

Mag. Marjan Babič

ODLIČNOST NE POZNA MEJA

Povzetek

Luka Koper upravlja z edinim slovenskim tovornim pristaniščem. Kljub temu se sooča z močno konkurenco na področjih pristaniških in logističnih storitev. Ena pomembnejših strateških usmeritev družbe je snovanje razvoja na osnovi odličnosti storitev kot pomembni konkurenčni prednosti. Postopen in sistematičen razvoj se je začel že leta 1994, potekal je prek uvajanja sistemov kakovosti, sistema celovitega vodenja in modela poslovne odličnosti. Pravilnost usmeritev dokazujejo izboljševanje položaja na tržiščih, zelo dobri poslovni rezultati ter prejeta priznanja neodvisnih ocenjevalcev na evropski ravni. Luka Koper je odločena nadaljevati pot k poslovni odličnosti. Še večja pozornost bo v prihodnje namenjena utrjevanju poslovne odličnosti kot načina razmišljanja in vsakodnevnega delovanja, učinkovitemu izkoriščanju priložnosti za izboljšanje ter natančnejšemu merjenju učinkov sestavin modela poslovne odličnosti.

THE EXCELLENCE WITHOUT BORDERS

Summary

Luka Koper is the company operating the only Slovene cargo seaport but it faces strong competition from other providers of port and logistics services. As one of the most important strategic choices

the company has set its development on the basis of the business excellence. Gradual and systematic development has started in 1994 through implementation of the standards of ISO series, followed by TQM model and EFQM's business excellence model. The choice has been acknowledged by stronger market positioning, improving business results and has been awarded by independent European experts. Luka Koper is determined to continue the path of business excellence. More attention will be given to make the principles of excellence as a way of thinking and a part of every-day operations. Even more efforts will be made to identify and effectively implement process improvements. The company will also follow the goal of establishing and measuring direct connections between elements of business excellence model and their results.

RAZVOJ LOGISTIČNIH STORITEV

Logistika je opredeljena kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora učinkovitega, stroškovno sprejemljivega pretoka surovin, vmesnih in končnih proizvodov ter ustreznih informacij od dobavitelja do končnega porabnika. Logistika je bila najprej ena glavnih prioritet proizvodnih podjetij pri njihovih prizadevanjih za čim racionalnejšo in stroškovno učinkovito proizvodnjo. V zadnjih tridesetih letih dobiva pojem logistike nove razsežnosti, kar je posledica številnih sprememb v gospodarskem okolju:

- zmanjševanje administrativnih ovir spodbuja mednarodno trgovinsko izmenjavo. Uvajanje načel proste konkurence v transportnih dejavnostih ima za posledico razvijanje novih storitev ter nujnost zniževanja stroškov in cen s povečevanjem učinkovitosti.
- Globalizacija proizvodnih dejavnosti.
- Združevanja in prevzemi podjetij.
- Manjša, kupcem prilagojena naročila, ki zahtevajo učinkovitejši nadzor nad distribucijo pošilk in osredotočenost na posebne potrebe uporabnikov.
- Široka uporabnost informacijske tehnologije, ki ponuja nove možnosti pri izpolnjevanju zahtev uporabnikov tudi na področjih logistike in transporta.

Logistične storitve morajo pokrivati večja geografska območja,

kar predstavlja ob nespremenjenih zahtevah po hitrosti, varnosti in zanesljivosti dodatne izzive pred izvajalce teh storitev.

Z vzpostavljanjem pomembnih gospodarskih in trgovinskih sporazumov (EU, NAFTA, Mercosur) se postopoma zmanjšuje pomen geografskih razdalj in izginjajo ovire za mednarodne trgovinske tokove. Podjetja se novim razmeram prilagajajo z izkoriščanjem priložnosti za kakovostno in čim cenejše zadovoljevanje potreb porabnikov. Povezovanje proizvodnih procesov z nabavo poceni surovin in oskrbovanjem oddaljenih tržišč zahteva učinkovite logistične storitve.

Povpraševanju in potrebam lastnikov blaga se prilagajajo specializirani izvajalci logističnih storitev, ki lahko zagotovijo stalno visoko kakovost svojih storitev na nacionalni, regionalni in celo na globalni ravni. V strokovnih krogih se je pojavil izraz »globalistika«, ki poudarja pomen izboljševanja procesov pretoka blaga in informacij za dejanski razvoj globalnih tržišč.

