

Celovito vključevanje funkcij podjetja v doseganje poslovne odličnosti

Dr. Gabrijel Devetak

Visoka šola za management v Kopru

Ustvarjalnost in poslovna odličnost z vsakdanjo povezavo z marketingom ali trženjem in s skrbjo za inovacijsko politiko je iz dneva v dan bolj izrazita. Prispevek obravnava ustvarjalno ozračje v podjetju in skrb za ustvarjalnost v povezavi s trženjem. Veliko prostora v prispevku namenjam poslovni odličnosti, kakovosti in priznanju Republike Slovenije na tem področju. Bistvo filozofije in prakse trženja temelji na dejstvu, da izhajamo iz plačilno sposobnega povpraševanja; na osnovi tega razvijamo, oblikujemo in proizvajamo ustrezne izdelke (ali izvajamo storitve) za pravočasno ugotovljeno konkretno povpraševanje. S tem zadovoljimo kupce, zaposlene in lastnike kapitala. V organizacijah z dobrim sodelovanjem med strokovnjaki trženja in ustvarjalci drugih oddelkov, lahko pričakujemo ustrezne poslovne rezultate in ustvarjalno ozračje za nadaljnji razvoj, osvajanje novih zahtevnih izdelkov oz. storitev ter novih trgov EU in širše.

UVODNE MISLI K OBLIKOVANJU USTVARJALNEGA OZRAČJA V PODJETJU IN KAKOVOSTI POSLOVANJA

Razvoja gospodarstva si ne moremo več zamisliti brez neprestanega razvijanja in spodbujanja ustvarjalnosti v vseh možnih oblikah. Znanstvena odkritja, izumi, tehnične izboljšave in koristni predlogi neprestano spodbujajo proizvodne sile, s čimer se spreminjajo tudi proizvodni odnosi. V razvitih državah obravnavajo ustvarjalnost kot najosnovnejši impulz družbenega in gospodarskega napredka. Vloga, mesto in pomen inovacij in ustvarjalnosti se med drugim kažejo tudi ob hitrejšem vključevanju v mednarodno delitev dela in mednarodno sodelovanje. Vse hitrejša inovativnost zajema sodobno organiziranost dela, izgradnjo sodobnih proizvodnih zmogljivosti, uvajanje nove tehnologije, osredotočenje kapitala ter obvladanje domačega in tujega trga.

Z ustreznim angažiranjem in spodbujanjem slehernega zaposlenega v podjetju v inventivnoinovacijske procese bomo dosegali boljše ekonomske učinke, tj. dobiček. Istočasno bomo s takim pristopom izboljš-

ševali delovno in bivalno okolje, zmanjševali materialne in druge stroške poslovanja ter s tem dosegali tudi drugačne učinke. Prav zaradi tega je nujno, da se vse bolj posvečamo inovacijski politiki in ustvarjalnemu ozračju v podjetju. S tem mislimo na razpoložanje, voljo in zavzetost za uporabo znanja ter na razvoj inventivnosti pri vsakdanjem delu v podjetju. Lahko rečemo, da bo prav od dobrega razpoložanja vseh zaposlenih, zlasti vodstvenih in vodilnih strokovnjakov, odvisen uspeh inventivno-inovacijskih angažiranj. V tem smislu priporočamo, naj spodbujanje in pospeševanje ustvarjalnosti poteka v vseh oblikah in na vseh ravneh. Če v podjetju ne uspemo ustvariti ugodnega ustvarjalnega ozračja, lahko vnaprej računamo na slabe poslovne rezultate. Ustvarijo se slabi medčloveški odnosi, velike izgube v poslovanju, neredko pa tudi take razmere, ki pripeljejo do stečaja podjetja.

Nespodbudna ustvarjalna politika vpliva negativno na ustvarjalnost in na angažiranje slehernega delavca v ustvarjalnih procesih. Industrijsko razvite države poznajo tudi na tem področju vedenjske načine za premaganje takih odporov. Zato bi bilo proučevanje teh problemov z vidika naše vsakdanje prakse zelo koristno.

