

Sistemi kakovosti kot sredstvo za doseganje strateških razvojnih usmeritev

mag. Marjan Babič

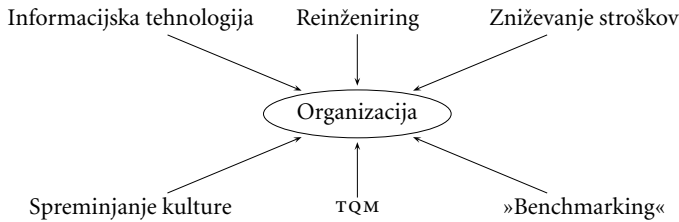
Sistemi kakovosti ISO določajo okvirje urejanju poslovnih procesov in dejavnosti. Za izkoriščanje priložnosti, ki jih omogočajo po standardih urejeni poslovni procesi, je potrebno tesno in stalno usklajevanje s strateškimi razvojnimi usmeritvami. Na eni strani mora urejanje posameznih področij slediti razvojnim ciljem, na drugi strani pa urejeni procesi in dejavnosti zagotavljajo informacije za redno preverjanje pravilnosti smeri delovanja. Prevelika kompleksnost sistema lahko zahteva prevelike vložke že zgolj za njegovo ohranjanje. Poenostavitve pa bi utegnile onemogočiti spremljanje učinkovitosti vseh pomembnih procesov in dejavnosti.

POMEN JASNIH STRATEŠKIH USMERITEV

V sodobnem dinamičnem, globaliziranem in hitro razvijajočem se poslovnem okolju se organizacije soočajo z velikimi izzivi ohranjanja in povečevanja konkurenčnosti v mednarodnih razmerah. Konkurenčnim pritiskom so še posebej izpostavljene in bodo vedno bolj organizacije iz manjših držav. Omejenost domačega tržišča jih sili k širjenju poslovanja navzven, obenem pa so manjša tržišča izpostavljena večjim konkurenčnim pritiskom multinacionalnih podjetij.

Dosedanja slovenska gospodarska politika je nadzirala in omejevala neposredne tuje investicije in s tem ščitila domače organizacije pred sposobnejšimi in učinkovitejšimi tujimi konkurenti. Z napredovanjem procesov približevanja Slovenije k Evropski uniji se izteka obdobje prekomernih zaščitniških odnosov. S selektivnostjo in zagotavljanjem ustreznih pogojev bo potrebno čim bolj uskladiti usmeritve gospodarske politike in potrebe ter interese držav EU, držav jugovzhodne Evrope in multinacionalnih podjetij. Tudi podpora gospodarske politike v obliki ukrepov, ki bo pomagala organizacijam pri njihovem večjem uveljavljanju na mednarodnih tržiščih ne bo smela izostati.

Organizacije pa se ne smejo zanašati na ukrepe države in njenih ustanov. Za njihov razvoj in poslovno rast so najbolj odgovorni lastniki in



Slika 1: Ad hoc management (povzeto po Samson in Challis 1999)

poslovodniki posameznih organizacij. Kako naj se organizacije pripravijo za uspešen konkurenčni boj? Prvi in osnovni pogoj je oblikovanje jasnih razvojnih smotrov in ciljev. Lastniki določijo smotre, ki naj jih dosega podjetje, management pa načrtuje cilje v skladu s smotri in strategije za doseganje teh ciljev (Tavčar 2000). Opredelitev smotrov, ciljev in strategij mora vsebovati smernice razvoja k strankam usmerjenih poslovnih procesov ter kakovostnih izdelkov in storitev, ki se prilagajajo potrebam ciljnih skupin kupcev, intelektualnega kapitala, informacijske infrastrukture in drugih dejavnikov.

Strateški in drugi razvojni dokumenti ne bodo ostali le propagandno gradivo, pač pa bodo izhodišče za delovanje in redno preverjanje smeri razvoja, toda samo v primeru, če bodo usmeritve določene ob visoki stopnji usklajenosti in razumevanja na vseh ravneh organizacije. Le strateške usmeritve, s katerimi se lahko identificirajo vsi zaposleni, zagotavljajo usklajenost vrednot in delovanja za doseganje zastavljenih ciljev.

