



**EU – PHARE BUSINESS SUPPORT PROGRAM SME - FIT  
Quality Management**

# **Poslovna odličnost za mala in srednja podjetja**

**(učno gradivo)**

**Ljubljana, 2004**

## KAZALO

1. PREDGOVOR	3
2. KAKOVOST IN »ACQUIS COMMUNAUTAIRE«	
2.1. Uvod	5
2.2. Odstranjevanje prepek za trgovino v Evropi	6
2.3. Sistem kakovosti poslovanja in Evropske direktive	6
2.4. Izrazi in definicije	7
3. IZVOR IN RAZVOJ KAKOVOSTI POSLOVANJA	
3.1. Izvor sistema kakovosti poslovanja	7
3.2. Razvoj konceptov kakovosti in metode	8
3.3. Ustanovitelji modernega modela kakovosti poslovanja	9
4. SPLOŠNI KONCEPT	
4.1. Kaj je kakovost	10
4.2. Kaj pomeni kakovost poslovanja	10
4.3. Kaj pomeni sistem vodenja	11
4.4. Kako deluje sistem kakovosti	11
4.5. Razlogi za implementacijo sistema kakovosti poslovanja v mala in srednja podjetja	11
4.6. Priporočila za učinkovitost izvajanja modelov kakovosti poslovanja	14
4.7. Kakovost poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih	14
5. STANDARDIZACIJA	18
5.1. Kaj je standard	19
5.2. Tipi standardov	19
5.3. Načela standardizacije	19
5.4. Prednosti standardizacije	19
5.5. Standardi za mala in srednja podjetja	20
5.6. Mala in srednja podjetja ter modeli kakovosti poslovanja	20
5.7. Evropska in mednarodna standardizacija: izvajalci in njihove vloge	21
5.8. Politika standardizacije in certificiranja v EU	21
6. CERTIFICIRANJE	22
7. POGOSTA VPRAŠANJA O ISO	
7.1. Izvor ISO	24
7.2. Kaj je ISO 9000	25
7.3. Zakaj bi moralo podjetje implementirati ISO 9000	25
7.4. Kateri standardi obstajajo v ISO 9000	25
8. NAPOTKI ZA UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI POSLOVANJA	27
9. BENCHMARKING	29
9.1. Opredelitev BENCHMARKINGA	29
10. POSLOVNA ODLIČNOST	30
10.1. Izvor poslovne odličnosti	31
10.2. Načela poslovne odličnosti	32
10.3. Uvajanje poslovne odličnosti v podjetje	33

## 1. PREGOVOR

Pisni pripomoček, ki je pred vami, je nastal z namenom, da vam poda osnoven pregled o poslovni odličnosti in njeni pomembnosti za mala in srednja podjetja. Predvidevamo, da o tem področju še niste brali veliko, predvsem v smislu praktičnih vidikov sistema, implementacije in povezav z evropskimi direktivami in evropsko zakonodajo.

Pričujoča literatura ni utrujajoča in zelo podrobna prezentacija poslovne odličnosti. Je le delovno gradivo, ki uporabniku pomaga razumeti osnovna načela pristope in funkcije poslovne odličnosti. Podrobnejše podatke lahko najdete v tehnični literaturi, ki je na voljo v knjižnicah, na internetu ali pri svetovalcih, ki se ukvarjajo s tem področjem.

Poslovna odličnost se običajno obravnava skupaj s standardizacijo in certificiranjem, zaradi tesne povezanosti. Zaradi pomembnosti obeh disciplin sta omenjeni področji v okviru projekta BSP II obravnavani ločeno.

Prezentacija področja poslovne odličnosti, ki se nanaša na obrt in mala podjetja, potrebuje svojstven pristop. Mnoga mala in srednja podjetja imajo še vedno odpor proti obravnavanemu področju, misleč, da je pomembno in namenjeno le večjim podjetjem. V resnici se mala in srednja podjetja srečujejo s problemi pri implementaciji poslovne odličnosti v svoje podjetje predvsem zaradi težav, navedenih v nadaljevanju:

- pomanjkanje poglobljenega strokovnega znanja,
- visoki stroški postopka pridobitve standardizacije ali certifikata,
- podcenjevanje vpliva, ki ga ima standardizacija in certificiranje.

Kakorkoli gledano, vse večje število malih in srednjih podjetij se zaveda pomembnosti omenjenih področij in so jih pričeli uvajati v svoje poslovanje; v vsakem primeru pa potrebujejo močno podporo in izobraževanje, da bodo lahko pridobili manjkujoče strokovno znanje.

Večinoma so velike industrije pridobile certifikat kakovosti ISO 9001:2000 in mnoge so že v postopku pridobivanja certifikata poslovne odličnosti ISO 9004.

Nove pobude za ISO TC176 povečujejo razliko med velikimi in malimi podjetji, s tem ko podeljujejo priznanja za poslovno odličnost kot so: Deming Prize, Malcolm Baldrige Award in druge.

Obrt in mala podjetja, ki so nacionalno in sektorsko organizirana, skupaj z organizacijo NORMAPME (Inštitucija za MSP na področju standardizacije), lahko skupaj prispevajo k zmanjšanju razlike na področju poslovne odličnosti, s pravim pristopom na področju izobraževanja in profesionalne strokovne podpore malim in srednjim podjetjem.

Velika podjetja koristijo svoje notranje prednosti in resurse, da lahko definirajo in upravljajo poslovno odličnost, obrt in mala podjetja, pa bi morala imeti poglobljeno strokovno znanje dostopno v organizacijah, kot je NORMAPME.

Sistem poslovne odličnosti se vse bolj uporablja kot instrument konkurenčne prednosti, zato je prav, da te prednosti v večji meri pričnejo izkoriščati tudi mala in srednja podjetja, še posebej zato, ker je to tudi pot v procesu izpolnjevanja standardov za proizvode. Kljub temu, da se večina podjetij zaveda, da sta kakovost in odličnost vse bolj kriterija, na podlagi katerih se odjemalci odločajo za nakupe, so še vedno mnenja, da je pridobitev takšnih certifikatov še vedno predraga v smislu porabe časa in denarja.

Osnovni cilj bi torej moral biti spodbujanje malih in srednjih podjetij k uporabi sistemov certificiranja, da bodo imeli tako več možnosti konkurirati z večjimi poslovnimi sistemi na istih trgih.

Ustrezno usposabljanje malih in srednjih podjetij na področju certificiranja in poslovne odličnosti, pomeni, da bodo podjetniki dobili ustrezne informacije o prednostih certifikatov na področju poslovne odličnosti in kakšna je pot do pridobitve takšnega naziva.

## 2. KAKOVOST IN »ACQUIS COMMUNAUTAIRE«

### 2.1 Uvod

Ena najboljsežnejših nalog državnih in zasebnih organizacij je že dolgo časa odpravljanje tehničnih preprek na področju blagovne menjave.

Svetovna trgovinska organizacija (WTO) se opira na »multilateralni splošni dogovor o davku in trgovini (GATT)«, ki je bil sprejet leta 1947.

GATT je bil leta 1979 razširjen tudi na področje poenotenja davkov, sprejet je bil tudi dogovor o tehničnih preprekah pri trgovanju, razširjali pa so tudi mednarodne standarde. Ta dogovor je bil instrument za dostop na trge, in je uporabljal različne meritve, z namenom zaščititi in izločiti tehnične prepreke v trgovanju, ki so jih povzročale tehnične regulative, in različni interni standardi ter drugi podobni postopki ocenjevanja.

Uresničitev temeljne ekonomske svobode je bil eden največjih pritiskov na EU. Vsebuje uresničitev prostega pretoka blaga, kapitala, delovne sile in storitev, ob upoštevanju varnosti in zdravja pri delu, varnosti in zdravja kupcev, varovanja okolja itd.

Prost pretok blaga je glavna skrb Evropske komisije in se nanaša na enotni evropski trg, kakor tudi na mednarodni trg pri poslovanju z najpomembnejšimi mednarodnimi partnerji kot so Japonska, ZDA, Avstralija in druge.

Tako imenovani Acquis Communautaire je francoski izraz, ki nima slovenskega prevoda, pomeni pa skupno osnovo pravic in obveznosti, ki povezujejo vse države članice EU. Vse države kandidatke, ko se bodo pridružile EU, morajo spoštovati evropsko zakonodajo, zato morajo na nacionalnem nivoju prilagoditi svojo zakonodajo, da bo v skladu z Acquis Communautaire.

Osnovni pogoj za pravilno delovanje enotnega evropskega trga je ukinitvev preprek v trgovanju. Prost pretok blaga znotraj EU lahko oslabi zaradi razlik v nacionalnih regulativah in testiranjih, kakor tudi zaradi internih postopkov certificiranja in preverjanja. Zaupanje v tehnične zmožnosti in sposobnosti, nepristranost in poštenost organov, ki ugotavljajo ustreznost ocene, je velikega pomena za enotni evropski trg in tudi za odnose med EU in tretjimi državami.

Neprestani razvoj mednarodnih standardov in njihove skladne uporabe je zato velikega pomena. Zagotovljeno mora biti, da standardi ne nasprotujejo zahtevam, ki se odražajo na primer iz direktiv enotnega evropskega trga.

Evropski standardi (EN) se glasujejo z nacionalnimi organi za standardizacijo in so usklajeni, nato pa objavljeni v Uradnem listu EU (EOJ) in se nanašajo na evropske direktive. Izvedba sprejetega sistema kakovosti poslovanja je zelo uporabna za popolno integracijo z evropskimi standardi in za prilagoditev priporočilom evropskih direktiv.

Naj še dodamo, da evropska direktiva 85/374 daje pravno odgovornost proizvajalcu v primeru napak na proizvodih, ki se odražajo v riziku in slabostih za obrt in mala podjetja.

Ta direktiva je razlog, zaradi katerega je potrebno razmišljati o pridobitvi certifikata kakovosti, ki je primerljiv z ISO 9001, saj poslovanje odličnih podjetij daje zaščito podjetjem v smislu zmanjšanja možnih napak na proizvodih in s tem manjše tveganje na področju pravne odgovornosti.

V letu 2001 je UEAPME pričel s projektom BSP I z namenom da bi poglobili in razčistili glavne vidike ključnih vsebin Acquis Communeautaire, ki se nanašajo na obrt in mala podjetja v državah pristopnicah. Nekatere vsebine projekta BSP I so se odražale v tehničnih usposabljanjih, kot:

- prost pretok blaga, storitev na notranjem trgu EU,
- evropska okoljska zakonodaja,
- raziskovalni in tehnološki instrumenti,
- evropska standardizacija, normalizacija in odličnost vodenja,
- promocija dobrih praks v tehnologiji, kvaliteta in benchmarking.

Pripadajoči instrumenti usposabljanja so še vedno dostopni na internetnih straneh UEAPME <http://www.ueapme.com>, okno Projects, Business Support, Training Tools.

## **2.2. Odstranjevanje preprek v trgovanju v EU**

Potrebno je omeniti korake EU in sredstva, prilagojena za preprečevanje preprek v trgovanju:

- člani 30 – 36, Rimski dogovor, 1957 (Treaty of Rome),
- člen 100 (94), Rimski dogovor,
- direktive 83/189/EEC in 98/34,
- nov pristop; politika, ki meri na tehnično harmonizacijo in standarde,
- člen 100 a (95), Rimski dogovor,
- pravni primer evropskega sodišča, 1979.

## **2.3. Sistem kakovosti poslovanja in Evropske direktive**

Izvedba postopka pridobitve sistema kakovosti in delovanja kot poslovno odlične organizacije je prostovoljna odločitev. Pomembno pa je vedeti, da mnogi mednarodni in evropski zakoni in direktive potrjujejo preventivno vrednost kakovosti poslovanja za varovanje skupnosti in omenjajo uporabo sistema kakovosti ISO 9000 v pravnih dokumentih.