PRISTANIŠČA KOT KLJUČNI DEL LOGISTIČNIH POVEZAV

Pristanišča so zlasti v državah z dolgo pomorsko tradicijo priznani dejavnik razvoja in gospodarske rasti. Pri ocenjevanju gospodarskega pomena pristanišč je potreben širši pogled, ki zajema področje vseh pristaniških dejavnosti. To so vse dejavnosti, ki so potrebne za organiziranje in izvajanje pomorskih prevozov blaga:

1. storitve za ladjarje (varnost plovbe, privezovanje, oskrba,..);
2. trgovinske storitve (špediterji, carina, zavarovalnice,..);
3. pretovor in skladiščenje blaga;
4. kopenski prevozi.

Pestrost in raznovrstnost pristaniških dejavnosti se odražata tudi v večvrstnosti njihovih učinkov v nacionalnih in mednarodnih gospodarskih okoljih:

1. spodbujanje izvoznih in uvoznih trgovinskih tokov. Države z lastnimi pristanišči imajo prednost izhoda na morje, kar je lahko pomembna spodbuda pri razvijanju in krepitvi čezmorske blagovne menjave.

2. Širjenje ponudbe pristaniških storitev, ki se stalno dopol-

njuje in širi na osnovi potreb uporabnikov. Izvajanje teh storitev je vir številnih stalnih zaposlitev ter prihodkov za prebivalstvo ter lokalne in širše skupnosti. Zaposlitveni, davčni in sorodni učinki so najbolj neposredni v priobalnih območjih.

3. Razvijanje industrijskih dejavnosti. Večina pristanišč, ki so organsko rasla s svojim okoljem, razpolaga tudi z zmogljivostmi za različne industrijske dejavnosti, kot so npr. ladjedelnice, rafinerije, jeklarne,...

4. Zaposlovanje in gospodarska aktivnost v dejavnostih, ki so neposredno ali posredno povezane z osnovnimi pristaniškimi storitvami. Dejavnosti špedicije, skladiščenja in logistike pogosto izhajajo iz potreb pristaniških sistemov, z razvojem pa postajajo manj vezane samo na promet skozi pristanišča.

5. Sodelovanje pri doseganju ciljev okoljskih politik. S preusmerjanjem prevozov blaga s kopnega na morje in na ekološko sprejemljivejše železniške prevoze se olajšuje doseganje ciljev zmanjševanja obremenjenosti okolja in nemotene mobilnosti.

V sodobnem, globaliziranem gospodarskem okolju dobivajo z naraščanjem zahtev po logističnih storitvah pristaniški sistemi novo vlogo in dodatne razvojne možnosti.

SLOVENIJA S PRISTANIŠČEM KOT REGIONALNO LOGISTIČNO SREDIŠČE

Čez ozemlje Slovenije potekata evropska prometna koridorja V in X. Na tranzitne blagovne tokove se navezuje vrsta povezanih dejavnosti (logistika, trgovina, finančne in zavarovalniške storitve, ...).

Položaj Slovenije med razvitim Zahodom in razvijajočim se jugovzhodom Evrope ponuja velike možnosti za razvoj celovitih logističnih storitev in aktivno posredništvo v mednarodnih blagovnih tokovih. Naše izhodišče, ki ga tvorijo razmeroma visoka raven gospodarske razvitosti in poznavanje razmer, zlasti na območjih nekdanje Jugoslavije, je ugodnejše kot v mnogih drugih državah. Ena največjih prednosti je obstoj sodobnega in učinkovitega pristaniškega sistema v Kopru. Luka Koper kot stičišče blagovnih tokov in različnih transportnih sistemov že razpolaga z ustreznimi

zmogljivostmi za zadovoljevanje potreb po storitvah distribucije in logistike. Velike so tudi prostorske možnosti za razvoj novih zmogljivosti, kar je velika prednost glede na prostorsko veliko bolj omejena sosednja pristanišča.

Logistično omrežje v Sloveniji bi moralo biti sestavljeno iz distribucijskih in logističnih središč (npr. Koper, Ljubljana, Maribor), povezanih s sodobno prometno in informacijsko infrastrukturo. Razvoj distribucijskih zmogljivosti bo v prvi vrsti rezultat poslovnih interesov podjetij – ponudnikov celovitih logističnih storitev – na osnovi analize obstoječih in pričakovanih blagovnih tokov, ki gravitirajo k srednjeevropskim in jugovzhodnim evropskim tržiščem.