POTI DO URESNIČITVE RAZVOJNIH USMERITEV

Ko so strateške razvojne usmeritve opredeljene in usklajene, sledi določitev načinov za njihovo uresničevanje. Z razvojem poslovnih ved se je iz teoretičnih spoznanj in praktičnih svetovalnih izkušenj razvila vrsta postopkov in metod, ki naj bi zagotavljale izboljševanje učinkovitosti, kakovosti in prilagojenosti zahtevam tržišča. Izkušnje pa kažejo, da se različne metode v organizacijah večinoma uvajajo nekoordinirano in nestrukturirano, mnogokrat pod vplivom trenutno veljavne prakse v sorodnih ali konkurenčnih organizacijah oziroma v širšem poslovnem okolju (Samson in Challis 1999).

Izvajanje medsebojno nepovezanih projektov lahko pomeni le veliko

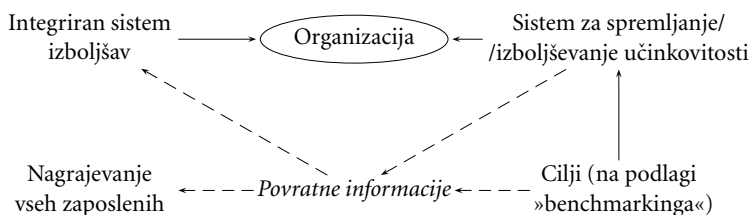
obremenitev človeških, finančnih in drugih virov brez dejanskih rezultatov, ki bi organizacijo privedli bliže dolgoročnim razvojnim ciljem. Neuspešni napori in prizadevanja sposobnih ljudi privedejo do razočaranja, upada morale in zmanjševanja vrednosti podjetja.

Veliko več možnosti za uspešno uveljavitev ima pristop, ki vključuje izbiro, sistematično preučitev in temeljite priprave na uvajanje enega samega sistema izboljšav. Uspešen sistem lahko posega na različne dele poslovanja in je sestavljen iz številnih elementov. Bistveno je, da so vsa razmerja v sistemu izboljšav analizirana in medsebojno usklajena ter da se pri uvajanju in kasnejšem delovanju dopolnjujejo.

Uspešen sistem izboljšav mora biti podprt s sistematičnim spremljanjem učinkovitosti in njenim izboljševanjem. Odprtost sistema naj omogoča oblikovanje ciljev na osnovi zbiranja podatkov iz okolja. Te informacije morajo omogočati tudi veliko odzivnost in pravočasne prilagoditve smeri delovanja, ki jih zahtevajo vedno hitrejša spremembe v poslovnem okolju. Spremljanje doseganja zastavljenih ciljev mora biti povezano s sistemom nagrajevanja v organizaciji. Zaposleni, katerih del plače je neposredno odvisen od doseganja učinkovitosti, se bodo veliko lažje poistovetili s cilji organizacije, enostavnejše pa bo tudi ohranjanje in razvijanje primerne kulture organizacije.

KAKOVOST V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU

Eden od načinov sistematičnega organiziranja poslovanja, ki vključuje mehanizme stalnega izboljševanja, je urejanje poslovanja v skladu s standardi kakovosti. Standardi skupine ISO 9000 v splošnih elementih določajo urejenost vseh pomembnih področij poslovanja: od poslovne politike in razvoja, s kupci in dobavitelji do procesov proizvodnje oziroma izvajanja storitev.



Slika 2: Elementi sistematičnega managementa (povzeto po Samson in Challis 1999)

Organizacije se za uvajanje in certificiranje sistemov kakovosti odločajo zaradi dveh temeljnih smotrov. Prvi smoter je doseganje čim večje skladnosti proizvodnje oziroma izvajanja storitev z zahtevami kupcev. Drugi je povečevanje učinkovitosti poslovnih procesov s sistematično urejenostjo in izboljšavami poslovanja (McManus 1996). Sistematičnost in disciplina ne smeta biti preveč omejujoči in birokratski. Prava mera je odvisna od osnovnih značilnosti delovanja podjetja in njegovih usmeritev: pri procesni usmerjenosti je možnih veliko manj odstopanj od danih standardov kot pri usmerjenosti k stranki. Navidez birokratsko določanje postopkov za delo je potrebno in v razumnih mejah prinaša organizaciji koristi v obliki širjenja dobre prakse in spodbujanja izboljšav procesov in postopkov (Samson in Challis 1999). Podjetje se mora samo odločiti, v kolikšnem obsegu in kako podrobno bo predpisovalo posamezne delovne postopke in urejalo poslovne procese.