SKRB ZA INOVACIJSKO POLITIKO IN USTVARJALNOST V POVEZAVI S TRŽENJEM

Inovacijska politika v najširšem smislu je za številna podjetja nekaj novega, vendar ne za tista, ki so že pred leti uspela prav z mednarodnim sodelovanjem in izvozom priti v razviti svet. Hitri tehnični in ekonomski proces v svetu zahteva, da prilagajamo upravljanje in vodenje podjetja tržnim potrebam. Samo tako bomo konkurenčni pri prodaji izdelkov in storitev tudi na najzahtevnejših trgih.

Ko obravnavamo inovacijsko politiko v okviru politike podjetja, moramo težiti predvsem h kontinuiteti razvoja. Pri tem je potrebno stalno analiziranje in ocenjevanje s tehničnega, ekonomskega in družbenega stališča.

Na osnovi usmeritve podjetja opredelimo dolgoročne cilje, na primer vlogo, mesto in pomen na trgu, specializacijo, stopnjo rasti, velikost podjetja, finančno moč, tehnično opremljenost, imidž podjetja itd. Napredna podjetja obravnavajo inovacijsko politiko oz. ustvarjalnost kot osnovo za nepretrgan razvoj in hitrejše vključevanje v mednarodno sodelovanje na številnih področjih. Prav zaradi tega opredelijo določene

naloge, ne samo v letnih planih, ampak tudi v njihovi globalni koncepciji razvoja.

Vodstvo podjetja posredno ali neposredno spremlja rezultate ustvarjalnega dela. Zato sodeluje s komisijo za inovacije, spremlja in spodbuja inovacijsko politiko, tako na ravni podjetja kot na ravni večjega in zahtevnejšega obrata. Priporočljivo je, da imajo podjetja posebno službo ali vsaj referenta za inovacije, še zlasti če je zaposlenih več kot 500. Nekateri menijo, da je odpiranje delovnega mesta referenta za inovacije velik strošek. V praksi pa opazujemo, da ti referenti ali službe večinoma še kako upravičijo svoj obstoj in stroške. Priporočljivo je, da vodstvo podjetja vsaj na četrto ali pol leta analizira stanje ustvarjalnosti in ustrezno ukrepa. Večja podjetja posebej evidentirajo inovacijski dohodek v zaključnem računu ter posebej prikažejo razmerje med doseženimi učinki inovacij in med izplačanimi nagradami.

Kjer obstaja ustrezna inovacijska politika, bodo tudi najvišji vodilni strokovnjaki zavzeti za ustvarjalno politiko. Zato bodo tudi sproti ureničene tiste dejavnosti in naloge, od katerih je odvisen nadaljnji razvoj ustvarjalnosti. Mednje uvrščamo zlasti:

- pravočasno in kakovostno obravnavo inovacijskih predlogov,
- izplačilo nagrad inovatorjem in
- pospeševanje ustvarjalnosti v obliki svečane podelitve inovacijskih diplom, priznanj, medalj ipd. najzaslužnejšim ustvarjalcem.

Koristno je, da opredelimo cilje inovacijske politike oz. ustvarjalnosti že v letnih in drugih planih podjetja. Škoda, da se v marsikaterih podjetjih niti vodilno osebe ne zaveda teh nalog.

Odgovor na vprašanje, kako in koliko voditi inovacijsko politiko v podjetju, bi lahko strnili v naslednje misli:

- inovacijsko politiko je treba oblikovati na vseh ravneh in v vseh oblikah ustvarjalnega dela, pri čemer je potrebno zlasti načrtovati izdatke za pospeševanje ustvarjalnosti, sredstva za nagrade in druge oblike spodbujanja invenciozno-inovacijskih procesov ter za nastopanje na domačih in tujih sejmih, zlasti na specializiranih razstavah, posvetovanjih, kongresih in simpozijih, ki obravnavajo tovrstno tematiko;
- že ob koncu leta je potrebno za naslednje leto planirati ustrezna sredstva za delovanje službe za industrijsko lastnino, kamor spada

tudi knjižnica z nujno potrebno domačo in tujo strokovno literaturo; to velja zlasti za večja in tudi srednja ter mala podjetja, ki imajo ofenzivno razvojno strategijo;