Luka Koper upravlja s tehnološko in organizacijsko sodobno opremljenim pristaniščem. To je pristanišče, ki v letu 2007 praznuje 50. obletnico obstoja in hitrega razvoja, kar je daleč najkrajša zgodovina med pristanišči severnega Jadrana. Koper leži na pomembnem stičišču pomorskih in kopenskih poti, ki povezujejo srednjo in vzhodno Evropo z deželami Sredozemlja, Daljnjim vzhodom in vzhodno Afriko.

Čeprav je v Kopru edino slovensko pristanišče za ladijski tovor, Luka Koper opravlja večino storitev za partnerje iz zalednih držav, kot so: Avstrija, Madžarska, Češka, Slovaška, južna Nemčija, Italija in druge. Gre za območja, kjer svoje tržne priložnosti iščejo tudi sosednja pristanišča v Trstu in na Reki, povečuje pa se tudi prisotnost velikih in logistično izjemno močnih pristaniških sistemov s severa Evrope (Hamburg, Rotterdam,...).

Luka Koper je uspela na začetku 90. let prejšnjega stoletja v zelo kratkem času nadomestiti izgubo tržišč nekdanje Jugoslavije. Na osnovi jasno opredeljenih strateških usmeritev in usmerjenosti k stalnemu izboljševanju kakovosti vseh storitev krepi svoj položaj na zahtevnih tržiščih in beleži zelo dobre poslovne rezultate.

POMEN JASNIH STRATEŠKIH USMERITEV

V sodobnem dinamičnem, globalnem in hitro razvijajočem se poslovnem okolju se organizacije soočajo z velikimi izzivi ohranjanja in povečevanja konkurenčnosti v mednarodnih razmerah. Konkurenčnim pritiskom so in bodo vedno bolj izpostavljene še

posebej organizacije iz manjših držav.

Organizacije se ne morejo zanašati na protekcionistične ukrepe države in njenih ustanov. Odgovornost za razvoj in poslovno rast v prvi vrsti nosijo lastniki in management 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.

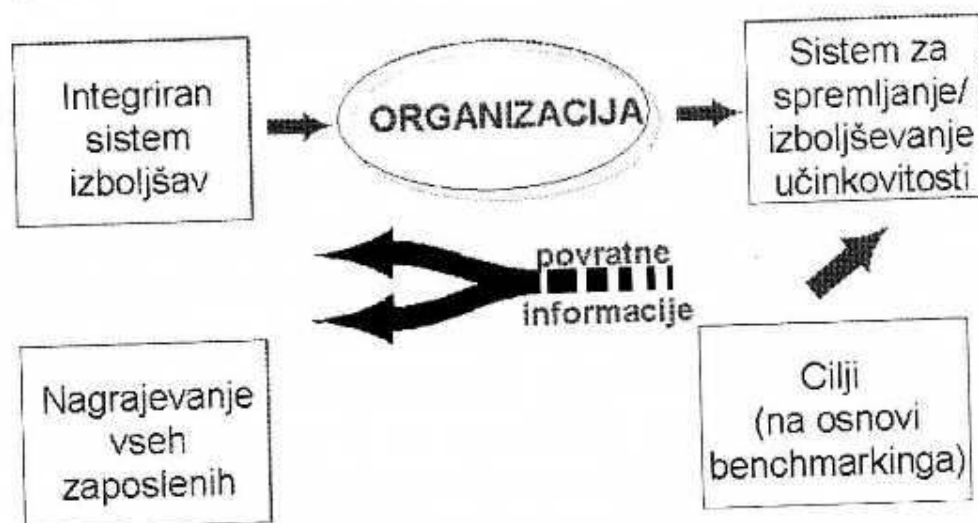
Strateški in drugi razvojni dokumenti ne bodo ostali le napisano propagandno gradivo, pač pa bodo izhodišče za delovanje in redno preverjanje smeri razvoja samo v primeru, če bodo usmeritve določene ob visoki stopnji usklajenosti in razumevanja na vseh ravneh organizacije. Samo strateške usmeritve, s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

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 kažejo, da se v večini primerov različne metode v organizacijah uvajajo nekoordinirano in nestrukturirano, mnogokrat pod vplivom trenutno veljavne prakse v sorodnih ali konkurenčnih organizacijah oziroma v širšem poslovnem okolju. Izvajanje medsebojno nepovezanih projektov lahko pomeni le veliko obremenitev človeških, finančnih in drugih virov brez konkretnih rezultatov, ki bi organizacijo privedli bliže k postavljenim dolgoročnim razvojnim ciljem. Neuspešni napor in prizadevanja sposobnih ljudi privedejo do razočaranja, upadanja morale in zmanjševanja vrednosti za lastnike.

