevanje politik in strategij, upravljanje ljudi, virov in procesov, kar skupno vodi k odličnosti pri doseganju poslovnih rezultatov.«

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga tak sistem vzpostaviti z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 57).

Model odličnosti EFQM, ki je prikazan na sliki 2, je zaščitena blagovna znamka za poslovni model, ki je v lasti Evropske fundacije za razvoj kakovosti, nepridobitne organizacije, ki je bila ustanovljena v letu 1989. Ustanovne članice sestavlja štirinajst velikih odličnih evropskih organizacij (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 2).



Slika 2: Evropski model odličnosti EFQM 2010

Vir: Kern Pipan in Leon 2010, 631.

Ustanovne članice so z izdelavo modela odličnosti EFQM želele razviti usmeritve za razvoj takih oblik poslovanja, ki bi omogočile povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva ter zmanjšati, ujeti in prehiteti gospodarsko rast japonskega in tudi ameriškega gospodarstva ter takrat že porajajoče se grožnje rasti ostalih gospodarstev organizacij (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 3).

Pet osnovnih meril spada v skupino »dejavnikov« in štiri merila v skupino »rezultatov«. Dejavniki predstavljajo dejavnosti, ki jih izvaja organizacija, rezultati pa predstavljajo dosežke organizacije. »Rezultati« so posledica »dejavnikov« (Unterlechner, Meško Štok Markič 2009, 82–83).

Devet okvirčkov v sestavi modela nakazuje glavne vidike, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Ti vidiki so (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 92–96):

- voditeljstvo – vodje razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo njuno doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem. V obdobjih sprememb ohranjajo stanovitnost namena. Če je treba, so taki vodje sposobni spremeniti usmeritev organizacije in pritegniti k sodelovanju tudi druge. Stalno so vključeni v razvoj, sodelujejo z odjemalci in prepoznavajo potrebo po organizacijskih spremembah in se zanje zavzemajo;
- politika in strategija – odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in svojo vizijo z razvijanjem strategije, ki se osredotoča na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem deluje. Za izvajanje take strategije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese;
- zaposleni – odlične organizacije upravljajo, razvijajo ter sproščajo vse zmožnosti svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije. Zavzemajo se za

poštenost in enakopravnost ter vključujejo in pooblaščajajo zaposlene. Za zaposlene skrbijo, jih obveščajo, nagrajujejo in jim dajejo priznanje, tako da jih motivirajo in gradijo njihovo pripravljenost za uporabo lastnih spretnosti in znanja v korist organizacije;

- partnerstva in viri – odlične organizacije načrtujejo in upravljajo svoja zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo politiki in strategiji ter za uspešno delovanje procesov. Medtem ko načrtujejo in upravljajo partnerstva in vire, uravnotežijo sprotne in prihodnje potrebe organizacije, skupnosti in okolja;
- procesi – odlične organizacije snujejo, upravljajo in izboljšujejo procese, da bi v celoti zadovoljile odjemalce in druge udeležene strani ter zanje ustvarjale večjo vrednost. Če je potrebno, z inoviranjem izboljšujejo procese ter snujejo in razvijajo izdelke, da bi zadovoljili želje odjemalcev;
- rezultati v zvezi z odjemalci – odlične organizacije dosegajo pri svojih odjemalcih odlične rezultate, ki jih redno merijo. Z anketiranjem odjemalcev in ciljnih skupin ter na osnovi ocen prodajalcev, pohval in pritožb preverjajo, kako odjemalci dojemajo organizacijo;
- rezultati v zvezi z zaposlenimi – odlične organizacije dosegajo pri svojih zaposlenih odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo. Z anketiranjem ciljnih skupin in razgovori preverjajo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo;
- rezultati v zvezi z družbo – odlične organizacije dosegajo v razmerju do družbe odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo. Z anketami, poročili, članki v tisku, javnimi srečanji in s pomočjo državnih organov preverjajo, kako družba dojema organizacijo;
- ključni rezultati delovanja – odlične organizacije dosegajo pri ključnih elementih svoje politike in strategije odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.

Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem strategije, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem s partnerstvi in viri ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja. Tako se tista stran modela, kjer so »rezultati«, ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla in dosega; »dejavniki« pa opisujejo, kako se ti rezultati dosegajo (Urad RS za meroslovje b. l.). S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM organizacija pridobi vpogled vase, jasno opredelitev prednosti in področij za izboljšave ter načrtovanje korektivnih aktivnosti. Izvajajo ga zaposleni, čeprav je vsaj pri prvih izvedbah samoocenjevanja priporočljivo sodelovanje strokovnjaka-moderatorja. Zaposleni so vključeni in motivirani, saj so z ugotovitvami in s kreiranjem akcijskega plana sami nosilci izboljšav oziroma napredka. Proces ocenjevanja poteka s pomočjo zunanjih ocenjevalcev, ki z oceno podajo pogled nazaj glede prednosti in področij za izboljšave. Tukaj gre za vključevanje zaposlenih (participacija), prenos informacij, razvoj organizacijske kulture, pridobivanje idej za izboljšave in stalen napredek (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 56).

3.2.1 Organizacija EFQM

Organizacija EFQM za uresničevanje svojih poslovnih usmeritev izvaja tri pomembne dejavnosti (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 3–4):

- je skrbnica modela odličnosti EFQM. Model odličnosti vseskozi razvija in dopolnjuje. S tem organizacije usmerja, da dosežejo trajnostno odličnost v poslovanju. Spodbuja tudi uporabo ocenjevanja in samoocenjevanja poslovanja in doseženega nivoja odličnosti;
- je ustanoviteljica in podeljevalka prestižne »nagrade odličnosti EFQM«. Organizacija skuša zagotoviti večjo mednarodno prepoznavnost organizacijam, ki kandidirajo za nagrado in jo tudi osvojijo. Skušajo tudi omogočiti mednarodno primerljivost dosežene odličnosti v poslovanju organizacij, spodbuditi izmenjavo odličnih poslovnih praks med organizacijami, ki so že dobile to prestižno nagrado, in tudi med vsemi ostalimi, ki si to še prizadevajo. Namen organizacije pa je tudi spodbuditi, pridobiti in usposobiti ocenjevalce, ki ocenijo stopnjo dosežene odličnosti po merilih organizacije EFQM;
- spodbuja uporabo samoocenjevanja in modela odličnosti EFQM na nacionalnem nivoju. Organizacija pomaga pri ustanovitvi nacionalne nagrade za odličnost v poslovanju in na nacionalnem nivoju spodbuja organizacije k doseganju odličnosti v poslovanju. Poleg tega pa tudi usposablja in podeljuje licence za predavatelje, ki spodbujajo in razlagajo uporabo samoocenjevanja in modela odličnosti EFQM v lokalnem jeziku.

3.2.2 Model poslovne odličnosti v Sloveniji

Nagrada oziroma priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) že od leta 1998 temelji na devetih merilih ,odela odličnosti EFQM, s čimer se zagotavlja primerljivost z nagrado odličnosti EFQM. V Evropi uporablja ta model že preko 25 držav v okviru nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost. Pri nas je nosilka programa Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost Vlada Republike Slovenije (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 57).

S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM organizacije pridobijo močno orodje za vzpostavitev procesa stalnega izboljševanja glede delovanja sistema kakovosti, vodenja ljudi, notranjega komuniciranja, odkrivanja nepravilnosti, pomanjkljivosti, potreb in zahtev v zvezi z zaposlenimi, odjemalci, s širšo družbo kot tudi z rezultati delovanja (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 57).

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju in v slovenskem poslovnem okolju večinoma predstavlja nadgradnjo sistemov vodenja kakovosti ISO 9000 (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 57).

4 SISTEM VODENJA KAKOVOSTI PO ZAHTEVAH STANDARDA 9001:2008

V nadaljevanju bomo predstavili podjetje Herz, d. d., ki je predmet raziskave diplomskega dela, in prikazali uveljavljen sistem vodenja kakovosti v podjetju po zahtevah standarda 9001:2008. Predstavili in analizirali bomo, kako podjetje izpolnjuje zahteve standarda, in ugotovili, če sistem vodenja kakovosti v podjetju učinkovito izvajajo in če takšno poslovanje pripomore k uspešnosti podjetja. Namen tega dela diplomske naloge je preveriti hipotezi H1 in H2. Raziskava je izvedena na primeru podjetja Herz, d. d., na osnovi podatkov podjetja.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje Herz, d. d., se nahaja na naslovu Grmaška cesta 3 v Šmartnem pri Litiji. Večinski lastnik podjetja je multinacionalna Herz Armaturen GmbH s sedežem na Dunaju. Gre za srednje veliko podjetje z okoli 210 zaposlenimi. Osnovna dejavnost družbe je proizvodnja ventilov in pip ter sanitarnih in vodovodnih armatur ter prodaja izdelkov na debelo in drobno (Herz 2012a).

Herz, d. d., je kovinskopredelovalno podjetje, katerega proizvodnja temelji na predelavi barvnih kovin – medenine. Osnovni proizvodni program podjetja tvorijo (Herz 2012b):

- krogelni ventili za vodo in druge neagresivne medije, plin,
- armature za sanitarno vodo,
- elementi varovanja in indikatorji (varnostni ventili in podobno),
- polproizvodi (odkovki, mehansko obdelani deli).

Izdelki podjetja so plod njihovega lastnega razvoja in tehnologije, usklajeni z zahtevami evropskih in svetovnih standardov, ki definirajo uporabnost in metodo preizkušanja. Visoka raven kakovosti, varno, trajno in zanesljivo delovanje izdelkov, je potrjeno z vrsto mednarodnih certifikatov o kakovosti izdelkov (Herz 2012b).

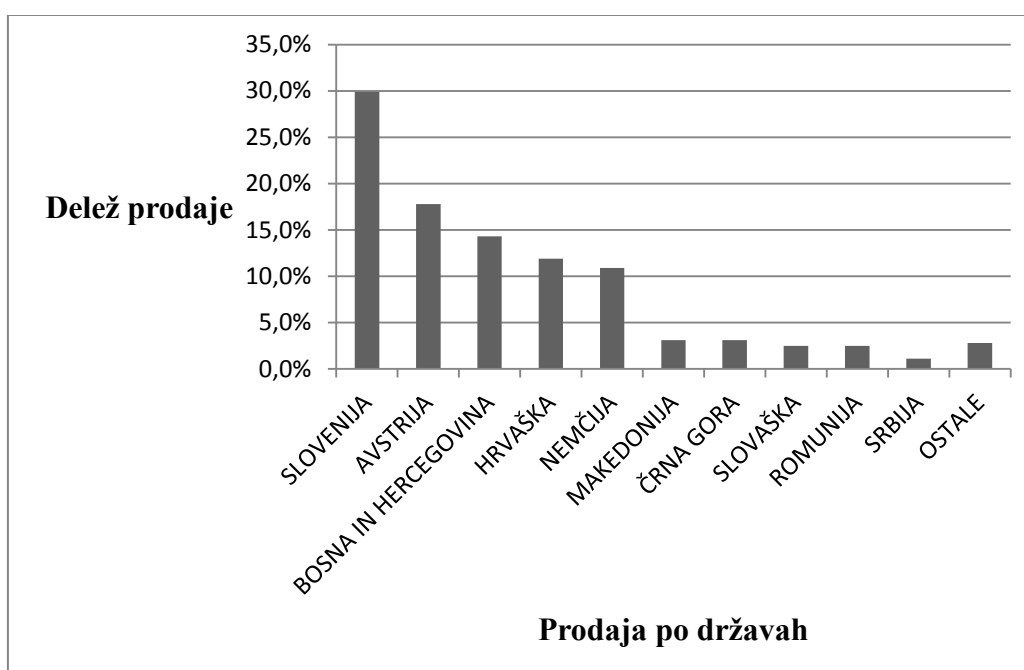
Poslovni proces v podjetju zajema vse poslovne funkcije od razvoja, konstruiranja in proizvodnje gotovih izdelkov do prodaje, transporta in servisiranja. Proizvodni in tehnološki proces pa je oblikovan v okviru tople predelave – kovanja, strojne obdelave, brušenja, poliranja, galvaniziranja in montaže. V okviru dejavnosti podjetja sta organizirani orodjarna za lastne potrebe in vzdrževanje opreme in objektov (Herz 2012b).