Naj navedemo nekaj primerov:

- za proizvode, kot že znano, obstaja možnost pridobitve CE znaka, evropske direktive pa priporočajo verificirane inštitucije, ki preverjajo prisotnost kakovosti poslovanja, s posebnim poudarkom na ISO 9000,
- nekateri nacionalni zakoni za javne razpise zahtevajo, kot dokaz ponudnikove usposobljenosti, predhodno predložitev priznanega certifikata, ki je pooblaščen za vse bodoče odjemalce.

Evropski pristop ocenjuje da je prednost za MSP, če svoje poslovanje uskladijo z mednarodno priznanim modelom kakovosti.

Trenutno je novi standard kakovosti poslovanja ISO 9001:2000 prinesel neka posebnosti v evropske direktive na področju omenjenega novega pristopa; za regulative o CE označevanju za proizvode, ki se prosto gibajo znotraj EU. Te direktive definirajo osnovna priporočila za takšne proizvode, kakor tudi priporočljive metode, ki dajejo proizvodom dokaz o njihovi ustreznosti glede na priporočila. Med temi metodami, je treba posebej poudariti izvedbo izboljšane modela kakovosti poslovanja oziroma poslovne odličnosti, ki dejansko ustreza enemu ali več modelov TQM; 9001, 9002 in 9003:1994. Da je lažje najti povezavo med priporočili starih standardov in novega standarda 9001:2000, je bila izdelana primerjalna tabela, iz katere so razvidne razlike.

## **2.4 Izrazi in definicije**

Za lažje razumevanje področja poslovne odličnosti, standardizacije in certificiranja, je potrebno obrazložiti nekatere uradne strokovne izraze. Definicije podane v nadaljevanju, so večinoma povzete iz EN 45020 – Splošni strokovni izrazi in njihove definicije, ki se nanašajo na standardizacijo in z njo povezane aktivnosti.

## **3.0 IZVOR IN RAZVOJ KAKOVOSTI POSLOVANJA**

### **3.1. Izvor sistema kakovosti poslovanja**

Korenine izhajajo iz vojaške uporabe. Na začetku druge svetovne vojne, je bilo zavezniško ladjevje nepričakovano, hitro potopljeno. Američani so hoteli kar najhitreje zgraditi nove ladje, zato so pridobili ves potreben material in orodja. Ladje so izdelali po delih, na različnih krajih, sestavili pa so jih v luki. Zato je moralo biti vse zelo natančno izdelano in dostavljeno v točno določenem času. Da bi zagotovili, da bodo posamezni deli dobro in natančno izdelani, da jih bo možno sestaviti z drugimi deli, so bile potrebna natančna tehnična navodila. Dobavitelji so morali poznati ta navodila, da so lahko dostavljali ustrezne materiale in proizvode. Vojaško osebje je preverjalo, če so sestavni deli ustrezni glede na predpisane tehnične zahteve. Veliko polproizvodov in materialov je bilo zavrženih.

Kasneje, v NATO, je bila pozornost preusmerjena od končne kontrole proizvodov, k preverjanju kapacitet organizacij, v smislu njihove zmožnosti izpolnjevanja dogovorov o izdelavi in dostavi pogodbeno določenih proizvodov. Zagotavljanje kakovosti dobaviteljskih organizacij je moralo izpolnjevati zahteve, zapisane v standardih, ki jih je pripravil NATO. Sledeč primeru NATO standardov, so mnoge države razvile nacionalne standarde kakovosti poslovanja. To je postal problem, ko se je trgovina začela razširjati preko nacionalnih meja.

Razvoj mednarodno priznanih sistemov kakovosti poslovanja je povezan z visoko tehnologijo industrijskega sektorja (na področju vesoljske tehnologije, izdelave letal in nuklearne tehnologije) in njihovih standardov (ASME, ANSI 45.2, Mil. Std. Q 9858 in drugi), ki so bili izdani po drugi svetovni vojni.

Očitno so že obstajali nekateri interni sistemi kakovosti poslovanja, v velikih, dobro stoječih podjetjih, njihova pomembnost pa je bila povezana z velikostjo organizacije in njeno organizacijsko strukturo.

V 70-ih letih so nastali programi zagotavljanja kakovosti in so imeli izvor v podjetjih z visoko razvito tehnologijo, z namenom, da bi zagotavljali varnost, zanesljivost in zaščito investiranja. Dejstvo je, da so različne organizacije različno pojmovale zagotavljanje kakovosti.

Do 80-ih let, je bil sistem delitve funkcij (funkcij, ki so vodile kontrolo, v primerjavi s funkcijami, ki so bile predmet kontrole), zelo problematičen, predvsem za MSP, zaradi stalnih stroškov osebja in zaradi problemov pri uporabi sistema. Samo ISO 9000 je vpeljal koncept obširne kakovosti in skupnih odgovornosti za doseganje le-te.

Za sistem kakovosti, je ISO 9000 osnovni instrument poenotenja, ki je zmožen obvladovati geografske in kulturne prepreke. Vpeljali so proces, ki je zblíževal različne nacionalne standarde k enotnemu standardu, na drugi strani pa je bil ta koncept poenoten in razširjen za različne sektorje. To je bilo doseženo postopoma, glede na različne zahteve:

- ISO 9003 se je uporabljal samo za pregled in testiranje končnih proizvodov,
- ISO 9002 se je uporabljal samo za proizvodnjo in proces montaže,
- ISO 9001 je vseboval tudi design in razvoj proizvoda.

Standardi ISO 9000 so bili razviti kot mednarodni standardi, ki so sledili primerom nacionalnih standardov. Prvi ISO 9000 standard je bil objavljen leta 1987. Najnovejša verzija standarda ISO 9000:2000 predstavlja pozitiven razvoj standardov kakovosti, ker poudarja vodstveno vsebino; sistem kakovosti postaja instrument za vodenje podjetja, ker lahko vsebuje module kot: okolje, varnost, etiko, itd.

Na drugi strani pa za obrt in mala podjetja, za enostavne organizacijske strukture, omogoča hitro dodelitev odgovornosti in pristojnosti, obstaja jasna razmejitev med proizvodnjo in aktivnostmi kontrole, potrebnimi resursi glede na količino dela. Tveganje in nagrada sta medsebojno tesno povezana.

Samo kadar dimenzija organizacijske strukture preide osebno kontrolo vseh problemov, čutimo potrebo po sistemu z dodelitvijo omejenih in specializiranih nalog, toda z neprestanimi težavami v smislu koordinacije in komunikacije med ljudmi (pri tem je mišljena osebna komunikacija in timska komunikacija), ki so vpeti v delo.

### **3.2. Razvoj konceptov kakovosti in metode**

Vprašanje je, kako je možno vzpostaviti kakovost poslovanja v podjetju in organizaciji?

Odgovor se skriva v 50 letnem razvoju.

- V obdobju do dvajsetih let prejšnjega stoletja se je kot kakovost tretiral nadzor. Boljša kvaliteta se je dosegala, čim bolj je bil obsežen in razvit nadzor.
- V tridesetih letih so se pričele v tehnične namene uporabljati statistične metode. S pomočjo kontrolinga na posameznih stopnjah proizvodnje, je bilo možno pridobiti ustrezne informacije.

- V petdesetih letih se je kakovost preselila v kontrolo razvoja in v razvoj tehnik zanesljivosti. Kakovost je bila v glavnem stopnja ustreznosti nekega izdelka.
- Šestdeseta in sedemdeseta leta so pomembna leta na področju razvoja kakovosti. V tem obdobju kakovost obsega celo organizacijsko strukturo podjetja, tudi z namenom okarakterizirati odgovornosti posameznih oddelkov. Ceneje je bilo preverjati kakovost organizacije kot posameznega proizvoda. Rojeno je bilo zagotavljanje kakovosti.
- Ob koncu sedemdesetih let postane kakovost »zadovoljstvo odjemalcev«.
- Glavni koncept v začetku osemdesetih let: konkurenčnost je največja kakovost z najmanjšimi možnimi stroški. Cilj je čim hitrejša izboljšave procesov v organizaciji. Pristop h kakovosti vodi k poslovni odličnosti.

Glavne in odločilne spremembe so nastale v obdobju dolgega razvoja:

- od kontrole kvalitete končnih proizvodov do kontrole v procesu razvoja in planiranja,
- od kakovosti kot metode odkrivanja napak, do kakovosti kot zadovoljstvo odjemalcev,
- od kakovosti kot dosežka vnaprej določenih zahtev, do kakovosti kot procesa nenehnega izboljševanja ali celo metode, ki pospešuje izboljšave,
- od kakovosti, kot naloge nekaterih specialistov s področja zagotavljanja kakovosti, do naloge vsakega posameznika v organizaciji: vrednost za podjetja, organizacije in posameznike znotraj organizacij.

Glavni vidiki, povezani s transformacijo, so:

- od sektorskega vidika, do splošnega vidika,
- od specializirane vizije do globalne vizije,
- od težnje v preteklost naravnane kakovosti (končna kontrola že proizvedenih izdelkov), do v prihodnost naravnane kakovosti (cilji v prihodnosti in neprestane izboljšave),
- od proizvodno naravnane k trgu orientirane kakovosti,
- od birokratskega pristopa k funkcionalnemu pristopu,
- od kakovosti obravnavane kot strošek, h kakovosti, obravnavani kot investiciji.

### **3.3 Ustanovitelji modernega modela kakovosti poslovanja**

Na tem mestu želimo omeniti in spomniti na nekatere pionirje s področja kakovosti poslovanja oziroma poslovne odličnosti, kot ji rečemo danes, z namenom, da predočimo njihove revolucionarne teorije izpred petdesetih let, ki so še vedno uporabne in zato praktično ponovno odkrite, z namenom razvoja modernega sistema kakovosti poslovanja in poslovne odličnosti.

Američan W. E. Deming velja kot eden glavnih ustanoviteljev moderne kakovosti poslovanja. V dvajsetih letih prejšnjega stoletja je vnesel statistične meritve na področje ugotavljanja kakovosti v masovni proizvodnji. Iz tega se je naučil, da preverjanje kakovosti temelji na ugotavljanju odstopanj. Svoje ugotovitve je zapisal v knjigi, v svojih znanih 14-ih točkah, ki jih v knjigi tudi podrobno razloži.

Demingov sodobnik je J. M. Juran; v svoji znani knjižici je opisal ključno definicijo kakovosti: kakovost je kot fitness. Stranka je ključnega pomena v procesu kakovosti poslovanja. Juran je menil, da je glavna odgovornost za kakovost poslovanja v

najvišjem vodstvu organizacije, ki mora zagotoviti kakovostno planiranje, kontrolo kakovosti in kakovost na področju izboljšav.

Deming in Juran sta leta 1950 odšla na Japonsko, v okviru ameriške pobude, ker so želeli preoblikovati ameriško industrijo, po končani drugi svetovni vojni. Japonci so bili zelo pozorni na njune metode in izobraževanja, ki sta jih izvajala in so bila izredno uspešna. Japonci so sledili teoretičnim konceptom, ki so jih objavili Američani in vanje niso vnašali svojih invencij.

Japonski proizvodi so bili znani kot proizvodi nizke kakovosti. S sistematičnim uvajanjem kakovosti poslovanja, je Japonska industrija pričela rasti in je bila hkrati sposobna tudi izboljšati kakovost proizvodov, da so bili v nekaterih primerih celo boljši od Američanov. To je spodbudilo veliko zanimanje za uvajanje kakovost poslovanja na Zahodu.

V osemdesetih letih so Američani ponovno odkrili Deminga in Jurana, njuni teoriji sta bili zelo pomembni za razvoj kakovosti poslovanja v ameriški avtomobilski industriji.

A.V. Feigenbaum se lahko upošteva kot oče sistema TQM – poslovne odličnosti. Prvič je uporabil ta naziv ob koncu 50-ih let. V podjetje General Electrics je vpeljal sistem »stroški kakovosti«, kot razvoj načela sistema kvakovosti. Prvič se je posvetil kakovosti organizacije po aktivnostih (razvoj, prodaja, vodenje).