Veliko več možnosti za uspešno uveljavitev ima pristop izbire, sistematične preučitve in temeljitih priprav na uvajanje enega samega sistema izboljšav. Uspešen sistem lahko posega na različna področja poslovanja in je sestavljen iz številnih elementov. Bistveno je, da so vsa razmerja v sistemu izboljšav analizirana, medsebojno

usklajena ter da se pri uvajanju in kasnejšem delovanju medsebojno dopolnjujejo.

Uspešen sistem izboljšav mora biti podprt s sistematičnim spremljanjem in izboljševanjem učinkovitosti. Odprtost sistema mora omogočati postavljanje ciljev na osnovi zbiranja informacij iz okolja. Iste informacije morajo omogočati tudi visoko stopnjo odzivnosti in pravočasne prilagoditve smeri delovanja, ki jih zahtevajo vedno hitrejša sprememba poslovnega okolja. Spremljanje doseganja zastavljenih ciljev mora biti povezano s sistemom nagrajevanja v organizaciji. Zaposleni, katerih del plače je neposredno vezan na doseganje ciljev učinkovitosti, se bodo veliko lažje poistovetili s cilji poslovanja organizacije, enostavnejše pa bo tudi ohranjanje in razvijanje primerne kulture organizacije.



Slika 1: Elementi sistematičnega managementa (Samson in Challis, 1999)

Procesi privatizacije, organizacijskega in kadrovskega prestrukturiranja so bili za družbo Luka Koper neločljivo povezani z vprašanji ustreznega pristopa za uresničitev vizije razvoja v vodilni pristaniški in logistični sistem za države srednje Evrope. Izbran je bil model postopnega, sistematičnega izboljševanja kakovosti poslovanja na vseh poslovnih področjih in na vseh ravneh v organizaciji.



Slika 2: Pristop za trajno konkurenčnost

KAKOVOST V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU

Zaradi naraščajočih zahtev tržišč oz. kupcev, poslovnih povezav s tujimi partnerji in prilagajanja evropskim predpisom je kakovost storitev že vrsto let osnovni predpogoj za uveljavljanje in poslovno rast v mednarodnih razmerah. Zamisel kakovosti se je uveljavila kot ena najpomembnejših idej managementa 20. stoletja: proizvajati kakovostno je najboljši način za hitro in poceni proizvodnjo in za dobre prodajne rezultate. Kakovost se je uveljavila kot sredstvo mednarodnega poslovnega komuniciranja. V poslovnem okolju sta se uveljavila prepričanje in praksa nujnega sprejemanja odločitev le na osnovi dejstev, s čimer je povezano tudi resno in sistematično merjenje in spremljanje dosežkov na področju kakovosti (Feigenbaum in Feigenbaum 1999).

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, preko odnosov s kupci in dobavitelji do procesov proizvodnje in izvajanja storitev.

Organizacije se za uvajanje in certificiranje sistemov kakovosti odločajo zaradi dveh temeljnih ciljev. Prvi cilj je doseganje čim večje skladnosti proizvodnje in izvajanja storitev z zahtevami kup-

cev. Drugi cilj je povečevanje učinkovitosti poslovnih procesov s sistematično urejenostjo in izboljšavami poslovanja. Prava mera sistematičnosti in discipline ne sme biti preveč omejujoča in birokratska in je odvisna od osnovnih značilnosti in usmeritev delovanja podjetja: pri procesni usmerjenosti je možnih veliko manj odstopanj od postavljenih standardov kot pri usmerjenosti k stranki. Navidezno 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). Posamezno podjetje se mora samo odločiti, v kolikšnem obsegu in kako podrobno bo predpisovalo posamezne delovne postopke in urejalo poslovne procese.