Izdelki blagovne znamke Kovina so plod njihovega lastnega razvoja in tehnologije podjetja, za katero veljajo evropski standardi, ki definirajo uporabnost in metode preizkušanja. Izdelki ponujajo visoko raven kakovosti, varno, trajno in zanesljivo delovanje. Podjetje to dokazuje z vrsto mednarodnih certifikatov o kakovosti (Herz 2012b).

Podjetje poleg blagovne znamke Kovina ponuja tudi blagovno znamko Unitas. Prihodnost podjetja vidijo v kakovosti in razvoju, zato z usposobljenimi kadri intenzivno delajo na novih

kakovostno atraktivnih oblikah armatur. Zavedajo se, da so sposobni kadri največji potencial podjetja in da mora uspešno poslovanje podjetja temeljiti na dolgoročni perspektivi zaposlenih delavcev, kakovosti izdelkov, finančni stabilnosti in zadovoljstvu kupcev katerega koli izdelka iz programa Unitas (Herz 2011).

Podjetje Herz, d. d., je usmerjeno v izvoz. Največ izdelkov izvozijo na trge republik bivše Jugoslavije. Delež izvoza v poslovnem letu 2011/2012 v te države je predstavljal 63,4 %. Velik delež prodaje predstavlja tudi prodaja koncernu in ostalim kupcem OEM, za katere podjetje izdeluje komponente za prvo vgradnjo. Ta delež je predstavljal 36,6 %. Slika 3 prikazuje deleže prodaje po državah v letu 2011/2012. Kot vidimo, največ izdelkov izvozijo v Avstrijo, Bosno in Hercegovino, Hrvaško, Nemčijo.



Slika 3: Delež prodaje po državah v letu 2011/2012

Vir: Herz 2012a.

4.1.1 Cilji podjetja

Blagovno znamko Kovina želi podjetje repositionirati v jugovzhodni Evropi, izdelkom dodati vrednost in razširiti prodajo izdelkov preko distribucijskih kanalov koncerna Herz po vsej Evropi in svetu. Glavni izziv podjetja ostaja postati vodilni proizvajalec novih rešitev na področju distribucije medijev hišnih instalacij. Cilj podjetja je tudi postati strokovnjak za distribucijo sanitarne vode, vseh vrst neagresivnih plinov in distribucijo medijev za ogrevanje in hlajenje v stavbah ter postati zelen proizvajalec polizdelkov za druge industrije (Herz 2011).

Blagovno znamko Unitas želi podjetje razširiti tudi na nove trge, ki jih pokriva koncern Herz, zato so bile že uvedene spremembe. Podjetje se želi tudi bolj intenzivno vključiti v prodajo sanitarnih armatur na področju projektne prodaje (Herz 2011).

4.1.2 Zgodovina podjetja

Začetek podjetja Herz, d. d., na lokaciji v Šmartnem pri Litiji sega v leto 1951 z nastankom podjetjem Krajevne obrtne delavnice Šmartno pri Litiji. V njem so bile združene različne dejavnosti: kovačnica, čevljarstvo, pekarna, krojaštvo, kasneje še mesarija in trgovina. Zaradi prostorske stiske se je Krajevna kovačnica, ki se je medtem zaradi prenehanja delovanja Krajevnih obrtnih podjetij, preimenovala v Kovačnico Šmartno pri Litiji. Kovačnica se je nato preselila na novo lokacijo Pungart. Leta 1965 se je podjetje preimenovalo iz Krajevne kovačnice Šmartno pri Litiji v Kovino. Število zaposlenih je po letu 1964 začelo naraščati. Uvajali so nove tehnologije in programe, z več zaposlenimi pa je naraščal tudi obseg proizvodnega program, prihodek, nastajali so novi programi, nove zamisli (Kovina, d. d., 2002).

Proizvodni program se je v tem obdobju večkrat spreminjal. Po letu 1972 so začeli s programom predelave barvnih kovin in obširnejšo strojno obdelavo. Leta 1979 so pričeli v Kovini razvijati programe krogelnih ventilov. Leto kasneje so začeli uvajati programe odlitkov in odkovkov iz medenine in programe zapornih armatur – varnostnih in krogelnih ventilov različnih izvedb in dimenzij (Kovina, d. d., 2002).

Podjetje je tako postalo uspešno in leta 1985 so se začele aktivnosti za izgradnjo nove tovarne. Izgradnja nove tovarne je bila doslej zdaleč največji in najpomembnejši mejnik v 50-letni zgodovini podjetja. Na lokaciji, na kateri podjetje posluje še danes, so uredili nove prostore, januarja leta 1987 pa je bila v nove prostore preseljena vsa proizvodnja in ostale službe (Kovina, d. d., 2002).

Z novo tovarno in novimi programi je podjetje pridobivalo tudi na kakovosti. Zaradi kakovosti izdelkov so postali znani. Začela so se jim odpirati tudi tržišča, zlasti v republikah bivše Jugoslavije. V tistem obdobju so v proizvodnjo uvajali nova znanja in iskali nove poti za doseganje še višje kakovosti. Tudi delavci so bili pri tem v pomoč s svojimi inovacijami (Kovina, d. d., 2002).

Razpad Jugoslavije pa je prinesel veliko negotovosti, saj je bilo podjetje pred velikimi preizkušnjami zaradi skoraj onemogočene dobave in nabave. Kljub vsemu se je podjetje uspelo prilagoditi novim gospodarskim in tržnim razmeram. Podjetju ni preostalo drugega, kot da se z vsemi močmi preusmeri na zunanje trge. Pri takšnih popolnoma spremenjenih pogojih prodaje izdelkov in nabave surovin je bila v tej situaciji edina rešitev kadrovska

okrepitev prodaje in izvoznega oddelka, s čimer jim je v relativno kratkem času uspelo realizirati tolikšen obseg prodaje, da je bilo podjetje sposobno preživeti (Kovina, d. d., 2002).

V letih 2003 do 2004 se je v novozgrajene prostore preselilo podjetje Unitas, d. d., iz Ljubljane, ki je preselilo svojo proizvodnjo v novi, skupni del tovarne. Zgrajen je bil tudi nov prostor s sodobno opremljeno galvansko linijo. S 4. 1. 2006 je pričelo poslovati enovito podjetje Kovina, d. d., potem ko je bila pred tem izvršena pripojitev Unitasa. Novo združeno podjetje je tako postalo član mednarodne skupine Herz s sedežem na Dunaju. Preko korporacije Herz so njihovi proizvodi prisotni v 75 državah sveta, glavni trgi poleg Slovenije so še Avstrija, Nemčija in vse države bivše Jugoslavije (Herz 2011).

4.2 Sistem vodenja kakovosti v podjetju Herz, d. d.

Podjetje je leta 1997 vzpostavilo in pri instituciji SIQ – Slovenski institut za kakovost in meroslovje certificiralo sistem kakovosti po standardu ISO 9001. Takrat je podjetje še poslovalo pod imenom Kovina, d. d. Trud in sodelovanje prav vseh zaposlenih sta se obrestovala, saj so ti dosežki nastali v dobrih dveh letih in v obdobju, ko je večina slovenskih firm s področja kovinskopredelovalne industrije zaprla vrata, se povsem reorganizirala ali pa prešla v last razvojnega sklada (Kovina, d. d., 2002). V letu 2006 so standard kakovosti iz programa Kovine razširili tudi na program Unitas. Podjetje ima danes vzpostavljen sistem kakovosti po standardu ISO 9001:2008 in izpolnjuje zahteve standarda za sistem vodenja, ravnanje z viri, realizacijo proizvoda ter merjenje, analize in izboljšave. Za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti so se odločili predvsem zaradi boljšega položaja na trgu, lažjega dostopa na tuje trge in zakonskih zahtev, odjemalcem pa so tako pokazali, da poslujejo v skladu z mednarodnim priznanim standardom in da so podjetje, ki je vredno zaupanja (Herz 2011).

4.2.1 Sistem vodenja kakovosti

Vse zahteve, specificirane v standardu, so splošne in namenjene za uporabo v vseh organizacijah ne glede na vrsto in velikost ter priskrbljeni proizvod (SIST EN ISO 9001:2008 2008).

Direktor podjetja Herz, d. d., je sprejel odločitev, da se v podjetju vzpostavi, dokumentira, izvaja, vzdržuje in stalno izboljšuje sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom. Pri uvedbi in izvajanju sistema kakovosti sodelujejo direktor in vodje oddelkov, ki (Herz 2012b):

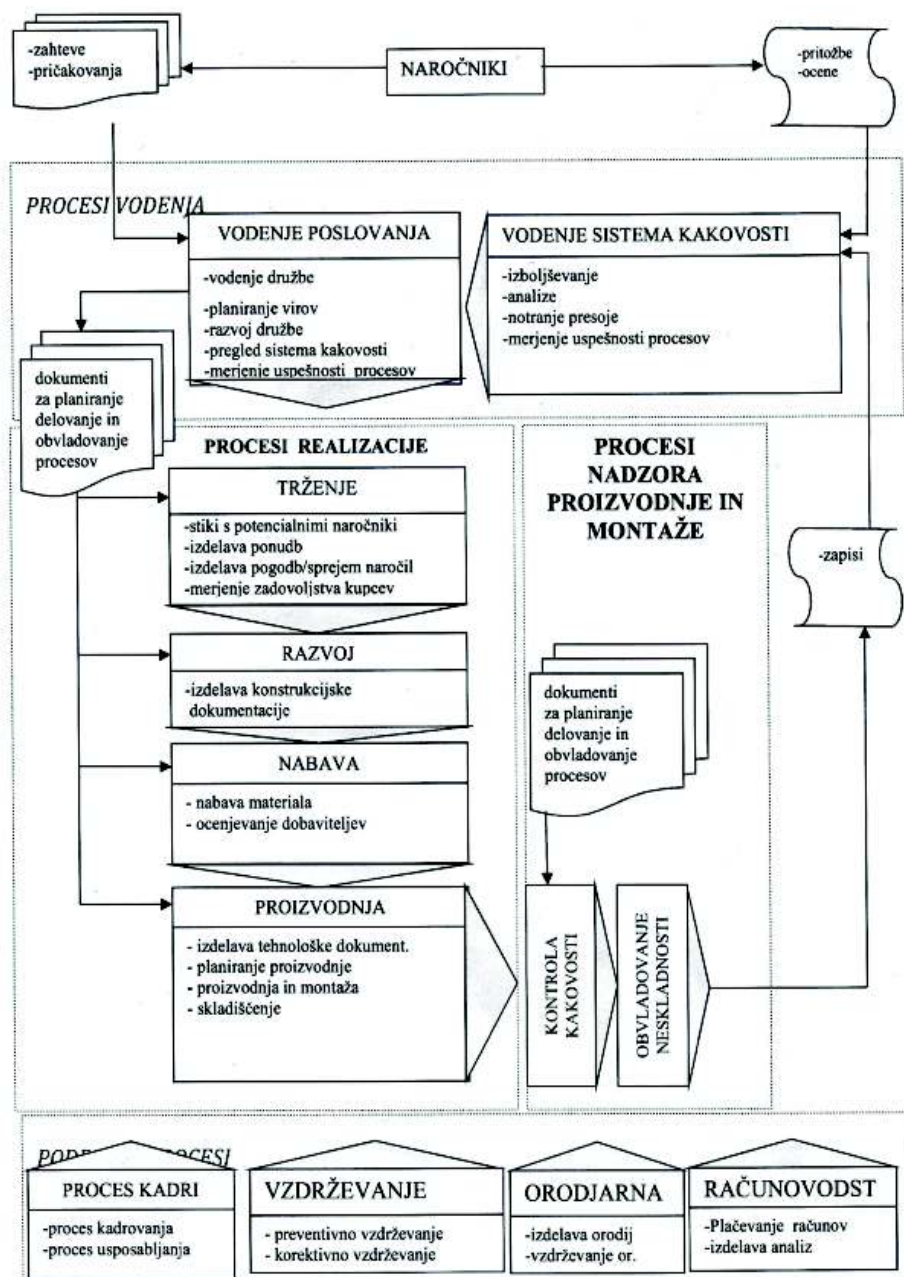
- identificirajo procese, potrebne za realizacijo proizvodov,
- določijo zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,
- določijo kriterije in metode za delovanje in nadzor procesov,
- zagotovijo, da so na voljo viri in informacije za delovanje in nadzor procesov,

- vzpostavijo nadzor, merjenje in analizo procesov,
- izvajajo ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje procesov.