- uspešna podjetja sproti evidentirajo vse probleme, ki naj bi jih njihovi zaposleni rešili v najrazličnejših ustvarjalnih oblikah;
- pravočasno je potrebno analizirati vse inovacijske predloge, spremljati stroške in dobiček iz inovacij ter spodbujati vse udeležence inovacijskega procesa; tudi strokovnjake v trženju je potrebno sproti seznanjati s to problematiko;
- izuma po delovni dolžnosti skoraj ni mogoče ustvariti; zato moramo biti previdni, da ne bi vsak inovacijski predlog šteli kot delovno dolžnost predlagatelja; izum je nova rešitev določenega tehničnega problema, ki se lahko uporabi v industrijski ali drugi gospodarski dejavnosti, je tehnične narave, prispeva nekaj novega v svetovno zakladnico znanosti in tehnike ter je industriabilen;
- v mnogih inovacijskih pravilnikih so tabele ali lestvice za izračun posebnih nadomestil – nagrad zelo zapletene; tudi metodologija izračuna koristi in izplačila nagrad ni podana dovolj razvidno; ko obstaja velika inflacija, je inovacijske nagrade potrebno ustrezno revalorizirati.

Ob vsem tem lahko dodamo še pregovorno misel: pravega človeka je treba postaviti na pravo mesto. S tem ne bomo samo odpravili problemov in zaviralnih dejavnikov ustvarjalnosti, temveč bomo tudi pospešili inventivnost pri tistih delavcih, ki imajo voljo in sposobnost za ustvarjalno delo. Kadrovska komisija bi morala dati prednost tistim kandidatom za vodilna ter odgovorna delovna mesta, ki na osnovi referenc zagotavljajo pospeševanje in razvoj podjetja.

Inovacijska politika mora poleg osnovnih tez zajemati skrb za stalno izobraževanje ob delu in iz dela ter povezovanje znanosti s prakso in obratno. V razvitem svetu se je uveljavilo vodilo teorija in praksa neprestanega izobraževanja, to je od rojstva do smrti. Strokovnjaki, ki odhajajo v zasluženi pokoj, nosijo s seboj bogate izkušnje in znanje. Zato bi jim bilo ob odhodu iz podjetja škoda zapreti vrata. Bolje je ohranjati z njimi ustrezne stike za reševanje določenih vsakdanjih proizvodnih in razvojnih problemov ter za šolanje in usposabljanje mlajših strokovnjakov. V bližnji preteklosti smo opazovali več absurdnih primerov in negativnih

razmišljanj, ko so konservativni vodilni strokovnjaki menili, da jim niso potrebni visokošolski kadri, še manj pa izobraževanje skozi vse življenje.

POSLOVNA ODLIČNOST IN PRIZNANJA REPUBLIKE SLOVENIJE NA
TEM PODROČJU

Tudi družbena priznanja prispevajo k izboljšanju kakovosti in poslovanja v organizacijah. Tako priznanje je na primer priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, najvišje državno priznanje pri nas v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in ustvarjalnosti. V ta namen je državni zbor RS sprejel zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost. Objavljen je bil v Uradnem listu RS št. 22/98. Namen priznanja je spodbujanje slovenskih gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev.

Priznanje podeljuje Odbor za priznanje RS za poslovno odličnost in ima sedem članov. Odbor ima pravilnik o delu. Sredstva za izvajanje tega zakona se zagotovijo s proračunom RS.

V novejšem obdobju se vedno več organizacij zaveda, kaj pomenita kakovost in poslovna odličnost za izdelke in storitve. Pri tem so pomembni tudi poslovni procesi, od katerih je odvisen končni rezultat, to je kakovost izdelka ali storitve. Zato posvečamo vse več pozornosti upravljanju kakovosti in organiziranosti v vsakdanjem poslovanju. Po tržni filozofiji in praksi izhajamo iz plačilno sposobnega povpraševanja; na osnovi tega razvijamo, proizvajamo in prodajamo ustrezne izdelke in storitve. S tem zadovoljimo kupce, v prodajni ceni pa imamo ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj. Pri obravnavanju poslovne odličnosti upoštevamo zadovoljstvo vseh udeležencev, vključno z zaposlenimi.