Luka Koper je bila med prvimi evropskimi pristanišči, ki je celotno poslovanje uredilo v skladu z mednarodnimi standardi kakovosti. Prizadevanja za vzpostavitev sistema kakovosti segajo v leto 1994, ko so se načela kakovosti začela zavestno vgrajevati v delovne sisteme in prakse. Za uspešno vpeljan sistem vodenja je družba v letu 1997 pridobila certifikat ISO 9002, ki je bil tri leta kasneje obnovljen s certifikatom ISO 9001. Sočasno je Luka Koper certificirala sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001.

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 enoznačnih in nespornih ugotovitev o vplivu uveljavitve sistemov kakovosti na dobičkonosnost, spreminjanje tržnih deležev in učinkovitost certificiranih podjetij (Simmons in White 1999). Ne glede na to, ali se podjetja odločajo za uvajanje sistemov kakovosti zaradi zunanjih, notranjih ali obojih vzrokov, je za njihovo uspešno integriranje v vsa področja poslovanja odločilnega pomena odločna in aktivna podpora najvišjega vodstva. Le sodelovanje najvišjega vodstva pri uvajanju, 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.

Sistemi kakovosti so se v Luki Koper razvijali v medsebojni soodvisnosti. Rezultat prizadevanj za čim bolj usklajeno delovanje je sistem vodenja, s katerim družba uresničuje razvojne usmeritve, poslovno politiko in cilje ter s tem zagotavlja ustrezno kakovost storitev, učinkovitost procesov, primerno ravnanje z okoljem, učinkovito upravljanje z viri, ob večanju zadovoljstva kupcev, zaposlenih, lastnikov in okolice.



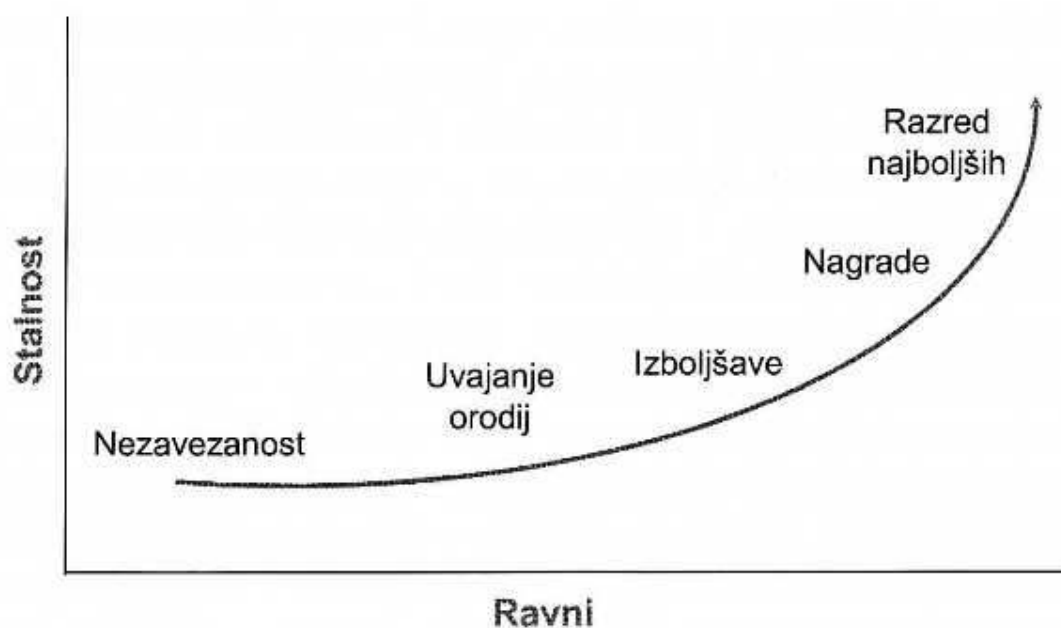
Slika 3: Koncept vodenja Luke Koper za obvladovanje zahtev zunanjega in notranjega okolja

