

Ekonomika kakovosti

Mag. Marjan Babič

Luka Koper, d. d.

Organizacije se za uvajanje sistemov in modelov kakovosti odločajo iz različnih razlogov, med najbolj pogostimi so zahteve odjemalcev. Spremljanje kakovosti proizvoda ali storitve je razmeroma enostavno. Dosti zahtevnejše je merjenje ekonomskih učinkov vlaganj v kakovost. Kljub zahtevnosti bi morale organizacije pristopiti k primerjavam teh vlaganj in koristi ter z njimi usmerjati prizadevanja za izboljševanje kakovosti.

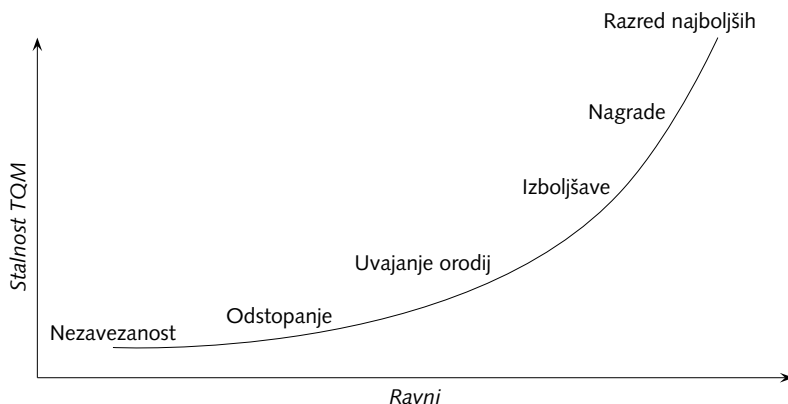
UVOD

Zakaj se podjetja in druge organizacije odločajo za uvajanje sistemov kakovosti, sistemov celovitega vodenja, modelov poslovne odličnosti ali drugih sorodnih orodij managementa? Središčna usmeritev vseh modelov in orodij je kakovost proizvodov in storitev. Kakovost je v visoko konkurenčnem mednarodnem poslovnem okolju osnovni pogoj za ohranjanje poslovnih partnerjev in tržnih deležev, za rast prodaje in za prihranke na stroškovni strani poslovanja.

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

Vzpostavljanje in vzdrževanje določene ravni kakovosti je povezano tudi s stroški oz. vlaganji, zato se postavlja vprašanje, katera je ustrezna raven kakovosti. Kakšne so prednosti vzpostavljenega sistema kakovosti? Kolikšna vlaganja v kakovost so še opravičljiva in sprejemljiva? Načeloma je odgovor enostaven – ustrezna je tista raven kakovosti, s katero zadovoljimo zahteve poslovnih partnerjev s čim nižjimi stroški. Natančnejši odgovori na ta in podobna vprašanja niso možni brez finančnega ovrednotenja vlaganj in koristi sistemov in modelov kakovosti.

Primerjava koristi v obliki novih poslov in prihrankov na strani stroškov ter vlaganj v kakovost pove, kolikšna je ekonomičnost zagotavljanja



Risba 1: Ravni uveljavitve kakovosti (povzeto po Dale 1999)

kakovosti. V podjetjih bi moralo biti izboljševanje te ekonomičnosti eden pomembnejših poslovnih ciljev.

OBLIKA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Razvoj in nadgrajevanje sistemov kakovosti zahtevata jasno predstavo o potrebnih dejavnostih in o konkretnih koristih izboljševanja kakovosti proizvodov ali storitev.

Od vodstev v organizacijah je odvisno, kako in do katere stopnje se bo razvijal sistem celovitega vodenja. Organizacija lahko ostane na stopnji formalno vzpostavljenega in po potrebi s certifikatom potrjenega sistema, ki ne zaživi kot del vsakodnevnih opravil zaposlenih z osredotočenostjo na potrebe kupcev. Na drugi strani lahko sistem dozori do stopnje, na kateri zagotavljanje kakovosti postane del organizacijske kulture in vrednot ter na kateri procese nenehnega izboljševanja odlikuje dejavna vključenost zaposlenih. Da bi povečale zadovoljstvo poslovnih partnerjev, organizacije stalno iščejo možnosti za izboljšave proizvodov in storitev.

KOLIKO NAS STANE KAKOVOST?

Stroški kakovosti so stroški, ki ne bi nastajali, če ne bi bilo težav s kakovostjo (Tayles in Woods 1996). Običajno se delijo na stroške preprečevanja napak, stroške preverjanja skladnosti proizvodov in storitev z zahtevami odjemalcev ter stroške odpravljanja nastalih napak.

