

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

KAKOVOST POSLOVANJA
IN ZADOVOLJSTVO KUPCEV

Mentor:	doc. dr. MIRKO MARKIČ
Obravnavana organizacija:	KLIMA CELJE d. d.
Somentor iz organizacije:	FRANC ZAVRŠNIK

KOPER, 2005

ALENKA ZUPANC

POVZETEK

Namen diplomske naloge je predstaviti osnovne pojme, ki se pojavljajo pri obravnavanju kakovosti, kaj kakovost sploh je, kateri modeli kakovosti se pojavljajo v svetu in kako kakovost vpliva na zadovoljstvo odjemalcev.

Uporabljena metodologija - s pomočjo anketnega vprašalnika smo poskušali teorijo povezati s praktičnim primerom obravnavane organizacije in priti do potrditve ali zavrnitve hipotez v tej diplomski nalogi.

Doseženi izidi nas pripeljejo do ugotovitve, da so izdelki in storitve po meri kupcev (zadovoljstvo odjemalcev) nenehno v središču pozornosti kot eden izmed temeljnih načinov razlikovanja podjetij na konkurenčnih trgih.

Bistveni zaključki. Ocena kakovosti izdelka je podana šele z ocenitvijo uporabnika (odjemalca). Uresničevanje potreb in pričakovanj odjemalcev je naša naloga, zadovoljstvo kupcev pa merilo naše uspešnosti.

Ključne besede: kakovost, kakovost poslovanja, management, podjetje, zadovoljstvo odjemalcev.

SUMMARY

The purpose of this degree paper is to present the basic notions regarding the treatment of quality; the question of what is quality, which models of quality are present in the world market and how quality impacts the customers' satisfaction.

The used methodology – we have attempted to apply the theory to the practical study of an enterprise using a questionnaire and thus confirm or refuse the hypotheses introduced in this degree paper.

The results lead to the conclusion that products and services meeting the needs of costumers (costumers' satisfaction) constantly draw attention to themselves as they represent one of the basic ways of distinguishing enterprises in competitive markets.

Main findings. Quality of products can only really be evaluated by the consumers (customers). It is our obligation to realize the customers' needs and expectations and it is their satisfaction that measures our success.

Keywords: quality, quality management, management, company, customers' satisfaction.

UDK 65.018 (043.2)

VSEBINA

1 UVOD	1
2 POJMOVANJE IN RAZVOJ KAKOVOSTI	5
2.1 Elementi izvajanja kakovosti in njihova preteklost	6
2.1.1 Predindustrijski medvedek kakovosti	6
2.1.2 Medvedek kakovosti v množičnem proizvodjanju	7
2.1.3 Medvedek vodenja kakovosti	7
2.2 Avtorji managementa celovite kakovosti	10
2.2.1 William Edwards Deming	10
2.2.2 Joseph M. Juran	11
2.2.3 Philip B. Crosby	12
2.2.4 Kaoru Ishikawa	17
2.2.5 Armand Feigenbaum	20
2.2.6 Genichi Taguchi	20
2.3 Modeli kakovosti	20
2.3.1 Ameriški modeli kakovosti	20
2.3.2 Japonski modeli kakovosti	21
2.3.3 Evropski modeli kakovosti	23
2.4 Nagrade za kakovost	26
2.4.1 Demingova nagrada	26
2.4.2 Baldrigejeva nagrada	27
2.4.3 Shingeova nagrada za odličnost v proizvodnji	27
2.4.4 Evropska nagrada za kakovost (The European Quality Award - EQA)	27
2.4.5 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost	28
3 UVAJANJE KAKOVOSTI V PODJETJE KLIMA CELJE d. d.	29
3.1 Predstavitev podjetja	29
3.2 Uvajanje kakovosti v podjetje	30
3.3 Poslovnik kakovosti	32
3.3.1 Politika kakovosti	33
3.3.2 Splošni del poslovnika kakovosti	33
3.3.3 Definicije in izrazi	33
3.3.4 Poslovno – organizacijski sistem managementa kakovosti	33

3.3.5	Odgovornost vršnega managementa.....	34
3.3.6	Vodenje virov.....	34
3.3.7	Realizacija izdelka.....	34
3.3.8	Merjenje, analize in izboljšave.....	34
3.4	Zadovoljstvo odjemalcev.....	35
3.4.1	Cilj, postopek in metode raziskave.....	35
3.4.2	Analiza anketnih vprašanj.....	36
3.4.3	Izidi raziskave – potrditev hipotez.....	38
4	SKLEP.....	41

PONAZORILA

Slika 2.1 Predindustrijski medvedek kakovosti.....	6
Slika 2.2 Medvedek kakovosti v množičnem proizvodjanju.....	7
Slika 2.3 Medvedek vodenja kakovosti.....	8
Slika 2.4 Medvedek celovite kakovosti.....	9
Slika 2.5 Ciklus PDCA.....	10
Slika 2.6 Diagram vzrokov in izidov.....	18
Slika 2.7 Shema managementa celovite kakovosti.....	19
Slika 2.8 Model odličnosti EFQM.....	25
Slika 3.1 Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.2004.....	30
Slika 3.2 Viri informacij o Klimi Celje d. d.	38
Slika 3.3 Razlogi za nakup izdelkov Klime Celje d. d.....	39
Slika 3.4 Kakovost izdelkov Klime Celje d. d.....	39
Slika 3.5 Cene izdelkov Klime Celje d. d.....	40
Slika 3.6 Dobavni roki izdelkov Klime Celje d. d.....	40

KRATICE

CEOKA	Celovito obvladovanje kakovosti
EFQM	The European Foundation for Quality Management (Evropski sklad za management kakovosti)
EOQ	European Organization for Quality (Evropska organizacija za kakovost)
EQA	The European Quality Award (Evropska nagrada za kakovost)
IKT	Informacijsko komunikacijska tehnologija
JIT	Just in Time (Ravno v pravem času)
OKA	Obvladovanje kakovosti
PDCA	Plan, Do, Check, Act (načrtuj, stori, preveri, deluj)
SZK	Slovensko združenje za kakovost
TQM	Total Quality Management (management celovite kakovosti)

1 UVOD

Namen in cilji diplomskega dela

Osnovni namen diplomskega dela je v prvem delu opisati teorijo kakovosti poslovanja in metode za doseganje kakovosti, v drugem delu pa predstaviti podjetje Klima Celje d. d. in uvajanje poslovno – organizacijskega sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2000 v podjetje.

Cilji diplomskega dela so predstaviti nujnost uvajanja poslovno – organizacijskega sistema kakovosti v proces poslovanja, z analitično obdelavo anketnega vprašalnika raziskati zadovoljstvo odjemalcev izdelkov Klime Celje d. d. in ugotoviti, ali so odjemalci zadovoljni z izdelki, zakaj so se odločili za nakup, kakšno je njihovo mnenje o podjetju in kakšna je njihova lojalnost (zaupanje in namen odjemalcev nadaljevati poslovni odnos s podjetjem).

Teoretična izhodišča

Kakovost izdelka in storitev zahteva prizadevanje za odličnost v managementu in upravljanju, tako javnem kot zasebnem. Kakovost je postala bistveni element konkurenčnosti in osnovno načelo uspešnih organizacij. Kakovost naj bi vedno presojali kupci. Merilo kakovosti proizvodov je namreč zadovoljstvo odjemalcev z njimi. Razumevanje kakovosti proizvoda kot njegove primernosti za uporabo in vpeljevanje managementa celovite kakovosti, zahteva zamenjavo klasičnega načina kontrole s poslovno – organizacijskim sistemom zagotavljanja kakovosti, ki mora biti usmerjen v preprečevanje napak že pri obvladovanju in doseganju kakovosti v vseh fazah - od zasnove, nastajanja in uporabe do zavržbe izdelka po uporabi.

Presoja poslovno – organizacijskega sistema kakovosti se je v praksi izkazala za enega bistvenih elementov pri dokazovanju nivoja kakovosti procesov. V velikih podjetjih odločajo o izbiri dobaviteljev na osnovi pozitivne presoje poslovno – organizacijskega sistema kakovosti. Ker pa je tak postopek precej drag in dolgotrajen, se vedno bolj uveljavljajo mednarodni standardi. Tak certifikat, pridobljen na podlagi neodvisne presoje, ki jo opravi ustrezna pooblaščenca ustanova, potrjuje, da je poslovno – organizacijski sistem zagotavljanja kakovosti usklajen z mednarodnimi standardi o kakovosti, kar pomeni, da je organizacija sposobna poslovati na dogovorjeni in kakovostni ravni.

Predvidene metode obravnavanja diplomskega dela

Pri pisanju diplomskega dela bomo uporabili domačo in tujo strokovno literaturo s področja managementa celovite kakovosti, zadovoljstva odjemalcev, poslovne odličnosti, učinkovitega vodenja in standardov kakovosti. Poleg strokovne literature bomo uporabili razpoložljive vire podjetja in gradiva, objavljena na internetu.

Pri praktičnem delu diplomske naloge bomo za analiziranje zadovoljstva odjemalcev uporabili metodo anketiranja. Anketni vprašalnik, ki vsebuje trinajst vprašanj, bomo poslali vsem kontaktnim osebam, ki so navedene na ponudbah oziroma naročilih za leto 2002 in 2003, skupaj 354 strankam. Pri analizi anketnega vprašalnika pa bomo anketirance razdelili glede na vrsto posla, in sicer na: investitorje (podjetja), projektante in gradbena podjetja.

Predpostavke in omejitve

V času nastajanja diplomskega dela v obravnavanem podjetju še niso pridobili certifikata in standarde ISO 9001:2000 še niso imeli vpeljane, zato o dejanskih prednostih in izboljšavah poslovanja ne moremo govoriti zagotovo, temveč le na splošno in glede na izkušnje v drugih podjetjih in organizacijah. Pri vsem tem pa je potrebno omeniti, da sama pridobitev certifikata kakovosti še ne pomeni doseganja pričakovanih izidov in izhoda iz morebitne krize oziroma slabega poslovanja. Pri razvoju poslovno – organizacijskega sistema kakovosti naletimo na obširno dokumentacijo in veliko število obrazcev, ki sami po sebi ne vplivajo na povečanje dodane vrednosti.

Potrditi ali ovreči želimo naslednje hipoteze:

1. Večina anketirancev je izvedela za podjetje Klima Celje d. d. preko poslovnih partnerjev.
2. Anketiranci so se odločili za nakup izdelkov podjetja Klima Celje d. d. zaradi dobrih izkušenj iz preteklosti.
3. Večina anketirancev je zadovoljna s kakovostjo izdelkov podjetja Klima Celje d.d.
4. Večina anketirancev meni, da so cene izdelkov primerne.
5. Večina anketirancev je zadovoljna z dobavnim rokom izdelkov.

Pri raziskavi zadovoljstva odjemalcev smo se omejili le na naše anketiranje, ker prejšnja leta v podjetju ni bilo opravljenih nobenih podobnih raziskav. Prav tako podjetje še ni pridobilo certifikata, zato je težko narediti primerjavo zadovoljstva

odjemalcev pred in po uvedbi poslovno – organizacijskega sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 v podjetje.

Pri analiziranju izidov iz anketiranja je potrebno upoštevati tudi omejitve, kot je zanesljivost informacij, ki jih na tak način pridobimo. Velikokrat se zgodi, da anketiranci na anketne vprašalnike ne odgovorijo, zato smo se odločili, da bomo za večjo odzivnost z anketiranci opravili tudi telefonske pogovore.

2 POJMOVANJE IN RAZVOJ KAKOVOSTI

Kakovost je širok pojem in kadar govorimo o kakovosti, se nam večkrat pojavlja vprašanje, kaj pomeni kakovost oziroma kaj kakovost je. Ljudje imajo različne poglede na to, kaj je kakovost, zato pri iskanju odgovora naletimo na veliko število različnih razlag in pojmovanj.

Glasser tako pravi:

Kakovosti se ne da opredeliti tako, da bi se z opredelitvijo strinjali vsi. Lahko pa je določljiva v tem smislu, da vsak od nas vedno ve, kaj kakovost pomeni zanj. Kakovost je tisto, kar se odločimo shraniti v svojem svetu kakovosti. Za vsakega od nas je kakovost natanko to in nič drugega, to pa pomeni, da ima vsak od nas popoln nadzor nad tem, kar vnašamo v svoj svet kakovosti. Mi, samo mi, sprejmemo to pomembno odločitev. (1995, 30; 87).

Crosby je podal naslednjo razlago: «Kakovost je skladnost z zahtevami, ki jo ugotavljamo na osnovi stalnih merjenj stroškov kakovosti. Stroški kakovosti nastanejo zato, ker so stvari narejene napačno. Izognemo se jim lahko tako, da stvari že prvič naredimo dobro.» (1990, 16).

V kolikor povzamemo pojmovanje Slovenskega združenja za kakovost, je kakovost razmerje med zahtevami in dejanskimi izidi, razlika med tem, kar pričakujemo, in tistim, kar dobimo. Kakovost nam pomaga razlikovati dobro od slabega, sprejemljivo od nesprejemljivega, učinkovito od neučinkovitega. Temelji na vrednotah in se izraža v možnosti izbire. Kakovost je človeško zaznavanje, ki obstaja samo v odnosih različnih parov vlog:

- kupec - proizvajalec (ekonomska in tržna kakovost),
- državljani - oblast (kakovost vladanja),
- organizacije ali njihovi deli - njihovo okolje (organizacijska kakovost)

(SZK 2000, 17-22).

Šostar se je v svojem pojmovanju kakovosti osredotočil na kupca in podal naslednjo trditev:

Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljanih potreb. Zahteve postavlja kupec oziroma tržišče. Kakovost torej pomeni optimalno izpolnjevanje zahtev tržišča glede na naslednja merila: funkcionalnost, zanesljivost, prijaznost do okolja, življenjska doba, čas dobave, cena, svetovanje in vzdrževanje (2000, 7).

Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje pa navaja: »Kakovost je ustreznost zahtevam in pričakovanjem uporabnika/odjemalca. Kakovost si tako lahko predstavljamo kot gibljivo tarčo, ki jo je potrebno vedno zadeti.« (SIQ 2003, 3).

2.1 Elementi izvajanja kakovosti in njihova preteklost

Glede na trenutno teorijo in prakso trud za doseganje kakovosti razdelijo na več elementov (SZK 2000, 34):

- profesionalno znanje in veščine,
- inženiring kakovosti,
- vodenje kakovosti,
- ekonomski vidik kakovosti,
- transcendentni vidik kakovosti,
- filozofija kakovosti.

Te elemente prikažejo s sliko v obliki medvedka: velik trebuh predstavlja strokovne veščine, noge ekonomski in duhovni vidik kakovosti, roke inženiring in vodenje, glava pa filozofijo kakovosti (SZK 2000, 33-38).

2.1.1 Predindustrijski medvedek kakovosti

V obdobju pred industrijsko revolucijo je bila kakovost domena poklicev, tihega znanja v glavah mojstrov in skupna modrost rokodelskih skupnosti. To ni bila posebna disciplina, temveč nujen del spretnosti.

Slika 2.1 Predindustrijski medvedek kakovosti



Vir: SZK 2000, 35

2.1.2 Medvedek kakovosti v množičnem proizvodanju

Z množičnim industrijskim proizvodanjem je medvedek kakovosti pridobil eno roko. Kakovost je postala tehnična disciplina, usmerjena v ekonomsko učinkovitost. Inženiring kakovosti je igral pomembno vlogo pri omogočanju množičnega proizvodanja in pomembno prispeval k ameriški vojaški industriji med drugo svetovno vojno. V povojnem obdobju je omogočal dvig življenjskega standarda v potrošniških družbah. Z racionalno učinkovitostjo množičnega proizvodanja je izginila predindustrijska odličnost in duhovna povezanost med rokodelcem in njegovim proizvodom. Kakovost je postala skladnost z zahtevami, ki so bile tako fizično kot kulturno določene in razvite daleč od proizvodnih lokacij. Z industrijsko kakovostjo je medvedek torej dobil roko, izgubil pa nogo.

Slika 2.2 Medvedek kakovosti v množičnem proizvodanju



Vir: SZK 2000, 36

2.1.3 Medvedek vodenja kakovosti

V obdobju po drugi svetovni vojni se je ameriška proizvodna industrija usmerila v izpolnjevanje vse večjih zahtev po proizvedenih izdelkih. Vsa pozornost se je usmerila v povečevanje storilnosti. O kakovosti ni bilo več govora in tako je vodstvo prevzela Japonska.

Ob podpori vlade se je Japonska osredinila na težko industrijo (npr. jeklarsko in ladjedelniško) in sestavljene izdelke (npr. bela tehnika, elektronika za splošno uporabo, kolesa in avtomobili) in ne več na tradicionalne lahke izdelke, kot so npr. igrače ali tekstil. Področje težke industrije in sestavljenih izdelkov je na Japonskem pritegnilo veliko večših in marljivih delavcev. Montaža je bila precej zapletena, sestavljena iz mnogih proizvodnih postopkov, z velikim številom sestavnih delov in neskončnimi možnostmi za okvaro. Takrat prevladujoča ameriška miselnost je kot rešitev ponudila »inženiring kakovosti«, ki je za predpogoj predpostavljal obstoj visoko izobraženih

kadrov - razkošje, ki si ga Japonci niso mogli privoščiti, za izobraževanje pa ni bilo interesa. Doseči mednarodno konkurenčno in ekonomsko racionalno kakovost z množičnim in intenzivnim proizvodnjem je bil zanje torej velik izziv. Razrešitev so iskali s pomočjo organizacijskih inovacij, ki so temeljile na inženiringu kakovosti, filozofski šoli medčloveških odnosov in lokalnih kulturnih navadah. Vključevale so poenostavitev osnovnega inženiringa kakovosti v 'sedem orodij', ki so jih lahko učili postopoma. Najprej so naučili vodje, ki so nato znanje posredovali delovodjem, ti pa so znanje prenašali na sodelavce.

Slika 2.3 Medvedek vodenja kakovosti



Vir: SZK 2000, 37.

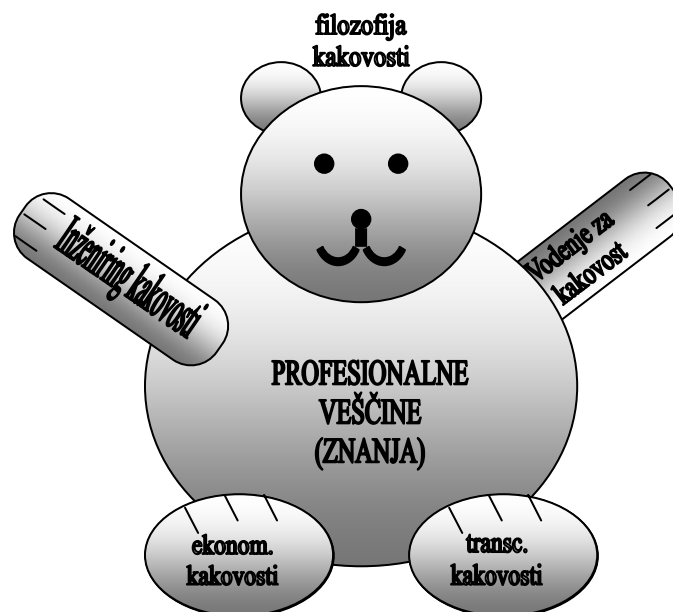
Medvedek kakovosti je tako dobil drugo, vodstveno roko. Še vedno pa je temeljil na predpostavki, da je kakovost enostavno prepoznati. Kupci kupujejo izdelke brez napak. Ta predpostavka, ki je desetletja izjemno dobro služila vodenju kakovosti, industriji in njenim kupcem, je bila nato vprašljiva predvsem iz treh razlogov:

a) Višja kakovost, nižji stroški in zadovoljni kupci so prinašali dobre poslovne izide. To so opazili tudi konkurenti in kmalu je postala osnovna kakovost v smislu skladnosti nuja, zahteva, ki ni več razlikovala izdelkov in izdelovalcev. Vodenje kakovosti se je preselilo iz delavnic nazaj k vodstvu prodaje, ki je izgrajevalo in uvajalo nove poslovno – organizacijske sisteme kakovosti. Da bi gibanje kakovosti ohranilo in ponovno pridobilo svoj osnovni namen, se je morala zasnova kakovosti iz skladnosti razširiti na oblikovanje privlačnih, na trgu izstopajočih izdelkov. Notranji, tehnični kriteriji za kakovost izdelkov niso več zadostovali. Smernice so določali kupci in iz tega se je razvila kakovost, usmerjena h kupcem, katere merilo je bilo njihovo zadovoljstvo z izdelki.

b) Z vse večjim razcvetom se je težišče razvitih ekonomij pričelo premikati od izdelkov k storitvam, kar je poudarilo kakovost teh. Razvoj je šel nato v dve smeri. Prva je v ospredje postavila industrijsko statistiko in standardizacijo. Opredelili so ponavljajoče se operacije in postopke, cilje, izmerili učinkovitost ter popravili, preprečili in odstranili napake. Druga smer, ki ni v logičnem nasprotju s prvo, pa je v ospredje postavila načelo razvoja storitvene konkurenčnosti, trenutek resnice, pridobivanje usposobljenih in kakovostnih kadrov z odnosom, vrednotami, pooblastili in podporo vodstva – skratka vse, kar je potrebno za izpolnjevanje ustreznih nalog v različnih situacijah.

c) Pritisk tržišča na ustvarjanje novih izdelkov in storitvene operacije industrijskih dimenzij, je v vodenje kakovosti vnesel nove izzive. Opredelitev kakovosti ni bila več le enakomerno izboljševanje skladnosti in učinkovitosti. Očitno je postalo tudi dejstvo, da je za razlago in presojo širokega vidika pogosto izključujočih se zahtev, nujno potrebno vodstvo z izdelano filozofijo kakovosti, ki združuje dejstva in vizije ter spodbuja napredek s pomočjo nadzora in kulture (SZK 2000, 33-38).

Slika 2.4 Medvedek celovite kakovosti



Vir: SZK 2000, 35.

Tako je medvedek dobil glavo in se znašel tudi v procesu ponovnega pridobivanja svoje duhovne in estetske noge.

2.2 Avtorji managementa celovite kakovosti

2.2.1 William Edwards Deming

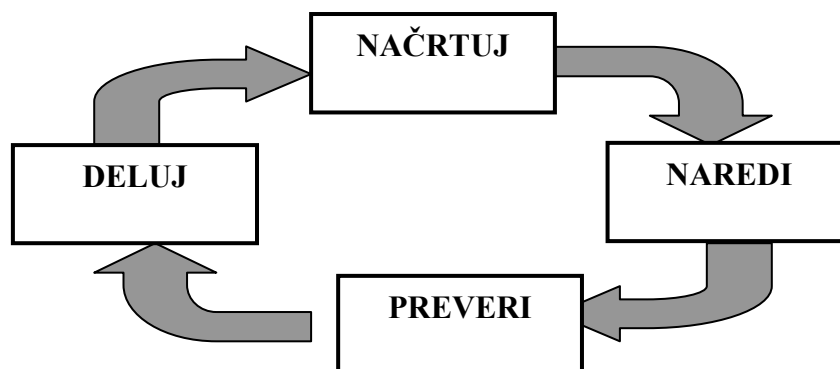
Deming meni: »Proizvodni proces je stabilen in predvidljiv. To doseže s sistematičnim pristopom razreševanja problemov na vseh področjih, ne le v proizvodnih.« (<http://www.murtongroup.com> 6.11.2004).

Njegovi osnovni ideji sta stalno izboljševanje kakovosti po načelu kroga PDCA (Plan, Do, Check, Act) in navodilo managerjem.

Krog PDCA

Deming je svoje trditve prikazal v krogu kakovosti, v katerem si sledijo *planiraj, stori, preveri in deluj*, temu sledi naslednji krog, ki se prične s ponovnim planiranjem na osnovi izkušenj iz predhodnega kroga. Na ta način stalno preverja načrtovano kakovost in kakovost lahko tako stalno narašča (Ishikawa 1989, 56).

Slika 2.5 Ciklus PDCA



Vir: Ishikawa 1989, 60

Glavne dejavnosti posameznih elementov kroga kakovosti:

- Načrtuj (PLAN) – snovanje ciljev, ki morajo biti merljivi, prepoznavni in realni, potrditev motivov, ki so določali izbor teh ciljev in določitev plana aktivnosti, ter metode za doseganje ciljev.
- Stori (DO) – usposabljanje izvajalcev aktivnosti.
- Preveri (CHECK) – primerjanje dejanskega stanja z načrtovanim in ugotavljanje izidov izvedbe.
- Deluj (ACT) – standardiziranje predpisov (če so izidi dobri in so dosegli cilje), določitev ciljev za nov krog izboljšav, analiza vzrokov za morebitne slabe izide.

Napotilo managerjem

Učinkovito izvedbo programa za management celovite kakovosti in dolgoročen uspeh je Deming prikazal v štirinajstih korakih, ki so (James 1996, 65-68):

- Pokažite jasen namen neprestanega izboljševanja izdelkov in storitev.
- Sprejmite novo filozofijo za ekonomsko stabilnost.
- Pravilno razumite namen in bistvo nadzora. Spremljajte realizacijo procesa in zmanjševanje stroškov.
- Ne ocenjujte poslovanja samo na osnovi doseganja cene.
- Neprestano izboljšujte poslovno – organizacijski sistem proizvodnje.
- Zagotovite neprestano usposabljanje.
- Poučujte ravnanje in sami upoštevajte načela ravnanja.
- Odpravite strah.
- Odstranite ovire med oddelki in posamezniki.
- Prenehajte z uporabo sloganov, plakatov in opozoril.
- Odpravite norme.
- Odpravite ovire, ki onemogočajo sodelavcu, da bi bil ponosen na svoje delo.
- Podpirajte usposabljanje in osebni razvoj vsakega zaposlenega.
- Izvajajte akcije, s katerimi omogočate neprestano izboljševanje kakovosti in produktivnosti.

Pot do zelenih uspehov je dolga ter trda in kot pravi Deming: » Pot je uspešna le, če so odstranjene vse »smrtonosne bolezni« (DD – deadly diseases), ki hromijo večino podjetij npr. ocenjevanje kakovosti, kratkoročni dobički, menjavanje služb, pomanjkanje vztrajnosti itd.« (James 1996, 68).

2.2.2 Joseph M. Juran

Juran je v svojih delih trdil, da je management celovite kakovosti celota aktivnosti, usmerjenih v zniževanje stroškov, večje prihodke, usposabljanje zaposlenih in zadovoljstvo kupcev. Poudarek je na kupcih - tako zunanjih kot notranjih. Kakovost ni le domena strokovnjakov za kakovost, temveč vseh zaposlenih. Ne zgodi se po naključju, temveč jo je potrebno načrtovati, kontrolirati in izboljševati (Juran 1995, 401-406).

Za razliko od Deminga, ki pravi, da najpomembnejših stroškov ne moremo izračunati, ker so nevidni, Juran trdi, da lahko že z grobo oceno stroškov kakovosti določimo področja, ki so potrebna izboljšave. Ko so področja znana, je potrebno natančno določiti načrte za izvedbo, odgovornosti za aktivnosti ter ugotoviti vzroke za posledice, ki se pojavljajo. Do teh lahko prihaja bodisi zaradi nepazljivosti, pomanjkanja znanja ali pa jih sodelavci delajo namerno in se pojavljajo neprestano. Da

bi se zaposleni lažje spoprijeli s spremembami, je pomembno, da vsem, ki jih spremembe zadevajo, omogočimo sodelovanje pri načrtovanju in izvajanju.