Doseči poslovno odličnost ni enostavna niti lahka naloga. Tiste slovenske organizacije, ki so uspeli že v nekdanji Jugoslaviji izvažati v industrijsko razvite države, so bile med prvimi, ki so dosegle ali pa se približale poslovni odličnosti. Podjetje oz. organizacija, ki osvaja nove kupce na svetovnem trgu, se srečuje s številnimi izzivi tako pri odnosih s kupci kot v zvezi z zakonodajo, konkurenco in tehnologijo. Med uspešnimi slovenskimi organizacijami velja omeniti Iskro Avtoelektriko iz Šempe-

tra pri Novi Gorici, ki ji je uspelo osvojiti zahtevne kupce ne samo v državah Evropske unije, ampak tudi v ZDA. Osvajanje novih kupcev v omenjeni državi je povezano s certifikatom kakovosti QS 9000. Prav ta certifikat kakovosti po ameriških standardih je prispeval za prodor na ameriško tržišče. Presoja izvajanja standardov kakovosti je bila uspešna in tako je Iskra Avtoelektrika že v začetku leta 2000 prejela certifikat QS 9000. Nosilci standardov kakovosti s tem promovirajo proizvodni program, zaposleno osebje, istočasno je prisotna promocija Slovenije na teh najzahtevnejših svetovnih trgih. Eden največjih svetovnih proizvajalcev traktorjev in gradbene mehanizacije, John Deere, ki ima tovarne v ZDA, Mehiki in Franciji, kupuje izdelke Iskre Avtoelektrike že nekaj let zaporedoma. Zahvaljujoč uspešnemu sodelovanju in zadovoljstvu z omenjenim dobaviteljem, je John Deere Iskri Avtoelektriki v začetku leta 2000 podelil posebno plaketo za doseganje odličnosti dobav (kakovost, spoštovanje dobavnih rokov, dober odnos do kupca, tehnična podpora, ustrezna komunikativnost, pobude za stalne izboljšave in izboljševanje ekonomike poslovanja). Omeniti velja, da so v Iskri Avtoelektriki osnova za doseganje tako pomembnih poslovnih rezultatov (kar je povezano s pridobitvijo QS 9000 in nove plakete odličnosti v ZDA) na najzahtevnejših zahodnih trgih timsko delo in visoko strokovno usposobljeni kadri z jasno vizijo ustvarjanja prihodnosti. Njihovi strokovnjaki iščejo in uporabljajo izvirne oblike mednarodnega trženja na globalnih trgih z najzahtevnejšimi organizacijskimi strukturami in finančnimi naložbami, ki istočasno omogočajo hitrejšo rast podjetja. Zavedajo se, da so inovacijski procesi spodbujevalci razvoja. Sodelovanje vrhunskih strokovnjakov Iskre Avtoelektrike je pomembno tudi na domačih in mednarodnih konferencah ter na strokovnih posvetovanjih, kar prispeva k utrjevanju ugleda in motivira nove kupce za sodelovanje s to organizacijo.

Vzpenjanje po napornih in zahtevnih stopnicah za osvajanje mednarodnih certifikatov kakovosti ni lahka niti enostavna naloga. Predsednik uprave Iskre Avtoelektrike, Aleš Nemeč (1999, 792–798), je ponazoril vzpon do poslovne odličnosti z naslednjimi štirimi stopnicami:

Prva stopnica – standardi ISO 9000

Na tej stopnji je pomembno, da ima organizacija sistem standardov ISO 9000. Poleg teh so pomembni še tisti standardi, ki se nanašajo na stroške za kakovost, za presojno sistema zagotavljanja kakovosti in drugi. Skupina

ISO 9000 ima tri zelo pomembne standarde, in sicer: ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003. Vsak od omenjenih standardov zajema določene posebnosti v razvoju, proizvodnji in oskrbovanju. Lahko bi rekli, da je ISO 9001 zelo zahteven, saj zajema 20 elementov, ki opredeljujejo sistem, in vključuje: odgovornost vodstva; sistem kakovosti; pregled pogodbe; obvladovanje razvoja; obvladovanje dokumentov in podatkov; nabavo; obvladovanje proizvodov, ki jih dobavi odjemalec; identifikacijo in sledljivost proizvodov; obvladovanje procesa; nadzor in preskušanje; obvladovanje nadzorne, merilne in preskusne opreme; status kontroliranja in preskušanja; obvladovanje neskladnih proizvodov; korektivne in preventivne ukrepe; ravnanje, skladiščenje, pakiranje, zaščito in odpremo; obvladovanje zapisov o kakovosti; notranje presoje kakovosti; usposabljanje; servisiranje; statistične metode.