P.B. Crosby je v 70-ih letih poudaril, da je kakovost investicija in ne strošek, kakor tudi, da se kakovost prične pri vsakem posamezniku. Poudaril je, da je odjemalec vsaka oseba, ki je deležna našega dela.

## **4. SPLOŠNI KONCEPT**

### **4.1. Kaj je kakovost**

Izraz kakovost je bil deležen več stopenj razvoja v zadnjih 50-ih letih. Kakovost je dinamičen pojem, ki se nanaša na proizvod, kakor tudi na organizacijo. Več let je bila najbolj uporabljena definicija za kvaliteto proizvoda sledeča:

- kakovost je primerna za storitve,
- kakovost je v skladu s predpisi.

Nova definicija, ki je bila predlagana v okviru ISO 9000:2000, pa je: Kakovost je stopnja, kjer se srečajo zahteve in potrebe. Zato kvaliteta predstavlja vse posebnosti in lastnosti proizvoda ali storitve, ki jih pričakuje odjemalec.

Najpomembneje je, da proizvod ali storitev zadovolji pričakovanja odjemalca.

### **4.2. Kaj pomeni kakovost poslovanja**

Kakovost poslovanja je celota usklajenih aktivnosti, ki vodijo in nadzirajo organizacijo do tiste mere, ki se še nanaša na kakovost.

Voditi in nadzirati organizacijo, upošteva je kakovost, pomeni, da je potrebno definirati sledeče: politiko kakovosti, cilje kakovosti, planiranje kakovosti, razporeditev

resursov, nadzor kakovosti za vsak proizvod ali storitev ali proces, ki se nanaša na notranjost organizacije ali okolje organizacije, kakor tudi občasen pregled rezultatov, v primerjavi s postavljenimi cilji.

Zato kakovost poslovanja pomeni to, kar organizacija dela, z namenom da zagotovi zadovoljstvo odjemalcev, ki kupujejo njene proizvode oziroma storitve. Je celota meril, ki zagotavljajo, da so potrebe odjemalcev zagotovljene.

### **4.3. Kaj pomeni sistem vodenja**

Sistem je celota med seboj povezanih in soodvisnih delov. Da sistem lahko vodimo, pomeni, da je potrebno obvladovati povezave in notranje odnose; zato ne moremo oddvojiti posamezne enote, ker vsaka posamezna enota lahko vpliva na rezultat in obratno, celota vpliva na vsako posamezno enoto sistema.

Zato je sistem vodenja celota aktivnosti, ki vzpostavlja politiko in cilje in jih tudi dosega.

### **4.4. Kako deluje sistem kakovosti**

- Gre za prostovoljen (in ne obvezen), profesionalno organiziran in dokumentiran pregled, ki se nanaša na vsa področja in procese v organizaciji; nabava, proizvodnja, prodaja in druge.
- Zapisuje in ugotavlja kakovost v vseh fazah in predpisuje preventivne in korektivne ukrepe za takojšnjo izvedbo in prihodnjo proizvodnjo.
- Zagotavlja parametre proizvoda, s tem ko so definirane potrebe odjemalcev in jih ustrezno implementira v proizvodni proces, kjer se v nadaljevanju kontinuirano spremljajo in po potrebi koregirajo.
- Vključuje vse osebe v podjetju, ki mora razumeti sistem kakovosti, ga v celoti uporabljati in sodelovati v procesu izboljšav kakovosti.
- Izloča odpadne proizvode na vseh stopnjah v procesu proizvodnje, tako da so končni proizvodi pod 100% kontrolo kakovosti in zadostujejo definirani kakovosti.

### **4.5. Razlogi za implementacijo sistema kakovosti poslovanja v mala in srednja podjetja**

Odjemalci so tisti, ki v prvi vrsti definirajo zahteve o kakovosti proizvoda ali storitve, ki jo ponuja neko podjetje. Zato je za mnoga podjetja potrebno, da poslujejo v skladu z nekim certificiranim modelom kakovosti poslovanja, da lahko zadržijo svoj položaj na trgu. Sistem zagotavljanja kakovosti predvsem zagotavlja, da se stopnja kakovosti proizvodov in storitev, ki jih zahteva odjemalec, dosega in neprestano vzdržuje.

V mnogih primerih tudi vlada doda pomembnost zahtevam kakovosti, ki jih mora izpolnjevati proizvod ali storitev. Običajno vlade izdajo zahteve za proizvode, na področju varnosti, zdravja in varstva okolja. V nekaterih primerih je znak CE za proizvode podeljen le v primerih, ko podjetje izdeluje proizvode na podlagi priznanega sistema kakovosti poslovanja, ki bazira na sistemu kakovosti ISO 9001 .

Kakorkoli gledano, so dosežki modelov kakovosti poslovanja (kot je ISO 9000), za katere je možno pridobiti tudi certifikat, pomembni ne samo za zadovoljevanje potreb

in želja odjemalcev, temveč tudi za samo organizacijo; na ta način postane sistem zagotavljanja kakovosti orodje in ne cilj.

Zato bi morala mala in srednja podjetja več razmišljati o uporabljanju modelov kakovosti poslovanja, saj je to eden od pomembnih instrumentov, ki vplivajo na rast podjetja. Takšni modeli nudijo dobro priložnost za spremljavo, nadzor, analiziranje in izboljševanje proizvodnega procesa. Kajti vse aktivnosti podjetja morajo biti nadzorovane. Model kakovosti poslovanja pomeni nenehen nadzor nad procesi, ki so bistvenega pomena za osrednji poslovni proces podjetja in omogoča, da vodstvo lahko proučuje glavne tekoče aktivnosti in izkušnje vsakega posameznega oddelka znotraj podjetja. Nekateri podjetniki so mnenja, da je za mala in srednje velika podjetja vpeljava modela kakovosti poslovanja oziroma poslovne odličnosti nepomembna in mnogo predraga. Vendar so možne tudi cenejše rešitve, če so malim in srednjim podjetjem vsa strokovna znanja, dostopna in organizirana kolektivno, znotraj nacionalne ali sektorske organizacije.

Prednosti uporabe modela kakovosti poslovanja so:

- tehnične,
- reklamne,
- finančne,
- pravne (zanesljivost in ustreznost),
- imidž.

In če povzamemo samo na kratko, kateri so razlogi, zaradi katerih bi morala mala in srednja podjetja razmišljati o uporabi katerega izmed modelov kakovosti poslovanja:

- postopek je v procesu izvedbe sicer lahko precej drag, vendar se visokim stroškom lahko izognemo s povezovanjem z drugimi podjetji,
- uporaba modela kvalitete poslovanja pomeni tudi učinkovitejši sistem vodenja v podjetju,
- pomeni tudi boljšo kakovost proizvodov ali storitev, oziroma prihranek stroškov zaradi vrnjenih nekvalitetnih in pokvarjenih proizvodov,
- pravno zaščito, ker gre za spoštovanje evropskih direktiv,
- večji tržni delež,
- boljši imidž,
- strateško orodje, ki vodi k neprestanemu razvoju podjetja.

### **Razlogi in ugodnosti modelov kakovosti poslovanja**

Večino uporabnikov modelov kakovosti poslovanja dosegajo merljive dosežke že v zgodnjem procesu razvoja zahtev standardov za svoje procese. Te začetne koristi nastajajo na račun izboljšanja organiziranosti in interne komunikacije. Ugodnosti se morajo v nadaljevanju še povečevati in krepiti skozi učinkovit notranji kontroling in skozi nadzor vodstva nad delovanjem celotnega sistema.

Kakor vsi drugi sistemi, se tudi organizacija z uporabo modela kakovosti poslovanja lahko izboljša ali poslabša. V nobenem primeru ne ostane statična za dolgo. Kakovosti ne moremo preverjati in revidirati na končnem proizvodu, temveč vzporedno z nastajanjem proizvoda, saj se kakovost nanaša na vse stopnje življenjskega cikla izdelka, zato tudi govorimo in poudarjamo, da morajo za kakovost skrbeti vsi zaposleni.

Odločitev za izvajanje, vodenje in vzdrževanje kakovosti poslovanja, je sprejelo že več 100.000 organizacij. Razlogi za takšne odločitve, ki seveda zahtevajo stroške, največkrat ne nastanejo zaradi želje po dobrem vodenju organizacije, temveč čisto zaradi specifične potrebe: zaradi konkurenčne pozicioniranje na trgu ali zato, da zadovoljimo potrebe svojih odjemalcev. Mnoge organizacije so prilagodile svoje poslovanje zahtevam standardov z namenom, da bi pridobile certifikat in ne zaradi izboljšanja organizacije, vodenja in nadzora, s katerim bi dosegli povečanje učinkov proizvodnje. Zato lahko rečemo, da daje tržišče glavno pobudo za poslovanje v skladu s standardi kakovosti.

Odločitve za poslovanje v skladu z normativi modelov kakovosti, so lahko osnovane tudi zaradi drugačnih razlogov, bolj strateške narave in vsebinsko bolj zahtevnih. Pa poglejmo nekaj takšnih primerov:

#### 1. Spoštovanje pogodbenih obveznosti

Dobavitelj mora zadovoljiti pričakovanja odjemalca. Sistem kakovosti poslovanja sili vse organizacije k dosežkom tega končnega cilja, ki so največkrat zapisane tudi kot pogodbeni obveznosti.

#### 2. Odgovornost za izdelke

Od leta 1985, na podlagi evropske direktive, so vsa podjetja, ki s svojimi pomanjkljivimi izdelki povzročajo škodo, kaznovana. Kakovost poslovanja je močan preventivni instrument, saj je vključena v proces oblikovanja in razvoja proizvoda in ga v procesu proizvodnje spremlja do vstopa na trg. Pomembno je torej vedeti, da je v primeru poslovanja po modelu kvalitete poslovanja takšnih primerov manj.

#### 3. Dobičkonosnost

Poslovanje po modelih kakovosti je treba upoštevati kot investicijo in ne kot strošek, kot smo že poudarjali. Stroški, ki izhajajo iz nekvalitetnega poslovanja so nedvomno višji kot stroški, ki se nanašajo na izpolnjevanje obveznosti v postopku pridobitve certifikata. Slaba kakovost lahko doda več kot 10 odstotkov k stroškom projekta.

#### 4. Image in konkurenčnost

Certifikat kakovosti poslovanja nudi večji ogled organizaciji, vsaj toliko časa, dokler certifikati niso posplošeni. To je pomembno predvsem, če so nacionalni organi, ki izdajajo certifikate, v očeh odjemalcev zaupanja vredne organizacije.

#### 5. Zaščita lastnega know-how-a

Dokumentacija, ki je potrebno voditi po modelu kakovosti poslovanja, se nanaša na organizacijski vidik, kakor tudi na tehnične procese in sistematično zbiranje podatkov, kar omogoča notranji pretok in širjenje znanja organizacije, na dosleden in neoseben način, neodvisno od fluktuacije zaposlenih in usposabljanja novo zaposlenih delavcev. Združevanje znanja v podjetju omogoča tudi njegovo boljše vrednotenje v primeru, če se odločimo za pripajanje, prevzem ali združevanje z nekim drugim podjetjem.

#### 6. Certificiranje sistema in proizvoda in/ali storitve

Izvajanje kakovosti poslovanja, ki je primerljiva z mednarodnim standardom, lahko zagotavlja certificiranje ustreznosti, ki je mednarodno priznana in spoštovana. V

primeru, da ima organizacija certifikat poslovne odličnosti, ji ta omogoča cenejše in hitreje certificiranje proizvoda, saj je zaradi že dosežene stopnje kakovosti v procesu poslovanja potrebnih manj testiranj in preverjanj, kar kot že rečeno, zmanjšuje stroške pridobivanja certifikata za proizvode

#### 7. Merjenje in izboljšave

Poslovanja v skladu z merili kakovosti poslovanja sili podjetja v pogosto preverjanje organizacije in razporeditve resursov, z namenom zadovoljevanja svojih odjemalcev. Priporočljivo je meriti notranjo učinkovitost in uspešnost, z namenom da bi izboljšali stanje, tako da izvajamo notranji kontroling in primerjave, in seveda da se primerjamo s svojimi najmočnejšimi konkurenti.