Številni dejavniki v globalnem gospodarskem, družbenem in poslovnem okolju ponujajo možnosti za krepitev pomena kakovosti kot sistema vodenja (Feigenbaum in Feigenbaum 1999). Prvič, kupci vedno bolj izpostavljajo kakovost kot odločilni standard pri njihovih nakupih. Kakovost se ne pojmuje več le skozi delovanje in osnovne značilnosti proizvoda oz. storitve, pač pa jo potrošniki povezujejo s pojmovanjem celotne vrednosti proizvoda oz. storitve,

kar vključuje tudi kakovost prodajnih poti in poprodajnih storitev. Drugič, ne zadošča več dokazovanje izboljševanja kakovosti le v obliki zmanjševanja napak pri končnih proizvodih. Potrebno je razumevanje pojmovanja kakovosti na strani kupcev oz. uporabnikov proizvodov in storitev ter temu razumevanju prilagoditi vse pomembne poslovne procese. Tretjič, ponovno se povečuje pomen učinkovitih dobavnih verig, pri čemer je nujna aktivna vključenost fleksibilnih in sposobnih dobaviteljev v procese zagotavljanja kakovosti. Četrto, izjemno hiter tehnološki razvoj na eni strani skrajšuje obdobje konkurenčnih prednosti novih tehnološko zahtevnih proizvodov. Na 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 področij proizvodnje, prodaje in distribucije širi na nova področja, kot so stroški zagotavljanja zadovoljstva kupcev.

KORAKI K ODLIČNOSTI

Od vodstev v organizacijah je odvisno, kako in do kakšne 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, kjer zagotavljanje kakovosti postane del organizacijske kulture in vrednot in kjer procese nenehnega izboljševanja odlikuje aktivna vključenost zaposlenih. Stalno se iščejo možnosti za izboljšave proizvodov in storitev z namenom povečevanja zadovoljstva poslovnih partnerjev.



Slika 4: Ravni uveljavitve kakovosti (Dale 1999)

V primeru družbe Luka Koper je bil pristop nadgrajevanja doseženih rezultatov vgrajen že v zgodnja prizadevanja za uvajanje sistema celovitega vodenja. Tako je bila v letu 1999 prvič izvedena samoocnitev po modelu poslovne odličnosti EFQM. Le-ta je prinesla dragoceno spoznanje, da ni dovolj, slediš postavljenim standardom, marveč da dosegaš zastavljene cilje in rezultate, jih nenehno izboljšuješ in na ustrezen način izkazuješ in potrjuješ. Samoocnitvi so sledili ukrepi in programi izboljšav, spremljanje doseženega, po potrebi korektivni ukrepi in ponovna vrednotenja.

Izoblikovani so bili koncepti in modeli načrtovanja, spremljanja poslovanja in razvoja poslovnih področij, ki se odražajo v merljivih rezultatih.

Koncept vodenja se v Luki Koper uresničuje z močno, kompetentno in usklajeno strukturo vodenja. Prenos koncepta vodenja se dosega preko »lika vodje Luke Koper« in jasno zastavljenimi kriteriji spremljanja uspešnosti vodenja. Uspešnost vodenja in uresničevanje lika vodje se za vodje redno spremljata na podlagi doseganja ciljev iz poslovnega načrta, vsakoletnega ocenjevanja vodilnega in vodstvenega kadra ter na podlagi letnih razgovorov.



Slika 5: Poslovna politika Luke Koper

Luka Koper ima jasno oblikovan proces za oblikovanje, pregledovanje in izboljševanje načrtov poslovanja katerega sestavni del je Seznam kazalnikov za spremljanje uresničevanja razvojnih usmeritev. Poslanstvo in vizija družbe sta opredeljena ob upoštevanju pomembnih razpoložljivih informacij o razvoju pristaniških, transportnih in logističnih dejavnosti ter drugih udeleženi strani. K uresničevanju zastavljenih razvojnih usmeritev so usmerjeni dolgoročni in letni cilji poslovanja in cilji razvoja poslovnih procesov.