Pri izgradnji sistema kakovosti so bili uporabljeni standardi (Herz 2012b):

- SIST EN ISO 9001:2008 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve,
- SIST EN ISO 9000:2005 Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar,
- SIST EN ISO 9004:2004 Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšava delovanja,
- SIST ISO/TR 10013 – Smernice za dokumentacijo sistema vodenja kakovosti.

Identifikacija procesov sistema vodenja kakovosti v podjetju je prikazana na sliki 4. Identifikacijo procesov v podjetju izdelava in vzdržuje koordinator TQM. Slika 4 prikazuje procese, ki jih je podjetje identificiralo, jim določilo zaporedje in medsebojne vplive. S procesi so prikazane aktivnosti vodstva, zagotavljanje virov, realizacija proizvoda in meritve ter izboljšanje. Vsi procesi v sistemu so usmerjeni v zadovoljitev naročnika. Vodstvo je odgovorno, da določi usmeritve in cilje ter zagotovi potrebne vire, da lahko organizacija učinkovito izpolnjuje zahteve in pričakovanja odjemalcev. Vodstvo mora iz tega razloga zadovoljstvo odjemalcev tudi spremljati. Spremljati mora njihove povratne informacije, kot so pritožbe in ocene, in tako ugotavljati potrebe po nenehnem izboljševanju.



Slika 4: Identifikacija procesov sistema vodenja kakovosti

Vir: Herz 2012b.

Standard določa tudi zahtevo v primeru, če želi organizacija predati zunanjem izvajalcem v izvajanje kateri koli proces, ki vpliva na skladnost proizvoda z zahtevami. Organizacija mora v tem primeru zagotoviti obvladovanje teh procesov (SIST EN ISO 9001: 2008 2008).

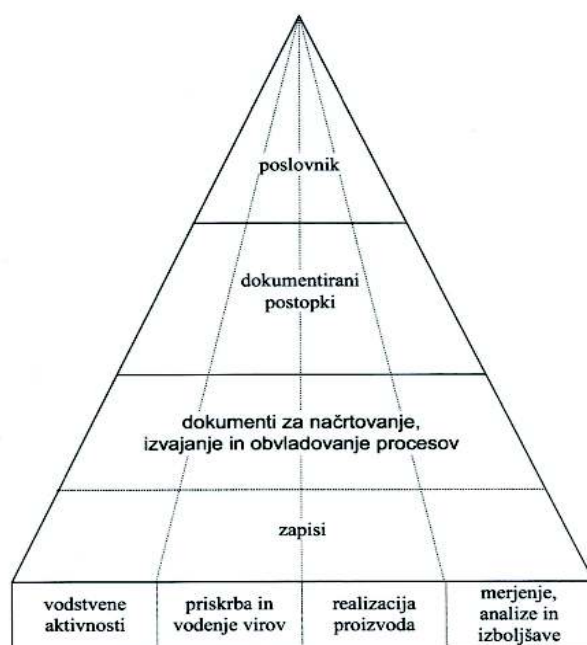
Podjetje Herz, d. d., v izvajanje zunanjim izvajalcem v manjši meri predaja v izvedbo po njihovi lastni dokumentaciji procese izdelave polizdelkov in montažo izdelkov, ki vplivajo na skladnost končnih izdelkov. Obvladovanje procesov, ki se izvajajo pri kooperantih, zagotavljajo z izvajanjem aktivnosti, kot so (Herz 2012b):

- izbiranje usposobljenih kooperantov z referencami in urejenim sistemom kakovosti;

- ob nabavi zahtevajo predstavitev vzorcev izdelanih izdelkov;
- kooperantom posredujejo natančne zahteve ter konstrukcijo in tehnološko dokumentacijo, po kateri morajo delati;
- zagotavljajo, da podizvajalci izdelajo polizdelke in končne izdelke po konstrukciji dokumentacij;
- izvajajo vhodno kontrolo izdelanih polizdelkov in izdelkov;
- vse službe v primeru potrebe sodelujejo s kooperanti s ciljem doseči zahtevani kakovostni nivo izdelkov.

4.2.2 Dokumentacija sistema vodenja kakovosti

Podjetje v skladu s standardom sistem vodenja kakovosti opredeljuje s tremi nivoji dokumentacije, kot je prikazano na sliki 5. Za izdelavo dokumentiranih postopkov je odgovoren direktor v sodelovanju z vodji organizacijskih enot. Dokumentacija sistema vodenja kakovosti vključuje politiko kakovosti, poslovnik sistema kakovosti, dokumentirane postopke (organizacijske predpise), na katere se poslovnik sklicuje, ter dokumente za načrtovanje, izvajanje in obvladovanje procesov ter zapise.



Slika 5: Dokumentacija sistema vodenja kakovosti

Vir: Herz 2012b.

Poslovnik kakovosti vsebuje opis postopkov sistema kakovosti. Podaja pregled nad celotnim sistemom vodenja kakovosti in tako predstavlja obveznosti vseh zaposlenih pri kakovostnem izvajanju procesov. Zgrajen je v skladu s standardom ISO 9001 in povzema njegovo strukturo. Poslovnik kakovosti upošteva procesni pristop pri razvijanju, izvajanju in

izboljšanju učinkovitosti sistema z namenom, da se z izpolnjevanjem zahtev poveča zadovoljstvo naročnikov (Herz 2012b).

Dokumentirani postopki (organizacijski predpisi) predpisujejo način dela, odgovornost za izvajanje posameznih aktivnosti poslovanja ter uporabo in izpolnjevanje dokumentov in zapisov. Postopki so v poslovniku večinoma samo nakazani in so navedeni kot referenčni dokumenti (Herz 2012b).

Dokumenti za načrtovanje, izvajanje in obvladovanje procesov (procesni dokumenti) so pisni dokumenti, v katerih so podrobno prikazane zahteve za kakovost izdelkov (načrti izdelkov, kontrolni postopki, prodajni dokumenti, nabavni dokumenti itd.). Ti dokumenti so opisani v dokumentiranih postopkih, ki so jim priloženi vzorci obrazcev. Izpolnjeni dokumenti se nahajajo na mestih, kjer nastajajo in se uporabljajo (Herz 2012b).

Zapisi so posebna vrsta dokumentov in vsebujejo dokaze o izpolnjevanju ali neizpolnjevanju predpisanih zahtev ter so osnova za analize in izboljšave sistemov. Tudi zapisi so opisani v dokumentiranih postopkih s priloženimi vzorci obrazcev. Izpolnjeni zapisi se prav tako nahajajo na mestih, kjer nastajajo in se uporabljajo (Herz 2012b).

Podjetje v skladu z zahtevami standarda obvladuje dokumente in zapise. Obvladovanje dokumentov zajema obvladovanje dokumentacije sistema kakovosti, obvladovanje dokumentov, ki so prejeti in poslani po pošti, faksu in e-pošti, ter obvladovanje podatkov v informacijskem sistemu. Izdelovalci zapisov so odgovorni za natančno, čitljivo in popolno izpolnitev vseh predpisanih podatkov. Izdajatelj zapisa in prejemniki kopij glede na pomembnost zapisa zagotavljajo: hrambo zapisov in ustrezno zavarovanje arhiva, da se prepreči dostop nepooblaščenim osebam. Primerno morajo zaščititi arhiv in odstranjevati zapise po poteku predpisanega časa arhiviranja (Herz 2012b).

4.3 Odgovornost vodstva

Najvišje vodstvo mora priskrbeti dokaze o svoji zavezanosti razvoju in izvajanju sistema vodenja kakovosti ter nenehnem izboljševanju njegove uspešnosti. Zagotoviti mora, da so zahteve odjemalcev opredeljene in izpolnjene z namenom, da se poveča zadovoljstvo odjemalcev (SIST EN ISO 9001:2008 2008).

Vodstvo v podjetju se aktivno vključuje in zavzema za vzpostavitev in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti. Direktor svojo zavezanost dokazuje z aktivnostmi, kot so: sprejem izjav o poslanstvu in viziji, osebni zgled pri vodenju organizacije, sodelovanje v projektih izboljševanja kakovosti, pregledovanje uspešnosti in učinkovitosti sistema, identifikacija procesov realizacije, zagotavljanje podpornih procesov in ustvarjanje okolja, ki spodbuja zaposlene. V podjetju se zavedajo, da je uspešnost organizacije odvisna od razumevanja in izpolnjevanja tekočih in prihodnjih potreb in pričakovanj sedanjih in potencialnih novih

uporabnikov proizvodov. S tem namenom vodstvo prepoznava naročnike proizvodov, dobavitelje in partnerje, spozna njihove potrebe in pričakovanja in jih spreminja v zahteve, prenaša zahteve na zaposlene v organizaciji, poudarja pomen dosledne izpolnitve zahtev in pričakovanj in ugotavlja povečanje zadovoljstva naročnikov (Herz 2012b).

Direktor vzdržuje politiko kakovosti, ki vsebuje poslanstvo, vizijo in splošne cilje ter zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti. Podjetje s svojim poslanstvom želi na trg ponuditi izključno tehnično visokokakovostne izdelke, ki temeljijo na natančnosti in kakovosti. Vizija podjetja je postati vodilni proizvajalec novih rešitev na področju distribucije medijev hišnih instalacij. Splošni cilji podjetja pa so: zadovoljstvo zaposlenih, kupcev in lastnikov, standardna kakovost in zagotavljanje varnosti njihovih izdelkov, izpolnjevanje zakonskih zahtev ter postati zelen proizvajalec polizdelkov za druge industrije (Herz 2012b).

Podjetje Herz, d. d., je v svojem poslovniku določilo politiko kakovosti, ki je usklajena s splošnimi cilji. Politika kakovosti se nanaša na (Herz 2012b):

- usmerjenost na kupce. V podjetju se zavedajo, da je zadovoljstvo strank najpomembnejši cilj. S tem namenom prepoznavajo naročnike, se posvečajo njihovim potrebam, njihove želje dosledno izpolnjujejo in preverjajo njihovo zadovoljstvo;
- doseganje poslovnih rezultatov. Cilj podjetja je uspešno poslovanje, zagotavljanje potrebnih virov, večja konkurenčnost in doseganje učinkovitosti posameznih procesov. Zavedajo se, da lahko uspešno poslovanje dosežejo le z motiviranimi zaposlenimi, ki jih tudi ustrezno nagrajujejo;
- odnos vodstva. Vodstvo si prizadeva za ohranjanje in ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov tako, da zaposleni razumejo namen in cilje podjetja in so tako bolj motivirani za njihovo doseganje. Ustvarjajo tudi okolje, ki spodbuja in vključuje razvoj zaposlenih;
- razvoj zaposlenih. V podjetju se trudijo za polno vključenost zaposlenih. Gradijo na odprti komunikaciji in medsebojnem zaupanju. Podjetje spodbuja zaposlene z usposabljanji in dodatnimi izobraževanji;
- procesni pristop. V podjetju želijo identificirati procese realizacije, ki mu zagotavljajo dodano vrednost. Želijo zagotavljati tudi podporne procese, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesov. Vse procese tudi spremljajo, merijo in izboljšujejo;
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji. V podjetju se zavedajo, da se z dobrimi odnosi z dobavitelji lažje prilagajajo in odzivajo na spremenjene tržne razmere in zahteve odjemalcev, zato gradijo na sodelovanju in koristnem medsebojnem odnosu.

Izdelano politiko kakovosti direktor preko sistema notranjega komuniciranja prenese do vseh zaposlenih in s tem zagotovi, da jo zaposleni razumejo. Na osnovi splošnih ciljev in usmeritev iz politike kakovosti, prepoznavanja procesov in povezav med njimi, ugotovitev ob pregledu sistema vodenja kakovosti, primerjav z drugimi podobnimi organizacijami direktor zagotovi,

da vodje posameznih poslovnih funkcij določijo enega ali več izvedbenih ciljev. Cilji so merljivi in v skladu s politiko kakovosti (Herz 2012b).