Vzpostavljanje sistema kakovosti oz. sistema celovitega vodenja je povezano z znatnimi stroški za vodenje projekta, zunanje svetovalce, popisovanje procesov in procedur, pripravo dokumentacije in usposabljanje. Začetnemu vlaganju v vzpostavitev sistema mora skozi faze razvoja slediti racionalizacija dejavnosti in procesov ter s tem zniževanje neposrednih stroškov zagotavljanja ustrezne ravni kakovosti. Z izboljševanjem učinkovitosti dela presojevalcev, timov in drugih oblik dejavnega sodelovanja zaposlenih je povezano zmanjševanje števila napak in stroškov njihovega odpravljanja.

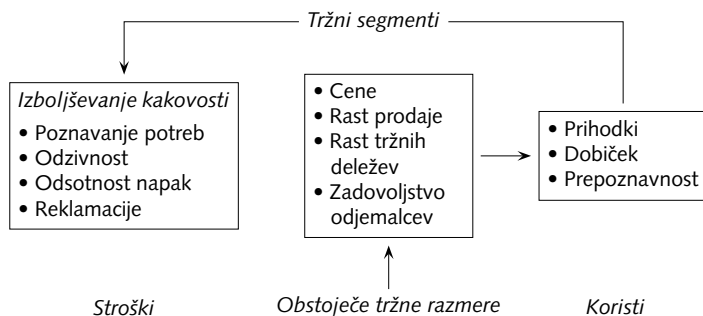
Kljub znanemu dejstvu, da so merljive koristi in izboljšanja najboljša motivacija za nadaljnje izboljšave, so sistemi za spremljanje stroškov kakovosti večinoma še nepopolni. Računovodska praksa in tradicionalne opredelitve stroškovnih elementov ne omogočajo enostavne prilagoditve potrebam sistemov kakovosti. Za zadovoljivo delovanje sistema za spremljanje stroškov kakovosti sta potrebna ustvarjalen in inovativen pogled na stroške in dejavno sodelovanje nosilcev procesov s skrbniki računovodskih podatkov.

KAKOVOST PRIZNAVAJO ODJEMALCI

Dva od izhodiščnih ciljev organizacij, ki se lotevajo projektov celovitega vodenja, sta doseganje boljših prodajnih rezultatov in rast dobička. Izboljševanje kakovosti storitev in proizvodov je vsebinsko prilagajanje potrebam odjemalcev. Naložba v kakovost mora vključevati načine zaznavanja teh potreb, njihovega vrednotenja in prenašanja v procese izvajanja storitev oz. proizvodvanja proizvodov. Drugi del sistema, ki je vezan neposredno na razmerja s kupci, mora zagotavljati minimiziranje napak in njihovo učinkovito odpravljanje.

Potencialne koristi kakovostnega upravljanja odnosov s poslovnimi partnerji so večvrstne. Prva skupina teh koristi so: pridobivanje novih odjemalcev, rast tržnih deležev, krepitev ugleda in boljše izhodišče pri pogajanjih o cenah. V drugo skupino pa spada ohranjanje obstoječih odjemalcev, kar je vsaj petkrat cenejše od pridobivanja novih (Zeithaml 2000).

Vrednotenje učinkov na področju odnosov z odjemalci je dobra osnova za osredotočenje dejavnosti na tržne segmente, ki so najbolj donosni in v katerih so sredstva za izboljševanje kakovosti najboljše naložena.



Risba 2: Vrednotenje kakovosti na tržišču

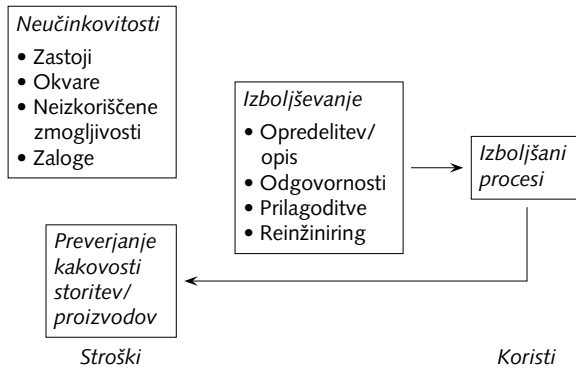
Izločitev in vrednotenje učinkov izboljševanja kakovosti na tržne in finančne rezultate pa otežuje prepletanje z vplivi drugih dejavnikov. Na odločitve odjemalcev o prihodnjih nakupih poleg ravni kakovosti vplivajo še cenovna politika, oglaševanje, učinkovitost distribucije, intenzivnost konkurence in drugi dejavniki.

OBVLADOVANJE STROŠKOV Z IZBOLJŠEVANJEM PROCESOV

Redno spremljanje izvajanja in merjenje učinkov sta nepogrešljivi sestavini sistema nenehnega izboljševanja procesov. Sistematična skrb za kakovost proizvodov in storitev se začne z opredelitvijo ključnih poslovnih procesov ter nosilcev procesov in dejavnosti. Dober opis posameznega procesa je osnovni pogoj za enako izvedbo ob vsaki ponovitvi in za zmanjševanje števila napak.