Organizacije, ki želijo uvesti nov postopek vodenja kakovosti, morajo poskrbeti, da bodo vsi zaposleni stimulirani doseči cilje, da bo pot za doseganje ciljev vsem jasna in razumljiva in da bodo vsi vedeli, kaj jim bo prinesla. Za pomoč pri določanju ciljev naj bi uporabili metodo »SMART«, s katero predlaga jasne kriterije za snovanje ciljev, ki morajo slediti procesom, da jih lahko uveljavimo.

Cilji morajo biti (Juran 1995, 407):

- S** - specific (določeni),
- M** - measurable (merljivi),
- A** - agreed upon (dogovorjeni),
- R** - realistic (dosegljivi),
- T** - time-phased (časovno določeni).

Pri oblikovanju takšne harmonije vedno naletimo na močne sile, ki se temu upirajo in zavirajo enotno pot. Te sile nastanejo zaradi nesoglasi, ki jih lahko prebrodimo, če smo sposobni poiskati univerzalni miselni proces - enotno pot v razmišljanje o kakovosti, ki zajema vse aktivnosti in funkcije ter vse ravni in proizvodne linije.

Juranova trilogija

Juranovo trilogijo sestavljajo trije elementi (Juran 1995, 429):

- *Planiranje kakovosti (Quality Planing)* – določitev pomembnih značilnosti in načrtov za doseganje kakovosti, ki jih je treba zagotoviti in izvesti brez napak.
- *Izboljšanje kakovosti (Quality Improvement)* – zmanjšanje oziroma odstranjevanje pomanjkljivosti pri izdelkih, storitvah in procesih.
- *Kontroliranje kakovosti (Quality Control)* – ohranjanje, vzdrževanje izidiv, doseženih s planiranjem in vzdrževanjem.

2.2.3 Philip B. Crosby

Crosby je znan po svojih nespremenljivih opredelitvah vodenja kakovosti:

- Kakovost pomeni skladnost z zahtevami, ne elegance.
- Problem kakovosti je nekaj, kar ne obstaja.
- Ekonomika kakovosti je nekaj, kar ne obstaja; vedno je ceneje opraviti delo »pravilno že prvič«.
- Stroški nekakovosti so edini način za merjenje dela.
- »Nič napak« je edini standard za delo.

V svoji knjigi *Kakovost je zastonj* na svojstven način ugotavlja, da je v časih močnega pritiska davkov, inflacije in negotovih političnih razmer vodenje kakovosti postalo preveč pomembna stvar, da bi jo prepustili naključjem, in da je prav kakovost morda zadnja priložnost za ohranjanje ali povečanje donosov. Zanimiva je njegova trditev: »Kakovost je preveč pomembna, da bi jo prepustili strokovnjakom. Strokovnjaki morajo voditi program, uresničevanje kakovosti pa je obveznost in priložnost ljudi, ki izvajajo delovne naloge.« (1990, 25).

V želji, da bi sodelavci na visokih položajih, ki odločajo o razporejanju sredstev in o tem, kaj bo kdo delal, spremenili svoje mišljenje in razumeli vodenje kakovosti ter vse njene koristne posledice, je razvil tabelo za ocenjevanje stanja kakovosti in program za izboljšanje kakovosti.

Tabela za ocenjevanje stanja kakovosti

Tabelo je razdelil na pet razvojnih stopenj, ki se med seboj razlikujejo po zrelosti in preko katerih naj bi šli v vseh podjetjih na poti do managementa celovite kakovosti (Crosby 1990, 47-51):

Negotovost – prva stopnja: je »zmešana in razpuščena«. Vodilni in vodstveni sodelavci o kakovosti ne razmišljajo kot o učinkoviti metodi poslovanja. Probleme neskladnosti z zahtevami jemljejo kot napake, ki so posledica prevelike popustljivosti. Na tej stopnji je funkcija kakovosti v rokah enega izmed področij, kontrola kakovosti pa je dodeljena ljudem iz proizvodnje. Vsak problem obravnavajo kot enkratni problem, čeprav so se z njim srečali že prej. V podjetjih in drugih organizacijah v obdobju negotovosti vedo, da imajo probleme, a ne vedo, zakaj.

Prebujanje - druga stopnja: je bolj prijetna. Vršni management spoznava, da vodenje kakovosti lahko pomaga, vendar za njeno uresničevanje ni pripravljen nameniti dovolj časa in denarja. Poznavanje tehničnih vidikov izdelka ali storitve ima še vedno prednost pred strokovnim vodenjem kakovosti. Na tej stopnji pogosteje opravljajo kontrolo kakovosti in probleme odkrivajo v zgodnejših fazah proizvodnega procesa.

Razsvetljenje – tretja stopnja: se pojavi z odločitvijo, da se začne in tudi dejansko izpelje formalno postavljen, urejen in urejujoč program za izboljšanje kakovosti. Poslovodstvo sprejme in predpiše politiko o kakovosti in si prizna, da si probleme večinoma povzročamo sami. Najbolj očitna sprememba na tej stopnji je, da probleme obravnavajo odkrito, ne da bi iskali »grešne kozle«.

Modrost – četrta stopnja: na tej stopnji se stvari odvijajo mirno, stroški kakovosti se znižujejo, podjetje dobi priložnost uvesti dolgoročne spremembe. Zaradi tega je ta stopnja morda najbolj kritična od vseh. Pripravljenost, poslovno – organizacijski sistemi in navdušenje bodo dajali izide vse dotlej, dokler jih ne bodo pričeli dojemati kot nekaj, kar jim je dano za zmeraj.

Prepričanje – peta stopnja: to je najvišja stopnja, ki jo je mogoče doseči. Na tej stopnji se vodenje kakovosti obravnava kot nesporno nepogrešljiv del poslovnega vodenja. Poslovno – organizacijski sistem za preprečevanje napak je razvit do te mere, da se pomembnejši problemi dejansko pojavljajo zelo redko. Stroški kakovosti so sestavljeni skoraj izključno iz nadomestil za sodelavce iz organizacijske enote za kakovost ter iz stroškov za preizkusno testiranje.

Crosby meni, da je od stopnje *negotovosti* do stopnje *prepričanja* dolga pot. Toda prav v potovanju po tej cesti je čar poslovanja.

Program za izboljšanje kakovosti

Program za izboljšanje kakovosti je Crosby opisal v štirinajstih fazah. V vsaki fazi je prikazal aktivnosti in dosežke (Crosby 1990, 117-124).

Prva faza: Zaveza posloводства

Z vodstvenimi sodelavci se je treba pogovarjati o potrebi po izboljšanju kakovosti in preprečevanju napak. Zasnovati je treba politiko kakovosti, v kateri je navedeno, da se od vsakega posameznika pričakuje, da bo deloval natanko v skladu z zahtevami ali da si bo prizadeval zahteve uradno spremeniti v skladu s potrebami podjetja ali kupcev.

S tem ko pomagamo poslovodstvu spoznati, da se mora osebno zavezati in sodelovati v programu, se hkrati uveljavi spoznanje o nujnosti izboljšanja kakovosti, ki zagotovi sodelovanje vseh toliko časa, dokler je stanje še mogoče izboljševati.

Druga faza: Delovna skupina za izboljšanje kakovosti

Zbrati je potrebno predstavnike posameznih organizacijskih enot v organizaciji in oblikovati skupino za izboljšanje kakovosti. Člani skupine naj bodo sodelavci, ki lahko govorijo v imenu svojega oddelka in ki bodo v njem lahko izvajali določene aktivnosti. V skupini so zbrani vsi potrebni za izvedbo programa. Določijo predsednika oz. vodjo tima.

Tretja faza: Merjenje kakovosti

Potrebno je določiti stanje kakovosti v celotni organizaciji. Merjenje kakovosti je potrebno izvesti za vsako dejavnost, kjer merjenje še ni bilo izvedeno, in ponovno za dejavnosti, kjer so kakovost že merili. Posnetek stanja kakovosti pokaže, kje so možnosti za izboljšanje in kje so potrebni popravni ukrepi.

S formaliziranjem poslovno – organizacijskega sistema za merjenje se v podjetju in drugih organizacijah okrepijo kontrolne in testne funkcije ter zagotovi ustrezno merjenje. Izidi merjenj so osnova celotnega programa za izboljšanje kakovosti.

Četrta faza: Ovrednotenje stroškov za kakovost

Računovodstvo mora pripraviti podrobne informacije o sestavi stroškov za kakovost. Tako lahko ugotovijo, kje v podjetju in drugih organizacijah je mogoče s popravnimi ukrepi doseči koristi.

Z ugotovljenimi stroški za kakovost se oblikuje merilo za oceno uspešnosti delovanja posloводства za kakovost.

Peta faza: Spoznavanje pomembnosti kakovosti

Sodelavcem posredujejo ugotovitve o tem, koliko stane kakovost. To naredijo s šolanjem vodstvenih sodelavcev, ki potem seznanjajo in usmerjajo sodelavce. Pri tem je treba paziti, da ne prihaja do manipuliranja s sodelavci. To mora biti obojestransko odkrit odnos. Pomembno je, da so pri tem vključeni tudi sodelavci v administraciji in strokovnih službah.

Mojstri in sodelavci tako razvijejo pozitiven odnos do kakovosti.

Šesta faza: Popravni ukrepi

Probleme je treba obravnavati na sestankih vodstvenih sodelavcev na vseh ravneh. Nerazrešene probleme posredujejo na višjo raven, da se lahko razrešujejo na njihovih rednih sestankih.

Odkrivanje in razreševanje problemov postaja nekaj vsakdanjega.

Sedma faza: Ustanovite odbor *ad hoc* za program »nič napak«

Vsem zaposlenim posredujejo pravi pomen besed »nič napak« in idejo, da bi vsakdo moral opraviti stvari pravilno že prvič.

To je pravi trenutek, da se znova zavežejo za doseganje jasnega cilja in ponovno oživijo izboljševanje stanja.

Osma faza: Usposabljanje vodstvenih sodelavcev

S programom je potrebno seznaniti vse ravni posloводства. Vsi vodstveni sodelavci morajo razumeti posamezne faze tako dobro, da jih bodo lahko razložili svojim podrejenim.

Vsi vodje bodo vključeni v program in tako bodo spoznali, kako program koristi tudi njim samim.

Deveta faza: Dan »nič napak« (NN)

NN kot standard za delovanje podjetja in druge organizacije je potrebno uvesti v enem dnevu. Tako ga bo vsakdo razumel na enak način. Vsi v podjetju in drugih organizacijah morajo vedeti, da je to dan začetka »novih odnosov«.

Izbira določenega »dneva« za dan zavezovanja poudarja pomen NN in ostaja ljudem dolgo časa v spominu.

Deseta faza: Določanje ciljev

Vsak vodja na sestankih zaprosi delavce, naj si postavijo cilje, za katere so si pripravljene močno prizadevati. Cilji morajo biti konkretni, merljivi ter dosegljivi.

Ta faza pomaga ljudem, da se naučijo razmišljati o ciljnih in o tem, kako jih doseči, ter o delovnih nalogah in tem, kako jih uresničiti kot delovna skupina.

Enajsta faza: Odpravljanje vzrokov za napake

Posamezni sodelavci naj eni strani lista opišejo problem, zaradi katerega ne morejo opraviti svojega dela, ustrezna strokovna skupina pa naj pripravi odgovor. Zelo pomembno pri tem je, da se prejem vseh problemov na listih potrdi v roku štiriindvajsetih ur.

Ljudje zdaj vedo, da drugi poslušajo njihove probleme in nanje odgovarjajo. Ko spoznajo, da lahko zaupajo tej komunikaciji, lahko program teče v nedogled.

Dvanajsta faza: Priznanja

Nagrade so kot priznanja namenjene tistim, ki dosegajo cilje ali izjemne izide. Nagrade ne bi smele biti denarne. Pomembno je priznanje.

Iskreno priznanje za dobro delo je nekaj, kar ljudje zares cenijo. Še naprej bodo podpirali program, četudi kot posamezniki niso bili deležni nagrad.

Trinajsta faza: Sveti za kakovost

Strokovnjaki za kakovost in vodje delovnih skupin se morajo redno sestajati in med seboj pogovarjati ter določati potrebne akcije za dopolnitev in izboljšavo sicer dobrega programa kakovosti, ki se trenutno uvaja.

Ti sveti za kakovost so najboljši vir informacij o stanju programov in vir idej za nove akcije.

Štirinajsta faza: Ponovi še enkrat

Program traja od enega leta do osemnajst mesecev. V kolikor pride zaradi kadrovske reorganizacije in spremenjenih razmer do oslabitve učinkov izobraževanja, je potrebno sestaviti novo skupino in začeti znova. Dan NN bi morali obeležiti kot prvo obletnico.

S ponavljanjem se program stalno izvaja in tako postane sestavni del vsakdanjega poslovanja. Če kakovost ni vgrajena v organiziranost, se sama ne bo nikoli pojavila.

2.2.4 Kaoru Ishikawa

Ishikawa velja na Japonskem za pionirja kakovosti in v svetu za enega vodilnih strokovnjakov za obvladovanje kakovosti. Živel je v času industrijske revolucije, civilizacijska raven se je dvigovala, obvladovanje kakovosti je postajalo vse pomembnejše. Trdil je, da mora biti obvladovanje kakovosti sestavni del vseh industrij in da se bo japonsko gospodarstvo dobro razvijalo in bo sposobno izvažati dobre in cenovno ugodne izdelke po vsem svetu le s pomočjo OKA in CEOKA.

Njegova definicija obvladovanja kakovosti je naslednja:

Obvladovanje kakovosti pomeni razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika. Da bi ta cilj dosegli, morajo pri organiziranosti in pospeševanju obvladovanja kakovosti sodelovati vsi – vršni management, vsi sektorji v organizaciji in vsi zaposleni (1989, 48).