V podjetju Herz, d. d., po zahtevah standarda planirajo sistem vodenja kakovosti. Vodstvo izvaja planiranje s strateškim načrtovanjem (SWOT-analiza), z letnim planiranjem in posvetovalnimi sestanki vodstva. V okviru planiranja sistema kakovosti lahko vodstvo ugotavlja tudi potrebe po spremembi sistema (Herz 2012b).

Za uspešno zagotavljanje kakovosti je pomembno, da so določene odgovornosti, pooblastila in pravilno komuniciranje. V podjetju Herz, d. d., imajo odgovornost za kakovost določeno preko organizacijske sheme, s sistematizacijo delovnih mest in z matriko odgovornosti. Organizacijska shema povezuje delovna mesta v oddelke, službe in področja. Z njo direktor določi organizacijske nivoje in podrejenost posameznih delovnih mest. Za vsako delovno mesto je izdelana sistematizacija z opisom del in nalog, ki obsega vse potrebne podatke o delovnem mestu. Zaposleni so seznanjeni z odgovornostmi in pooblastili ob nastopu dela in ob uvajanju v delo. Direktor izda vodstvenim delavcem pooblastila, s katerimi jim daje organizacijsko svobodo za izvajanje aktivnosti, ki so potrebne za zagotavljanje kakovosti ter preprečevanje in reševanje problemov s kakovostjo. V podjetju imajo določenega vodjo TQM, ki ima nalogo, da zagotavlja izvajanje in vzdrževanje sistema kakovosti z nalogami (Herz 2012b):

- spremljanje razvoja standarda ISO 9001;
- uvajanje sistema kakovosti v skladu z zahtevami standarda;
- preverjanje izvajanja sistema kakovosti;
- izvajanje izboljšav sistema kakovosti na osnovi izvršenih presoj in analiz izvajanja sistema;
- vzpostavljanje klime za dvig nivoja in odnosa vseh zaposlenih do kakovosti;
- poročanje vodstvu o delovanju sistema kakovosti in potrebah po izboljšanju;
- sodelovanje z zunanjimi strankami v zadevah, povezanih s kakovostjo.

V podjetju se zavedajo, da uspešno komuniciranje lahko poveča prispevek zaposlenih k uresničevanju njihovih ciljev, zato izvajajo notranje komuniciranje. Notranje komuniciranje o kakovosti izvajajo ustno na skupnih posvetovanjih, z izdajo navodil direktorja, zaposleni pa lahko na direktorja naslovijo tudi svoje predloge in pripombe. Da podjetje bolje informira svoje zaposlene, imajo na oglasni tabeli na sedežu podjetja objavljeno politiko in cilje kakovosti, podatke o uspešnosti in učinkovitosti sistema vodenja kakovosti (Herz 2012b).

V podjetju najmanj enkrat letno izvajajo pregled doseganja ciljev kakovosti v povezavi s poslovno uspešnostjo. Na sestanku vodstva za pregled sistema kakovosti vsak izdelovalec poročila predstavi svoje poročilo, kjer prikaže dosežene rezultate in nakaže probleme kakovosti. Direktor na osnovi prikazanih problemov ugotavlja potrebe po izboljšanju

kakovosti in uresničevanju ciljev kakovosti. Za cilje, ki niso doseženi, obravnava vzroke in zagotavlja ukrepe za doseganje ciljev (Herz 2012b).

4.4 Vodenje virov

Organizacija mora določiti in priskrbeti potrebne vire za izvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in za nenehno izboljševanje njegove uspešnosti ter povečevati zadovoljstvo odjemalcev z izpopolnjevanjem njihovih zahtev (SIST EN ISO 9001:2008 2008). Najvišje vodstvo mora načrtovati in zagotavljati vse potrebne vire, vključno s primerno infrastrukturo in delovnim okoljem, za učinkovito delovanje sistema (Novak 2001, 37).

Človeške vire v podjetju zagotavljajo tako, da potrebe po zaposlitvi novih kadrov ugotavlja direktor ter vodje sektorjev in služb. Vodje ustno predlagajo direktorju zaposlitev. Predlog vsebuje podatke o delovnem mestu skladno s sistemizacijo del in nalog in utemeljitev potrebe po zaposlitvi. Zelo pomembno je, da vodje oddelkov nadzorujejo in merijo sposobnost zaposlenih za doseganje planiranih ciljev, in če ti ne dosegajo planiranih ciljev, sprejemajo ustrezne ukrepe, kot so dodatno usposabljanje, premestitev in podobno. Potrebe po usposabljanju zaposlenih v podjetju Herz, d. d., nastajajo zaradi (Herz 2012b):

- povečanja usposobljenosti zaradi nedoseganja planiranih rezultatov,
- povečanja zahtevnosti dela,
- uvajanja novih tehnologij (nova strojna in programska oprema itd),
- spremembe zakonskih zahtev (računovodski predpisi, novi standardi, novi postopki in izdelki).

Vodja oddelka je odgovoren za organizacijo dela, vodenje in nadzor učinkovitosti dela delavcev v oddelku in je prvi, ki ugotovi potrebo po dodatnem usposabljanju ali izobraževanju delavcev. Vodja oddelka seznanjen nadrejenega o novih potrebah in predlaga način izvedbe usposabljanja.

Direktor prouči predloge vodij oddelkov in odobri izvedbo usposabljanja. Kadrovska služba poišče primernega izvajalca usposabljanja in poskrbi za izvedbo usposabljanja v podjetju ali v zunanjih institucijah. V primeru usposabljanja znotraj podjetja usposabljanje izvaja delavec z določenimi znanji. Direktor mu izda nalogo, da pripravi gradivo za usposabljanje in izvede usposabljanje. Če ni primernega izvajalca usposabljanja iz podjetja, poišče primernega izvajalca usposabljanja izven podjetja. Ob napovedanem terminu usposabljanja v podjetju kadrovska služba preveri pripravljenost za izvedbo usposabljanja (Herz 2012b).

Za večje zavedanje zaposlenih o pomenu kakovosti in doseganju ciljev, direktor in vodje oddelkov spodbujajo vključevanje in osebni razvoj zaposlenih tako, da poskrbijo za delovno okolje, ki omogoča odličnost dela in ne ogroža delovnih odnosov, tako da (Herz 2012b):

- dajejo priložnost kadrom za večjo vključitev v delo, da lahko izrazijo svoje sposobnosti;

- zagotavljajo, da so zaposlenim delovne naloge in cilji razumljivi, vključno s tem, kako vplivajo na kakovost;
- poskrbijo za to, da imajo vsi zaposleni občutek, da se morajo zavzemati za kakovost;
- spodbujajo prispevke posameznikov, ki izboljšujejo kakovost, z nagradami in priznanji;
- določajo in ocenjujejo dejavnike, ki motivirajo osebje za kakovostno izvajanje dela;
- načrtujejo kariero in osebni razvoj zaposlenih;
- izvajajo aktivnosti za usposabljanje in povečevanje sposobnosti zaposlenih.

V smislu obvladovanja kakovosti vzdrževanja strojev, naprav in orodja organizacija evidentira značilnosti in dodatno opremo stroja, planira preventivno vzdrževanje in vodenje kartoteke vzdrževanja, izvaja preventivne preglede in evidentiranje pregledov, izvaja popravila glede na nepričakovane odpovedi ter administrativno obvladuje posege in ovrednotenje stroškov vzdrževanja (delo in material). Organizacija tudi stalno vzdržuje orodje (Herz 2012b).

Vodje oddelkov zagotavljajo, da ima delovno okolje pozitiven vpliv na motivacijo, zadovoljstvo in delovno učinkovitost zaposlenih. Vodje oddelkov spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih in dobre medčloveške odnose ter delavce razporejajo na delovne naloge skladno z njihovimi sposobnostmi (Herz 2012b).

Organizacija v skladu s pravilnikom o varstvu in zdravju pri delu izvaja splošne in posebne varstvene ukrepe in normative. Uporablja varstvene naprave in priprave ter sredstva in opremo za osebno varstvo pri delu, izpolnjuje obveznosti v zvezi z varstvom pri delu, upošteva roke za zdravstvene in psihofizične preglede delavcev, skrbi za izpolnjevanje obveznosti in odgovornosti delavcev za varstvo pri delu ter skrbi za vsebino evidenc in poročil o varstvu pri delu. Ocenjuje tudi tveganje posameznega delovnega mesta. Zunanji pogodbeni pooblaščenec za varstvo in zdravje pri delu izvaja periodične preglede in preverja, če zaposleni izpolnjujejo pogoje za varnost in zdravje pri delu (Herz 2012b).

4.5 Realizacija proizvoda

Organizacija mora planirati in razvijati procese, potrebne za realizacijo proizvoda. Pri planiranju realizacije proizvoda mora organizacija na primeren način določiti (SIST EN ISO 9001: 2008 2008):

- cilje kakovosti in zahteve za proizvod;
- potrebo po vzpostavitvi procesov in dokumentov ter po nabavi virov za specifični proizvod;
- zahtevane aktivnosti overjanja, validacije, nadzorovanja, merjenja, kontrole in preizkušanja, specifične za proizvod, ter kriterije za sprejemljivost proizvoda ter
- zapise, ki so potrebni za dokazovanje, da proizvod izpolnjuje zahteve.

V podjetju imajo organiziran sistem kontrole kakovosti, ki ima za cilj zagotoviti dokumentacijo, postopke in metode dela, ki omogočajo odkrivanje neustrezne kakovosti v čim bolj zgodnji fazi dela oziroma preprečijo nastanek neustrezne kakovosti kjer koli v proizvodnem procesu. V podjetju najprej izdelajo tehnično- razvojno dokumentacijo. Podjetje upošteva zahteve kupcev, ki jih razvoj pretvori v tehnične podatke izdelka, in izdelava potrebno konstrukcijsko dokumentacijo za izdelavo in montažo izdelka (Herz 2012b).

4.5.1 *Procesi, povezani z odjemalci*

Prodajni referenti ugotavljajo želje, povpraševanja in potrebe potencialnih kupcev. Kupci podjetja so večinoma posredniki – večja trgovska podjetja in proizvajalci opreme za sanitarije, ki jih uporabljajo kot polizdelke v svojem izdelku. Prodajni referenti pridobivajo kupce na domačem tržišču z neposrednimi stiki, na tujih tržiščih pa pridobivajo nove kupce z neposrednim navezovanjem stikov, z angažiranjem zastopnikov-agentov, posrednikov, distributerjev-dealerjev in komisionarjev-izvoznikov. Ko prodajni komercialisti odpravijo vse nejasnosti v zvezi s povpraševanjem, ugotovijo, ali kupci želijo nov ali standardni izdelek (Herz 2012b).

Če prodaja oceni, da želi naročnik izdelek, ki ni iz standardnega programa, komercialist na osnovi izpolnjenih obrazcev (če gre za nestandardni izdelek) izdelava ponudbo, ki se jo pošlje potencialnemu kupcu, ki jo prouči in sporoči svojo odločitev. Odnose s kupci vzpostavljajo v odvisnosti od njihove zahteve v obliki (Herz 2012b):

- prodajne pogodbe za standardni proizvodni program za domače in tuja tržišča;
- naročila za standardni (redni) program in nestandardni program na domačem (slovenskem) trgu;
- nestandardne pogodbe za standardni in nestandardni program za tuja tržišča.

Organizacija mora nato pregledati zahteve v zvezi s proizvodi. Zahteve so odvisne od vrste pogodbe, ki je lahko: letna pogodba s kupci oziroma distributerji, pogodba za naročilo standardnega programa pri prodaji na domačem in tujih trgih (brez letne pogodbe), pogodba za naročilo proizvodov, polproizvodov in storitev izven serije programa ter pogodba za sodelovanje pri skupnem razvoju izdelka s kupcem. Zahteve pa so odvisne tudi od višine pogodbene vrednosti (Herz 2012b).

Organizacija mora določiti in izvajati uspešne načine komuniciranja z odjemalci v zvezi z informacijami v proizvodni, ravnanjem s povpraševanji, pogodbami ali naročili ter povratnimi informacijami odjemalcev, vključno z novimi pritožbami (SIST EN ISO 9001: 2008 2008).