Druga stopnica – standardi kakovosti QS 9000

Omenjeni standardi so nastali zaradi zahtev kakovosti nekaterih ameriških avtomobilskih korporacij do svojih dobaviteljev. Nabavni direktorji omenjenih korporacij so standardizirali priročnike in drugo nabavno dokumentacijo ter izdali več standardiziranih priročnikov. Osnovni namen in cilj QS 9000 je razvoj osnovnega sistema kakovosti, ki predpisuje stalne izboljšave, poudarja preprečevanje napak in druge podrobnosti. Po njihovem zgledu so tudi nekateri evropski avtomobilski proizvajalci izdali skupne zahteve EAQF. S temi standardi stopnjujejo dokumentacijo za kakovost z zahtevo kupca. Dobavitelji morajo glede na omenjeni standard urediti dokumentacijo na štirih ravneh, od katerih posamezne opredeljujejo:

- priročnik za kakovost – določa pristop in odgovornosti,
- postopki – določajo kdo, kaj in kdaj,
- delovna navodila – odgovarjajo kako,
- ostala dokumentacija – zapisi podatkov (obrazci, obešanke, nalepke).

Šele ko podjetje obvlada drugo stopnico, ima možnost osvajanja naslednje.

Tretja stopnica – »benchmarking« – primerjalno preverjanje – količenje

Dejansko stanje kakovosti dobimo s primerjavo z drugimi organizacijami. Na tem področju se je uveljavila metoda »benchmarking«, kar bi lahko prevedli v primerjalno preverjanje (Šega 1997, 87). Pri nekaterih organizacijah uporabljajo za »benchmarking« izraz »količenje« (Nemec 1999, 795). Prof. Janko Kralj (2000, 150) pa se je odločil za slovenski izraz »primerjalno presojanje«. Ne glede na to, za kateri izraz se bomo odločili, je pri tretji stopnici bistveno, da imamo stalni proces primerjave izdelkov, poslovnih zmogljivosti in praktik proti najmočnejšim podjetjem, ki so vodilna v svetu. Količenje omogoča dosegati konkurenčne prednosti, sprožiti korekcijske ukrepe, postaviti nove poslovne cilje, pridobiti nova znanja, se učiti od najboljših in se z njimi primerjati. Posledica omenjenih dejavnosti – poslovanja in rezultatov količenja, je izboljševanje kakovosti izdelkov/storitev, zniževanje stroškov, povečevanje produktivnosti in s tem dobička. V svetu uporabljajo več vrst količenja (benchmarkinga).

Četrta stopnica – celovito upravljanje kakovosti

Za celovito upravljanje kakovosti imamo več definicij. Enostavna in razumljiva definicija po M. Zairi (v Nemec 1999, 795) opredeljuje, da je celovito upravljanje kakovosti stvarno prizadevanje organizacij, ki se zavzemajo za izboljšanje strukturnih, infrastrukturnih, vedenjskih in metodoloških poti dobav do končnega kupca, s poudarkom na doslednosti izboljšanja kakovosti, dviga konkurenčnosti; vse s ciljem zadovoljiti in navdušiti končnega kupca. Pri obravnavanju četrte stopnice je pomembno opozoriti na strateške poslovne izzive, ki se nanašajo na globalizacijo poslovanja, inovacijske procese, poslovno odličnost in ravnanje z ljudmi.

Poslovna odličnost – najvišja stopnica

Poslovna odličnost se je uveljavila z nagradami in priznanji za poslovno odličnost, ki temelji na kakovosti. Poslovno odličnost je možno deliti na različne stopnje, ki jih ustrezno točkujemo od 250 točk do najvišje stopnje odličnosti med 750 do 1000 točk.

Evropska organizacija za kakovost (EIQ) uspešno deluje že dolga leta in je v sodelovanje vključila nad 30 nacionalnih evropskih organizacij za

kakovost in številne strokovnjake z vsega sveta. Namen njihovih dejavnosti in delovanja je v tem, da si člani izmenjujejo izkušnje o kakovosti in da na osnovi tega stalno izboljšujejo evropsko kakovost in s tem evropsko konkurenčnost. Pri nas se s problematiko kakovosti in poslovne odličnosti ukvarja Urad za standardizacijo in meroslovje v okviru Ministrstva za znanost in tehnologijo, ki je pripravil gradiva za sprejem zakona RS za poslovno odličnost, kot smo že uvodoma omenili. Omenjeni urad je privzel evropski model EFQM za mala in srednje velika podjetja.

