

**F2**

[www.finance.si](http://www.finance.si)

FINANCE, petek, 20. aprila 2007, št. 76



Svetovalec **Klaus Schuster** menedžer-  
je opozarja, naj po  
nepotrebem ne  
zapletajo prog-  
ramov za razvoj  
kakovosti. ► 19

# Ali je ukvarjanje s kakovostjo osebna dolžnost menedžerjev?



Klaus Schuster  
mojakariera@finance.si

**Ni pomembno, kakšen sistem kakovosti uvedete v organizaciji ali katerim smernicam sledite – ali je to program prenove poslovnih procesov, program šest sigma (Six Sigma) ali karkoli drugega. Bolj pomembno je, da znate na kakovost najprej pogledati skozi oči odjemalca.**

Sicer pa je, če vprašate mene, za njegov uspeh zaslužnih več stvari: njegov trženjsko usmerjen pristop, način ravnanja s sodelavci ter seveda tudi kakovost njegovih izdelkov in storitev. Zlasti zadnje ni nekaj, kar bi bilo pri najvišjih menedžerjih samo po sebi umevno, temveč je običajno posledica učinka sistema ali organizacije, katere del je menedžer ali za katero je odgovoren.

**Ni pomembno, kakšen program kakovosti uvedete**

V zadnjih letih sem imel opravka z različnimi reorganizacijami in programi izboljšanja učinkovitosti, zato lahko na podlagi lastnih izkušenj povem, da ni pomembno, kakšen sistem kakovosti uvedete v organizaciji ali katerim smernicam sledite – ali je to program prenove poslovnih procesov, program šest sigma (Six Sigma) ali karkoli drugega. Bolj pomembno je, da znate na kakovost najprej pogledati skozi oči odjemalca.

Seveda boste zdaj nekateri skomignili, češ to je tako ali tako že znano, toda dovolite mi, da ponudim v razmislek preprosto enačbo: predstavljajte si, da ste menedžer srednje velike banke v Sloveniji s 50 poslovalnicami po vsej državi in da je vaš cilj

glede kakovosti to, da dosežete, da je zadovoljnih 99 odstotkov vaših odjemalcev (rekli boste, da sto odstotkov tako ali tako ni mogoče doseči, ker ni nihče popoln).

Vaši vodje prodaje kupcem prodajo v vsaki od poslovalnic v povprečju deset potrošniških posojil na teden. Skupaj je to 25 tisoč novih posojil na leto ali v povprečju 75 tisoč neodplačanih posojil (če upoštevate triletni rok do zapadlosti). V tem času bo prišlo do številnih napak ali spodrsiljav: posojilni zneski bodo morda izplačani na napačne račune, na izpiskih bodo natisnjeni napačni podatki, računi ne bodo pravilno zaprti po odplačilu posojil in tako naprej. In zdaj si predstavljajte, kaj to pomeni za vaš cilj glede 99-odstotno dosežene kakovosti! Tako je: rezultat tega je natančno 750 nezadovoljnih odjemalcev!

**Ustvarite samoučečo se organizacijo**

Tu vas čaka naloga. Odgovorite najprej na naslednji vprašanji:

- ▶ Koliko časa in ljudi potrebujete za odpravo teh napak?
- ▶ Koliko denarja porabite, da pridobite nove odjemalce – v primerjavi s tem, koliko ga porabite za to, da bi dosegli, da bi bili stari nezadovoljni odjemalci spet zadovoljni?

Zadnje vprašanje je seveda aktualno pod pogojem, da teh 750 nezadovoljnih odjemalcev še ni zapustilo vaše banke in da o slabih izkušnjah z vašo družbo niso povedali drugim.

Naslednja pomembna stvar, ki jo morate narediti kot menedžer, je, da ustvarite samouče-

čo se organizacijo, v kateri se kakovost nenehno izboljšuje in ki vam omogoča uresničitev merljivih standardov kakovosti. Program šest sigma, ki ga je Jack Welch uvedel v General Electricu, ponuja možnost razvoja kariere, ki poteka mimo tirnic običajne hierarhije. Zaposleni, ki so vključeni v ta program, lahko namreč dosežejo tako imenovane zelene pasove, črne pasove in mojstrske črne pasove. Višje se sodelavcu ali sodelavki uspe povzpeti na tej lestevici, večja je njegova ali njena dolžnost, da v tej maniri razvije in izuri še druge zaposlene, kar pomeni, da gre za samoučečo se organizacijo.

**Postavite se v vlogo kupca**

Mimogrede, ste kot menedžer v zadnjem mesecu v svoje podjetje vstopili kot običajen odjemalec in opravili nakup, kot bi to storili v kakšni drugi prodajalni: se postavili na konec vrste in z drugimi čakali, spregovorili kakšno besedo s prodajnim osebjem, in to ne kot šef, in malce pokramljali z drugimi odjemalci?

Morda sem vas s tem napeljal na to, da bolj razmišljate o upravljanju kakovosti. Če razmišljate o uvedbi kakšnega programa razvoja kakovosti v vaši družbi, vam svetujem, da si

naredite uslugo in stvari preveč ne zapletate. Videl sem namreč organizacije, katerih vodstvo je bilo ponosno, da je delničarjem lahko poročalo o boljšem in bolj učinkovitem postopku prodaje, a so po drugi strani močno povečali število osebja v upravnih oddelkih zaradi večje potrebe po zapisovanju, analizi, merjenju in poročanju o teh tako imenovanih izboljšavah.

Morda pa se vam je že zgodilo tudi kaj takega: moja žena se je ob poslovnem obisku Dunaja že tretjič nastanila v istem hotelu. Že tretjič je morala v celoti izpolniti podatke v knjigi gostov, poleg tega so jo vnovič spraševali, ali je kadilka, in je vsakič dobila drugo sobo. Roko na srce, vsak od nas bi zagotovo raje imel hotel z opredeljenimi merili kakovosti in v katerem bi bila, če se vrnemo k našemu primeru, knjiga gostov že vnaprej izpolnjena na podlagi rezervacije in bi moja žena zgolj preverila podatke ter podpisala dokument. Za to, da bi vsakič dobila isto sobo (sicer morda v različnih nadstropjih, odvisno od zasedenosti hotela), ni potreben nikakršen zapleten sistem IT, da bi se stranka počutila kot doma, namesto da se vsakič znova privaja na to, v katero smer je treba iti do dvigala ali kje je priključek za medmrežje in tako naprej ...

**Kako do odločitve**

Če bi se radi podrobneje seznanili s to temo, lahko na primer pobrsate po spletnih knjigarnah, ki ponujajo skoraj 3.500 knjig, ki imajo v naslovu besedi upravljanje kakovosti (Quality Management). Pri programu Six Sigma je takšnih zadetkov samo na Amazonu okoli 550! Ali pa se pogovorite s kom, ki si je že pridobil izkušnje s programi prenove poslovnih procesov.

Toda, karkoli že načrtujete in karkoli že želite uvesti v vaši organizaciji, imejte vedno v mislih, da je najpomembnejša predanost vodstva temu, da vodi do uspeha, saj kakovost ni naloga, ki bi jo kot menedžer lahko preložili na rame drugih. Bodisi ste o njej povsem prepričani in ste ji predani bodisi je njeno omenjanje zgolj prazno besedičenje. In za konec še moje zadnje vprašanje: je kakovost res premišljeno in jasno opredeljena v izjavi o poslanstvu vaše družbe? ●

## F INFO

▶ Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.