#### 8. Uspešno podjetje in socialne ugodnosti

Poslovanje po modelu kakovosti poslovanja povečuje tudi možnosti uspeha podjetja in njegovih proizvodov. Uspešno podjetje ustvarja denarna sredstva, ki jih lahko reinvestiramo. Zato lahko rečemo, da upoštevanje zahtev modelov kakovosti poslovanja povečuje možnosti obstoja podjetja in zagotavlja obstoj delovnih mest za zaposlene v organizaciji.

V nadaljevanju bi radi omenili rezultate nekaterih nedavnih raziskav o resničnih ugodnostih, ki so bile zabeležene po izpolnitvi zahtev modelov kakovosti poslovanja:

- več kot 80 odstotkov anketiranih najvišjih managerjev je zabeležilo boljši nadzor nad vodenjem in večje zadovoljstvo odjemalcev in drugih deležnikov podjetja,
- več kot 60 odstotkov direktorjev je zabeležilo boljšo konkurenčnost, izboljšano proizvodno učinkovitost in konstantno zniževanje izmeta,
- več kot 50 odstotkov direktorjev je zabeležilo boljše dosežke na trgu, zmanjšanje stroškov proizvodnje in povečanje tržnega deleža in
- več kot 25 odstotkov jih je zabeležilo tudi povečanje izvoza.

#### 4.6. Priporočila za učinkovitost izvajanja modelov kakovosti poslovanja

Osnovna priporočila za učinkovitost izvajanja kakovosti poslovanja so:

- vnaprej določene potrebe in pričakovanja odjemalcev in drugih deležnikov podjetja,
- postavitve politike in ciljev na področju kvalitete neke organizacije oziroma podjetja,
- določiti in zagotoviti resurse, ki so potrebni za dosego ciljev,
- uvesti metode za merjenje učinkovitosti in zmogljivosti vsakega posameznega procesa,
- izvajati aktivnosti merjenja učinkovitosti in zmogljivosti vsakega posameznega procesa,
- uvesti sredstva za preprečevanje neustreznosti in za odstranjevanje njihovih povzročiteljev,
- uvesti in izvajati aktivnosti v procesu izboljševanja obstoječega modela kakovosti poslovanja.

#### 4.7. Kakovost poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih

V primerjavi z velikimi podjetji je pri malih in srednjih podjetjih očitno, da gre največkrat za družinska podjetja, katerih lastnik je hkrati direktor, zaposleni pa so

običajno sorodniki in prijatelji. Vsi so direktno zainteresirani, da bi bilo podjetje uspešno in da bi se obseg poslovanja ustrezno povečeval ter da bodo vsi njihovi odjemalci zadovoljni.

Vodenje takšnega podjetja je pogosto zelo neformalno. Organiziranost je običajno takšna, da daje direktor ustna navodila kaj kdo dela, kako in kdaj. Zaposleni opravljajo delo po naročilu, pod stalnim nadzorom direktorja in skrbijo za kakovost svojega dela in proizvodov. Direktor malega ali srednjega podjetja ima običajno pestre delovne izkušnje in ga zaposleni spoštujejo zaradi njegovih sposobnosti in razumevanja. Takšen direktor skrbi za zaposlene kot za svoje družinske člane, zato so tudi motivirani za uspešen razvoj podjetja. Na splošno so takšne organizacije takšen sistem poslovanja, da delo dobro teče in da je podjetje poslovno uspešno.

Če so pomembne vrednote podjetja doseganje zadovoljstva odjemalcev, doseganje dogovorjenih terminov, optimizacija stroškov, potem je malo podjetje lahko zelo uspešno, čeprav je njegova organiziranost neformalna in le redko zapisana v kakršnih koli organizacijskih dokumentih. Mala podjetja potrebujejo le nekaj osnovnih dokumentov, ki se običajno nanašajo na finančno in računovodsko področje; gre torej za pogodbe, naročila, skrb za račune, ter vodenje poslovnih knjig.

Na drugi strani pa vlade, družbena oziroma javna podjetja imajo vzpostavljene načine poslovanja. Zato je pravno ogrodje neke dežele ali regije osnova za sisteme kakovosti poslovanja in je v veliki večini primerov tudi dobro dokumentirana. Na žalost pa je težko doseči uporabo in učinkovitost sistemov kakovosti poslovanja.

Mednarodni standardi kakovosti poslovanja oziroma kakovosti poslovanja, kot so zahteve ISO 9001:2000 standardov, poudarjajo tiste značilnosti, ki lahko pomagajo tako zasebnemu kot javnemu podjetju, da dosledno dosega zadovoljstvo svojih odjemalcev. Sistemi kakovosti poslovanja pomenijo vrednotenje kako in zakaj so stvari narejene, pomenijo zapisovanje teh ugotovitev in postopkov in z zapisovanjem rezultatov se dokazuje, da so bile stvari narejene pravilno. Zapisovanje predstavlja dokumentacijski tok, kar je pogosto lahko problem v primeru malih in srednjih podjetij, saj smo predhodno že omenili, da manjša, oziroma družinska podjetja vodijo le najosnovnejšo in nujno dokumentacijo. Zahteve modelov kakovosti poslovanja se dopolnjujejo z zahtevami za proizvode. Uporabniki in odjemalci, kakor tudi dobavitelji si želijo zaupanja v poslovnem odnosu z nekim podjetjem, ki posluje v skladu z standardi poslovne odličnosti. Z veseljem bodo ostali zvesti poslovni partnerji tako delujočega podjetja, bodisi kot dobavitelji ali kot odjemalci.

Čeprav različne organizacije potrebujejo različne procese znotraj enega oddelka ali nižjih oddelkov, bodo kljub vsemu močne podobnosti. Na primer, obrati proizvodnje tekstila v isti državi bodo imeli mnogo podobnih značilnosti tako v proizvodnih procesih kot pri vodenju osnovne dokumentacije. Posledično bo imel tudi njihov sistem poslovne odličnosti precejšen delež podobnih elementov.

Izkušnje kažejo, da mala in srednja podjetja v istem sektorju (kot dobavitelji avto delov, verige dobaviteljev elektronike, mali proizvajalci čevljev), imajo lahko skoraj iste osnovne procese in modele kakovosti poslovanja. Dobro znane svetovne verige so skoraj do potankosti standardizirale vse svoje poslovne procese, kar je tudi eden

glavnih razlogov za njihov uspeh in hkrati tudi resnično uporabljajo enake modele kakovosti poslovanja in se prijavljajo tudi za uradne potrditve kakovosti poslovanja.

Primer na tem področju, ki ga vsi dobro poznamo, so franšizne verige restavracij s hitro prehrano, ki so odprte po celem svetu.

Novi ISO 9001:2000 podrobno navaja zahteve za kakovosten model vodenja, ki se lahko uporablja za notranjo, oziroma interno ocenjevanje podjetja ali organizacije, v smislu ocenjevanja z namenom pridobitve certifikata ali za pogodbene namene. Osredotoča se na učinkovitost kakovosti poslovanja v smislu zadovoljevanja potreb odjemalcev podjetja in njihovo zadovoljstvo.

Natančno opisuje tudi zahteve modela kakovosti poslovanja, kjer mora organizacija oziroma podjetje:

- predstaviti svoje zmožnosti po nenehnem zagotavljanju kakovostnih proizvodov oziroma storitev, ki zadovoljujejo potrebe odjemalcev in v zvezi s tem potrebne zahteve,
- določati cilje, s katerimi povečuje zadovoljstvo odjemalcev skozi učinkovito delovanje sistema, vključno z procesi za neprestano izboljševanje sistema in zagotavljanje ustreznosti za odjemalce in ustreznost zahtev, ki predpisujejo prej navedeno.

Vse zahteve modela ISO 9000 so splošne z namenom, da bi bile uporabne za vsa podjetja oziroma organizacije, ne glede na pravnoorganizacijsko strukturo, velikost in dejavnost.

Model ISO 9001 je standard, ki je uporaben za organizacije oziroma podjetja vseh velikosti, kljub temu so ga najprej začele uvajati velike organizacije. Le-te so pričele uvajati standard 9001 pred 10 – 15 leti in so v celovito uvedbo sistema in pridobitev certifikata vložile velike vsote denarja. Res pa je tudi, kar smo že omenjali, da je bilo zagotavljanje kakovosti in s tem kakovost vodenja vzpostavljena najprej za potrebe večjih oziroma velikih podjetij z masovno proizvodnjo. Z razvojem in prilagajanjem je postal model uporaben tudi za mala in srednja podjetja, ki si zadnje čase vse bolj prizadevajo vzpostaviti sistem poslovanja po predpisanem standardu, ker so prednosti dobro znane in dokazane. Ker pa je prilagajanje organizacije zahtevam standardom naporno in predvsem drago, je doseganje tega cilja zelo naporno.

Po drugi strani pa so lahko stroški za podjetja, ki ne vlagajo v uporabo in pridobitev certifikata mnogo višji od stroškov vzpostavljanja ustreznega delovanja podjetja s končnim ciljem pridobitve certifikata:

- ker se lahko zgodi, da podjetje izgubi pomembne velike odjemalce ali dobre dobavitelje,
- ker lahko znatno zmanjša ali celo zaustavi izvozno dejavnost podjetja, zaradi slabih proizvodov (preveč reklamacij).

Na dolgi rok torej vodi uvedba modelov kakovosti (ISO 9001) k zmanjšanju stroškov in nenazadnje evropska direktiva 85/374 pravno obvezuje proizvajalca v zvezi z nizko kakovostjo izdelkov.

Odjemalci iščejo zaupanja vrednega dobavitelja, vse pogosteje jim zaupanje vliva podjetje s pridobljenim certifikatom. Pričakovanja odjemalcev so eden izmed razlogov za uvajanje standardiziranega modela kakovosti, seveda pa je tu še več razlogov, ki vključujejo:

- izboljšanje delovanja podjetja, učinkovitejša koordinacija in dvig produktivnosti,
- večji poudarek je dan poslovnim ciljem in pričakovanjem odjemalcev,
- kontinuirano izboljševanje kakovosti proizvodov oziroma storitev, z namenom zadovoljevanja potreb strank in njihove lojalnosti,
- zadovoljstvo vodstva in zaposlenih, ker so zastavljeni cilji v zvezi z zagotavljanjem kakovosti proizvodov oziroma storitev doseženi,
- dokazilo za stalne odjemalce kakor tudi za potencialne odjemalce podjetja, da podjetje neprestano zagotavlja ustrezne resurse in da je njegovo delovanje na visoki kakovostni ravni,
- odpiranje novih tržnih možnosti, povečevanje tržnega deleža,
- certifikat,
- možnost za mala in srednja podjetja, da konkurirajo na isti osnovi kot večje organizacije.

Na tem mestu bi se na kratko radi posvetili primerjavi malih in srednjih podjetij z velikimi organizacijami. Velika podjetja so v slabšem položaju v smislu birokracije, počasnejšega reagiranja in predpisovanja mnogih, včasih celo nepotrebnih internih navodil, predpisov in obrazcev. Hitre odločitve skoraj niso možne, ker je vedno potrebno proučiti njene dobre in slabe odločitve.

Mala in srednja podjetja so v prednosti, ker se lahko hitreje prilagajajo, ker se ve, kdo sme sprejemati hitre odločitve v zvezi z doseganjem zadovoljstva odjemalcev. Najpomembnejšo korist za mala in srednja podjetja pa predstavlja certifikat ISO 9001 kot orodje oziroma pripomoček, s katerim ima podjetje natančen pregled nad svojim delovanjem in se tako lahko na trgu postavi ob bok velikim podjetjem.