Kakovost v poslovnem okolju ni več novost. Za utrjevanje vloge in pomena kakovosti je treba upoštevati pomembne spremembe v gospodarskem okolju na prehodu v novo tisočletje in se jim prilagoditi. Ljudje v gospodarsko razvitih družbah so se pripravljene učiti, želijo odločati in delovati tako, da izboljšajo svoje delo, rezultate in življenjske pogoje. Zamisel kakovosti se je uveljavila kot ena najpomembnejših idej managementa 20. stoletja: proizvajati kakovostno je najboljši način za hitro, poceni proizvodnjo in za dobre prodajne rezultate. Znatno se je razvila ekonomika stroškov kakovosti, ki sili k ugotavljanju dejanskih stroškov izvajanja dejavnosti, česar tradicionalno računovodstvo ne zagotavlja. Kakovost se je uveljavila kot nekakšno sredstvo mednarodnega poslovnega komuniciranja. Dobra praktična spoznanja in dosežki se hitro prenašajo z enega konca sveta na drugi. V poslovnem okolju veljata prepričanje in praksa, da se odločitve sprejemajo le na osnovi dejstev, s čimer je povezano tudi resno in sistematično merjenje in spremljanje dosežkov na področju kakovosti (Feigenbaum in Feigenbaum 1999).

Številni dejavniki v svetovnem gospodarskem, družbenem in poslovnem okolju ponujajo možnosti za krepitev pomena kakovosti kot sistema vodenja (Feigenbaum in Feigenbaum 1999). Prvič, kupci vedno bolj poudarjajo kakovost kot odločilni standard pri svojih nakupih. Kakovost ne pomeni več le delovanja in osnovnih značilnosti proizvoda oz. storitve, pač pa jo potrošniki povezujejo s celotno vrednostjo proizvoda oz. storitve, kar vključuje tudi kakovost prodajnih poti in poprodajnih

storitev. Drugič, dokazovanje izboljševanja kakovosti v obliki zmanjševanja napak pri končnih proizvodih ne zadošča več. Treba je razumeti, kako kupci oz. uporabniki proizvodov in storitev pojmujejo kakovost ter temu razumevanju prilagoditi vse pomembne poslovne procese. Tretjič, ponovno se povečuje pomen učinkovitih dobavnih verig, pri čemer je nujno dejavno vključevanje fleksibilnih in sposobnih dobaviteljev v procese zagotavljanja kakovosti. Četrto, izjemno hiter tehnološki razvoj po eni strani skrajšuje obdobje konkurenčnih prednosti novih tehnološko zahtevnih proizvodov ali – po drugi strani se z razvojem informacijskih in komunikacijskih tehnologij povečuje pomen integriranosti in kakovostnega upravljanja z množicami informacij. Petič, ekonomika kakovosti se vedno bolj uveljavlja kot sestavni del koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (*activity based costing*). Računovodsko spremljanje se s proizvodnje, prodaje in z distribucije širi na nova področja, kot so stroški zagotavljanja zadovoljstva kupcev.

V zadnjem desetletju so se številna slovenska podjetja odločala (in se še odločajo) za urejanje poslovanja v skladu s standardi kakovosti skupine ISO ali primerljivimi standardi. V Sloveniji je veljavnih preko 620 certifikatov serije ISO 9000. V certificiranih podjetjih dela čez 37 % vseh zaposlenih v slovenskem gospodarstvu, ki ustvarijo več kot 34 % prihodka. Zaradi naraščajočih zahtev tržišč oz. kupcev, poslovnih povezav s tujimi partnerji in prilagajanja evropskim predpisom je kakovost proizvodov in storitev osnovni predpogoj za uveljavljanje in poslovno rast podjetij v mednarodnih razmerah.

KAKOVOST KOT SISTEM VODENJA

Pridobitev ustreznega certifikata za sistem kakovosti še ne zagotavlja visoke kakovosti proizvodov in storitev, primerljive ravni kakovosti med različnimi certificiranimi podjetji, boljše kakovosti od podjetij, ki niso certificirana, niti visoke produktivnosti in odzivnosti kot konkurenčnih prednosti. Tudi empirične raziskave ne omogočajo enotnih in nespornih ugotovitev, da uveljavitev sistemov kakovosti vpliva na dobičkanost, spreminjanje tržnih deležev in učinkovitost certificiranih podjetij (Simmons in White 1999).

Splošnost osnovnih standardov in njihova odprtost za prilagajanje konkretnim razmeram v podjetju sta lahko nevarni, če postane sistem namenjen samemu sebi in se preveč časa in energije vplaga v pisanje in

pregledovanje navodil in predpisov. Sistem mora služiti smotrom in ciljem organizacije, ne obratno. Od načina uvajanja in delovanja sistema kakovosti bo najbolj odvisno, koliko dejanskih prednosti bo organizacija pridobila z izboljševanjem lastnih procesov in na tržišču.