V filozofiji in praksi trženja poudarjamo pomen zadovoljevanja kupcev in ustvarjanja ustreznega dobička za nadaljnji razvoj. V Evropskem modelu poslovne odličnosti in strukture točkovanja pa imamo zajetih še 9 % ali 90 točk na zadovoljstvo zaposlenih, kar je izredno pozitivno.

Za ugotavljanje poslovne odličnosti uporabljamo posebni vprašalnik, ki ga zainteresiranim organizacijam pošilja Urad za standardizacijo in meroslovje. Za točkovanje vprašalnika veljajo posebna pravila. Tudi če kandidat za republiško priznanje za poslovno odličnost ne doseže ustreznega števila točk za ožji izbor, je koristno, da proučuje in izpolnjuje vprašalnik za ugotavljanje poslovne odličnosti. V njem spozna določena evropska pravila, pogoje, kakovost in številne dejavnike, ki vplivajo na končne rezultate iz naslova poslovne odličnosti. Merila za prijavo in ocenjevanje po posameznih elementih z omenjene risbe (Evropski model poslovne odličnosti) nam bodo v veliko pomoč in korist pri izboljševanju kakovosti, poslovanja, doseganja konkurenčnih prednosti za nastop na tujih trgih itd. Tako bomo znali ugotoviti, koliko točk bi seštel v rubriki »zadovoljstvo kupcev«, kjer je teoretično možno dobiti 200 točk ali 20 %. Prav s tržnega vidika je izredno pomembno ugotavljanje zadovoljstva kupcev na domačem in tujem trgu, kjer jih z anketnimi vprašalniki ali intervjuji in drugimi oblikami sprašujemo o kakovosti izdelkov/storitev, prodajnih pogojih, imidžu (podobi) podjetja, poprodajnih storitvah, komuniciranju, prihodnjih potrebah itd. Istočasno s takimi raziskavami ugotavljamo in spremljamo konkurenco ter težimo za dvigom kakovosti poslovanja. Pomembne ugotovitve s pomočjo evropskega modela poslovne odličnosti bomo dobili glede na zadovoljstvo zaposlenih (motivacija, stimulacija, izobraževanje, zaposlovanje, okolje, odnos do sodelavcev in nadrejenih, prihajanje in odhajanje novih strokovnih kadrov itd.). Prav v trženju večkrat poudarjamo timsko delo, dobre medsebojne odnose, ustrezno in pravočasno nagrajevanje in stalno spodbu-

janje ustvarjalnosti vseh zaposlenih. Organizacije, ki se trudijo za doseganje poslovne odličnosti po EFQM, bodo postopno dosegale načrtovane poslovne cilje. Sami poslovni rezultati pa se odražajo v dobičku na osnovi prodaje. Posredno in neposredno poslovni rezultati prikazujejo mnogo več kot samo dobiček in zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem so s tržnega vidika poleg izkaza uspešnosti in postavke iz bilanc stanja ter iz denarnega toka pomembna še druga merila in kazalniki, na primer doseganje tržnega deleža na domačem in tujem trgu, življenjski cikel izdelkov/storitev, obračanje zalog, vprašanje reklamacij itd.

V Sloveniji so zanimiva tudi druga priznanja, na primer »Slovenska kakovost«. Pobudo so dali na Gorenjskem sejmu v Kranju leta 1990, ki so jo podprle številne takratne ugledne družbene in vladne organizacije. V letu 1992 je bilo ustanovljeno Združenje SQ – Slovenska kakovost, v okviru katerega deluje posebna strokovna komisija za podeljevanje znakov Slovenska kakovost. Tudi pri tej komisiji je potrebno izpolniti obširen vprašalnik, na osnovi katerega se komisija odloča za podelitev SQ.

V svetu so uveljavljene in priznane nagrade, ki temeljijo na proizvajalčevem doseganju vidnih rezultatov z uporabo metod in tehnik kakovosti v celotnem poslovnem procesu. Omenili bi le najpomembnejše, in sicer (Nemec 1999, 796):

- Demingova nagrada,
- nagrada za kakovost Malcolm Baldrige,
- Shingova nagrada za odličnost v proizvodnji,
- Evropska nagrada za kakovost,
- EFQM model odličnosti.