Obvladovanje kakovosti je razdelil na šest stopenj:

- Določi namene in cilje.
- Določi metode, da te cilje dosežeš.
- Izobražuj in usposabljaljaj.
- Izvedi izboljšavo.
- Preveri izide izboljšave.
- Ustrezno deluj.

Za uvajanje poslovno – organizacijskega sistema CEOKA potrebujemo veliko vztrajnosti in znanja. Na tej poti naletimo na številne ovire, ki pa jih večinoma povzročajo ljudje in njihove slabe navade.

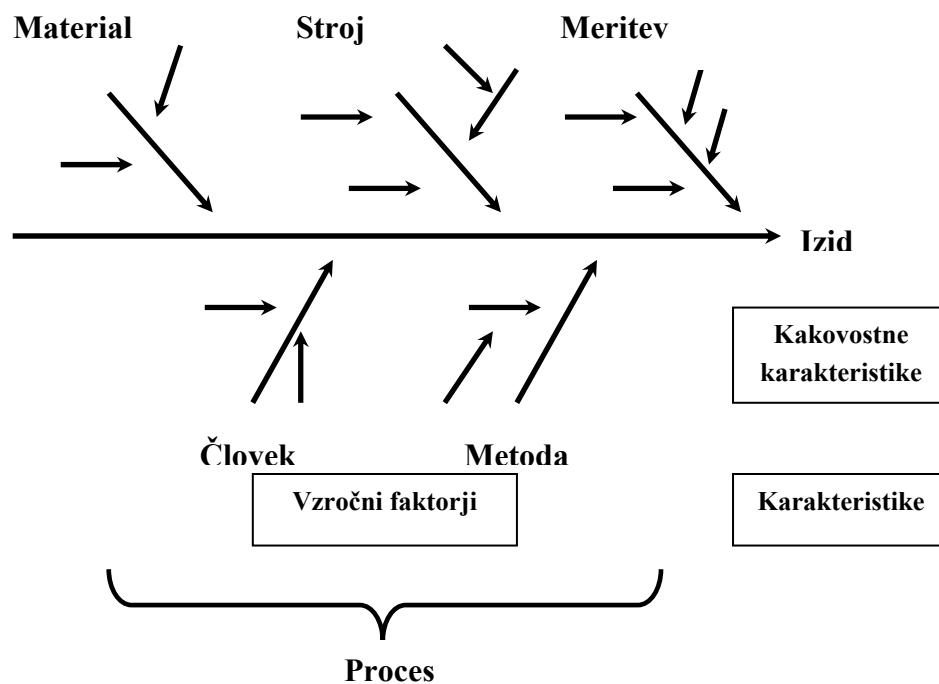
Ishikawa bistvo obvladovanja kakovosti v svoji knjigi *Kako celovito obvladati kakovost* zaključil z besedami: »Če kdo želi uvesti nekaj novega, lahko najdemo njegovega največjega nasprotnika v njegovi organizaciji ali v njem samem. Če teh nasprotnikov ne more obvladati, potem napredka ni.« in rekom: »Srečali smo sovražnika, sovražnik smo mi.« (1989, 48).

Metode za doseganje kakovosti

Ko si postavljamo cilje, moramo vedno predvideti tudi metode, s katerimi jih bomo dosegli. Posameznik mora sam določiti takšno metodo, ki bo brez težav uporabna za vsakogar. Najpomembnejše pa je, da mora izbrano metodo standardizirati, jo vnesti v regulativo in jo šele potem vključiti v postopke organizacije, katere del postane. Pri tem pa moramo biti pozorni na čezmerno standardizacijo in čezmerne predpise.

Ishikawa je razvil diagram vzrokov in izidov, imenovan »diagram ribje kosti« (angl. Fishbone Diagram).

Slika 2.6 Diagram vzrokov in izidov



Vir: Ishikawa 1989, 62

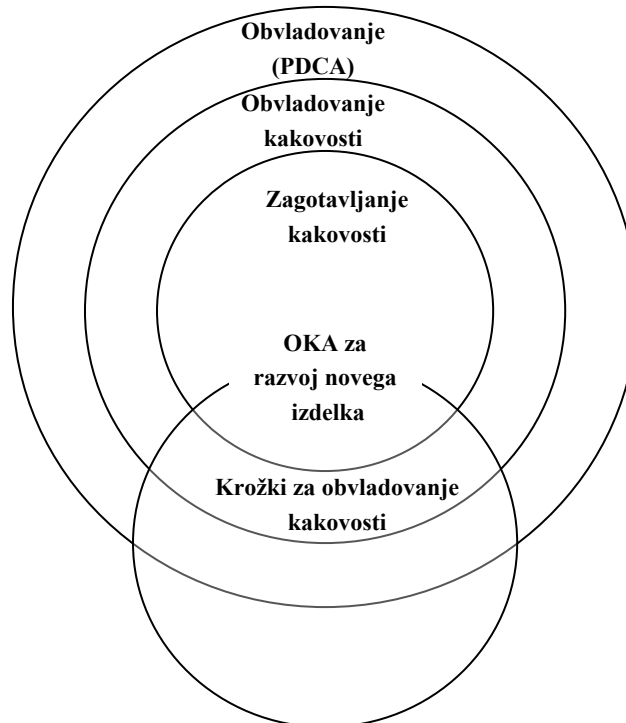
Besede, napisane na koncu vej, so vzroki, ki jih pri obvladovanju kakovosti imenuje vzročni faktorji. Zbirko teh vzročnih faktorjev imenuje proces. Proces pa ne vključuje le proizvodnje, temveč tudi načrtovanje, nabavo, prodajo, osebje in administracijo. Na desni strani so prikazani izidi, ki se pri obvladovanju kakovosti imenujejo kakovostne karakteristike. Doseči kakovostne karakteristike je izid in cilj poslovno – organizacijskega sistema.

Ishikawa pravi: »Ni dovolj, da si postavimo cilje, temveč je vsak proces treba usvojiti in vanj vgraditi poti za izdelovanje boljših izdelkov, postavljati boljše cilje in dosežati boljše izide.« (1989, 63).

Shema managementa celovite kakovosti

Bistvo managementa celovite kakovosti je v notranjem krogu, ki predstavlja zagotavljanje kakovosti v ožjem smislu, kar pomeni obvladovanje kakovosti za nove izdelke. V storitveni dejavnosti pomeni zagotavljanje kakovosti ponujenih storitev.

Slika 2.7 Shema managementa celovite kakovosti



Vir: Ishikawa 1989, 86

Če je pomen dobre kakovosti in dobrih storitev postal jasen, pride v poštev drugi krog, ki ponazarja obvladovanje kakovosti bolj na široko - kako izboljšati aktivnosti prodaje, delo prodajalcev, storilnost v nepridobitnih organizacijah in kako uspešno sodelovati s pogodbenimi partnerji.

Če pomen ponovno opredelimo širše, pride v poštev tretji krog, ki poudarja, da je potrebno temeljito obvladati vse delovne faze. Tako uporablja krog PDCA, ki se odvrti vedno znova, da bi preprečil ponavljanje napak na vseh ravneh. To delovanje vključuje celotno organizacijo - vsa področja, vse funkcije in vse posameznike.

Krog, ki ponazarja krožke za obvladovanje kakovosti, je treba šteti kot krog, ki prekriva vse druge kroge (Ishikawa 1989, 87).

Ti krožki delujejo stalno, kot del celovitega obvladovanja kakovosti, izboljšujejo delovno okolje in uporabljajo tehnike za obvladovanje kakovosti skupaj z vsemi člani, ki sodelujejo. Ishikawa pri celovitem obvladovanju kakovosti posveča posebno pozornost vodenju, katerega primarni cilj morajo biti *ljudje*, sekundarni cilji pa *kakovost, cena in količina*. (Ishikawa 1989, 125).

2.2.5 Armand Feigenbaum

Feigenbaum, ameriški inženir, je tvorec zamisli popolnega obvladovanja kakovosti, ki jo definira kot »učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in prizadevanj za izboljšanje kakovosti različnih skupin v organizaciji, da bi usposobili proizvodnjo in prodajne storitve, da na najbolj ekonomičen način omogočijo slediti zahtevam odjemalcev« (Ishikawa 1989, 84).

Popolno obvladovanje kakovosti zahteva sodelovanje na vseh področjih. V strahu, da kakovost, ki je dejavnost vsakogar, postane dejavnost nikogar, je priporočal, da morajo popolno obvladovanje kakovosti podpreti in vzdrževati dobro organizirane funkcije vodenja, katerih edino področje delovanja je kakovost proizvodov in opravila za obvladovanje kakovosti

2.2.6 Genichi Taguchi

Sodi med velikane tehnične inteligence. Njegova metoda inženiringa kakovosti je prispevala k izredni rasti konkurenčnosti Japonske industrije. Z njegovo metodo načrtovalec s pomočjo pravilno sestavljenih poskusov najde tudi tiste priložnosti, za izboljšave ali zmanjšanje stroškov, ki jih s tradicionalnim načinom načrtovanja ne bi mogli poiskati. Bistveno pri tej metodi je, da išče nove možnosti na modelih, prototipih in simulacijah. Pri klasičnem načinu načrtovanja je v ospredju razreševanje problema, pri metodi Taguchi pa njegovo preprečevanje. Osnovno vodilo metode Taguchi je zmanjševanje izgube, ki jo izdelek nosi s seboj zaradi odstopanja svoje karakteristike od želene vrednosti (www.in-ka.si/metode_in_resitve/taguchi 20.2.2005).

2.3 Modeli kakovosti

2.3.1 Ameriški modeli kakovosti

Benchmarking - primerjalno presojanje

Benchmarking temelji na filozofiji stalnega izboljševanja s pomočjo informacij o drugih podjetjih in organizacijah. Benchmarking je trajen proces primerjalnega merjenja izdelkov, storitev in postopkov po najtršem konkurentu ali po vodilnih podjetjih v panogi (Tavčar 1999, 80).

Primerjajo se lahko z najboljšimi v panogi, z neposrednimi konkurenti, s povprečjem panoge ali z drugimi v lastnem podjetju. Za benchmarking se odločijo, kadar želijo izvajati program za celovito izvajanje kakovosti, zaradi zniževanja stroškov, kadar spreminjajo ali uvajajo nove programe ali za preverjanje obstoječih strategij in politike. Benchmarking nima smisla, če primerjalnemu merjenju ne sledi uvajanje primernih ukrepov, ki odpravijo zaostajanje podjetja in ostalih organizacij.

Reinženiring

Za razliko od tradicionalnih pristopov k izboljševanju in spreminjanju podjetja reinženiring ne pričinja z obstoječim stanjem, temveč sruje podjetje iz nič - popolnoma na novo. Gre za to, da opustijo stare načine dela ter s pomočjo temeljite prenove poslovnega procesa preidejo na nove.

To metodo so razvijali v velikih ameriških podjetjih in je še danes prisotna v vseh večjih in multinacionalnih podjetjih, ki s pomočjo reinženiringa dosegajo svetovno raven proizvodnje. Pri tem pa je pomembno poudariti, da ta metoda ni celovit poslovno – organizacijski sistem in da so v mnogih podjetjih s prenovo po tej metodi sicer dosegli hiter napredek, vendar so v procesu celovite prenove kmalu naleteli na ovire in njihov dolgoročni razvoj je postal negotov.

Reinženiring se kritično loteva najbolj temeljnih konceptov ter spreminja osnovna pravila in zamisli o managementu podjetja (Tavčar 1999, 241).

Model »šest sigma« (six sigma)

Oče postopka *šest sigma* je znanstvenik Bill Smith, glavni inženir pri Motoroli. Oblikoval je originalne statistike in obrazce, ki so začetki kulture *šest sigma*. Metoda *šest sigma* zagotavlja zanesljivo in dobro delujoče proizvodnjanje, ki poudarja celovit poslovno – organizacijski sistem nadzora nad kakovostjo izdelka še v času, ko ta potuje skozi procese. Postopek temelji na strogih japonskih teorijah o celovitem vodenju kakovosti v izdelovalnem postopku.

Cilj metode *šest sigma* je »3,4 slabi proizvodi na milijon proizvedenih« s pomočjo sistematične, projektno usmerjene metodologije DIAIK (<http://www.6-sigma.info>, 15.10.2004):

- *Določi* – Kdo so odjemalci in kaj so njihove prednosti?
- *Izmeri* – Kako je predstavljen postopek in kako ga merimo?
- *Analiziraj* – Kaj so najbolj pogosti vzroki za napake?
- *Izboljšaj* – Kako odstraniti vzroke napak?
- *Krmili* – Kako vzdrževati izboljšave?

Namen postopka *šest sigma* je izboljšati učinkovitost organizacije s poudarkom na prepoznavanju potreb odjemalca ter ustvarjanje ekonomske blaginje za odjemalca in dobavitelja. Osrednji namen tega modela je doseči ustrezno raven kakovosti, ki bo izpolnila ali celo preseгла zahteve odjemalcev.

2.3.2 Japonski modeli kakovosti

Model »Just in Time – JIT« (ravno ob pravem času)

Ta pristop se je pričel razvijati na Japonskem, kasneje se je zaradi svoje uspešnosti razširil še v ZDA in Zahodno Evropo ter je še danes vodilo sodobnega ravnanja

proizvodnje. Pristop JIT pomeni novo proizvodno filozofijo: kupiti in proizvesti samo tisto, kar je potrebno, takrat, ko je to potrebno.

Posledica učinkovite uporabe načela JIT so zmanjšanje zalog ter povečana kakovost, produktivnost in sposobnost prilagajanja spremembam (Kotler 1996, 215). Pri zniževanju stroškov gre predvsem za odpravo nepotrebne izgube časa, materiala in nepotrebne dela.

Obvladovanje proizvodnje po načelu JIT je izid celovite dolgoročne aktivnosti, ki zajema vse ravni odločanja v podjetju.