Informacije o izdelkih iz proizvodnega programa naročnikom podjetje predstavlja v obliki kataloga izdelkov, spletne strani www.herz.si, razstavljanjem izdelkov na sejmih in na rednih letnih srečanjih z naročniki v okviru marketinških akcij. Komercialisti skrbno ravnavajo s

povpraševanji, ponodbami, pogodbami, naročili in dodatki k pogodbam. Vsako prejeto povpraševanje evidentirajo in vložijo v posebno mapo, ki gre v kroženje strokovnim službam, ki dopolnjujejo podatke na vloženi dokumentih oziroma dodajajo nove dokumente, vezane na predmet povpraševanja. Mapa tako vsebuje celotno zgodovino izdelka za posameznega kupca. Komercialisti spremljajo poslovanje s posameznimi kupci in njihove morebitne pripombe. Vsako povratno informacijo pozorno obravnavajo, zlasti če gre za reklamacije ali koristne predloge. Zbrane informacije urejajo in posredujejo v reševanje ustreznim službam v skladu s predpisanimi postopki (Herz 2012b).

4.5.2 Načrtovanje in razvoj

Razvoj novega izdelka je planiran, sistematičen proces, ki zagotavlja, da izdelek ustreza zahtevam trga oziroma kupca. Osnovni okvir za razvoj je razvojna politika in strategija podjetja. Po sprejeti strateški razvojni politiki podjetja se pristopa k posameznim razvojnim projektom. Marketing in razvoj določita osnovne zahteve za razvoj na osnovi odločitve o izvedbi predlaganega razvoja novega izdelka, vodja razvoja določi vodjo projekta, odgovornega za izvedbo razvoja. Pomembno je tudi preveriti rezultat razvoja in šele na osnovi pozitivne ocene prototipa vodja projekta pristopi k izdelavi konstrukcijske dokumentacije, na osnovi katere nato tehnolog izdela tehnološko dokumentacijo. Pregled nad potekom razvojnih projektov izvaja vodja razvojne službe, ki spremlja skladnosti izvajanja aktivnosti po terminskih planih razvoja novega izdelka. Glede na dosežene rezultate razvoja oblikuje odločitev o nadaljevanju, spremembi ali ustavitvi razvojnega projekta. Predlagane spremembe, ki zahtevajo večja finančna vlaganja, odklone od zahtevanih karakteristik in ustavitve projekta, pisno overi in potrdi vodstvo podjetja. Nato je treba overiti nov izdelek. Overjanje novega izdelka se opravi s testiranjem v laboratoriju. Rezultate testiranj in meritev vodja projekta primerja z zahtevami na zahtevku za razvoj in oceni stopnjo doseganja zahtev. Po odobritvi prototipa vodja projekta dopolni prototipno dokumentacijo in jo preda v pregled in odobritev vodji razvojne službe. Na zahtevo naročnika mora organizacija opraviti tudi validacijo razvoja, pravilno pa mora izvesti tudi spremembo izdelkov (Herz 2012b).

4.5.3 Nabava

Ker je od kakovosti nabavljenega blaga odvisna kakovost in zanesljivost končnih izdelkov, je pomembno, da podjetje obvladuje tudi kakovost nabavljenega blaga. Podjetje skrbno išče možne dobavitelje, ki jim pošlje dopis s povpraševanjem po materialu. Na osnovi ponudb se izdela primerjalno oceno ponudb z upoštevanjem kriterijev: cena, plačilni pogoji, dobavni roki, sistem kakovosti dobavitelja. Podjetje svoje dobavitelje tudi periodično ocenjuje enkrat letno na osnovi podatkov, zbranih ob dobavah materiala pri prevzemu, vhodni kontroli in nabavi, kjer dobavitelje razvrsti glede na doseženo število točk v ustrezen rang (Herz 2012b):

- dobavitelji grupe A: dobavitelj v celoti obvladuje sistem upravljanja kakovosti in se z njim lahko takoj sklene pogodba o dolgoročnem sodelovanju;
- dobavitelj grupe B: dobavitelj ima v glavnem usposobljen sistem za upravljanje kakovosti in se z njim še lahko sklene pogodba o sodelovanju;
- dobavitelj grupe C: dobavitelj ima sistem upravljanja kakovosti na nizki stopnji.

Po ugotovitvi, da so definirani roki, tehnične zahteve, namen in pripadnost proizvoda ter izdelani tehničnoprevzemni podpisi, nabavni referent izbere dobavitelja. Dobavljene materiale ali storitve nato preverja skladiščnik in vhodna kontrola.

4.5.4 *Proizvodnja*

V podjetju zavzema zelo pomemben del proizvodnja izdelkov. Proizvodni proces načrtujejo tako, da je v normalnih pogojih dela, po predpisanih postopkih in zaporedju, s predpisanim materialom, delovnimi sredstvi in delovno silo zagotovljena izdelava proizvodov v predpisani kakovosti in načrtovanih rokih. Za obvladovanje pogojev dela uporabljajo informacije, ki opisujejo karakteristike proizvoda, delovna navodila, uporabljajo primerno opremo in izvajajo nadzorovanje in merjenje. V podjetju po zahtevah standarda skrbijo tudi za sledljivost materiala in ohranitev materialov. Material mora biti primerno označen, tako da ni možna njegova zamenjava ali izguba. Končni izdelki morajo biti zloženi v predpisane kartonske embalaže. V skladiščih enkrat letno izvajajo preverjanje stanja. Po zahtevah standarda pa podjetje izvaja tudi postopek obvladovanja nadzornih in merilnih naprav (Herz 2012b).

4.6 *Merjenje, analize in izboljšave*

V podjetju Herz, d. d., spremljajo in uvajajo statistične metode s ciljem, da stalno ugotavljajo in zagotavljajo, da procesi potekajo v specificiranih oziroma predpisanih mejah. Poseben namen metod, ki jih razvijajo, uvajajo ali zgolj rutinsko uporabljajo, je doseči, da bi bili delovni postopki pri obvladovanju kakovosti smiselni, poceni in učinkoviti. Vsak vodja službe ugotavlja potrebe po ustreznih metodah z namenom obvladovanja procesa in stalnega izboljševanja kakovosti službe. Vodja službe za kakovost in ostali vodje služb spremljajo razvoj metod v strokovni literaturi ter z udeležbo na seminarjih in posvetovanjih. Preverjajo možnosti za uvedbo metod, s katerimi so se seznanili v posameznem elementu poslovanja, na osnovi rezultatov poskusnega uvajanja se odločajo za uvedbo v redno delo. Vsako uvedeno metodo vključijo v sistem zagotavljanja kakovosti (Herz 2012b).

4.6.1 Nadzorovanje in merjenje

Osredotočenost organizacije na odjemalce, je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev, ki se vračajo oziroma povečujejo naročila, širijo krog odjemalcev in ugled organizacije, bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj (Novak 2001, 17).

V podjetju Herz, d. d., zadovoljstvo naročnikov merijo aktivno z anketiranjem in pasivno preko analize reklamacij kupcev. Predstavniki vodstva za kakovost enkrat letno da nalogo prodajni službi, da izdela spisek kupcev, katerim so bili večkrat prodani izdelki in katerim bodo poslani anketni vprašalniki za oceno kakovosti njihovih izdelkov. Prejete spiske naročnikov predstavniki vodstva za kakovost pregleda in preda poslovnemu sekretarju skupaj z anketnim vprašalnikom kupcev, ki ga predhodno pregleda in uredi glede na izkušnje iz analiz predhodnih anketiranj. Prejete vrnjene anketne vprašalnike zbira komercialist, ki jih analizira in izdela poročilo o zadovoljstvu uporabnikov storitev, kjer prikaže skupne ocene po posameznih kriterijih ter primerjavo z ocenami iz predhodnih anketiranj tako, da je razvidno, po katerih kriterijih so se ocene izboljšale oziroma poslabšale. Rezultate ocen obravnava vodstvo na pregledih sistema vodenja oziroma na kolegiju direktorja in sprejema ustrezne ukrepe za izboljšanje kakovosti. Prodaja sprejema in rešuje reklamacije kupcev ter izdeluje poročilo o reklamacijah, kjer prikaže nezadovoljstvo kupcev po vrstah in obsegu (Herz 2012b).

Podjetje po zahtevah standarda izvaja tudi notranje presoje. To so presoje, ki jih skladno s planom opravijo notranji presojevalci. Notranje presojevalce imenuje direktor podjetja na predlog vodje službe za kakovost, ki pri določanju presojevalcev poskrbi za njihovo neodvisnost od področja presoje. Vsako presojo izvaja tim dveh presojevalcev. Predmet presoje so posamezni procesi, katerih presoje vsako leto planira predstavniki vodstva za kakovost (Herz 2012b).

Direktor v sodelovanju z vodji sektorjev in služb nadzoruje procese in meri njihovo uspešnost na osnovi kazalcev uspešnosti procesov. Kazalci so odvisni od vrste procesa (prodaja, proizvodnja, nabava, vzdrževanje in podobno) in so karakteristični za določen proces. Poleg nadzorovanja procesov podjetje nadzoruje in meri tudi proizvode. Z nadzorovanjem in merjenjem proizvodov podjetje zagotavlja (Herz 2012b):

- da vhodni materiali ne morejo biti uporabljeni, če niso skladni in overjeni;
- da so izdelki v procesu proizvodnje preverjeni, da so skladni s predpisanimi zahtevami v vseh fazah proizvodnje in montaže,
- da so končni izdelki skladni s standardom oziroma zahtevami kupcev.

Na ta način preprečijo prevzem, proizvodnjo in montažo ter odpremo neustreznih izdelkov. Odgovornosti za nadzorovanje in merjenje proizvodov so prikazane v preglednici 1.

Preglednica 1: Odgovornosti za nadzorovanje in merjenje proizvodov

	Aktivnost	Odgovornost
Na vhodu	Vhodna kontrola Dopustitev odstopanj	Vhodni kontrolor
V procesu	Kontrola procesa Izvajanje presoj	Procesni kontrolor Vodja službe za kakovost
Iz tržišča	Reševanje reklamacij	Vodja SKK in prodaje

Vir: Herz 2012b.

Predmet prevzemne kontrole in preizkušanja je kakovostni pregled kupljenih materialov ter polizdelkov iz kooperacije. Pod kontrolo in preizkušanjem v procesu je mišljeno zagotavljanje kakovosti v vseh proizvodnih oddelkih: topla predelava, strojna obdelava, brusilnica, galvana in montaža. Obvladovanje kakovosti procesa proizvodnje izdelkov in montaže končnih izdelkov poteka po naslednjih stopnjah (Herz 2012b):

- odobritev začetka izdelave, ki obsega preizkus procesa in izdelka tudi do te mere, da je možna poizkusna montaža;
- kontrola, ki jo izvajajo delavci na proizvodnih operacijah skladno z možnostmi;
- redni obhodi in kontrole izdelkov med procesom proizvodnje, ki jih izvajajo procesni kontrolorji;
- kontrola kakovosti izdelkov v montaži.

Cilj preizkušanja v procesu je preventivno odkrivanje odstopanj od predpisane kakovosti in preprečevanje nadaljnje izdelave nekakovostnih polizdelkov in izdelkov. S kontrolo in preizkušanjem v montaži zagotavljamo kakovost gotovih izdelkov, kjer se ocenjuje in preizkuša, ali izdelek ustreza kakovostnim zahtevam namenskih kupcev ali predpisanim standardom. Vsakodnevno v okviru izvajanja izhodne kontrole izhodni kontrolor vzame iz skladišča naključno izbrane vzorce končnih izdelkov, preveri vsebino in opravi zahtevane meritve in preizkuse v skladu z dokumentacijo. Na zahtevo kupca se ob odpremi izdelkov izda potrdilo (certifikat) o ustreznosti izdelka, katerega izda služba za kakovost. Materiali, za katere vhodna kontrola ugotovi odstopanje od predpisane kakovosti, se pogojno prevzamejo ali reklamirajo dobavitelju (Herz 2012b).