### Podizvajalci

Podjetja danes v veliki meri kupujejo polproizvode za svoje glavne proizvodne dejavnosti v podjetju; vrednost teh že presega 50 odstotkov prometa. Kakovost tako kupljenih delov pa lahko bistveno vpliva na kakovost končnih proizvodov, kakor tudi na produktivnost podjetja. V takšnih primerih strokovnjaki ocenjujejo, da so stroški reklamacij 3 – 10 krat višji, kot v preteklosti. Zato je pomembno, da je nabavljanje urejeno z zahtevami do dobaviteljev. To področje seveda urejajo tudi modeli kakovosti poslovanja.

Poslovni odnosi z dobavitelji se dokaj hitro spreminjajo. Od nekaj obrazcev, ki so urejali medsebojno sodelovanje, se podjetja z dobavitelji vse bolj dogovarjajo tudi o delitvi rizika, tako da se odločajo za enega izmed načinov sodelovanja; join'venture, partnerstvo, konzorcij in podobno.

### Priporočila z malim in srednjim podjetjem

Kakovost poslovanja vsakega podjetja mora biti prva in najpomembnejša prioriteta. Poslovni načrti bi morali na začetku opisovati cilje na področju kakovosti razvoja novih proizvodov. Cilji na področju kakovosti so bili v preteklosti nezapisani ali

navedeni na najnižjih prioritethih mestih. Načrtovanje kvalitete mora vsebovati razvojni proces, s katerim se ugotavlja, kaj vse mora biti upoštevano in narejeno, da se dosežejo cilji na področju kakovosti. Opredeljeno mora biti tudi, kdo je odgovoren za doseganje ciljev z navedenega področja in kdo zagotavlja potrebne resurse in izobraževanje, da odgovorni za zagotavljanje kakovosti to lahko dosežejo. Najvišje vodstvo, ki zagotavlja in razporeja potrebne resurse, ne sodeluje samo pri načrtovanju kakovosti poslovanja, temveč tudi pri preverjanju napredovanja.

Druga učinkovita metodologija pa je notranja revizija oziroma ocenjevanje kakovosti poslovanja, ki pokaže, če podjetje dosega zastavljene cilje in če je njegova organiziranost in delovanje že kakovostno do te mere, da se prijavi za pridobitev certifikata. Za potrebe pridobitve certifikata, pa podjetje oceni pooblašeni ocenjevalec oziroma presojevalec.

Za razvoj in izvedbo učinkovitega modela kakovosti poslovanja, mora podjetje izvajati nekaj osnovnih stvari:

- imenovati mora skupino, ki je odgovorna za kakovost in jo sestavljajo vodja oddelka za kakovost in odbor za kakovost. Člani odbora so zaposleni in predstavnik najpomembnejšega oddelka v podjetju. V procesu internega ocenjevanja kakovosti poslovanja je ocenjevanje lahko vzporedno delo rednih delovnih obveznosti zaposlenih v podjetju, saj morajo za kakovostno izvajanje svojih rednih delovnih obveznosti podrobno poznati zahteve tega področja. Potrebno je le natančen opis del in nalog vsakega predstavnika ustanovljene delovne skupine. Dodatne delovne obveznosti morajo biti skrbno zapisane za obdobje pred, med in po ocenjevanju. Pomembno pa je seveda poudariti, da bo ustanovljena delovna skupina uspešna le, če bo imela stalno podporo in pomoč najvišjega vodstva v podjetju.
- Priprava interne dokumentacije za področje kakovosti (Priročnik za zagotavljanje kakovosti, postopki izvajanja posameznih operacij, navodila za delo, in drugo). Vso omenjeno dokumentacijo pripravi imenovana delovna skupina pod vodstvom managerja za kakovost in ob potrebni pomoči vodij posameznih oddelkov.
- Definiranje realnih ciljev in terminski načrt izvedbe potrebnih nalog in aktivnost ter termine, ko morajo biti zastavljeni cilji doseženi.
- Predstavitvena prezentacija za vse zaposlene v podjetju, strogo povezana z merljivimi cilji in njihovimi rezultati. Takšna predstavitev v veliki meri prepreči pričakovani odpor med zaposlenimi, tudi med vodstvenimi delavci, ki nasprotujejo kakršnim koli delovnim spremembam.

## **5. STANDARDIZACIJA**

Da lažje razčistimo standarde kakovosti poslovanja, je smiselna predhodna obravnava splošnih konceptov Evropskega prostovoljnega sistema standardizacije in njegovega pomena za mala in srednja podjetja. Definicije za posamezna specifična področja, ki jih obravnavamo v sklopu tega predavanja, so vzete iz EN 45020, splošni pogoji in njihove definicije, ki se nanašajo na standardizacijo in na z njo povezane aktivnosti.

## 5.1. Kaj je standard

Standard je dokument, dosežen s konsenzom in potrjen s strani verificirane inštitucije ali organa. Ta dokument vsebuje navodila ali posebnosti za proizvode, aktivnosti ali njihove rezultate, tako za splošno uporabo, kot za ponavljajočo se uporabo.

Namen standarda je doseganje optimalne stopnje urejenosti na trgu in promocija optimalnih ugodnosti za skupnost. Nastal je na podlagi združenih rezultatov znanosti, tehnologije in izkušenj. Ko proizvodi in ali storitve zadovoljujejo naša pričakovanja, običajno ne premišljujemo o vlogi, ki jo imajo na poti povečevanja kakovosti, varnosti, zanesljivosti in učinkovitosti, standardi. Seveda ne gre zanemariti niti stroškovne učinkovitosti, ki jo dosežemo z uporabo standardov.

Standardi so dokumentirani, na prostovoljni osnovi sprejeti dogovori, ki ustvarjajo pomembne kriterije za proizvode, storitve in procese. Standardi torej pomagajo, da so proizvodi in storitve izdelani in pripravljene tako, da služijo svojemu namenu, da so primerljivi s konkurenčnimi proizvodi.

## 5.2. Tipi standardov

Standardi so lahko zelo različni: osnovni standardi, standardi terminologije, standardi za testiranja, standardi proizvodov, standardi procesov, standardi storitev, in drugi. Standardi nastajajo v procesu standardizacije, v sodelovanju vseh zainteresiranih partnerjev.

Standardi, ki so pomembnejši za mala in srednja podjetja so:

- standardi za proizvode in storitve,
- standardi poslovne odličnosti,
- okoljski standardi.

Evropski standardi z veliko hitrostjo nadomeščajo nacionalne standarde.

## 5.3. Načela standardizacije

Konsenz, odprtost (sodelovanje vseh, ki so kakorkoli vpleteni in povezani z nekim področjem), transparentnost, kakovost rezultatov.

## 5.4. Prednosti standardizacije

Prednosti standardizacije je predvsem v povezovanju tržnih zahtev in zniževanju stroškov.

Možnost prihrankov oziroma ekonomičnost, je v standardizaciji na splošno razdeljena na spodaj navedene dele:

- zniževanje stroškov poslovanja,
- zmanjševanje negativnih učinkov na okolje.

Prednosti standardizacije za različne udeležence pa so:

- pregled oziroma obvladovanje raznolikosti proizvodov in procesov, učinkovita uporaba materialov, energije in človeških virov,

- združljivost in zamenljivost,
- varnost, zdravje in zaščita življenja in okolja,
- zmanjševanje stopnje tržne spremenljivosti,
- zaščita odjemalcev in interesov skupnosti,
- odstranjevanje preprek na področju trženja.

### **5.5. Standardi za mala in srednje velika podjetja**

Pogosto mala in srednja podjetna pojmujejo standarde kot omejitve, ki so jo postavila velika podjetja za velika podjetja in so mnenja, da v to sami niso vpeti in se jih ne tiče, oziroma menijo, da tega ne potrebujejo.

Rezultati izvedene ankete med nemškimi malimi in srednjimi podjetji so pokazali širše mnenje malih evropskih podjetnikov, ki svetujejo, da bi morali biti standardi za mala in srednja podjetja kot sledi:

- razumljivi in jasno določeni,
- bi morali vsebovati jasne pogoje,
- bi morali vsebovati navodila za izpolnjevanje in izvajanje standardov in natančne tehnične rešitve (namesto splošnih konceptov).

Z uvedbo standardov si organizacija zagotovi, da so njeni proizvodi in storitve konkurenčni, varni in učinkoviti.

Managerji malih in srednjih podjetij se zanašajo bolj na praktične izkušnje; in so bolj dovzetni za uvajanje standardov v svoje podjetje, če se ukvarjajo z izvozno dejavnostjo.

### **5.6. Mala in srednja podjetja ter modeli kakovosti poslovanja**

Kakršnekoli prednosti prinašajo standardi, se mala in srednja podjetja najprej odločijo za uvajanje standardov kakovosti poslovanja, da bi bolje zadovoljevali zahteve na področju kakovosti poslovanja, ki vse bolj prerašča v poslovno odličnost in pomeni kakovostne proizvode in kakovostno izvajanje storitev.

Omenjali smo že prednosti za mala in srednja podjetja, ki uporabljajo model kakovosti poslovanja; prednosti je veliko in so zelo pomembne, zato bi jih še enkrat na kratko strnili:

- uvajanje modela kakovosti poslovanja je drago, vendar stroške lahko bistveno zmanjšamo s skupnim delom,
- podjetje ima bolj učinkovit sistem poslovanja,
- proizvodi in storitve boljše kakovosti in s tem se zmanjšajo stroški reklamacij,
- pravna zaščita; podjetja spoštujejo evropske direktive,
- povečevanje tržnega deleža,
- pridobivanje na imidžu podjetja,
- strateško orodje, ki vodi k nenehnemu razvoju.

Skupna družbena odgovornost je nov element v najnovejših modelih kakovosti poslovanja. Ta del standarda lahko vodi do jasnih in otipljivih prednosti za mala in srednja podjetja; prva je izboljšanje lojalnosti odjemalcev, druga pa je izboljšanje odnosov s skupnostjo.

## **5.7. Evropska in mednarodna standardizacija; izvajalci in njihove vloge**

### **Evropska komisija**

Evropska komisija je institucija Evropske unije, ki regulira tudi evropsko standardizacijo. Zadolžena je za pisanje direktiv na podlagi novega pristopa in daje pooblastila CEN, CENELEC in ETSI, da pripravljajo standarde.

### **Evropske organizacije za standardizacijo**

CEN; CEN je več-sektorska organizacija za standardizacijo, ki je aktivna na vseh področjih, razen na področju elektrotehnike in telekomunikacije. Tudi države pristopnice, ki so se pridružile evropski uniji 1. Maja 2004, so pridružene tej organizaciji.

CENELEC: CENELEC je evropska organizacija, odgovorna za standardizacijo na področju elektrotehnike.

ETSI: ETSI je organizacija, aktivna na področju urejanja standardov za telekomunikacijsko področje.

### **Mednarodne organizacije za standardizacijo**

ISO je več-sektorska mednarodna organizacija, aktivna na vseh področjih, razen na področju elektrotehnike, ki ga pokriva organizacija IEC in na področju telekomunikacij, ki ga pokriva organizacija ITU.

### **Nacionalne organizacije za standardizacijo**

Pišejo nacionalne standarde in prilagajajo evropske standarde nacionalni zakonodaji. Najbolj aktivne nacionalne organizacije so DIN, BS in UNI.

### **Zasebne organizacije za standardizacijo**

Nekateri standardi se lahko razvijejo tudi na podlagi interesov posameznikov, ki imajo skupne interese. V 90-ih letih je bilo takšnih standardov kar precej. Eden najbolj znanih standardov je QS 9000, ki pokriva področje avtomobilske industrije.

### **Povezava med evropskimi in mednarodnimi organizacijami za standardizacijo**

Sodelovanje s pomembnimi mednarodnimi partnerji je ključnega pomena za razvoj evropske standardizacije.

»Dunajski dogovor« regulira sodelovanje med CEN in ISO, »Dresdenski dogovor« pa ureja sodelovanje med CENELEC in IEC.