Koristno je, da podjetniki, managerji in strokovnjaki, ki se ukvarjajo s kakovostjo, spremljajo razvoj tega področja v svetu, merila za podeljevanje določenih priznanj in rezultate ter izkušnje vnašajo v slovenske organizacije.

Ob zaključku bi vsem tem razmišljanjem lahko dodali še posebno vlogo, mesto in pomen Urada za standardizacijo in meroslovje, ki deluje v okviru Ministrstva za znanost in tehnologijo, z vidika evromarketinga in storitev, ki se nanašajo na usklajevanje s predpisi EU. Ta urad je že delno povzel, v naslednjih letih pa bo povzel, predelal in preoblikoval vse evropske standarde, vključno z usklajenimi standardi, ki tvo-

rijo sestavni del zakonodaje EU. S polnopravnim članstvom v EU oz. CEN/CENELEC bo morala Slovenija sprejeti okoli 80 % standardov. Pri takem projektu usklajevanja so potrebni ustrezni strokovni kadri z ustreznim tržnim znanjem in obnašanjem. V skladu s tem je nujno potrebno ločiti med regulativno funkcijo, standardizacijsko funkcijo in funkcijo certificiranja Urada za standardizacijo in meroslovje. Ustrezna standardizacija prispeva k doseganju boljših tržnih rezultatov. Zato bo Slovenija uvedla redno in pregledno obveščanje o sprejetih standardih ter z njimi povezanih tehničnih predpisih in postopkih za ugotavljanje ustreznosti. Dejavnost omenjenega Urada je pomembna tudi v zvezi s sporazumom o tehničnih ovirah v trgovini, sklenjenim s Svetovno trgovinsko organizacijo. Omenjene obveznosti moramo izpolniti pred vstopom v EU.

Standardizacija podjetij oz. organizacij je odvisna od številnih dejavnikov, kot so tržne razmere, proizvodi/storitve, institucionalni vidiki, stanje na trgu, navade potrošnikov, pa tudi organizacijska kultura proizvajalcev, izvajalcev storitev ter pridobitnih in nepridobitnih organizacij. S tržnega vidika je potrebno izdelke/storitve prilagajati demografskim, psihografskim in drugim značilnostim, kar povezuje tudi standardizacijo in druge pomembne vidike. Seveda pa je vloga standardizacije pri opremi in industrijskih izdelkih pomembnejša kot pri potrošnih izdelkih. Podjetja, ki se usmerjajo na globalni trg, hitreje preoblikujejo, poznajo in preusmerijo izdelke in storitve; njihova tržna strategija, kakor tudi vlaganja v raziskave in razvoj, so zelo pomembni za osvajanje novih kupcev in utrjevanje imidža oz. podobe podjetja.

Uspešno sodelovanje strokovnjakov za standardizacijo in trženje prispeva k osvajanju novih izdelkov, novih trgov oz. novih kupcev. Zlasti so pomembni podatki in številne informacije o posameznem podjetju, določeni proizvodnji ali storitveni panogi ter nacionalnem in kulturnem okolju. Omenjene okoliščine je potrebno spremljati in analizirati, nato pa v skladu z njimi ravnati in se jim prilagajati.

Podjetja oz. organizacije, ki posvečajo dovolj pozornosti standardom kakovosti, trženju in razvoju, dosegajo ustrezen dobiček ob zadovoljstvu kupcev in zaposlenih. Zlasti pomembno je v sklopu notranje kakovosti storitve posvečati dovolj pozornosti oblikovanju delovnega mesta, nagrajevanju itd. Od ustreznega oblikovanja in izvajanja storitev, ki se mora ujemati s potrebami plačilno sposobnih kupcev, je odvisno zado-

voljstvo kupcev/odjemalcev. Temu sledi zvestoba kupcev, pridobivanje novih kupcev ter s tem doseganje večje prodaje, dobička in referenc podjetja.

UPORABLJENA LITERATURA

- Angleško-slovenski poslovni slovar*. 1997. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Devetak, G. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Kralj, J. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Nemec, A. 1999. Stopnice do poslovne odličnosti. V *Evropska skupnost in management: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, Portorož, 31. marec–2. april 1999*, ur. Goran Vukovič. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.