Zaradi ponavljajočih se napak in drugih motenj pri izvajanju procesov se izvajajo ukrepi za izboljšanje procesov, ki lahko segajo od manjših prilagoditev do celovite preнове posameznega procesa.

Procesi proizvodnje in izvajanja storitev so običajno deležni osrednje pozornosti, ker so neposredna stična točka z zahtevami in pričakovanji odjemalcev. Odstopanja od dogovorjene kakovosti, ki so ugotovljena z lastnim nadzorom ali na osnovi reklamacij odjemalcev, niso slabost le zaradi zmanjševanja ugleda, ampak povzročajo tudi neposredne nepotrebne stroške neučinkovitega izvajanja in odpravljanja napak. Učinkovit nadzor in ukrepanje omogočata prihranke tudi zaradi skladnejšega in učinkovitejšega izkoriščanja razpoložljivih zmogljivosti, med katere lahko štejemo tudi zmanjševanje števila in resnosti okvar opreme.



Risba 3: Izboljševanje procesov

Urejenost odnosov z dobavitelji in procesov nabavljanja mora zagotavljati pravočasno dobavo proizvodov in storitev dogovorjene kakovosti po čim ugodnejših cenah. Neposredne koristi se izražajo v doseganju čim ugodnejšega razmerja med ceno in kakovostjo. Zanimarjivi niso niti učinki učinkovitejšega upravljanja z zalogami in manjše vezave sredstev v zalogah.

Tudi vsak drugi proces je mogoče obravnavati s stališča izboljšav in prihrankov, ki jih te izboljšave prinašajo. Intenzivnost in sistematičnost pristopa k izboljševanju procesov je odvisna od ocen pričakovanih koristi in od vključenosti nosilcev in izvajalcev v procesih v graditev kulture kakovosti.

KAKOVOST USTVARJAMO LJUDJE

Kultura organizacije obsega v organizaciji prevladujoče vrednote, vzorce in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci (Tavčar 2001). Pojmovanje kakovosti kot neločljive sestavine in cilja ravnanja posameznikov in delovanja organizacije je potrebno privzgojiti. Izobraževanje, usposabljanje, razvoj različnih oblik za vključevanje zaposlenih v izboljševanje procesov so dejavnosti, ki ne dosegajo takojšnjih učinkov. Kakovost kot oblika organizacijske kulture se razvija z leti.

Procese poznajo in obvladujejo zaposleni, ki so v različnih vlogah vključeni v izvajanje teh procesov. Naložbe v usposabljanje in izobraževanje lahko imajo izjemno velike pozitivne učinke v obliki nemotenega izvajanja procesov, odsotnosti napak in reklamacij. Najuspešnejša podje-

tja dajejo dejavnemu vključevanju zaposlenih dodatne razsežnosti z razvijanjem in spodbujanjem inovativne dejavnosti.

Vrednotenje učinkov vlaganja v znanje, veščine in spreminjanje organizacijske kulture je še manj oprijemljivo in zato zahtevnejše kot pri ugotavljanju koristi izboljševanja procesov.

TEŽAVNO, A POTREBNO VREDNOTENJE

Že sam pojem kakovosti je težko enoznačno opredeliti in vsebinsko razložiti. Še težje je kakovost obravnavati z ekonomsko logiko. Kljub težavam, s katerimi se srečujemo zlasti pri vrednotenju učinkov izboljševanja kakovosti, bi morala biti osnovna utemeljitev za vzpostavljanje modelov in sistemov kakovosti v možnostih za povečevanje dobička z rastjo tržnih deležev, izboljševanjem poslovnih procesov in z drugimi pozitivnimi učinki. Ekonomski pogled na kakovost vključuje tudi ustrezní model za primerjavo stroškov in koristi.

UPORABLJENA LITERATURA

- Dale, B. G., ed. 1999. *Managing quality*. 3. izdaja. Oxford: Blackwell.
- Giakatis, G., T. Enkawa in K. Washitani. 2001. Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss. *Total Quality Management* 12 (2): 179–190.
- Keogh, W. in M. Atkins. 1998. Human resource issues in quality costs: results from a longitudinal study. *Total Quality Management* 9 (4–5): 140–144.
- Payson, S. 1998. Quality improvement versus cost reduction: a broader perspective on evolutionary economic change. *Technology Analysis & Strategic Management* 10 (1): 69–88.
- Tavčar, M. I. 2000. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2., predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Tayles, M. in M. Woods. 1996. The costing of process quality: opportunities for new accounting practices. *Management Accounting* 74 (10): 28–31.
- Tracy, B. 2000. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar Consulting.
- Zhang, Z. 2000. Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management* 11 (1): 129–137.