## **5.8. Politika standardizacije in certificiranja v Evropski uniji**

1970/1985; stari pristop, ki se je boril za odstranitev preprek na področju trgovine

1983-03; direktiva 83/189, za področje tehnike

1985-05; novi pristop k tehnični harmonizaciji in standardizaciji

1989-12; globalni pristop k ustreznosti ocenjevanja, testiranja in certificiranja. Namen tega pristopa je, da bi čim bolje uravnavali prost pretok blaga na notranjem trgu Evropske unije, z zahtevami po zagotavljanju visoke stopnje zaščite na področju zdravja, varnosti, okoljske zaščite in zaščite odjemalcev

1990-12; modularni pristop k ustreznosti ocenjevanja in harmonizaciji direktiv na tehničnem področju  
1992-06; sklepi Sveta o vlogi standardizacije za evropsko ekonomijo  
1993-07; odločitev Sveta o modulih in pravilih za označevanje in uporabo znaka CE

Stari pristop v primerjavi z novim pristopom

Pri starem pristopu je direktiva zelo podrobna in tehnična. Zahteva tudi zahtevne elaborate.

Pri novem pristopu pa direktive vsebujejo le osnovne zahteve in pogoje.

Politika novega pristopa vsebuje naslednje osnovne principe:

- direktive so omejene na harmonizacijo osnovnih minimalnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni s proizvodi pri distribuciji, z namenom da zagotovijo prost pretok blaga,
- priporočilo k standardu: harmonizirani standardi določajo tehnične podrobnosti za proizvod, ki se ujemajo z osnovnimi zahtevami,
- politika ustreznosti ocenjevanja; ustrezni proizvodi so tisti, ki so proizvedeni po navodilih harmoniziranih standardov; zanje se predpostavlja, da ustrezajo osnovnim zahtevam, ki so navedene v ustreznih direktivah,
- vloga za pridobitev standardov ostaja prostovoljna, torej neobvezna.

NORMAPME lahko priskrbi popoln seznam vseh direktiv »novega pristopa«, za katerikoli material ali sektor.

## 6. CERTIFICIRANJE

Preden se poglobimo v področja kakovosti poslovanja, je pomembno razložiti tudi nekatere osnovne koncepte, ki dajejo uradne definicije o certificiranju in drugih s tem povezanih aktivnosti.

### Splošni koncept

To je proces, s katerim tretja oseba podeli pisno potrdilo, da proizvod, proces ali storitev ustreza navedenim zahtevam. Certifikat lahko opišemo kot dokazilo o ustreznosti. Ustreznost proizvodov in storitev se dokazuje s standardi ali osnovnimi zahtevami evropskih direktiv. Certifikat lahko zahteva neka regulativa, lahko pa se zanj prostovoljno odloči proizvajalec, predvsem zaradi marketinških razlogov.

Trenutno je najmodernejša uporaba standarda ISO 9000, tako za podjetja kot različne druge organizacije. Nekateri zatrjujejo, da je pridobitev certifikata ISO 9000 obvezna, z namenom, da bi zadostili zahtevam novega pristopa. Torej ta trditev je neresnična. Podjetja lahko uporabljajo katerikoli model kakovosti, da bodo zadostili vsem pravno – formalnim zahtevam, seveda pa morajo biti pri izbiri drugih vrst certifikatov previdni predvsem proizvajalci, ker mnogi drugi certifikati ne dajejo certifikata ustreznosti, kar pa nedvomno zagotavlja ISO 9000. Nadgradnja ISO 9000, to je ISO 9001:2000 vsebuje tudi tabelo odgovornosti med zahtevami standarda in tistimi, ki so na razpolago v različnih drugih modulih.

## **Ocenjevanje ustreznosti**

Gre za sistematičen pristop k ocenjevanju in dokazovanju, do kakšne mere proizvod, proces ali storitev ustreza navedenim zahtevam. Pooblaščne institucije, ki izvajajo ocenjevanje ustreznosti, imajo sedež v državi, ki po dogovoru lahko izvaja to nalogo in jih je imenovala Evropska organizacija za akreditacije.

Podeljeni certifikat ima omejeno veljavnost, po izteku njegove veljavnosti podjetje ponovno pregleda presojevalec s strani pooblaščne organizacije, ki izdaja certifikate. Testiranja tehničnih lastnosti pa se izvajajo v za to določenih laboratorijih.

Znak CE je edini način s katerim označujemo skladnost proizvodov z EU direktivami. Obveznosti in odgovornosti iz naslova ustreznosti proizvoda so na strani proizvajalca. Proizvod, ki nosi znak CE, ustreza:

- osnovnim priporočilom na področju varnosti, zdravja in varovanja okolja,
- specifičnim obveznostim, ki se nanašajo na znak CE (posebnosti pri uporabi proizvoda, in drugo).

## **Obveznosti proizvajalca**

Proizvajalec je odgovoren za:

- oblikovanje in proizvodnjo proizvoda v skladu z osnovnimi zahtevami evropskih direktiv,
- izvajanje ocenjevanja ustreznosti v skladu s procesi, ki jih narekujejo evropske direktive.

Proizvajalec mora razumeti tako oblikovanje kot konstruiranje proizvoda, da lahko prevzame odgovornost za proizvod in da bo le-ta v skladu z direktivami novega pristopa. To velja za primer, če proizvajalec sam oblikuje in proizvaja proizvode ali če zanj to opravljajo pogodbeni proizvajalci.

## **Uvoz proizvodov iz tretjih dežel**

Proizvajalci proizvodov iz tretjih dežel, ki želijo svoj proizvod plasirati na trg Evropske unije, nosijo enako odgovornost, kot proizvajalci v uniji.

Kadar proizvajalec nima sedeža podjetja v uniji, je uvoznik, oziroma tisti, ki je odgovoren za plasiranje proizvoda na evropski trg prevzemnik delne odgovornosti v zvezi z ustreznostjo in kakovostjo proizvodov.

## **Problemi malih in srednjih podjetij, s katerimi se srečujejo na področju pridobivanja certifikatov**

Velik odstotek malih in srednjih podjetij si želi, da bi bili bolje informirani o standardih, s katerimi morajo uskladiti svoje delovanje. Nekatere pooblaščne institucije, ki izdajajo certifikate, še vedno izdajajo na primer ISO 9000:1994, ki od decembra 2003 ni več veljaven.

Podjetniki niso vedno seznanjeni s spremembami na tem področju in lahko se jim zgodi, da sprejmejo napačno odločitev. Da bi se izognili takšnim dogodkom, priporočamo, da na spletnih straneh [www.iso.ch](http://www.iso.ch), poiščete priporočila in osnovne informacije o certificiranju in pooblaščenih institucijah, na katere se lahko obrnete v primeru, da se odločite za ta korak.

## **Osnovne, začetniške napake, ki jih zelo pogosto srečamo v povezavi z znakom skladnosti CE:**

- Proizvod je namenjen za domači trg, zato ne rabim znaka CE.
- Proizvod je narejen izven EU, zato ni potreben znak CE.
- Proizvod je namenjen za prodajo na trg izven EU, zato ne potrebuje znaka CE.
- Proizvod smo izdelali za lastno uporabo, zato ne potrebuje znaka CE.
- Proizvod izdelujemo po dokumentaciji kupca, zato ne nameščamo znaka CE.
- Kupec ne zahteva znaka CE.
- Kupec zahteva znak CE, zato ga bomo namestili, ne glede na to, ali je to upravičeno ali ne.
- Namestili bomo znak CE, potem pa po potrebi pristopili k dokazovanju upravičenosti.
- Naročili bomo analize in ocene pri pristojnih organih, pooblaščenih osebah in potem proizvod označili s CE.
- Imamo certifikat ISO 9001:2000, na njegovi osnovi bomo proizvode označili s CE.
- Enake proizvode ima tudi konkurenca, označeni so s CE, zato bomo to storili tudi mi.
- Naš proizvod smo sestavili iz elementov in sklopov, ki so imeli vsak zase znak CE, zato ga bomo dodali tudi na naš proizvod.
- Naš proizvod je sestavljen iz sklopov, elementov in delov, ki so vsak zase označeni z znakom CE, dodali smo samo še svoje delo in skupno upravljanje, zato proizvod ne potrebuje CE.

Vse gornje trditve so neustrezne, oziroma sprejemljive le v posebnih pogojih.

CE je enotna obvezna oznaka na proizvodu, namenjena sicer predvsem nadzornim organom. Označuje ustreznost zahtevam vseh predpisov, ki veljajo za dani proizvod, ter potrjuje, da so lastnosti proizvoda, predvsem njegova varnost, preverjene. Tako označen proizvod naj torej ne bi ogrožal življenj, lastnine in okolja. Proizvod mora nositi znak skladnosti CE, kadar to zahteva en ali več predpisov. Izpolnjene morajo biti določbe vseh predpisov, ki se nanašajo na dani izdelek. Proizvajalec ne sme uporabiti znaka CE na proizvodih, za katere to ne zahteva noben predpis. Proizvajalec sme na proizvode dati znak skladnosti CE, ko izpolni vse določbe vseh predpisov, izdelava popolno dokumentacijo in pridobi zahtevana potrdila. Znak CE je zakonska zahteva za promet s proizvodom na notranjem trgu EU in ne pove ničesar o izvoru, blagovni znamki ali tehnični kakovosti proizvoda.

## **7. POGOSTA VPRAŠANJA O ISO**

### **7.1. Izvor ISO**

ISO so ustvarili leta 1947, kot mednarodno organizacijo za pospeševanje mednarodnega usklajevanja in poenotenja industrijskih standardov.

V zgodnjih 1970 letih je ISO pričel izdajati mednarodne standarde, toda samo v 80 letih so ISO standardi dosegli svojo lastno pravnomočnost na trgu in ISO so prosili, da pripravi prve standarde za točno določena področja. S tem se je oddaljeval od svoje prvotne misije, ki je bila harmonizacija nacionalnih standardov. Globalni trg je

potreboval mednarodne standarde in prihodnost ISO je bila zato zagotovljena in spoštovana zaradi dveh glavnih razlogov:

1. Odločitev Evropske komisije, da ustanovi enoten evropski trg na osnovi zakonodaje, ki velja enako v vsej skupnosti, podprte s prostovoljnimi standardi, ki so jih razvili evropski organi za standardizacijo. Direktive novega pristopa v Evropi so rezultirale v razširitvi aktivnosti standardizacije CEN in ISO.
2. »Dunajski dogovor« za tehnično sodelovanje med CEN in ISO, ki poudarja, da enotni evropski trg potrebuje integracijo v globalni trg, s katerim mu je dan večji obseg na področju trgovanja v in iz Evrope. Posledice so bile, da je precej narasel delež sprejema ISO standardov, kot nacionalnih standardov, ne samo v Evropski uniji, temveč tudi v drugih državah povsod po svetu.

## **7.2. Kaj je ISO 9000**

ISO 9000 spada v družino standardov, ki predstavljajo mednarodni dogovor za področje kakovosti poslovanja s ciljem, da zagotovijo, da podjetja ves čas lahko zagotavljajo proizvode in storitve, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev.

## **7.3. Zakaj bi morale podjetje implementirati ISO 9000**

Da podjetje obdrži stranke in da so njegovi odjemalci zadovoljni, potem mora biti proizvod oziroma storitev podjetja takšna, da zadovoljuje potrebe in pričakovanja kupcev. ISO 9000 daje preizkušen okvir, s katerim prevzamemo sistematičen pristop k obvladovanju poslovnih procesov (aktivnosti podjetja), tako da so končni proizvodi takšni, da zadovoljujejo pričakovanja kupcev. To po meni neprestano zadovoljne stranke.

ISO 9000:2000 se uporablja, če želi podjetje vzpostaviti sistem vodenja, ki zagotavlja zaupanje v prilagojenost proizvodov podjetja specifičnim zahtevam.