4.6.2 Analize in nenehno izboljševanje

Med izvajanjem sistema kakovosti vsakodnevno nastajajo zapisi o kakovosti, ki vsebujejo informacije, ki so pomembne za izboljševanje kakovosti. Z analizo neskladnosti v podjetju ugotavljajo ponavljanje neskladnosti in s tem potrebo po odpravi vzrokov za neskladnosti. Posebej analizirajo podatke z naslednjih področij (Herz 2012b):

- nadzorovanja in merjenja kupljenih materialov na vhodu,
- nadzorovanja in merjenja kakovosti polizdelkov v procesu,

- nadzorovanja in merjenja kakovosti izdelkov v montaži in na izhodu,
- rezultatov servisiranja izdelkov,
- učinkovitosti posameznih procesov (nabava, prodaja, vzdrževanje, razvoj itd).

Analize podatkov izvajajo posamezni vodje oddelkov vsaj enkrat letno na osnovi zapisov, ki jih vodijo v oddelku. V analizah prikažejo podatke v obliki ustreznih tabel in grafikonov ter po možnosti tudi s primerjavo istovrstnih podatkov iz preteklih obdobj, tako da je razviden trend upadanja ali naraščanja. Analize so sestavni del poročila o kakovosti, ki ga obravnava vodstvo na vodstvenem pregledu sistema kakovosti.

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

Vodstvo podjetja Herz, d. d., zagotavlja nenehno izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti procesov z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov in vodstvenega pregleda. Te aktivnosti predstavljajo krog stalnega izboljšanja kakovosti, ki se zavrti vsaj enkrat letno, kot je prikazano na sliki 6.



Slika 6: Nenehno izboljševanje

Vir: Herz 2012b.

4.7 Analiza obstoječega stanja

Uspešno delovanje organizacije je usmerjeno v doseganje ciljev. Novak (2001, 11) definira uspešnost takole: »Uspešnost je obseg, v katerem so uresničene načrtovane aktivnosti in doseženi načrtovani rezultati.« Poslovati uspešno pomeni ne le dosežati pozitiven poslovni rezultat, temveč dolgoročno svoje dejavnosti čim bolj približati pričakovanjem odjemalcev in

tržnim gibanjem. V literaturi s tega področja srečamo različne predstavitve poslovno-organizacijskih sistemov kakovosti, vendar sta vsem skupni imenovalec zadovoljstvo odjemalca in poslovno-organizacijski sistem nenehnih izboljšav (Potočnik idr. 1996 v Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 93).

Na osnovi vodstvenega pregleda sistema kakovosti v podjetju Herz, d. d., smo raziskali, kako sistem kakovosti vpliva na doseganje zastavljenih ciljev in s tem povezano uspešnost.

Preglednica 2: Poročilo proizvodnje

Področje	Kazalnik	Merilo	Cilj 2012/2013	Rezultat 2012/2013
Proizvodnja	Večopravilna usposobljenost delavcev	Zapis	3	3
	Zastoji strojev	H	<5000	4900
	Doseganje normativov	%	>85	89
	Stroški izmeta	% Realizacije prodaje	<2	2,2

Vir: Herz 2013.

Na začetku smo se osredotočili na proces proizvodnje, ki je za proizvodno podjetje, kot je Herz, d. d., tudi najpomembnejše, saj morajo ravno v proizvodnem procesu poskrbeti za izdelavo kakovostnih izdelkov. Cilj proizvodnje podjetja Herz, d. d., je predvsem izdelati proizvode v predpisani kakovosti in načrtovanih rokih. Z vzpostavljenim sistemom vodenja kakovosti je proizvodni proces urejen z ustrezno dokumentacijo, ki pomaga pri sledljivosti proizvodov. Dokumentacija je zelo pomembna, saj izdelki potujejo od enega delovnega mesta do drugega. V podjetju imajo določeno delovno dokumentacijo, iz katere so razvidne informacije, ki opisujejo karakteristike proizvodov. Za razpisno dokumentacijo na delovnem mestu je odgovoren predelovalec, za kontrolno dokumentacijo pa procesni kontrolor. V podjetju imajo določena tudi delovna navodila, ki so v obliki delovnih postopkov, risb, navodil, spremnih listov in kontrolne dokumentacije (tehnološki kontrolni postopek, statistični kontrolni list) in se nahaja na delovnih mestih v proizvodnji. S pridobitvijo certifikata se je izboljšala preglednost procesov in učinkovitost izvajanja procesov. V preglednici 2 je razvidno, da v podjetju dosegajo zastavljene normative. Vse aktivnosti v proizvodnji imajo svojega vodjo, ki omogočajo kontroliranje. Poleg vodij za kakovost skrbijo tudi procesni kontrolorji in vsi posamezniki na svojem delovnem mestu, ki hitro ukrepajo, če pride do nepravilnosti v proizvodnem procesu. Ves čas izvajajo nadzorovanje in merjenje izdelkov. Prvi izdelek, ki je izdelan od celotne serije, mora obhodni kontrolor potrditi in šele nato lahko predelovalec nadaljuje s svojim delom. S standardom je proces proizvodnje

nadzorovan in voden, kar v veliki verjetnosti pomaga, da so kakovostni proizvodi zagotovljeni. Podatki v preglednici 2 kažejo, da proces proizvodnje dosega zastavljene cilje, rahlo odstopanje od zastavljenega cilja kažejo le stroški izmeta, ki nastajajo predvsem zaradi napak materiala in napak dela.

Preglednica 3: Poročilo razvoja

Področje	Kazalnik	Merilo	Cilj	Rezultat
Razvoj	Realizacija razvojnih projektov/ zahtevki ISO	%	8	8,23
	Uspešnost novih izdelkov na trgu	Kos	250.000	357.513

Vir: Herz 2013.

Tudi proces razvoja je po zahtevah standarda urejen z ustrezno dokumentacijo in z ustreznimi testiranjmi v laboratorijih, ki zagotavljajo, da so razviti izdelki kakovostni. Realizacija razvojnih projektov in novi izdelki na trgu dosegajo zastavljene cilje, kar prikazuje preglednica 3.

Preglednica 4: Poročilo nabave

Področje	Kazalnik	Merilo	Cilj	Rezultat
Nabava	Število ocenjenih dobaviteljev	100.000 kosov	60	53
	Uspešnost dobaviteljev	(od 0 do 100)	76	73

Vir: Herz 2013.

Podatki v preglednici 4 nam kažejo, da proces nabave, ki ima za nalogo obvladovanje kakovosti nabavljenega blaga, z nalogo izbora dobaviteljev ne dosega zastavljenih ciljev. V podjetju so ocenili dobavitelje, ki so jim dobavili več kot 100.000 enot ali kosov dobav, vendar dobavitelji niso dosegli cilja, ki ga je organizacija zastavila. Dobavitelji so dosegli oceno 73 točk od 100, cilj podjetja pa je bil 76 točk (Herz 2013). Po podatkih iz vodstvenega pregleda v letu 2009/2010 so v podjetju beležili 72 neustreznih dobav (Herz 2011). Leto kasneje so beležili 86 neustreznih dobav, v poslovnem letu 2011/2012 pa kar 94 neustreznih dobav (Herz 2013). Vidimo, da je število vsako leto večje. Razlog je verjetno v tem, da v podjetju vedno večkrat dajo prednost kriteriju nižje cene, saj se je na svetovnem trgu zvišala cena bakra, ki je glavna sestavina medenine in medeninastih polizdelkov, ki je osnovna sestavina za izdelovanje njihovih izdelkov. Proces nabave torej ne dosega zastavljenih ciljev in uspešnosti, ki jo organizacija pričakuje.

Preglednica 5: Poročilo prodaje

Področje	Kazalnik	Merilo	Cilj	Rezultat
			2012/2013	2012/2013
Prodaja	Realizacija	V t EUR	19.930	19.007
	Zadovoljstvo kupcev – OEM	1–5	3,5	4,17
	Zadovoljstvo kupcev – standardni program	1–5	4	4,34

Vir: Herz 2013.

V poslovnem letu 2010/2011 je podjetje s prodajo začelo dosegati višjo realizacijo, ki je bila posledica intenzivnejšega sodelovanja s kupci OEM in kupci iz koncerna, saj so se povpraševanje in njihova naročila povečala, kar je potrdilo prizadevanja obravnavanega podjetja za maksimalno kakovost (Herz 2011). V poslovnem letu 2011/2012 je podjetje beležilo 4 % višjo ustvarjeno realizacijo od predhodnega leta. V preglednici 5 je prikazano, da kljub boljši prodaji iz preteklih let cilja realizacije niso povsem dosegli.

Z vpeljanim sistemom vodenja kakovosti, je v podjetju postala ena glavnih nalog osredotočanje na odjemalce. V podjetju skrbijo za kakovostno komuniciranje z naročniki in si prizadevajo, da od svojih kupcev dobijo dragocene povratne informacije o pravilnosti njihovih usmeritev in uspešnosti sistema vodenja kakovosti. Iz preglednice 5 je razvidno, da so v podjetju preverjali zadovoljstvo kupcev OEM in kupcev standardnega programa, ki so tudi največji kupci podjetja. Glede na zastavljene cilje organizacije so ocene dobaviteljev presegle zastavljeni cilj. Kupci OEM so zadovoljstvo izrazili z oceno 4,17, kupci standardnega programa pa z oceno 4,34 od skupno 5 točk. Rezultati nakazujejo, da podjetje dosega kakovost, ki jo kupci pričakujejo. To nam kaže, da so kupci zadovoljni s proizvodi in da podjetje zagotavlja kakovostne proizvode in storitve.

Standard zahteva tudi, da imajo zaposleni ustrezno izobrazbo, da so ustrezno usposobljeni, saj ravno zaposleni s svojim delom vplivajo na kakovost dela. Musek Lešnik (2007, 49) poudarja, da zadovoljstvo zaposlenih z delom in podjetjem pozitivno vpliva na prosocialno vedenje zaposlenih do potrošnikov. Z notranjo presojo sistema kakovosti so v podjetju ugotovili, da se podjetje ne osredotoča dovolj na zaposlene. Ker pa se v podjetju zavedajo, da so ravno zaposleni ključ do boljše kakovosti, imajo v načrtu izpeljati še načrtovane postopke izobraževanja, merjenja zadovoljstva zaposlenih, motivacijski sistem in izvesti redne letne razgovore z enotno matriko usposobljenosti.

Z zunanjo presojo je bilo ugotovljeno, da podjetje Herz, d. d., generalno obvladuje sistem kakovosti (Herz 2012a).

Ugotovili smo, da je podjetje s standardiziranim sistemom kakovosti uredilo dokumentiranost procesov, določene so naloge in odgovornosti vseh organizacijskih enot, izboljšalo se je notranje komuniciranje, sistem je omogočil večjo preglednost poslovnih procesov in večjo učinkovitost izvajanja procesov. Nedoseganje ciljev smo odkrili predvsem v procesu nabave. Iz podatkov lahko razberemo, da posamezni poslovni procesi v večini dosegajo zastavljene cilje. Največji kazalnik, ki kaže, da v podjetju zagotavljajo ustrezno kakovost, pa je gotovo zadovoljstvo odjemalcev. Ugotovili smo, da podjetje učinkovito izvaja sistem vodenja kakovosti, s čimer organizacija dosega boljšo kakovost, kar potrjuje hipotezo 1, da z učinkovitim izvajanjem sistema vodenja kakovosti organizacija dosega boljšo kakovost. Vsi procesi izpolnjujejo zahteve standarda ISO in so po smernicah standarda tudi urejeni. S tem lahko potrdimo tudi hipotezo 2, da je organizacija s pridobitvijo certifikata kakovosti ISO dosegla boljšo kakovost in uspešnost. Hipotezi 1 in 2 torej potrdimo.

5 ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV

Namen tega dela diplomske naloge je tudi preveriti hipotezo 3, ki trdi, da bo organizacija uspešna, če razume in izpopolnjuje tekoče in prihodnje potrebe in pričakovanja sedanjih in potencialnih novih kupcev proizvodov. Ta del diplomske naloge predstavljajo podatki mnenjske ankete, ki so jo izvedli v podjetju med dvema ciljnim skupinama največjih odjemalcev njihovih izdelkov.

5.1 Analiza rezultatov zadovoljstva kupcev držav bivše Jugoslavije

Vsako leto v podjetju Herz, d. d., predstavnik vodstva za kakovost prodajni službi dodeli nalogo, da pošljejo anketne vprašalnike za oceno kakovosti njihovih izdelkov tistim kupcem, katerim so bili večkrat prodani njihovi izdelki (Herz 2012b). Podjetje tako pridobi podatke in naredi primerjavo z ocenami iz predhodnih anketiranj. Anketa o zadovoljstvu kupcev pripomore k temu, da vodstvo dobi informacije o tem, kako jih kupci vidijo in če je njihovo prizadevanje za kakovost doseglo svoj namen.