Sistem »kaizen«

Japonci poimenujejo »kaizen« organizirano izboljševanje vseh svojih zunanjih in notranjih dejavnosti. Je najpomembnejši pristop v Japonskih podjetjih. Ta način obvladovanja kakovosti pomeni miselno revolucijo v vodenju in sodelovanje vseh sodelavcev organizacije pri obvladovanju kakovosti ter izboljševanju lastnih nacionalnih standardov.

Drucker je za ta sistem dejal: »Pogoj za izvajanje nenehnega izboljševanja je vnaprejšnja opredelitev uspešnosti. Če hočemo izboljšati uspešnost, moramo najprej oblikovati jasno definicijo, kaj uspešnost je.« (2001, 83).

Pristop »3 x 0« (nič napak, nič okvar, nič zalog)

Bistvo tega pristopa je, da se napake lahko odpravijo, če odpravimo njihove vzroke. Napake na izdelkih so posledica napak sodelavcev, in če te napake pravočasno odkrijemo in odpravimo, se v izidih procesa ne bodo pojavile. Za uresničevanje teh ciljev je potreben organiziran in sistematičen proces vzdrževanja delovnih sredstev. Proizvodnja poteka ob uporabi statističnih metod za odpravljanje kontrole kakovosti.

Cilj kontrole kakovosti je, da napako čim prej odkrijemo.

Metoda »20 ključev«

Avtor metode *20 ključev* je japonski profesor Iwao Kobayashi, ki je na podlagi 40-letne poklicne ter podjetniške prakse razvil sistem PPORF - Practical Program Of Revolutions in Factories (praktičen program za revolucionarni razvoj tovarn). Z razširitvijo poslovno – organizacijskega sistema ga je ta preimenoval v metodo *20 ključev*.

Metoda *20 ključev* ni uporabna le v izdelovalnih podjetjih, temveč tudi v storitveni dejavnosti. Je sistematična metoda za izboljšanje kakovosti, zmanjšanje stroškov in skrajšanje pretočnih časov.

Metoda *20 ključev* zajema 20 zelo praktičnih in med seboj povezanih metod, ki so potrebne za krepitev poslovno – organizacijskega sistema za zadovoljevanje potreb strank. Metode so osredinjene na proizvodnjo proizvodov hitreje, ceneje in bolje.

Upošteva vse dotedanje dosežke v organizaciji, predvideva širjenje usposobljenosti zaposlenih in v aktivnosti za doseg strateških ciljev podjetja vključuje vse zaposlene. Podjetja in druge organizacije uvajajo metodo *20 ključev* zato, da bi si zagotovili stalno, dolgoročno dobičkonosnost in konkurenčnost ter ustvarili poslovno in družbeno okolje, v katerem se bodo lahko neprestano izboljševali (Kobayashi 2003, 11-18).

Management celovite kakovosti – Total Quality Management (TQM)

Zasnovano TQM so razvili na Japonskem in se je kasneje razširila v ZDA in zahodno Evropo. Management celovite kakovosti pomeni vodenje poslov in ljudi v podjetju, ki je v celoti osredinjeno na odjemalca. Za doseganje uspešnih poslovnih ciljev je pomembno zadovoljstvo odjemalca.

TQM zajema zaposlene, kupce in dobavitelje ter vse dejavnosti obvladovanja upravljanja in managementa. Poudarek pa je na zadovoljstvu kupca, večji dodani vrednosti ter stalnem izboljševanju procesov, izdelkov in storitev.

Proces TQM je dolgotrajen in zahteva spremembo v razmišljanju v celotni organizaciji. Podjetja in druge organizacije, ki nastopajo na konkurenčnem tržišču, so že razmere prisilile v ponujanje odličnosti na najbolj ekonomičen način. Osnovni namen TQM je izboljšati učinkovitost in finančno uspešnost podjetja.

2.3.3 Evropski modeli kakovosti

Skupni evropski trg ter prosti pretok proizvodov in kapitala sta povzročila, da se je sčasoma v Evropi razvil mešani model, ki kombinira predpise in prostovoljno prilagajanje standardom. Evropska organizacija za kakovost (ang: EOQ) si je prizadevala za vzpostavitev nekakšne osnove, s pomočjo katere bi spodbujala izmenjavo idej in izkušenj med organizacijami ter razvoj novih pristopov za Evropo novega tisočletja.

Bistveni elementi evropske vizije kakovosti so (SZK 2000, 8):

- *Raznolikost* – predstavlja moč in odseva vsepovsod, spodbuja dinamiko, krepi prizadevanja v smeri certificiranja in standardov na najvišji ravni.
- *»Vrednote – Evropa«* - ustvarjanje nove evropske mitologije, s katero tradicionalni pristop evropskih organizacij, ki posnemajo modele drugih, nadomesti z v Evropo usmerjenim načinom razmišljanja, katerega izhodiščna točka naj bo - *narejeno v Evropi*. Evropska vizija kakovosti s tem dodaja novo dimenzijo vrednotam, ki se drugje izražajo kot *ameriški sen* in *azijske vrednote*.
- *Razvijanje kulture »zmagajmo skupaj«* - nove oblike partnerstva, skupinskega dela in sodelovanja se bodo pojavile kot zmagovalne formule.

Standard ISO 9000:2000

Največji odmev v Evropi imajo standardi družine ISO 9000, ki so prva stopnica na poti k poslovni odličnosti. Prvič je bila ta skupina standardov izdana leta 1987, uporabljali pa so jih predvsem v izdelovalnih organizacijah. Čez čas pa so ti standardi postali splošno priznano orodje tudi v storitvenih organizacijah in državni upravi. Ena najpomembnejših zahtev, ki so jo vpeljali s skupino standardov ISO 9000, je obveznost izvajanja in vzdrževanja posameznih elementov poslovno – organizacijskega sistema vodenja kakovosti, ko je ta že vzpostavljen. Pomembna je tudi usmerjenost v nadzor nad učinkovitostjo, ki se kaže v zahtevi po vzpostavitvi in vzdrževanju dokumentiranih postopkov za planiranje in izvajanje notranjih presoj poslovno – organizacijskega sistema vodenja kakovosti. Notranje presoje so obvezna dejavnost v sklopu vodenja kakovosti, ki jih načrtujejo in izvajajo z namenom ugotavljanja (ne)skladnosti elementov poslovno – organizacijskega sistema vodenja kakovosti z natančno določenimi zahtevami.

Osnovo skupine standardov ISO 9000 predstavljajo (SIQ 2003, 5):

- ISO 9000:2000 - v standardu so podana osnovna navodila glede izpolnjevanja načel, ki jih je pri sistemu vodenja kakovosti potrebno upoštevati, in definicije izrazov s področja kakovosti.
- ISO 9001:2000 - v standardu so podane zahteve za sisteme vodenja kakovosti v primerih, ko mora podjetje in druge organizacije dokazovati svojo sposobnost, da proizvod razvije in dobavi skladno z zahtevami odjemalcev in ustrezno zakonodajo, ter predstavlja podlago za podelitev certifikata.
- ISO 9004:2000 - v standardu so podane smernice za nadaljnje izboljšave sistema vodenja kakovosti in delovanja organizacije v smeri managementa celovite kakovosti (TQM). Poleg zahtev, ki so definirane v ISO 9001, vključuje še zadovoljevanje potreb in zahtev ostalih strank, s katerimi organizacija sodeluje.

Standard ISO 14001:2000

Vzporedno s sistemom ISO 9000 so v zadnjih letih razvili poslovno – organizacijski sistem ravnanja z naravnim okoljem po standardu ISO 14001. Nenehno izboljševanje okolja poteka pod vplivom okoljske politike, ki konkretizira okvirne in izvedbene cilje z načrtovanjem, pri čemer je potrebno upoštevati okoljske vidike in zakonske ter druge zahteve. Pri izvajanju je treba upoštevati strukturo in odgovornosti, komuniciranje, listine, obvladovanje delovanja, pripravljenost in odziv na izredne razmere. Pri spremljanju se opravljajo meritve, ukrepa se ob ugotovljenih neskladnostih, vodijo se razvidi in presoja poslovno – organizacijski sistem. Potrebno je managersko pregledovanje.

Standard ISO 19011:2000

Standard je v pripravi ter določa smernice za pripravo in izvedbo presoj poslovno – organizacijskih sistemov vodenja. Namenjen je poenotenju presoj sistemov vodenja, predvsem v smislu kombinacije presoj po zahtevah standardov ISO 9001 in ISO 14001.

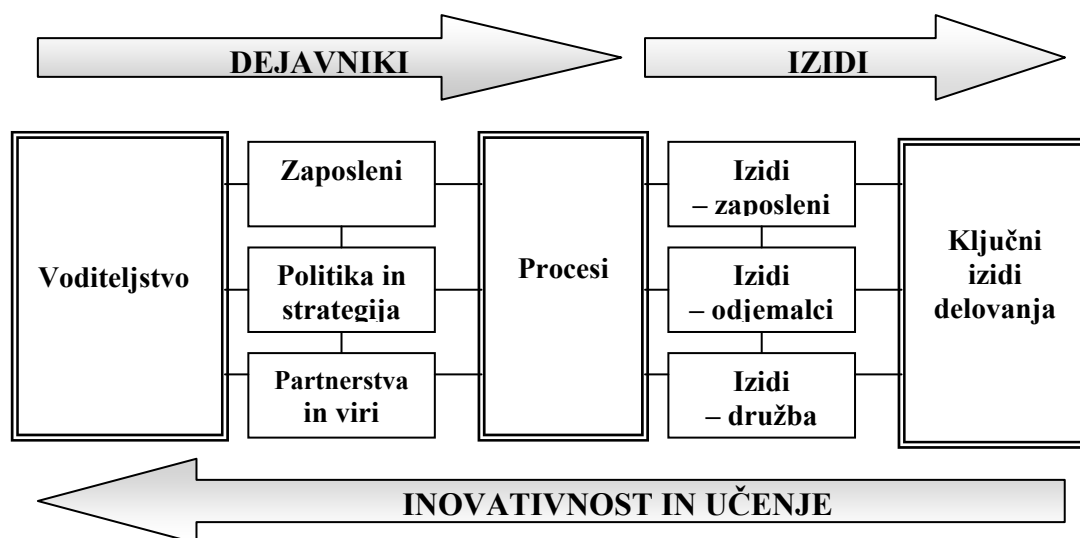
Management celovite kakovosti (TQM)

Model managementa celovite kakovosti je že omenjen v poglavju Japonski modeli kakovosti. V zahodno Evropo se je razširil preko ZDA in postal eden izmed najpomembnejših modelov na poti k poslovni odličnosti.

Model poslovne odličnosti

Pot k poslovni odličnosti lahko teče po zaporedju od standardov ISO 9000 in ISO 14001 preko benchmarkinga in managementa celovite kakovosti do zamisli o poslovni odličnosti. Poslovna odličnost je zadnja stopnja kakovosti, h kateri naj bi stremela vsa podjetja in druge organizacije. Evropski model poslovne odličnosti je razvil Evropski sklad za management kakovosti (EFQM – The European Foundation for Quality Management). Model je sestavljen iz devetih meril. Pet od teh meril je dejavnikov, štirje pa so izidi. Dejavniki zajemajo tisto, kar organizacija počne, izidi pa tisto, kar organizacija dosega. Izidi so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujejo s pomočjo povratnih informacij, pridobljenih iz izidov.

Slika 2.9 Model odličnosti EFQM



Vir: EFQM 2004, 13

Ključne izide delovanja in odlične poslovne izide lahko dosežemo le s prizadevanjem in zavezanostjo vršnega managementa. Pri tem je zelo pomembna povezanost in vključenost kupcev oziroma odjemalcev v organizacijo. Osrednji

dejavnik odlične kakovosti je snovanje novega izdelka oziroma storitve, ki ga nadgrajujejo z načrtovanjem proizvodnih procesov, ki jih ustvarjajo v skladu s pričakovanimi zahtevami kupcev. Odnosi z dobavitelji postajajo vse bolj partnerski, tako da ti aktivno sodelujejo v snovanju novega izdelka oziroma storitve. Odlične organizacije razvijajo vse zmožnosti zaposlenih, jih usposablajo, pooblaščajo, nagrajujejo in jim dajejo priznanja. Tako jih motivirajo in s tem gradijo njihovo pripravljenost za uporabo lastnih spretnosti in znanja v korist organizacije.

Evropski model poslovne odličnosti je v prvi vrsti namenjen Evropskemu priznanju za kakovost, managerjem pa služi kot vodilo pri uvajanju TQM.

Slovenski model poslovne odličnosti je namenjen Slovenskemu priznanju za kakovost in je narejen po Evropskem modelu.

Model ne vključuje konkretnih tehnik in metod, ker predvideva, da bodo v podjetjih in drugih organizacijah sami našli najprimernejšo pot do končnega cilja. Največji pomen pa model pripisuje prispevku vseh pri doseganju kakovosti, kar je nujno povezano s spremenjenim načinom razmišljanja .

2.4 Nagrade za kakovost

Kakovost in poslovna odličnost se ugotavljata s presojanjem po sodilih za podelitev vrhunskih nagrad za odličnost. Pri tem je treba poudariti, da nagrade niso namenjene izključno usmerjanju odjemalca k najboljšemu ponudniku, temveč predstavljajo tudi pripomoček, ki naj vršnemu managementu pomaga pri določanju usmeritev in prednostnih nalog v prihodnosti. Nagrade so časovno omejene, in če hočemo ohraniti ustrezne nazive, morajo vzdrževati in ponovno preverjati raven kakovosti poslovanja (Kralj 2002, 149).