## **7.4. Kateri standardi obstajajo v ISO 9000**

Glavne značilnosti standardov serije ISO 9000:2000 so strnitev zahtev na dveh izbranih standardih ISO 9001 in ISO 9004; v prvem so podane zahteve za certificiranje sistema, tako kot v izdaji iz leta 1994, drugi pa je vodilo za obsežnejši sistem vodenja kakovosti v smeri celovitega vodenja kakovosti (Total Quality Management). Procesno usmerjen sistem vodenja kakovosti, standard ISO 9001, se nanaša na kakovost proizvoda, standard ISO 9004 pa na kakovost organizacije, merjeno z njenim uspehom in zadovoljitvijo potreb interesnih partnerjev (lastnikov, sodelavcev, dobaviteljev in družbe); standard ISO 9001 obravnava "učinkovitost" sistema, tj. katere dejavnosti je treba opraviti, da bo zagotovljena skladnost s postavljenimi zahtevami; standard ISO 9004, ki je v bistvu "most" k celovitemu vodenju kakovosti, obravnava tako "učinkovitost" kot "ekonomičnost" sistema, tj. kako stvari pravilno narediti, da bo zagotovljen uspeh organizacije; jezik standardov ni več "tehničen" in prilagojen le proizvodnim organizacijam, tako kot v izdaji iz leta 1994, temveč so novi standardi napisani v "razumljivem" jeziku za najširši krog organizacij; podane zahteve so splošno uporabne za vse organizacije, ne glede na vrsto in velikost organizacije ter dobavljene proizvode/storitve; spremenjena je terminologija glavnih akterjev v dobavni verigi; v standardu ISO 9001:1994 so to poddobavitelj -->

dobavitelj --> kupec, v standardu ISO 9001:2000 pa dobavitelj --> organizacija --> kupec.

Kaj je največja sprememba?

Največja sprememba v novih standardih je - danes že splošno uveljavljeno - procesno usmerjeno vodenje organizacije. Namesto razdelitve organizacije po funkcijah (oddelkih) se ta razčleni po procesih. V standardu ISO 9001:2000 je poslovanje organizacije razčlenjeno na štiri glavne procese: proces vodenja organizacije (npr. politika, cilji, sistem, organizacija itd.); proces vodenja sredstev (npr. sodelavci, naprave, delovno okolje itd.); proces realizacije proizvoda (npr: razvoj, nabava, proizvodnja, obravnava odstopanj itd.); proces merjenja, analiziranja in izboljševanja (npr: ocenjevanje zadovoljstva kupcev, reklamacije, presoje sistema, nadziranje procesov, pregledi proizvodov, analize podatkov, ukrepi za izboljšanje itd.). Osnovni proces je "proces realizacije proizvoda", ki ga podpirajo ostali trije procesi. Ta začneja z "inputom" kupca in konča s preskrbo proizvoda kupcu. Na obeh koncih tega procesa je kupec, rdeča nit procesa pa je stalno prizadevanje za zadovoljitev njegovih zahtev.

Kaj je s standardom ISO 9002?

Zahteve za sistem so podane le v enem standardu - ISO 9001:2000, in to za kompleten procesni model. Z odstranitvijo standardov ISO 9002:1994 in ISO 9003:1994 velja za vsako organizacijo celoten model sistema po standardu ISO 9001:2000, pri čemer pa lahko organizacija, glede na vrsto proizvodov/storitev in obseg dela, izloči določene procese. V odstavku 1.2 "Uporaba" je jasno navedeno, da lahko organizacija izloči zahteve sistema vodenja kakovosti le tedaj, kadar to ne vpliva na njeno sposobnost, da preskrbi kupcu proizvod v skladu z njegovimi zahtevami in ustreznimi zahtevami regulative. Izločitev zahtev pa je glede na vrsto proizvoda, zahteve kupca in ustrezne regulativne zahteve dovoljena le pri procesu realizacije proizvoda, zahteve standarda, ki zadevajo druge procese, pa morajo biti izpolnjene. Organizacije, ki imajo certificiran sistem ISO 9002:1994 bodo morale svoj sistem prilagoditi novemu standardu ISO 9001:2000, pri čemer bodo lahko izločile delni proces. Pred izločitvijo procesa razvoja pa še enkrat preverite, ali tega procesa - v smislu zahtev novega standarda (zadovoljitev kupca) - dejansko ne potrebujete, oziroma ali kupec dejansko popolnoma sam določi, kakšen naj bo proizvod oziroma storitev.

Imamo certificiran sistem po standardu ISO 9001/9002:1994 – kaj sedaj?

Danes ima že precej organizacij certificiran sistem kakovosti po standardu ISO 9001:1994 ali ISO 9002:1994 in dokumentacijo sistema prirejeno dvajsetim elementom sistema. Kaj sedaj? Kakšne posledice ima sprememba standarda? Ker je novi standard ISO 9001:2000 procesno usmerjen, mora organizacija najprej določiti tiste procese (od ugotavljanja potreb/zahtev kupca, preko razvoja, realizacije in odpreme proizvoda do ocenitve zadovoljstva kupca), ki so potrebni za zagotovitev, da bodo proizvodi/storitve izpolnjevali zahteve kupcev in regulativne zahteve, ter dokumentacijo sistema prirediti določenim procesom. Če imate dokumentacijo sistema razdelano v treh nivojih dokumentov, se pri predelavi sistema ISO 9001/9002:1994 v procesni model spremeni le poslovnik, ki je oblikovan po 20

elementih sistema, sedaj pa bo po procesih organizacije. Drugi dokumenti (organizacijski predpisi, navodila itd.) ostanejo v bistvu enaki, le da so ti sedaj porazdeljeni po procesih organizacije. Kljub spremembi sistema od 20 elementov v procesni model, v standardu ni zahtevano, da se mora obstoječa dokumentacija preurediti in/ali preštevilčiti. Pomembno je le, da so dejavnosti organizacije in pripadajoči postopki prikazani v procesni obliki, in da so v njih upoštevane tudi zahteve novega standarda. Iz navedenega sledi, da je možno iste procese predstaviti z dvema različnima sistemoma oštevilčenja (po standardu ISO 9001:1994 ali ISO 9001:2000). Odločitev je odvisna od predvidenega obsega dela, potrebnega časa in stroškov.

ISO 9000:1994 in 2000 obstajata skupaj od 15. decembra 2003 dalje. Mnoga podjetja še niso nadgradila svojega pridobljenega certifikata 9000:1994 v ISO 9001:2000, večina predvsem zato, ker se ne zavedajo, da po 15.12.2003 niso več akreditirani.

Dva pomembna cilja v reviziji in nadgradnji ISO standardov serije 9000 sta:

- razvoj enostavne vrste standardov, ki bodo enako uporabni tako za mala, kot za srednja in velika podjetja,
- zahtevana dokumentacijo naj bo bolj ustrezna za želene rezultate procesov v organizaciji.

Glavni namen revizije ISO standarda:

- da odraža moderen pristop k vodenju,
- da izboljšuje organizacijsko prakso,
- da osvoji potrebne strukturne spremembe.

Glavne spremembe, ki so nastale z revizijo:

- struktura,
- procesni pristop,
- vloga vodstva,
- neprestano izboljševanje,
- zadovoljstvo odjemalcev,
- resursi,
- terminologija,
- dokumentacija.

## **8. NAPOTKI ZA UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI POSLOVANJA**

V nadaljevanju bomo definirali nekaj korakov pri uvajanju sistema kakovosti poslovanja.

Ugotavljanje ciljev, ki jih želimo v poslovanju podjetja doseči

Tipični cilji so lahko:

- biti bolj učinkovit in dobičkonosen,
- proizvajati proizvode in storitve, ki neprestano zadovoljujejo potrebe in pričakovanja odjemalcev in poslovnih partnerjev,
- doseganje zadovoljstva odjemalcev,
- povečevanje tržnega deleža,

- vzdrževanje tržnega deleža,
- izboljšanje interne komunikacije in delovne klime v podjetju,
- zmanjšanje stroškov in obveznosti (dolgov),
- povečanje zaupanja v proizvodni sistem.

Ugotavljanje ciljev zainteresirane javnosti

Glavni cilj je zadovoljevanje pričakovanj deležnikov, kot so:

- odjemalci in končni uporabniki; pričakujejo proizvode, ki bodo lahko zadovoljevali njihove potrebe in pričakovanja,
- dobavitelji; pričakujejo stabilne in resnične poslovne odnose,
- zaposleni; pričakujejo delovne metode, ki jim bodo omogočale nagrajevanje,
- delničarji; pričakujejo profit, skladen z njihovimi investicijami,
- družba; skupnost zahteva od podjetij, da so njihovi delovni procesi v skladu z zakonom, etični in prijazni okolju.

Pridobivanje informacij o sistemu kakovosti poslovanja

Marketinško naravnane proizvode in storitve potrebujejo podjetja zato, da dosegajo standarde na področju kakovosti, ki so mednarodno priznani.

Prijava za pridobitev enega izmed ISO 9000 standardov v poslovni sistem podjetja

Priporočamo ISO 9001:2000 kot osnovo za certifikat. Veljavnost verzije ISO certifikata 9001, 9002 in 9003:1994 je potekla 15. Decembra 2003!

Pridobitev navodil za specifična področja znotraj sistema kakovosti poslovanja:

- ISO 10006 za projektno vodenje,
- ISO 10007 za management oblikovanja,
- ISO 10012 za sistem meritev,
- ISO 10013 za kakovost dokumentacije,
- ISO/TR 10014 za obvladovanje gospodarnost kakovosti,
- ISO 10015 za izobraževanje
- ISO 19011 za revizijo.

**Ugotavljanje in določitev dejanskega stanja, odkrivanje vrzeli med obstoječim sistemom poslovanja in priporočili ISO 9001:2000**

Za to imajo podjetja na razpolago samoocenjevanje ali jih lahko ocenijo zunanji presojevalci pooblaščenih institucij, ki izdajajo certifikate.

**Določitev procesov, potrebnih za oskrbovanje odjemalcev s proizvodi in/ ali storitvami**

V novem standardu ISO 9001:2000 je pet poglavij, ki natančneje opredeljujejo, katere zahteve so primerne za aktivnosti, ki jih podjetje uporablja za preskrbo proizvodov in izločanje tistih, ki ne ustrezajo delovanju. To vsebuje:

- procese povezane z odjemalci,
- design in razvoj,
- nabava,
- proizvodne in storitvene aktivnosti,
- kontrola meritvenih in kontrolnih naprav.

### **Priprava načrta, s katerim bomo zaprli vrzeli in dosegli načrtovani plan**

Ugotoviti je treba potrebne aktivnosti za zaprtje vrzeli, določiti potrebne resurse za izvedbo teh akcij, določiti odgovornosti in narediti terminski načrt izvajanja in zaključka akcij. Odstavek 4.1 in 7.1. v ISO 9001:2000 predpisuje potrebne informacije, potrebne za izdelavo omenjenih načrtov.

### **Periodično interno ocenjevanje**

Uporabite ISO 19011 kot vodilo za izvedbo internega ocenjevanja, ki navaja tudi potrebno usposobljenost internega presojevalca.

### **Ocenjevanje z zunanjimi presojevalci.**

Izberite zanesljivo, pooblaščen in registrirano organizacijo, ki v vaši državi izvaja presoje podjetij s pooblaščenimi presojevalci in izdaja tudi certifikate. Seznam nacionalnih kvalificiranih in zanesljivih certifikatnih inštitucij, lahko pridobite tudi pri ISO ([www.iso.ch](http://www.iso.ch)).