Analizo smo izvedli s povratnimi podatki, ki jih je podjetje zbralo z anketnimi vprašalniki za leto 2012, 2011 in 2010. Podatki so pridobljeni od večjih kupcev držav bivše Jugoslavije in kupcev, za katere podjetje izdeluje komponente za prvo vgradnjo – kupcev OEM. Kupcem držav bivše Jugoslavije je bilo poslano 54 vprašalnikov, od tega jih je bilo vrnjenih 20.

V preglednici 6 je prikazano, da se je povprečna ocena zadovoljstva kupcev vsako leto za malenkost izboljšala. V letu 2010 je podjetje doseglo oceno 3,96, v letu 2011 oceno 3,98, v letu 2012 pa 4,34. Razlika kaže tendenco izboljšanja zadovoljstva kupcev z načinom dela, ažurnostjo in ponudbo podjetja.

Če pogledamo povprečno oceno posameznega kriterija, hitro ugotovimo, da so kupci najbolj nezadovoljni s konkurenčnostjo cen izdelkov; ta kriterij ima tudi največji upad glede na rezultate iz leta 2010. Ocena nam kaže, da se trenutna gospodarska situacija kaže tudi na območju Balkana, pritisk kupcev na trgovce je velik, posledično se pozna tudi pritisk trgovcev na dobavitelje izdelkov z željami po vse nižjih cenah izdelkov. Cenovna politika podjetja se prilagaja potrebam na trgu, kolikor je to le mogoče, težko pa podjetje konkurira nizkokakovostnim, torej cenejšim izdelkom iz trgov Vzhoda.

Preglednica 6: Ocene anket kupcev držav bivše Jugoslavije

Kriteriji	Leto 2012	Leto 2011	Leto 2010
Kakovost informativnega programa	4,2	4,0	4,1
Paleta izdelkov Herz glede na konkurenco	4,2	4,0	3,4
Paleta izdelkov Kovina glede na konkurenco	4,3	4,1	4,1
Paleta izdelkov Unitas glede na konkurenco	4,4	3,9	2,1
Zaloge izdelkov iz programa	3,9	4,1	3,4
Dostava zahtevanih potrdil o kakovosti	4,8	4,7	4,4
Izpolnjevanje dogovorjenih rokov	4,5	4,5	3,9
Hitrost in točnost dostave	4,2	4,2	4,1
Hitro in uspešno reševanje reklamacij	4,6	4,4	4,1
Se dovolj predstavlja na sejmih	4,5	4,1	3,6
Kakovost in zanimivost predstavitve podjetja	4,5	4,2	4,7
Prijaznost in prilagodljivost osebja	4,7	4,8	4,6
Razumljivost in popolnost ponudb	4,6	4,7	4,0
Konkurenčnost cen izdelkov	3,8	3,5	4,9
Kakovost izdelkov v primerjavi z najboljšimi	4,5	4,4	4,3
Pogostost obiska partnerjev	4,3	3,9	3,7
Povprečna ocena zadovoljstva	4,34	3,98	3,96

Legenda: 5 – zelo zadovoljen; 4 – precej zadovoljen; 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen; 2 – precej nezadovoljen; 1 – zelo nezadovoljen.

Vir: Herz 2013.

Zaposleni v podjetju se ves čas trudijo, da so v stalnem stiku s kupci, kar se kaže v precej dobri oceni kupcev pri kriteriju prijaznosti in prilagodljivosti, saj ta dosega zelo dobro oceno. Komercialisti ves čas spremljajo morebitne pripombe, pozorno obravnavajo povratne informacije, zlasti če gre za reklamacije ali koristne predloge, kupce tudi izobražujejo glede uporabnosti proizvodov in vgradnje izdelkov. Kupci so zadovoljni tudi z večjo pogostostjo nastopanja na sejmih. Z dobro oceno so ocenili kakovost informativnega programa, ki ga podjetje zagotavlja s ceniki, katalogi izdelkov, spletno stranjo in z rednimi letnimi srečanji z naročniki v okviru marketinških akcij.

Največje izboljšanje, za kar 2,3 točke razlike iz leta 2010, se kaže pri kriteriju paleta izdelkov Unitas glede na konkurenco. Glede na to, da so na teh tržiščih prisotni že vsi večji proizvajalci sanitarnih armatur, je podjetje namenilo več denarnih sredstev za marketing. S tem so prenovili grafično podobo in dopolnili prodajni program in v letu 2011 na trg lansirali novo družino sanitarnih armatur Harmony, ki je zagotovo doprinesla k večjemu zadovoljstvu njihovih strank.

Razvidno je, da kupci menijo, da so se poslabšale zaloge izdelkov oziroma hitrost dobavljivosti po naročilu iz programa v primerjavi z letom 2011. Pri tem v podjetju pravijo,

da so imeli težave z desortiranostjo izdelkov, predvsem na programu Kovina. Podjetje se zaveda tega problema, zato je tudi pristopilo k projektu planiranja proizvodnje po sistemu MRP 2 s ciljem, da bi jim uspelo ustvariti varnostne zaloge na izdelkih, ki se najbolje prodajajo, tako na programu krogelnih ventilov kot programu sanitarnih armatur. S projektom bi radi tudi povečali odzivnost glede na potrebe tržišča, kljub tem aktivnostim pa jim zaenkrat še ni uspelo ustvariti varnostnih zalog.

Iz preglednice 6 je razvidno, da je podjetju uspelo izboljšati tudi kriterij hitrega in uspešnega reševanja reklamacij. V podjetju zagotavljajo reševanje reklamacij preko mreže pooblaščenih serviserjev, ki se zavedajo prijaznosti pri sprejemu reklamacij, si prizadevajo za hitro rešitev težav s hitrim odzivnim časom, kupcem pa tudi zagotavljajo nadomestne izdelke.

Ugotovili smo, da je upad zadovoljstva glede na rezultate iz leta 2011 viden pri treh kriterijih, drugače pa se je zadovoljstvo kupcev povečalo oziroma ni bilo sprememb. Najslabšo oceno je dosegel kriterij konkurenčnost cen izdelkov, najboljšo oceno pa je dobil kriterij dostave zahtevanih potrdil o kakovosti.

5.2 Analiza zadovoljstva kupcev OEM

Anketni vprašalniki so bili poslani tudi kupcem OEM. Za leto 2011 je podjetje prejelo 8 izpolnjenih vprašalnikov od kupcev OEM, za leto 2012 pa so prejeli 9 vrnjenih vprašalnikov.

Preglednica 7: Ocene anket kupcev OEM

Kriteriji	Leto 2012	Leto 2011	Leto 2010
Kakovost informativnega programa	3,8	3,7	1,3
Paleta izdelkov Herz glede na konkurenco	4,0	4,0	3,3
Zaloge izdelkov iz programa	3,7	3,4	3,0
Dostava zahtevanih potrdil o kakovosti	4,2	4,5	3,4
Izpolnjevanje dogovorjenih rokov	4,3	3,9	3,5
Hitrost in točnost dostave izdelkov	4,3	3,8	3,3
Hitro in uspešno reševanje reklamacij	4,2	3,9	3,5
Prijaznost in prilagodljivost osebja	4,6	4,3	4,3
Razumljivost in popolnost ponudb	4,4	4,3	3,5
Konkurenčnost cen izdelkov	4,0	3,3	4,3
Kakovost izdelkov v primerjavi z najboljšimi	3,7	4,0	4,3
Dovolj pogosto obiskovanje partnerjev	4,0	2,9	3,7
Povprečna ocena zadovoljstva	4,17	3,83	3,29

Legenda: 5 – zelo zadovoljen; 4 – precej zadovoljen; 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen; 2 – precej nezadovoljen; 1 – zelo nezadovoljen.

Vir: Herz 2013.

Iz preglednice 7 je razvidno, da je bila ocena, ki so jo podali kupci OEM v letu 2010 le 1,30, v letu 2011 se je ocena dvignila na 3,70, v letu 2012 pa je dosegla oceno 3,80. V podjetju so zapisali, da so se ocene kupcev OEM precej razlikovale od njihovega dejanskega sodelovanja, saj so imeli občutek, da je njihovo medsebojno sodelovanje intenzivnejše in boljše, kajti število povpraševanj in naročil teh kupcev se je v zadnjem času povečalo. Če primerjamo rezultate zadovoljstva strank s trgov držav bivše Jugoslavije in kupce OEM, vidimo, da so slednji podali slabše ocene, kljub temu da v podjetju vse stranke obravnavajo enako.

Najbolje ocenjen kriterij je kriterij prijaznost in prilagodljivost osebja z oceno 4,6 in ne odstopa veliko od ocene istega kriterija pri anketi kupcev držav bivše Jugoslavije. Ta kriterij nakazuje, da so osebe, ki so zaposlene v podjetju, prijazne v komunikaciji, da so prilagodljive in ažurno posredujejo kupcem vse potrebne informacije ter odgovarjajo na njihova vprašanja. Podobno kot pri rezultatih držav bivše Jugoslavije je slabo ocenjen kriterij zaloge izdelkov iz programa. To nam še dodatno potrjuje, da podjetje res nima ustvarjenih zalog. Nizko oceno je podjetje dobilo tudi pri kriteriju kakovost v primerjavi z najboljšimi. Tudi ta ocena je bila presenetljiva, saj so s kupci OEM povečali intenzivnost sodelovanja, kar jim je dalo drugačen občutek glede njihovega zadovoljstva.

Ostali kriteriji se gibljejo med 3,7 in 4,6. Podjetje namerava zadovoljstvo kupcev na dolgi rok popraviti na različne načine, saj se zaveda, da morajo v čim večji meri ugoditi kupcem. V globalnem poslovnem okolju je konkurenca namreč zelo odzivna, sodelovanje s kupci OEM pa je za njih zelo pomembno, saj predstavlja velik delež prihodka. V podjetju nameravajo kupce pogosteje obiskovati, okrepiti aktivnosti na področju razvoja, še naprej nameravajo posodabljalni grafični dizajn in izboljševati predstavitve njihovih izdelkov po najnovejših smernicah.

Ugotovili smo, da se v podjetju Herz, d. d., zavedajo, da morajo usmerjati aktivnosti v povečanje razumevanja in izpolnjevanja tekočih in prihodnjih potreb sedanjih in potencialnih novih uporabnikov proizvodov. Kupcev nimajo za samoumevne, saj se zavedajo, da so na trgu prisotni konkurenti in imajo zato njihovi uporabniki na izbiro veliko podjetij, ki ponujajo enake proizvode, ki so lahko za njih zanimivi. V podjetju se zavedajo, da je zadovoljstvo odjemalcev, ki se vračajo, povečujejo naročila, širijo krog odjemalcev in ugled organizacije, pogoj za razvoj podjetja. Ravno kupci iz držav bivše Jugoslavije in kupci OEM, ki so največji kupci podjetja, so za njih dokaz, da izpopolnjujejo potrebe odjemalcev s svojimi aktivnostmi, saj ravno ti kupci svoje zadovoljstvo izražajo s stalnimi naročili. Z analizo zadovoljstva lahko potrdimo hipotezo 3, da bo organizacija uspešna, če razume in izpopolnjuje tekoče in prihodnje potrebe in pričakovanja sedanjih in potencialnih kupcev.

6 POVZETEK SPOZNANJ IN PREDLOGI

Ugotovili smo, da podjetje uspešno izvaja sistem vodenja kakovosti in da s takšnim sistemom zagotavlja kakovostne proizvode. Podjetje tudi upošteva zahteve standarda ISO 9001:2008, kar je potrdila tudi zunanja presoja.

Ugotavljamo, da nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev, procesov in celotnega sistema zahteva veliko sodelovanja in skupinskega dela. Velik pomen pri sistemu vodenja kakovosti imata predvsem nenehno izboljševanje in osredotočenost na odjemalce. Tudi v podjetju Herz, d. d., veliko pozornosti namenijo temu, da njihovi procesi dosegajo zastavljene cilje. Z analiziranjem podatkov o uspešnosti procesov smo ugotovili, da procesi proizvodnje, razvoja in prodaje dosegajo zastavljene cilje, nekoliko slabše pa cilje izpolnjuje proces nabave.