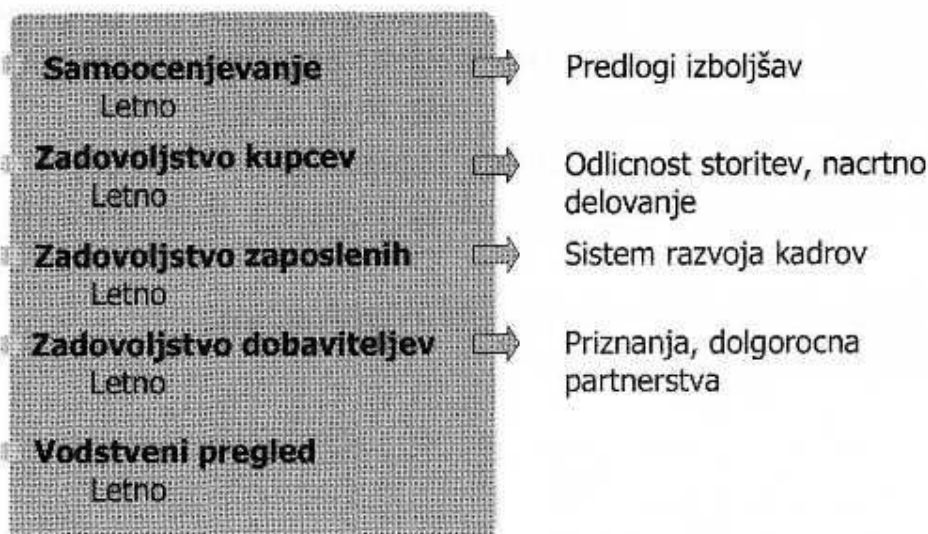
V letu 2006 je bila potrjena Poslovna strategija Luke Koper do leta 2015, ki vsebuje razvojne usmeritve za vsa ključna področja poslovanja družbe. Iz definiranega poslanstva in vizije so bile jasno opredeljene temeljne usmeritve razvoja do leta 2015:

- razvijati se kot prepoznaven izvajalec logističnih storitev;
- razvijati se v učinkovit pristaniški sistem in distribucijsko središče;
- razvijati se v dolgoročno uspešen poslovni sistem;
- skrb za trajnostni razvoj.



Slika 6: Proces načrtovanja

Zavezanost managementa in zaposlenih na vseh ravneh k stalnemu izboljševanju in širjenju filozofije odličnosti so pravi temelj za uspešen razvoj in dobre poslovne rezultate, ki jih Luka Koper beleži v zadnjih letih. Formalna potrditev, da je Luka Koper na pravi poti poslovne odličnosti je bilo tudi priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki ga je družba prejela leta 2002, leta 2005 prejeto evropsko priznanje ter uvrstitev med finaliste ocenjevanja za evropsko nagrado za poslovno odličnost v letu 2006.



Slika 7: Model poslovne odličnosti v praksi

NIKOLI KONČANA POT

Dosedanji dosežki in prejeta priznanja so za Luko Koper potrditev pravilnosti dosedanjih usmeritev k odličnosti storitev, obenem so tudi obveza za prihodnje delovanje. Odličnost storitev ločuje najboljše od povprečnih, kar postaja vse pomembnejše v razmerah vedno bolj zaostrene konkurence na področju pristaniških in logističnih storitev.

Prihodnja prizadevanja bodo usmerjena k dodatnemu utrjevanju poslovne odličnosti kot načina razmišljanja in vsakodnevnega delovanja. Kultura organizacije obsega v organizaciji prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Odličnost kot oblika organizacijske kulture se razvija z leti. Poslovne procese poznajo in obvladujejo zaposleni, ki so v različnih vlogah vključeni v izvajanje procesov. Naložbe v usposabljanje in izobraževanje imajo lahko izjemno velike pozitivne učinke v obliki nemotenega izvajanja procesov, odsotnosti napak in reklamacij. Najuspešnejša podjetja dodajajo aktivnemu vključevanju zaposlenih dodatne razsežnosti z razvijanjem in spodbujanjem inovativne dejavnosti. Razvoj kadrovskih potencialov in spodbujanje inovativnosti sta v Luki Koper že uveljavljena pristopa, ki bosta tudi v prihodnje deležna posebne pozornosti.

Vključenost in aktivno sodelovanje zaposlenih sta nepogrešljiva tudi za predlaganje in čim učinkovitejše izkoriščanje priložnosti za izboljšanje. Redno izvajanje notranjih presoj, letne redne presoje, vodstveni pregledi, samoocenjevanje v skladu z modelom poslovne odličnosti, delovanje teamov za kakovost so le najpomembnejši viri priložnosti za izboljšanje. Pravilno zastavljen pristop mora te priložnosti ovrednotiti, izbrati najpomembnejše in opredeliti načine za njihovo realizacijo.