## **9. BENCHMARKING**

»Benchmarking je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja«. Podjetja se neprestano trudijo biti boljša od svojih konkurentov. Za doseganje boljših rezultatov oziroma nadpovprečne uspešnosti pa morajo neprestano spremljati in analizirati dosežke svojih konkurentov in predvideti njihove akcije in reakcije. Koristno orodje za ugotavljanje za pridobivanje novih znanj in idej je benchmarking, vendar so njegove koristi odvisne od tega ali je v podjetje vpeljan na pravilen način ter ali ga podjetje pravilno uporablja. Podjetja imajo različne pristope k uporabi in izvajanju benchmarkinga pri čemer so najsplošnejši koraki naslednji: načrtovanje, zbiranje poslovnih informacij, primerjava in analiza in uporaba pri sprejemanju novih poslovnih odločitev. Glede na raziskavo, ki je bila v letošnjem letu narejena v podjetju Gral Iteo lahko zaključimo, da slovenska podjetja benchmarkinga ne poznajo dobro saj je na vprašanje o poznavanju benchmarkinga samo 7,5% velikih in srednjih slovenskih podjetij vključenih v raziskavo odgovorilo, da benchmarking dobro poznajo, kar 41% podjetij pa je odgovorilo, da ga slabo ali sploh ne poznajo. Pri tem je nujno omeniti tudi, da si slovenska podjetja benchmarking predstavljajo zelo različno: od vsakodnevnega primerjanja cen tekmecev pa do odkrivanja položaja podjetja na lestvici vseh podjetij v panogi. Malo pa je podjetij, ki benchmarking obravnavajo kot celovit ponavljajoč se proces.

### **9.1. Opredelitev BENCHMARKINGA**

Benchmarking je sodobno managersko orodje za izboljševanje poslovnih rezultatov in poslovnih procesov podjetij. Poudarek je na načrtovanju in izvedbi procesa relativnega primerjanja z najboljšimi podjetji v panogi ali v poslovni funkciji, z namenom dohitevanja in prehitevanja konkurenčnih podjetij. Uporablja se za primerjavo rezultatov in poslovanja z drugimi podjetji v panogi ali izven nje, izboljševanja poslovnih procesov, zniževanja stroškov in povečevanja učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja. Posebno ga priporočamo managerjem financ, računovodstva, proizvodnje, človeških virov in marketinga. Sicer je benchmarking *»nepretrgan sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev,*

delovnih procesov, operacij, poslovnih funkcij, organizacij, ki predstavljajo najboljše prakse z namenom nenehnega izboljševanja«.

**Osnova benchmarkinga:** "Razmišljati zunaj meja".

**Splošni proces benchmarkinga:** "Prehodni" značaj nacionalnega benchmarkinga.

#### VRSTE BENCHMARKINGA

Vrsta benchmarkinga	Glavna opredeljujoča značilnost	Prednosti	Slabosti
Interni	Podobne dejavnosti na različnih lokacijah, oddelkih, operativnih enotah, državah	- pogosto lahko dosegljivi podatki - dobri rezultati za iverzificirna odlična (najboljša) podjetja	- omejeno osredotočenje - usmerjenost navznoter
Konkurenčni	Neposredni konkurenti, ki prodajajo isti glavni skupini kupcev	- informacije, ustrezne za poslovne rezultate - primerljive prakse ali tehnologije - zgodovina zbiranja informacij	- težave pri zbiranju podatkov - etične ovire - antagonistični načini
Funkcijski in splošni	Organizacije, znane po tem, da imajo odlične (najboljše) izdelke, storitve ali procese	- visok potencial za odkritje inovativnih praks - dopusten neposreden prenos tehnologij ali praks - razvoj profesionalnih mrež - stimulatívni rezultati	- težave pri prenosu praks v različno okolje - nekatere nformacije niso prenosljive - velika poraba časa

#### STOPNJE POTEKA BENCHMARKINGA

- DOLOČITEV PREDMETA PRIMERJAVE
- IZOBLIKOVANJE BENCHMARKINŠKE EKIPE
- UGOTOVITEV BENCHMARKINŠKIH PARTNERJEV
- ZBIRANJE IN ANALIZA INFORMACIJ  
IZVEDBA

#### 10. POSLOVNA ODLIČNOST

Na koncu bi radi predstavili še nekaj glavnih konceptov poslovne odličnosti, ki jo v resnici doseže le nekaj najboljših podjetij.

ISO 9004:2000 je zagotovo prava smernica za izboljševanje delovanja, upošteva vse zainteresirane deležnike podjetja in vodi k poslovni odličnosti.

Glavni cilj poslovne odličnosti je zadovoljstvo odjemalcev in delničarjev podjetja. Cilj je dosežen z maksimalnim racionaliziranjem vseh internih resursov, z neprestanim izboljševanjem učinkovitosti in uspešnosti organizacije in njenih procesov. Pa tudi aktivnosti na področju kontrole kakovosti niso zanemarljive, temveč so vključene v širši pristop, kot orodje za upravljanje.

Velik poudarek je dan na zmožnosti zadovoljevanja potreb, želja in pričakovanj odjemalcev, prekosliti kakovost konkurenčnih proizvodov, z namenom osvajanja novih trgov, torej doseganje večjega tržnega deleža.

Lahko rečemo, da je poslovna odličnost bolj poslovna kakovost kot pa kakovost poslovanja.

Njene posebnosti so:

- vključuje vse deležnike,
- je procesno usmerjena,
- stremi k konstantnim izboljšavam,
- obravnava kakovost iz globalnega vidika.

### **10.1. Izvor poslovne odličnosti**

Pred letom 1980 je japonska industrija uspela izvesti ofenzivo na mednarodni trg s kakovostnimi izdelki, izdelanimi z najnižjimi stroški zaradi kakovosti njihovih procesov. Prve reakcije so prišle s strani ameriške industrije, ki je skušala razumeti korenine japonske konkurenčnosti skozi mnoge analize in obiske japonskih podjetnikov in managerjev. Upoštevali so pomembnost nagrad "Deming Application Prize", ustanovljene na Japonskem leta 1951, ki nagrajuje podjetja, sposobna dosegati nivo najvišje kakovosti.

V letu 1987 so Združene države Amerike uvedle "Malcolm Baldrige National Quality Award", z namenom, da bi izboljšale tako produktivnost kot konkurenčnost Ameriških podjetij.

Zmagovalci, ki so prejeli to nagrado, so bili dolžni deliti in posredovati svoje znanje in primere dobre prakse, ki so jih pripeljali do odličnosti.

Osnovna strategija nagrade je bila:

- ustvariti nacionalne prvake,
- stimulirati tekmovalnega duha,
- širiti kulturo poslovne odličnosti.

Istega leta (1987) je tudi ISO izdal model eksternega zagotavljanja kakovosti.

Koncept, ki ga je predstavil Malcolm Baldrige, za vrednotenje rezultatov, je bila učinkovitost, zadovoljstvo odjemalcev in kontinuirano izboljševanje kapacitet za pridobivanje in obdržanje odjemalcev. Jasno je, da je Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) predstavljala pomembno izboljšavo, v primerjavi z zastarelim statičnim pristopom na področju zagotavljanja kakovosti.

Evropa je v letu 1990 sledila ameriškemu zgledu; 14 vodilnih evropskih podjetij je ustanovilo Evropsko fundacijo za kakovost poslovanja "European Foundation for the Quality Management", da bi pospeševala konkurenčnost skozi TQM. Rezultat je bil ustanovitev evropske nagrade za kakovost, EQA – European Quality Award. Leta 1998 je EFQM izdal izboljšano verzijo modela odličnosti, ki je postal meritveni standard za ocenjevanje nivoja odličnosti.

Pomembna posledica MBNQA je bila rast deleža samoocenjevanja podjetij. Samo omejeno število podjetij je sodelovalo v tekmovanju za nagrado "Prize award", medtem ko je veliko število podjetij uporabilo Malcolm Baldrige model za samoocenjevanje, da bi bolje razumeli svoj položaj na poti k odličnosti.

Koncept samoocenjevanja lahko opredelimo kot obširno ocenjevanje organizacije, ki ga podjetje izvaja s svojimi lastnimi kadri, za lastne, interne namene.

## 10.2. Načela poslovne odličnosti

Obstajata dva različna pristopa h kakovosti:

- sistem kakovosti poslovanja, ki ga zastopa v glavnem sistem standardov ISO 9000,
- poslovna odličnost, ki jo predstavljajo nagrade odličnosti, kot Deming Prize, Malcolm Baldrige Award.

Načela odličnosti po ocenjevanju, ki se izvaja v okviru Malcolm Baldrige ocenjevanja, pokriva sedem ključnih področij z različnim točkovanjem:

- vodstvo 12,5 %
- strateško načrtovanje 8,5 %
- usmerjenost h kupcu in trgu 8,5 %
- usmerjenost h kadrom 8,5 %
- vodenje procesov 8,5 %
- poslovni rezultati 45 %

Za dobro razumevanje modela poslovne odličnosti je smiselno razumeti in poznati 14 Demingovih točk:

1. Ohranite misijo podjetja v smeri neprestanega izboljševanja proizvodov in storitev.
2. Osvojite novo filozofijo managementa in vodite spremembe podjetniškega vodenja.
3. Poslujte z namenom, da bo kakovost proizvoda zahtevala samo minimalni nadzor nad kakovostjo. Integrirajte kakovost proizvoda že pri oblikovanju izdelkov.
4. Opustite nabavo po nizkih cenah. Raje se osredotočite na zmanjšanje celotnih stroškov. Zmanjšajte število dobaviteljev na proizvod, z ustanavljanjem dolgoročnih in poštenih poslovnih odnosov.
5. Neprestano izboljšujte proces planiranja, proizvodnje in storitev, kar bo pripomoglo k zmanjševanju stroškov.
6. Vzpostavite kontinuirano možnost izobraževanja in usposabljanja za vse zaposlene v poslovnem procesu.
7. Vzpostavite moderen način vodenja in imejte za cilj olajšati delo ljudem in strojem.
8. Dopustite, da vsak po svojih najboljših močeh lahko prispeva k uspehu podjetja.
9. Ukinite prepreke med storitvami. Timsko delo bo preprečevalo probleme, ki sicer lahko nastanejo med razvojem in uporabo proizvoda.
10. Odstranite navodila in slogane, ki od zaposlenih zahtevajo proizvodnjo brez slabih izdelkov in povečevanje produktivnosti.
11. Odstranite planske proizvodne normative in vse druge metode znane kot vodenje na osnovi števil.

12. Odstranite ovire, ki ne dopuščajo zaposlenim, inženirjem in vodstvenim delavcem, da bi bili ponosni na svoje delo.
13. Postavite kakovosten program izobraževanja in osebnega napredovanja.
14. Poskrbite, da bodo vse "sile" delale z namenom doseganja preoblikovanja.

### **10.3. Uvajanje poslovne odličnosti**

Osnovni predpogoj za implementacijo poslovne odličnosti je vpletenost, oziroma aktivno sodelovanje najvišjega vodstva.

Osem glavnih stopenj za takšno implementacijo so:

- ugotavljanje obstoječega stanja,
- postavljanje prioritet,
- načrtovanje poslovne odličnosti,
- razvoj poslovne odličnosti,
- načrtovanje in izvedba prvega kroga aktivnosti,
- ocenjevanje delovanja in povratne informacije na prvi stopnji uvajanja poslovne odličnosti,
- izboljševanje in morebitno definiranje novih ciljev,
- povzetek.

Dva cilja poslovne odličnosti sta:

- popravki; odpravljanje negativnega vpliva neodvisnih podsistemov organizacije,
- izboljšave; sistem vodenja bi moral biti izboljššan, z namenom da doseže kontinuirano izboljševanje organizacije.

Težave, povezane z implementacijo poslovne odličnosti v mala in srednja podjetja zahtevajo močno podporo nacionalnih in sektorskih organizacij. Zato bi morale te organizacije organizirati notranji sektor, ki je sposoben nuditi ustrezne in učinkovite storitve s področja poslovne odličnosti, seveda v sodelovanju in s pomočjo zunanjih strokovnjakov. Nove iniciative ISO7TC 176 skušajo zmanjšati vrzeli med velikimi in malimi podjetji, z izdajanjem nagrad za poslovno odličnost; Deming, Malcolm Baldrige in druge.

Mala in srednja podjetja v sodelovanju s svojo zbornico in ob pomoči NORMAPME lahko zmanjšajo vrzel na področju poslovne odličnosti, tako da uporabljajo modele poslovne odličnosti sami, da se usposablajo in nudijo usposabljanje zaposlenim in da izboljšujejo svoje servisne storitve, ki jih nudijo svojim deležnikom.