Pri izvajanju sistema vodenja kakovosti je zelo pomembna tudi vloga vodstva in njegovo razumevanje, da so za dolgoročen razvoj organizacije zelo pomembni zadovoljni odjemalci. V podjetju Herz, d. d., se vodilni z direktorjem na čelu zavedajo tega. Direktor se vseskozi seznanja z zahtevami naročnikov in njihove zahteve prenaša tudi na svoje zaposlene.

Ugotovili smo, da na zadovoljstvo kupcev ne vpliva le končni izdelek, ki naj bi bil kakovosten. Na njihovo zadovoljstvo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so, prijaznost in prilagodljivost osebja, konkurenčnost cen, kakovost informativnega značaja, hitrost in točnost dostave, hitro in uspešno reševanje reklamacij itd. V podjetju Herz, d. d., se aktivno posvečajo tem dejavnikom in se trudijo, da bi bili kupci z njihovim poslovanjem čim bolj zadovoljni. Menimo, da podjetje pridobi kar nekaj strank tudi z lastnim razvojem, saj tako lahko izdelke prilagaja željam strank.

Na osnovi rezultatov smo ugotovili, da se v podjetju nekoliko manj posvečajo svojim zaposlenim, kar so v podjetju ugotovili z notranjo presojo. Ocenjujemo, da je lahko to kar velik problem. Podjetje bi moralo svoje zaposlene bolj motivirati, saj bi se tako bolj trudili, da bi svoje delo opravljali kakovostno. Tudi osebno sem slišala zaposlene, predvsem v proizvodnji, reči: »Za takšno plačilo naredim povsem dovolj.« Podjetju bi predlagali, da zaposlene nagrajujejo in jih spodbujajo, saj bodo le tako bolj motivirani.

Ugotovili smo, da ima podjetje svoje stalne stranke, ki svoje zadovoljstvo kažejo z vnovičnimi nakupi in z njimi že več let sklepajo dolgoročne pogodbe. Tudi z analizo zadovoljstva strank smo ugotovili, da so kupci zadovoljni. Podjetju predlagamo, da se še bolj posvetijo svojim kupcem in skušajo popraviti in izboljšati tiste aktivnosti, ki so jih kupci slabše ocenili.

7 SKLEP

Skrb za kakovost mora predstavljati pomembno vlogo v poslovanju podjetij. Ugotovili smo, da se kakovost ves čas povezuje z doseganjem ali celo s preseganjem pričakovanj kupcev in da se morajo podjetja zavedati, da so odvisna od kupcev. Vse širša konkurenca, ki lahko ponuja boljše, primerljive, lahko pa tudi proizvode nižje kakovosti, je vedno agresivnejša, zato morajo podjetja v borbi za svoje kupce vsa svoja prizadevanja usmeriti v kakovost celotnega poslovanja.

Vse več je organizacij, ki se spreminjajo, da bi se prilagodile ali soočile z upadanjem v spremenljivem okolju globalnega, ekonomskega ali političnega sveta. Proces prilagajanja organizacije oblikuje veliko močnih sil – konkurenca, tehnološke inovacije in druge (Križman in Novak 2002, 9). Ravno zato je pomembno, da si podjetja prizadevajo uvajati ukrepe, ki jim lahko omogočijo preživetje in nadaljnji razvoj. Eno izmed takšnih prizadevanj je tudi pristop za vzpostavljanje sistema managementa kakovosti na osnovi standardov vodenja kakovosti. Ravno vzpostavljen sistem vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2008 teži k nenehnemu izboljševanju proizvodov ali storitev, procesov in sistemu vodenja.

V empiričnem delu diplomske naloge smo raziskali, kako zahteve standarda ISO 9001:2008 vplivajo na izvajanje sistema kakovosti v konkretni organizaciji. Ugotovili smo, da so s takšnim sistemom določene odgovornosti, pooblastila in komuniciranje v podjetju. Določeni so tudi organizacijski nivoji in podrejenost posameznih delovnih mest. Predstavili smo zahteve glede dokumentacije, predstavili, kakšen je pogled vodstva na standarde, ugotavljali, kako vodstvo podjetja zagotavlja potrebne vire, predstavili realizacijo proizvoda ter merjenje, analize in izboljšave na primeru organizacije Herz, d. d.

Ugotovili smo, da je imel pridobljeni standard v podjetju Herz, d. d., velik vpliv na urejenost proizvodnje. Uvedba standarda je sicer zahtevala obsežno pripravo dokumentacije, da so se vsi postopki in procesi definirali in dokumentirali, vendar je to prineslo večjo urejenost in preglednost procesov. Vsi zaposleni se zavedajo, kakšne so njihove naloge, pooblastila in dolžnosti. S standardom so uvedeni tudi korektivni in preventivni ukrepi, ki gotovo pripomorejo, da se zmanjša število napak. Manj pozitivnih rezultatov pa je standard prinesel delu nabavne funkcije. V podjetju bodo zato morali še več časa nameniti izbiri dobrih dobaviteljev in začeti izbirati dobavitelje, ki ponujajo višjo ceno, saj le tako ne bo prihajalo do neustreznih dobav. V podjetju namenjajo velik pomen tudi zadovoljstvu kupcev. Zelo spodbudne so ocene največjih kupcev podjetja, ki potrjujejo, da so izdelki podjetja Herz, d. d., in prizadevanja za večje zadovoljstvo kupcev na pravi poti. Ugotovili smo, da bi v podjetju morali več časa nameniti svojim zaposlenim. Podjetje bi se moralo truditi, da bi zaposleni dobili občutek pripadnosti podjetju, saj bi tako bolj sodelovali in pomagali pri zagotavljanju boljše kakovosti.

Ugotovili smo, da v podjetju sistem vodenja kakovosti izvajajo uspešno. Ravno tako so v svoje procese vključili zahteve standarda ISO 9001:2008, kar je pripomoglo k boljši kakovosti. V podjetju je zelo pomemben tudi procesni pristop, ki omogoča uspešen nadzor skladnosti dejanskega poslovanja podjetja z načrtanimi cilji. Ravno procesni pristop podjetju prinaša boljše razumevanje in izpopolnjevanje zahtev kupcev, saj se tako v podjetju bolj osredotočajo na dodano vrednost, učinkovitost procesov in rezultate. Ugotovili smo tudi, da je najvišje vodstvo podjetja osebno aktivno pri izvajanju procesov, kar je ključnega pomena za učinkovitost vodenja, doseganje ciljev in zadovoljstva odjemalcev.

Musek Lešnik (2007, 41) se je v svojem delu o zadovoljstvu potrošnikov dotaknil teme o povratnih informacijah različnih skupin potrošnikov in v njem izrazil svojo misel: »Če lahko zadovoljni potrošniki povedo veliko, so podatki nezadovoljnih velikokrat skoraj enako ali celo bolj pomembni.« Tudi v podjetju Herz, d. d., se tega zavedajo in zato kakovosti namenjajo veliko časa. Vedo, da se nekakovost ne sme iztekati na trg. V primeru, da kupci dobijo nekakovosten izdelek, v podjetju hitro in učinkovito rešujejo reklamacije, da odpravijo napake, ki vplivajo na nezadovoljstvo kupcev.

Kakovosti se mora zavedati vsako podjetje, ki se želi obdržati na trgu. Pomembno je, da se podjetja zavedajo, da mora biti kakovost zagotovljena v celotni organizaciji in ne samo v določenem procesu dela. Menimo, da si morajo podjetja ves čas prizadevati za boljšo kakovost, tudi če je v tistem trenutku videti dovolj dobra, saj lahko še prehitro pride do različnih odstopanj, ki utegnejo privedi do slabše kakovosti. Zahteve standarda, ki jih podjetja vgrajujejo v svoje sisteme, so podjetjem doprinesla pozitivne izkušnje in lažje doseganje zastavljenih ciljev.

LITERATURA

- Alič, Milena in Borut Rusjan. 2008. Ocena učinkov notranjih presoj po standardu ISO 9001 na primeru podjetja Mercator, d. d. *Management* 3 (3): 255–272.
- Andoljšek, Žiga. 2003. Celovito obvladovanje kakovosti v javnem sektorju. *Uprava* 1 (2): 128–145.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- CIVIS. B. 1. *ISO 9001*. [Http://www.civis.si/sl/uvajanje-standardov/iso-9001](http://www.civis.si/sl/uvajanje-standardov/iso-9001) (15. 5. 2013).
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- Ferk, Hans. 2012. *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Germ, Miro in Vojko Križman. 2012. *Bolje in ceneje*. [Http://www.finance.si/344213/Bolje-in-ceneje](http://www.finance.si/344213/Bolje-in-ceneje) (11. 2. 2013).
- Herz. 2011. *Letno poročilo za obdobje od 1. 4. 2010–31. 3. 2011*. Interno gradivo, Herz.
- Herz. 2012a. *Letno poročilo za obdobje od 1. 4. 2011–31. 3. 2012*. Interno gradivo, Herz.
- Herz. 2012b. *Poslovník kakovosti ISO 9000 2008*. Interno gradivo, Herz.
- Herz. 2013. *Vodstveni pregled sistema kakovosti za obdobje od 1. 4. 2012–31. 3. 2013*. Interno gradivo, Herz.
- Ishikawa, Kaoru. 1989. *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Kern Pipan, Karmen in Loredana Leon. 2010. Novosti evropskega modela odličnosti EFQM 2010. V *Človek in organizacija*, ur. Tomaž Kern, Marko Ferjan, Vladislav Rajković, Bjorn Paape, 628–638. Kranj: Moderna organizacija.
- Koren, Matej. 1996. Kakovost kot sestavni del strategije. *Gospodarski vestnik* 45 (10): 69–75.
- Kovina, d. d. 2002. *KOVINA – 50 let*. Šmartno pri Litiji: Kovina, d. d.
- Kozina, Lotar. 1998. Razvoj evropskega modela poslovne odličnosti. V *Skupna odgovornost–skupen uspeh, zbornik referatov*, 110–114. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Logothetis, Nicholas. 1992. *Managing for total quality*. New York: Prentice Hall.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2007. *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Petrič, Suzana. 2010. *Kritični pogled na nove metode v poslovnem računovodstvu*. *Diplomsko delo*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO*. Koper: Fakulteta za management.
- Pivk, Bojan. 2010. *Večji pomen kakovosti povečuje konkurenčnost podjetij*. [Http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Vecji_pomen_kakovosti_povecuje_konkurenčnost_podjetij_11960.aspx](http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Vecji_pomen_kakovosti_povecuje_konkurenčnost_podjetij_11960.aspx) (7. 5. 2013).
- Potočnik, Edvard, Tomaž Babnik, Fedor Černe, Uroš Gunčar, Marko Kiauta, Rajko Novak, Marjan Pivka in Jernej Potočnik. 1996. *ISO 9001: iz teorije v prakso. Priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Taxus.
- Rekar, Marjan. 2000. Management kakovosti v storitveni dejavnosti. *Organizacija* 33 (1): 14–17.
- Rosi, Bojan in Andrej Androjna. 2008. *Celostno obvladovanje vzdrževanja*. Trzič: Učila International.
- Savič, Nenad, Karmen Kern Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
- SIST. B. 1. *SISTEM VODENJA KAKOVOSTI IN SLOVENSKI STANDARD SIST EN ISO 9001:2008*. [Http://www.sist.si/index.php?option=com_content&view=article&id=112&catid=39&Itemid=161](http://www.sist.si/index.php?option=com_content&view=article&id=112&catid=39&Itemid=161) (21. 5. 2013).
- SIST EN ISO 9001:2008, Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve*. 2008. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Snedec, Borislav. 2010. *Učinki standarda kakovosti ISO 9001: študija primera. Magistrsko delo*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Unterlechner, Marko, Zlatka Meško Štok in Mirko Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Fakulteta za management.
- Urad RS za meroslovje. B. 1. *MODEL ODLIČNOSTI EFQM*. [Http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/model_odlicnosti_efqm](http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/model_odlicnosti_efqm) (15.5.2013).
- Vujoševič, Niko. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.