Večje pozornosti bo deležno vprašanje merjenja učinkov sestavin modela poslovne odličnosti. Že pri pripravi uvajanja modela je potrebno izhajati iz razvojnih in poslovnih usmeritev v podjetju. Na eni strani mora urejanje posameznih področij slediti postavljenim razvojnim ciljem, na drugi strani pa urejeni procesi in dejavnosti zagotavljajo potrebne informacije za redno preverjanje pravilnosti smeri delovanja. Poslovodstvo mora z ustreznim sistemom za sprem-

ljanje učinkovitosti poslovanja preverjati položaj pri uresničevanju razvojnih usmeritev in sprožati nove razvojne spodbude. Sistemi za spremljanje učinkovitosti, ki še vedno prevladujejo, imajo nekaj skupnih slabosti (Neely, 1998):

- prevelik poudarek na finančnih podatkih, ki le odslikavajo pretekla dogajanja;
- preobsežnost, saj se pogosto spremljajo dejavniki, ki so lažje merljivi in manj pomembni;
- pomanjkanje povezanosti med kazalniki in strateškimi usmeritvami.

Stroški kakovosti so stroški, ki ne bi nastajali, če ne bi bilo težav s kakovostjo. Običajno se delijo na stroške preprečevanja napak, stroške preverjanja skladnosti proizvodov in storitev z zahtevami odjemalcev in stroške odpravljanja nastalih napak. Vzpostavljanje sistema kakovosti oz. sistema celovitega vodenja je povezano z znatnimi stroški vodenja projekta, zunanjih svetovalcev, popisovanja procesov in procedur, priprave dokumentacije, usposabljanja. Začetni investiciji v vzpostavitev sistema mora skozi faze razvoja slediti racionalizacija aktivnosti in procesov ter s tem zniževanje neposrednih stroškov zagotavljanja ustrezne ravni kakovosti. Z izboljševanjem učinkovitosti dela presojevalcev, teamov in drugih oblik aktivnega sodelovanja zaposlenih je povezano zmanjševanje števila napak in stroškov njihovega odpravljanja.

Kljub znanemu dejstvu, da so merljive koristi najboljša motivacija za nadaljnje izboljšave, so pristopi za pregledno in enoznačno povezovanje dejavnikov odličnosti in doseženih rezultatov še nepopolni. Dva od izhodiščnih ciljev organizacij, ki se lotevajo projektov poslovne odličnosti, sta doseganje boljših prodajnih rezultatov in rast dobička. Izboljšana kakovost storitev in proizvodov lahko vpliva na rast tržnih deležev z ohranjanjem obstoječih in pridobivanjem novih kupcev. Ta povezava ni nujno enoznačna in se lahko pokaže šele v daljšem časovnem obdobju.

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? Katera poslovna področja in pristope je potrebno hitreje razvijati za doseganje zastavljenih ciljev? Kolikšna vlaganja so še opravičljiva in sprejemljiva?

Razvijanje pristopov načrtovanja, upravljanja z viri, razvoja kadrov, trženja in odnosov z odjemalci, odnosov z zainteresiranimi javnostmi je povezano tudi s stroški in ustreznimi vlaganji. Primerjava koristi v obliki izboljševanja pristopov, boljših tržnih in finančnih rezultatov ter vlaganj v kakovost pove, kakšna je ekonomičnost zagotavljanja kakovosti. V organizacijah bi moralo biti izboljševanje te ekonomičnosti eden pomembnejših poslovnih ciljev.

Literatura in viri:

1. Dale, Barrie G. 1999. *Managing quality*. 3. izdaja. Oxford in Malden: Blackwell Publishers.
2. Feigenbaum, Armand in Feigenbaum, Donald. 1999. New quality for the 21st century. *Quality Progress* 32, št. 12: 27-31.
3. Giakatis, Georgios, Enkawa Takao, Washitani Kazuhiko. 2001. Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss. *Total quality management* 12 (2): 179-190.
4. Keogh, William, Atkins Martin. 1998. Human resource issues in quality costs: Results from a longitudinal study. *Total quality management* 9 (4-5): 140-144.
5. Neely, Andy. 1998. *Measuring business performance*. London: The Economist Books.
6. Payson, Steven. 1998. Quality improvement versus cost reduction: A broader perspective on evolutionary economic change. *Technology analysis & strategic management* 10 (1): 69-88.
7. Samson, Danny in Challis, David. 1999. *Patterns of excellence*. London: Financial Times - Prentice Hall.
8. Simmons, Bret in White, Margaret. 1999. The relationship between ISO 9000 and business performance: Does registration really matter? *Journal of Managerial Issues* 11, št. 3: 330-343.
9. Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting.
10. Zhang, Zhihai. 2000. Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total quality management* 11 (1): 129-137.
11. *Gradiva in viri* Luke Koper, Koper.