2.4.1 Demingova nagrada

Demingovo nagrado za kakovost je leta 1951 ustanovila Zveza japonskih znanstvenikov in inženirjev ter jo poimenovala po ameriškem statistiku W. E. Demingu za njegov prispevek japonski industriji in za nadaljnje pospeševanje stalnega razvoja kakovosti na Japonskem. To nagrado podeljujejo podjetjem vseh velikosti in podružnicam posameznih podjetij za vidne napredke z uporabo metod in tehnik kakovosti v celotnem poslovnem procesu. Gre predvsem za statistični nadzor kakovosti, ne pa tudi za zadovoljstvo kupcev, zaposlovanje ipd., kar sicer upoštevajo druge nagrade. Lastnosti podjetja ocenjujejo skozi ovrednotenje prijave in s preverjanjem podjetja z ogledom v podjetju. Ocenjuje se po desetih enakovrednih sodilih (Kralj 2002, 151).

2.4.2 Baldrigejeva nagrada

Baldrigejeva nagrada za kakovost je bila ustanovljena leta 1987 in poimenovana po ameriškemu ministru za trgovino Malcolmu Baldrigeju, ki se je zavzemal za odličnost managementa kot ključno kategorijo napredka in dolgoročnega razvoja. Ocenjuje se delovanje managementa, informiranje in analiziranje, strateško planiranje kakovosti, razvoj kadrov, management procesa nadziranja kakovosti, izidi in zadovoljstvo kupcev. Za vsa sodila skupaj podelijo do 1000 točk. Najpomembnejše merilo je zadovoljstvo kupcev. Nagrada je namenjena podjetjem, ki delujejo v ZDA. Podeljuje se v treh kategorijah: izdelovalnim in storitvenim podjetjem ali njihovim odvisnim družbam in malim podjetjem (Kralj 2002, 151).

2.4.3 Shingeova nagrada za odličnost v proizvodnji

Shingeova nagrada je nastala na Japonskem in je poimenovana po Siegu Shingu. Filozofija nagrade je, da lahko neko podjetje z usmerjenimi izboljšavami ključnih proizvodnih procesov, z odpravljanjem vseh vrst tratenja in doseganjem standarda »nič napak«, s stalnim izboljševanjem svojih proizvodov in z zmanjševanjem stroškov doseže status proizvajalca svetovnega razreda. Obsega enajst ključnih meril, razdeljenih v pet skupin s skupaj 1000 točkami, kot vodilo za proizvodnjo svetovnega razreda. Ob prijavi je treba podati opis strategije in ravni uvajanja meril ter doseženih izidov. Pomembna pa so visoka merila dodane vrednosti v vseh vrstah proizvodnje (Kralj 2002, 151).

2.4.4 Evropska nagrada za kakovost (*The European Quality Award - EQA*)

EQA je bila ustanovljena leta 1991 v okviru Evropskega sklada za management kakovosti (EFQM). Prvič je bila podeljena leta 1992. Namen nagrade je izboljšati položaj zahodnoevropskih podjetij na svetovnih tržiščih s pospeševanjem strategij kakovosti in spodbujanje razvoja kakovosti. Obsega dve kategoriji: evropsko *nagrado* za kakovost, za odličnost v managementu kakovosti, ter evropsko *priznanje* za kakovost, za uspešno uvajanje managementa celovite kakovosti. Proces presojanja obsega začetno presojo, obisk podjetja in končni pregled z odločitvijo. Podjetja in druge organizacije ocenjuje po devetih merilih, razdeljenih v dve skupini: dejavniki in izidi, kar da skupaj 1000 točk. Najpomembnejše merilo je zadovoljstvo kupcev (200 točk). Ugotavljanje kakovosti poslovanja po sodilih odličnosti se izvaja na podlagi vprašalnikov in preverjanj. Vprašalnik je neke vrste opomnik, kaj je potrebno ukreniti za nadaljnje izboljševanje (Kralj 2002, 152).

2.4.5 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

Pobuda za nagrado je nastala že leta 1994 v okviru Nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije. Marca 1998 je bil sprejet Zakon o Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost kot razvijanje poslovanja z znanjem in inovativnostjo. Model priznanja se popolnoma ujema z evropskim modelom. Namen priznanja je, z uporabo evropskega modela poslovne odličnosti, obravnavanjem slabosti in prednosti v organizaciji, ocenjevanjem poslovno - organizacijskega sistema ter primerjavo z drugimi evropskimi podjetji, spodbuditi nenehno izboljševanje procesov v slovenskih podjetjih in zavodih (Kralj 2002, 153).

Do danes je bilo v Republiki Sloveniji podeljenih devet priznanj za poslovno odličnost. Nagrade so prejeli: Hermes SoftLab d.o.o. Ljubljana, Revoz d.o.o. Novo Mesto, Iskra Avtoelektrika d.d. Šempeter pri Gorici, Saubermacher & Komunala d.o.o. Murska Sobota, Sava d.d. Kranj, Trimco d.d. Trebnje, Luka Koper d.d. Koper, ETI Elektroelement d.d. Izlake, zadnje priznanje pa je prejelo podjetje Petrol d.d. Ljubljana (<http://www.mirs.si/PRSPO/I1999.htm>, 5.3.2005).

3 UVAJANJE KAKOVOSTI V PODJETJE KLIMA CELJE d. d.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Klima Celje d. d. je bilo ustanovljeno leta 1904. Vse do leta 1945 je bilo vodeno kot privatno ključavničarsko podjetje, ki je zaposlovalo 15 ljudi, proizvodnja pa je bila obrtniška. Razvoj družbe se dejansko pričinja šele po letu 1945, ko se je zaradi potreb tržišča zelo hitro začela proizvodnja ventilatorjev in prezračevalnih sistemov. To je zahtevalo stalni razvoj na področju industrijskega prezračevanja, odpraševanja, prečiščevanja zraka, klimatizacije ter prezračevanja v tunelih in rudnikih.

Uvršča se v širšo dejavnost strojne industrije, po enotni klasifikaciji dejavnosti pa je razvrščeno v podskupino »proizvodnja drugih strojev in naprav«. Po velikosti spada med srednje velika podjetja. Struktura organiziranosti je podana v Prilogi 2.

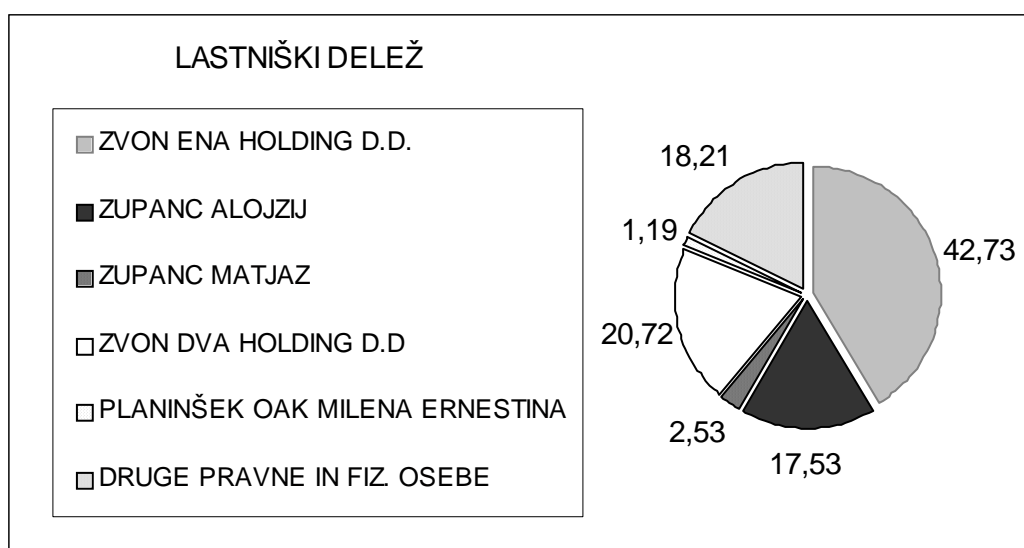
Dejavnosti, ki jih opravlja:

- industrijska proizvodnja (ventilatorji vseh vrst, menjalniki toplote, klima centrale, grelne in filtrirne naprave, oprema za ladjedelništvo, prehrabeno industrijo, pnevmno transport);
- montaža (izdelava kanalov in montaža strojnih napeljav ter opreme);
- projektiranje in inženiring;
- vzdrževanje in servisiranje naprav za klimatizacijo.

V svoji panogi je bilo svojčas eno vodilnih podjetij v Sloveniji in Jugoslaviji. Vključeno je bilo v velik poslovni sistem industrijsko montažnih podjetij (SOZD IMP). S svojo strokovnostjo in kakovostjo poslovanja je pokrivalo številne trge doma in v svetu. Med največjimi odjemalci so bili Irak, Kuba, Sovjetska zveza, Nemčija ter številna področja na ozemlju bivše Jugoslavije.

Večinski lastnik podjetja Klima Celje d.d. sta finančni družbi ZVON DVA Holding d.d. in ZVON ENA Holding d.d. (skupno 63,45 %), Zupanc Alojzije je lastnik 17,53 % delnic, Zupanc Matjaž 2,53 %, denacionalizacijski upravičenec Planinšek Oak 1,19 %, lastniki 18,21 % delnic pa so druge pravne in fizične osebe.

Slika 3.1 Lastniška struktura podjetja na dan 31.12.2004



Vir: Interno gradivo podjetja 2004

3.2 Uvajanje kakovosti v podjetje

Spremembe v zvezi s kakovostjo, ki se danes dogajajo v razvitem poslovnem svetu, so nujne tudi za obravnavano podjetje, če želijo z njihovimi izdelki in storitvami sodelovati na tujih tržiščih. Želja, da si pridobijo certifikat kakovosti ISO 9001:2000, je prvi korak na poti k managementu celovite kakovosti.

V podjetju Klima Celje d. d. so kakovost izdelkov dolgo časa obravnavali in definirali kot skladnost karakteristik s specifikacijami v pogodbi ali tehnični dokumentaciji. Občasno so kakovost sicer morali prilagoditi zahtevam tujih kupcev kot pogoj za kooperantske odnose ali pri nakupu izdelkov. Na tej osnovi so tudi usmerjali vse aktivnosti večinoma le v doseganje kakovosti v proizvodnem procesu in prevzemu izdelkov pred predajo v skladišče ali kupcu. Zavedajo se, da je danes kakovost opredeljena kot primernost izdelka za uporabo.

Razumevanje kakovosti izdelka kot njegove primernosti za uporabo in vpeljevanje zasnove celovitega obvladovanja kakovosti zahteva zamenjavo klasičnega načina kontrole s sistemom zagotavljanja kakovosti, ki mora biti usmerjen v preprečevanje napak pri obvladovanju in doseganju kakovosti v vseh fazah nastajanja in uporabe izdelka.

S projektom za pridobitev standarda ISO 9001:2000 so pričeli v začetku leta 2003. Cilj, ki so si ga takrat postavili, je bil doseči obvladovanje kakovosti v skladu s sistemom standardov ISO 9001:2000 v roku dveh let. Kot dolgoročno usmeritev

podjetja na področju kakovosti pa so predvideli celovito obvladovanje kakovosti, kar bo realno mogoče dosegati le v daljšem časovnem obdobju.

Uvajanje celotnega poslovno - organizacijskega sistema zagotavljanja kakovosti v podjetje vključuje naslednja področja (povzeto po Interno gradivo podjetja Klima Celje d. d. 2004):

- neposredno izboljšanje obstoječega načina dela na področju organiziranosti in kakovosti s preoblikovanjem tehnične kontrole s funkcijo zagotavljanja kakovosti;
- povezovanje stroškov kakovosti;
- vključevanje funkcij razvoja, prodaje, nabave, proizvodnje in poprodajnih storitev v zagotavljanje kakovosti z opredelitvijo nalog in odgovornosti za kakovost;
- vzpostavitev informacijsko-komunikacijskega sistema, ki bo omogočal spremljanje trendov in pridobivanje informacij, na podlagi katerih bodo sprejemali ukrepe za izboljšanje kakovosti;
- organizirana koordinacija vseh aktivnosti zagotavljanja kakovosti in aktivnosti za izboljšanje kakovosti;
- vključevanje vseh sodelavcev v zagotavljanje kakovosti s pomočjo izobraževanja in programov za motivacijo.

Funkcijo zagotavljanja kakovosti je treba razširiti na vsa zgoraj omenjena področja. Razširitev je treba opraviti na osnovi novih standardov ISO 9001:2000, ki opredeljujejo elemente poslovno – organizacijskega sistema zagotavljanja kakovosti. Predvsem gre za spremljanje njihovih notranjih odnosov in odgovornosti, ki neposredno vplivajo na kakovost izdelkov.

Uvajanje poslovno – organizacijskega sistema kakovosti v podjetju je obsežna in zahtevna naloga, ki zahteva koordinacijo vseh funkcijskih enot in se odvija v daljšem časovnem obdobju. Njihova prva naloga pa je ustvariti v podjetju primerno vzdušje, tako da bodo vsi začutili potrebo po prenovi in spremembi obstoječih razmer, in si tako zagotoviti podporo vseh zaposlenih.

Terminski načrt vzpostavitve poslovno – organizacijskega sistema kakovosti in pridobitve certifikata (povzeto po Interno gradivo podjetja 2004):

Prvo leto:

- Izvedba analize oziroma presoje obstoječega sistema kakovosti v podjetju glede na zahteve standarda ISO 9001:2000 in opredelitev vseh pomanjkljivosti, ki jih bo potrebno v procesu uvajanja poslovno – organizacijskega sistema kakovosti

po standardu ISO 9001 odpraviti, da bi pridobili mednarodni certifikat ustreznosti.

- Ustanovitev projektnega tima in strokovne skupine v podjetju.
- Priprava opisa nalog in postopkov zagotavljanja kakovosti v posameznih oddelkih.
- Revizija obstoječih pisnih postopkov in izobraževanje o izbranih poglavjih standarda obvladovanja kakovosti za zaposlene v podjetju.
- Izdaja odobrenih postopkov.
- Priprava poslovnika kakovosti v skladu z odobrenimi postopki.
- Razlaga vsebine poslovnika kakovosti in uvajanje tega v obstoječi poslovno – organizacijski sistem.
- Uradna izdaja poslovnika kakovosti.