Ne glede na to, ali se podjetja odločajo za uvajanje sistemov kakovosti zaradi zunanjih, notranjih ali obojih vzrokov, je za njihovo uspešno integriranje v vse dele poslovanja poglobitnega pomena odločna in dejavna podpora najvišjega vodstva. Le sodelovanje tega vodstva pri uvajanju sistema, redno spremljanje sistema in pregledovanje njegovih elementov lahko zagotovijo prenos filozofije kakovosti v vsakdanje delo in ravnanje slehernega posameznika. Slednje pa je predpogoj, da sistem kakovosti zaživi in se razvija kot enakovredni del celotnega poslovnega sistema, kot vir in sredstvo stalnih izboljšav poslovanja.

Že pri pripravi uvajanja standardov kakovosti je treba naprej upoštevati razvojne in poslovne usmeritev podjetja. Na eni strani mora urejanje posameznih področij slediti razvojnim ciljem, na drugi strani pa urejeni delovni procesi in dejavnosti zagotavljajo informacije potrebne, za redno preverjanje pravilnosti smeri delovanja. Poslovodstvo mora z ustreznim sistemom za spremljanje učinkovitosti poslovanja preverjati položaj uresničevanja razvojnih usmeritev in sprožati nove razvojne spodbude. Sistemi za spremljanje učinkovitosti, ki so še vedno najpogostejši, imajo nekaj skupnih slabosti (Neely 1998):

- prevelik poudarek na finančnih podatkih, ki le odslikavajo pretekla dogajanja,
- preobsežnost, zaradi pogostega spremljanja dejavnikov, ki so lažje merljivi in manj pomembni,
- pomanjkanje povezanosti med kazalniki in strateškimi usmeritvami.

Če podjetje določi kot strateško usmeritev razvoj novih storitev za zadovoljevanje potreb kupcev, mora doseganje te usmeritve spremljati tako, da opazuje število novih storitev, stopnjo skladnosti storitev s potrebami kupcev, zadovoljstvo kupcev in druge izbrane kazalnike. Merjenje doseganja zastavljenih ciljev je zadnji korak v verigi medsebojno usklajenih aktivnosti in procesov:

1. Tržne raziskave omogočajo spoznavanje in spremljanje potreb kupcev.

2. Rezultat razvojnih projektov, inovacij in izboljšav so predlogi za nove in izpopolnjene storitve.
3. Usmeritve naložbene politike so osnova za izbiro upravičenih in sprejemljivih predlogov.
4. Nove storitve se izvajajo v skladu z opredeljenimi standardi kakovosti, učinkovitosti in varnosti.
5. Razgovori, srečanja, ankete, analiziranje reklamacij so vir informacij o skladnosti storitev s pričakovanji kupcev.

Pri urejanju posameznih segmentov je treba določiti, kdo so nosilci, skrbniki sredstev in informacij ter uporabniki, katere so medsebojne povezave med različnimi segmenti. Vedno pomembnejše je tudi zagotavljanje ustrezne informacijske podpore, ki mora na eni strani čim bolj olajšati redno evidentiranje in spremljanje kazalnikov kakovosti, na drugi strani pa omogočati enostaven pretok informacij in njihovo uporabo.

Kompleksnost sistema kakovosti je treba prilagoditi vsebini in strukturi sistema kazalnikov. Prevelika kompleksnost sistema lahko zahteva pretirane vložke že zgolj za njegovo ohranjanje. Izogniti se je treba tudi poenostavitvam, ki onemogočajo spremljanje učinkovitosti vseh pomembnih procesov in dejavnosti.

UPORABLJENA LITERATURA

- Samson, D. in D. Challis. 1999. *Patterns of excellence*. London: Financial Times in Prentice Hall.
- Tavčar, M. 2000. *Razsežnosti strateškega managementa*. Druga, predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Feigenbaum, A. in D. Feigenbaum. 1999. New quality for the 21st century. *Quality Progress* 32 (12): 27–31.
- Simmons, B. in M. White. 1999. The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter? *Journal of Managerial Issues* 11 (3): 330–343.
- McManus, J. 1996. Quality assurance – a management perspective. *Management Services* 40 (11): 16–18.
- Neely, A. 1998. *Measuring business performance*. London: The Economist.