Drugo leto:

- Uresničevanje in uvajanje vseh zahtev poslovnika kakovosti po sistemskih standardih ISO 9001: 2000.
- Problemski sestanki in izobraževanje zaposlenih z namenom preverjanja razumevanja uvedenih sprememb.
- Revizija postopkov kakovosti in izvedba korektivnih ukrepov, ugotovljenih ob izvedbi zunanje presoje.
- Pridobitev certifikata kakovosti po standardu ISO 9001:2000.

3.3 Poslovník kakovosti

Poslovník kakovosti kupcem, dobaviteljem in zaposlenim izčrpno prikazuje, na kakšen način zagotavljajo kakovost svojih izdelkov in storitev. Vodstvenemu timu daje dobro podlago za vodenje procesov tako, da bo dosežena dogovorjena kakovost njihovih izdelkov in storitev v skladu z evropskimi standardi in z zahtevami odjemalcev. S poslovníkom so določeni tudi postopki obvladovanja dokumentov poslovno – organizacijskega sistema managementa kakovosti. Poslovník je po potrebi revidiran, tako da ustrezno in ažurno prikazuje poslovno – organizacijski sistem managementa kakovosti. Poslovník je izdan v nadzorovanih kopijah za uporabnike znotraj podjetja in v informativnih kopijah za kupce in dobavitelje.

Poslovník vsebuje osem poglavij. Poglavja od 4 do 8 smiselno sledijo točkam standarda SIST ISO 9001:2000. Poglavja se delijo v podpoglavja, ki obravnavajo glavne elemente poslovno – organizacijskega sistema managementa kakovosti.

3.3.1 Politika kakovosti

Ključni elementi politike kakovosti v podjetju Klima Celje d. d. so kakovost, zanesljivost ter varnost izdelkov in storitev v skladu z zahtevami, potrebami in pričakovanji odjemalcev ter domačimi in tujimi standardi. Zadovoljstvo odjemalcev je njihova prednostna naloga. To zagotavljajo z ustrezno usposobljenostjo zaposlenih, z izvajanjem odobrenih postopkov, z doslednim uresničevanjem zahtev strank in z vzdrževanjem kulture nenehnega izboljševanja.

Kakovost zagotavljajo v vseh fazah poslovnega procesa, od pridobivanja idej, preko razvoja in izdelave do poprodajnih storitev.. Njihova stalna skrb je prizadevanje za izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev ter zniževanje stroškov poslovanja. Ob tem vzpodbujajo vrednote, kot so skrb za odjemalce in zaposlene, pripadnost družbi, timsko delo in fleksibilnost poslovanja.

Njihove dolgoročne usmeritve so:

- postati vodilni v proizvodnji industrijskih ventilatorjev za posebne režime v Srednji Evropi;
- dosledno izpolnjevanje odjemalčevih zahtev, potreb in pričakovanj;
- doseči dodano vrednost na zaposlenega, primerljivo z doseženo v EU v podobni dejavnosti.

O politiki kakovosti in iz tega izhajajočih konkretnih ciljih kakovosti obveščajo zaposlene na vseh hierarhičnih ravneh družbe.

3.3.2 Splošni del poslovnika kakovosti

V splošnem delu poslovnika kakovosti je opredeljen namen poslovnika, določena so področja uporabe in dovoljene opustitve. Iz splošnega dela poslovnika je razvidno, katere standarde in predpise so v poslovniku uporabili.

3.3.3 Definicije in izrazi

V poslovniku so uporabljeni izrazi in opredelitve, podane v standardu ISO 9000:2000. Poleg teh so uporabljeni tudi izrazi Organizacijska enota – OE in Oddelek. Opredeljene so kratice.

3.3.4 Poslovno – organizacijski sistem managementa kakovosti

V tej točki so opredeljene splošne zahteve in zahteve glede dokumentacije. Poslovno – organizacijski sistem managementa kakovosti sloni na procesnem pristopu. Za učinkovito izvajanje poslovno – organizacijskega sistema managementa kakovosti je

potrebno identificirati procese, določiti njihovo zaporedje in medsebojne vplive (Priloga 1), določiti kriterije in metode za zagotovitev učinkovitega delovanja, zagotoviti potrebne vire in informacije za podporo delovanju in nadzor procesov ter s pomočjo načela PDCA nadzirati, meriti, analizirati procese in izvajati potrebne aktivnosti za doseganje načrtovanih izidov in nenehna izboljševanja procesov.

3.3.5 Odgovornost vršnega managementa

V tej točki je opredeljena odgovornost glavnega direktorja podjetja za snovanje politike kakovosti podjetja, smotrov in ciljev kakovosti in nenehno izboljševanje poslovno – organizacijskega sistema managementa kakovosti v podjetju. Določena je odgovornost za izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev ter ostale odgovornosti vodilnih sodelavcev in predstavnika posloводства za kakovost, notranje komuniciranje, vodstveni pregled in izidi pregleda.

3.3.6 Vodenje virov

Posloводство podjetja zagotavlja vire in finančna sredstva v okviru programa trajnostnega razvoja podjetja in letnih planov. Opredeljena je kompetentnost, zavedanje in usposobljenost človeških virov, infrastruktura ter delovno okolje.

3.3.7 Realizacija izdelka

V tej točki določajo planiranje realizacije izdelka, procese povezane z odjemalci, načrtovanje in razvoj, nabavo, proizvodnjo in izvedbo poprodajnih storitev ter obvladovanje nadzornih in merilnih naprav.

3.3.8 Merjenje, analize in izboljšave

V zadnji točki poslovnika kakovosti je navedeno, kako merijo, nadzirajo in analizirajo procese, izvajajo korektivne in preventivne ukrepe ter tako oblikujejo nove predloge za izboljševanje kakovosti poslovanja, ki so dokumentirani v zapisih.

Najpomembnejša je informacija o zadovoljstvu odjemalcev, ki jo pridobijo z anketiranjem.

3.4 Zadovoljstvo odjemalcev

Vujošević ugotavlja: »Odjemalca zanima le kakovost končnega izdelka ali storitve, torej če ta izpolnjuje vse pogodbeno predpisane zahteve, za proizvajalca pa je odločilnega pomena kakovost poslovnega in proizvodnega procesa, to pomeni, koliko napak je nastalo in s kakšnimi stroški so bile odpravljene.« (1992, 14).

Za merjenje zadovoljstva odjemalcev in njihove lojalnosti do določenega podjetja in druge organizacije se uporablja vrsta metod, njihovi izidi pa so namenjeni izboljšanju aktivnosti, namenjenih zadovoljevanju potreb odjemalcev. V organizacijah poskušajo s tem povečati zaslužek in donosnost.

Merjenje in izboljševanje zadovoljstva odjemalcev je v mnogih podjetjih in drugih organizacijah že pomemben del managementa celovite kakovosti v podjetju (Total Quality Management). Nekatera podjetja v svetu (npr. Lufthansa Cargo AG) razvijajo posebne oddelke za merjenje in obvladovanje informacij o svojih strankah (Customer Service Index), merijo zadovoljstvo svojih kupcev, izide raziskav pa uporabijo za izboljšanje svojih proizvodov in povečanje lojalnosti kupcev.

Podjetje in druge organizacije morajo prilagoditi svoje proizvode pričakovanjem strank. Podjetje ali druga organizacija, ki obljublja nekaj, česar ne zmore ali ne namerava izpolniti, lahko prične izgubljati odjemalce, saj raziskave kažejo, da vsaka stranka s svojo izkušnjo seznanja enajst ljudi (Horovitz 1997, 17-18).

Kakovost izdelkov in storitev je postala odločilen dejavnik preživetja podjetij. Kakovost ni sama sebi namen, temveč mora biti usmerjena na tržišče. Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih organizacij. Kakovost določajo odjemalci, zato je njihovo zadovoljstvo s proizvodom za kakovost bistvenega pomena. Vsak proizvod mora biti po funkciji, kakovosti in ceni prilagojen zahtevam in pričakovanjem odjemalca. Zahteve po kakovosti se danes večajo, kar je posledica vse večjih zahtev odjemalcev.

V preteklosti uspešna podjetja in druge organizacije se danes soočajo z dejstvom, da njihovi izdelki oziroma storitve ne izpolnjujejo več spremenjenih pričakovanj uporabnikov. Ti namreč danes zahtevajo izdelke in storitve, ki po svoji kakovosti zadovoljujejo prav njihove zahteve in želje, zato se številne organizacije odločajo za standardizacije in prilagoditve, s katerimi dokazujejo osredinjenje na odjemalce in kakovost svojega poslovanja.

3.4.1 Cilj, postopek in metode raziskave

Cilj ankete je bil ugotoviti, kako so kupci zadovoljni z njihovimi izdelki (z njihovo kakovostjo in ceno), zakaj so se odločili za nakup (odločujoči dejavniki), kakšno

mnenje imajo o podjetju (ugled podjetja) in kakšna je njihova lojalnost (zaupanje in namen odjemalcev nadaljevati s poslovnim odnos s podjetjem).

Pri raziskavi smo si pomagali s pomočjo:

- sekundarnih podatkov (interni podatki o odjemalcih Klime Celje d. d.);
- primarnih podatkov, pridobljenih z anketnimi vprašalniki (anketni vprašalnik je v Prilogi 3).

Raziskavo smo pričeli z zbiranjem podatkov o odjemalcih na podlagi interne evidence izdanih ponudb oz. naročil. Anketne vprašalnike smo poslali po pošti kontaktnim osebam, navedenim na ponudbah oz. naročilih iz let 2002 in 2003. Raziskava je trajala štiri mesece. Poslali smo 354 anketnih vprašalnikov, vrnjenih je bilo 109.

Anketirance smo razdelili v tri skupine glede na vrsto posla:

- podjetja kot investitorji,
- projektanti in inženirji,
- gradbena podjetja.

3.4.2 Analiza anketnih vprašanj

S pomočjo analitične obdelave odgovorov iz anketnega vprašalnika smo prišli do naslednjih ugotovitev:

Klima Celje d. d. se trži na podlagi dolgoletne tradicije in dobrih izkušenj iz preteklosti. Dolgoletna tradicija je močan dejavnik prepoznavnosti imena Klime Celje d. d. in se odraža v dolgoletnem sodelovanju (35 % odgovorov), informacijah starejših poslovnih partnerjev (17 % odgovorov) ter zadovoljstvu z že vgrajenimi izdelki. Kot pogost vir informacij o Klimi Celje d. d. so anketiranci navajali poslovne partnerje, projektante, sejme, internet oz. baze podatkov drugih podjetij (npr. Pirs, Telekom, itd.) ter bližino proizvodnje.

Projektanti so se za njihove izdelke odločili predvsem zaradi dobrih izkušenj s podjetjem v preteklosti ter ugodnih cen, ki so skladne s kakovostjo. Gradbena podjetja se za izdelke Klime Celje d. d. odločajo zaradi ustreznih atestov, ugodnih dobavnih rokov, in ker so jim Klimo Celje d. d. priporočili projektanti, montažerji oz. inženiring hiše. Ugled podjetja kot razlog za nakup je torej prav tako značilen tudi za gradbena podjetja. Podjetja kot investitorji se za Klimo Celje d. d. poleg dolge tradicije odločajo tudi zato, ker je probleme sposobna razreševati celostno.

Približno 80 % vseh anketiranih ima o Klimi Celje d. d. dobro mnenje, mnenje 9,2 % vprašanih ne dobro in ne slabo, zelo dobro mnenje je izrazilo 6,4 % vprašanih, slabo 1,8 % ter zelo slabo 0,9 %.

Če povzamemo odgovore iz vseh prispelih anket, so se anketirani odločili za Klimo Celje d. d. iz naslednjih razlogov (možnih je bilo več odgovorov, navedeni so po vrstnem redu po pogostosti odločitve):

- dobre izkušnje z izdelki Klime Celje v preteklosti (51,4 %),
- dolga tradicija Klime Celje (35,8 %),
- cene so ugodne in so v skladu s kakovostjo (22 %),
- izdelki imajo atest in so v EX izvedbi (oba kriterija 18 %),
- sposobni razrešiti problem celovito ter projektant, montažer oz. inženiring hiša nam je svetovala izdelke Klime Celje (oba 16,5 %),
- ugodni dobavni roki (15,6 %),
- nudijo kakovostne poprodajne storitve (13,7 %),
- ugled podjetja (8,2 %),
- ne poznam nobenega drugega proizvajalca razen Klime Celje (2,7 %).

Gradbena podjetja so se za nakup izdelkov Klime Celje d. d. odločila zaradi dobrih izkušenj v preteklosti in ugodnih dobavnih rokov, saj jim je najpomembneje, da je projekt izveden v dogovorjenem roku. Zahtevano ponudbo izdelkov Klime Celje d. d. je dobilo kar 94 % anketiranih. Naročilo in prejelo jih je 81 %.

Cene Klime Celje d. d. so konkurenčne, saj kar 71,5 % anketirancev meni, da so cene glede na raven kakovosti primerne, le 18,35 % pa, da so visoke. Če želijo biti še konkurenčnejši, morajo odjemalcem za isto ceno ponuditi več, npr. boljše plačilne pogoje, daljše garancijske roke ipd. Dejstvo je, da najnižja cena ni več edini pogoj za pridobitev posla – njihovi odjemalci zaupajo njihovi kakovosti in izpolnjevanju pogodbenih rokov, medsebojni delovni odnosi se izboljšujejo in postajajo pristnejši.

Zadovoljstvo odjemalca je ključni dejavnik, s katerim si lahko prodajalec pridobi njegovo zvestobo. Brez zadovoljstva se zvestoba ne more oblikovati. Zvest odjemalec je najboljše orožje pred konkurenco. Glede na izide raziskave so anketiranci s Klimo Celje d.d. zadovoljni ter izražajo namero za nadaljevanje poslovnega odnosa s podjetjem. Namero za ponovni nakup izdelkov Klime Celje d. d. je izrazilo 88 % anketirancev, da pa se bodo ti dejansko odločili za nakup, mora biti Klima Celje d. d. v svoji ponudbi prepričljivejša od konkurence. Zavedajo se, da boj za odjemalca podjetju pomaga, da ne zaspi na lovorikah.

3.4.3 Izidi raziskave – potrditev hipotez

Analiza anketnih vprašalnikov je pokazala, da lahko skoraj v celoti potrdimo na začetku postavljene hipoteze:

1. Potrjujemo hipotezo, da je večina anketirancev izvedela za naše podjetje preko poslovnih partnerjev.

Slika 3.2 Viri informacij o Klimi Celje d. d.

	Preko projektantov	Preko poslovnih partnerjev	Klima Celje je vzpostavila prvi kontakt	Drugo: ...	Niso odgovorili
(v %)	22,94	31,19	3,67	33,03	9,17
Število	25	34	4	36	10

Vir: Analiza vprašalnika

Izidi kažejo, da so anketiranci najpogosteje izvedeli za Klimo Celje d. d. preko poslovnih partnerjev (31,19 %) ter projektantov (22,94 %).

Pod »drugo« so navajali:

- dolgoletno sodelovanje,
- dostavljeni katalogi,
- na sejmih,
- preko svetovnega spleta,
- na podlagi prejšnje zaposlitve,
- Klima Celje d. d. je znano podjetje v celjski regiji,
- na podlagi že vgrajenih izdelkov,
- od starejših sodelavcev.

Da je prvi kontakt vzpostavila Klima Celje d. d., so navedla štiri podjetja (3,67 %).

2. Potrjujemo hipotezo, da so se anketiranci odločili za nakup njihovih izdelkov zaradi dobrih izkušenj v preteklosti.

Slika 3.3 Razlogi za nakup izdelkov Klime Celje d. d

	Vsi anketiranci		Projektanti		Gradb. podjetja		Investitorji	
	N =109	%	N = 22	%	N=10	%	N= 77	%
Ne poznam nobenega drugega proizvajalca	2,75		0		0		3,90	
Dobre izkušnje z izdelki Klime Celje iz preteklosti	51,38		63,63		40		34,86	
Projektant, montažer oz. inženiring hiša nam je svetovala izdelke Klime	16,51		9,09		30		11,93	
Cene so ugodne in so v skladu s kvaliteto	22,02		36,36		20		18,18	
Dolga tradicija	35,78		31,82		20		38,96	
Image podjetja	8,25		4,55		10		9,09	
Sposobni rešiti problem celovito	16,51		13,64		10		18,18	
Nudijo kvaliteten servis	13,76		13,64		10		14,29	
Izdelki so v Ex izvedbi	18,35		22,73		20		16,88	
Izdelki imajo atest	18,35		13,64		40		16,88	
Ugodni dobavni roki	15,60		13,64		40		12,98	
Drugo...	9,17		9,09		0		10,39	
Ni odgovora	4,58		4,55		20		3,90	

Vir: Analiza vprašalnika

Izidi kažejo, da se je večina anketirancev odločila za nakup zaradi dobrih izkušenj v preteklosti (51,38 %), ki se odražajo v dolgoletnem sodelovanju, informacijah starejših sodelavcev in zadovoljstvu z že vgrajenimi izdelki, nekaj manj pa zaradi dolgoletne tradicije (35,78 %). Na podlagi izidov raziskave lahko zaključimo, da na nakup izdelkov vseh anketirancev skupaj najbolj vpliva tradicija in dobre izkušnje v preteklosti.

3. Potrjujemo hipotezo, da je večina anketirancev zadovoljna s kakovostjo izdelkov.

Slika 3.4 Kakovost izdelkov Klime Celje d. d

	slaba	zadovoljiva	dobra	zelo dobra	odlična	niso odgovorili	skupaj
(v %)	0,92	1,83	52,29	43,12	0	1,84	100
Število	1	2	57	47	0	2	109

Vir: Analiza vprašalnika

Izidi kažejo, da so odjemalci s kakovostjo zadovoljni, saj je večina anketirancev (52,29 %) ocenila kakovost kot dobro in kar 43,12 % kot zelo dobro. Ugotovimo tudi, da za nobenega od anketirancev kakovost ni bila odlična.

4. Ovržemo hipotezo, da večina anketirancev meni, da so cene izdelkov primerne.

Slika 3.5 Cene izdelkov Klime Celje d. d

	ugodne	primerne	primerljive	visoke	Ne vem	ni odgovoril	skupaj
(v %)	3,67	18,35	40,37	12,84	21,1	3,67	100
Število	4	20	44	14	23	4	109

Vir: Analiza vprašalnika

Na podlagi izidov smo ugotovili, da večina anketirancev meni, da so cene primerljive s konkurenco. Le 18,35 % jih meni, da so primerne. Ugotovili smo, da so cene Klime Celje d. d. konkurenčne, če želijo biti še konkurenčnejši, pa morajo odjemalcem za isto ceno ponuditi več.

5. Potrdimo hipotezo, da je večina anketirancev zadovoljna z dobavnimi roki izdelkov.

Slika 3.6 Dobavni roki izdelkov Klime Celje d. d

	zelo slabo	slabo	zadovoljivo	dobro	zelo dobra	niso odgovorili	Skupaj
(v %)	0	3,67	42,2	45,87	0,92	7,34	100
Število	0	4	46	50	1	8	109

Vir: Analiza vprašalnika

Velika večina anketirancev je dobavne roke ocenila z *dobro* (45,87 %) in *zadovoljivo* (42,2 %), kar pomeni, da so z dolžino dobavnih rokov zadovoljni. Da je dobavni rok zelo dober je ocenil en anketirani.

4 SKLEP

Problematika zagotavljanja kakovosti je zapletena kategorija, ki jo obravnavajo s tehničnega, tehnološkega, ekonomskega, ekološkega, psihosociološkega, pravnega in drugih vidikov. Izvajalec in odjemalec uporabljata ustrezne standarde in normative, ki opredeljujejo kakovost. Odjemalec želi in od izvajalca pričakuje kakovostne proizvode, ekonomičnost pri izkoriščanju in podobno. Pojem kakovosti tako zajema tudi osnovne surovine, repromateriale, konstrukcijo, izvedbo, vprašanje mode, okusa in celo barve določenih izdelkov.

Vrhunska kakovost izdelkov in storitev je v mnogih podjetjih in drugih organizacijah postala strateški cilj. Zadovoljstvo odjemalcev je za lastnike in poslovodstvo slehernega podjetja in druge organizacije, ki na prostem trgu nima monopolnega položaja, primarnega pomena; je poslovna dobrina, ki se obrestuje, saj je veliko težje pridobiti novega kupca kot obdržati obstoječega. Smoter in cilj podjetja ali druge organizacije pa je tudi zadovoljstvo podjetja z odjemalci - pomembna je identifikacija dobrih in zadovoljnih odjemalcev ter obenem prepoznavanje nezadovoljnih in ugotavljanje razlogov za njihovo nezadovoljstvo.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo spoznali teorijo kakovosti poslovanja in opisali metode za doseganje kakovosti.

Na podlagi analitično in vsebinsko obdelanih izidov iz raziskave smo v uporabnem delu diplomske naloge zasnovali naslednje smotre in cilje za podjetje na področju kakovosti:

- a) Pregledati vse iskalnike oz. baze podatkov podjetij (tako slovenske kot evropske) ter podatke osvežiti oz. jih vpisati v registre podjetij (Pirs, Telekom, ipd). Na tržišču se vse bolj pojavljajo tendence po elektronskem prenosu podatkov, kar narekuje tudi zelo hiter razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT).
- b) Ohranjati in negovati odnose z obstoječimi odjemalci. Izkazovati odjemalcem pozornost, npr. z raznimi akcijami (brezplačni pregledi in preizkusi prezračevalnih naprav) ter tako z njimi ohranjati stike.

Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov in storitev, so se v današnjem času znašla v razmerah, ko ni dovolj zgolj pridobivati nove odjemalce, temveč je treba pozornost nameniti tudi ohranjanju starih. Stalni odjemalci so za podjetje neprecenljive vrednosti, zlasti na zrelem trgu, za katerega je značilna zelo nizka stopnja rasti prodaje vseh ponudnikov na tržišču in na katerem je pridobivanje novih odjemalcev povezano s še toliko večjimi stroški. Zadovoljstvo je namreč ključni dejavnik, s katerim si lahko podjetje pridobi zvestobo odjemalcev. Brez zadovoljstva se ta ne more oblikovati. Zvest odjemalec pa je najboljše varovalo pred konkurenco.

Pri prodaji je se je treba osrediniti na ustvarjanje odnosov, ki prinašajo dolgoročna partnerstva, in na individualne potrebe posameznih naročnikov. Poglobljen odnos do vsakega posameznega odjemalca, iskanje celostnih idejnih, tehničnih in izvedbenih razrešitev ter zagotavljanje tehničnega svetovanja so ključ do uspeha in zadovoljstva odjemalcev ter predpogoj za uspešno sooblikovanje partnerskih odnosov. Komunikacija z odjemalci je ključno orodje za pridobivanje zadovoljstva.

- c) Povečati garancijski rok (uporabiti izkušnje iz tujine: 24 mesecev od datuma dobave).
- d) Še naprej delovati v smeri možnosti za dogovor glede cen, dobavnih rokov ter same kakovosti izdelkov. Anketiranci (predvsem podjetja kot investitorji) so namreč navedli, da se za nakup izdelkov Klime Celje d. d. odločajo zato, ker obstaja možnost dogovora glede cen, dobavnih rokov ter kakovosti izdelkov.
- e) Delovati v smeri povečanja števila atestov. Anketiranci (predvsem gradbinci in projektanti) se za nakup izdelkov Klime Celje d. d. odločajo tudi zato, ker imajo izdelki predložene ateste.
- f) Postati še konkurenčnejši oz. boljši od konkurence, kar lahko dosežejo tako, da njihovim odjemalcem za isto ceno ponudijo več.
- g) Doseči še večji uspeh pri podjetjih – investitorjih tako, da jim ponudijo celostno razreševanje problemov.
- h) Dobre izkušnje iz preteklosti, dolgo tradicijo in možnost dogovora glede cen, dobavnih rokov ter kakovosti izdelkov, bi morali v Klime Celje d. d. uporabiti tudi pri tržnem komuniciranju oz. oglaševanju. Gre za dejavnike, ki pomembno vplivajo na nakup izdelkov Klime Celje d. d. in so pomembna prednost podjetja pred konkurenco.
- i) Nenehno morajo spremljati razvoj tržišča in tehnologij, saj se te zelo hitro spreminjajo. Posebno pozornost morajo nameniti inoviranju na vseh področjih ter ponuditi odjemalcem kakovostne poprodajne storitve. Ključ do uspeha podjetij in drugih organizacij je pogled v prihodnost, ne pa ukvarjanje s preteklostjo.

Dejstvo je, da se v obravnavani organizaciji zavedajo, da je prvi pogoj za uspešnost njihovega podjetja zadovoljstvo njihovih odjemalcev. Zastavlja pa se vprašanje, ali njihovo pozitivno naravnost občutijo tudi odjemalci. Zavedati se morajo, da naravnost podjetja ni le naravnost njihovega vodstva, ampak skupek naravnosti vseh zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Crosby, B. Philip. 1990. *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Crosby, B. Philip. 1991. *Govorimo o kakovosti: 96 vprašanj, ki ste jih vedno hoteli postaviti Philu Crosbyju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, F. Peter. 1961. *Praksa rukovođenja*. Zagreb: Privreda Zagreb.
- Drucker, F. Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Horovitz, Jacques in Michele Panak Jurgens. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ishikawa, Kaoru. 1989. *Kako celovito obvladati kakovost - Japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Jacou, Pierre in Frederic Lucas. 1995. *V vrtincu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- James, Paul. 1996. *Total Quality Management*. Hertfordshire (UK): Prentice Hall, Inc.
- Juran, M. Joseph. 1995. *Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance*. New York (USA): McGraw-Hill, Inc.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 KLJUČEV*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2002. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: UP, Visoka šola za management v Kopru.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: UP, Fakulteta za management.
- Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: UM, Ekonomsko- poslovna fakulteta Maribor.
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*, Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: UP, Visoka šola za management v Kopru.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: UM, Fakulteta za strojništvo.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: UP, Visoka šola za management v Kopru.
- Vujoševič, Niko. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

Gradivo za seminarje SIQ Slovenija. 2003. Ljubljana: SIQ Slovenija.

Interno gradivo podjetja Klima Celje d.d. 2003, 2004.

Model odličnosti EFQM. 2004. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje (MIRS).

Poročilo Evropski viziji kakovosti naproti, verzija I.0, januar 2000. Helsinki: Slovensko združenje za kakovost.

Slovenski standard SIST ISO 9000:2000. Ljubljana: Urad RS za standardizacijo in meroslovje.

<http://www.janezdulc.com> (15. 10. 2004)

<http://www.6-sigma.info> (15. 10. 2004)

<http://www.murtongroup.com> (6. 11. 2004)

<http://www.dti.gov.uk/quality/gurus> (6. 11. 2004)

http://www.in-ka.si/metode_in_resitve/taguchi (20.2.2005)

<http://www.mirs.si/PRSP0/I1999.htm> (5.3.2005)

PRILOGE

- Priloga 1** *Zaporedje in medsebojni vpliv procesov sistema vodenja kakovosti v družbi KLIMA CELJE d. d.*
- Priloga 2** *Struktura organiziranosti podjetja KLIMA CELJE d. d.*
- Priloga 3** *Anketni vprašalnik*