

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POVEZAV MED PRIDOBLENIMI CERTIFIKATI
KAKOVOSTI PO STANDARDIH SERIJE ISO 9000
IN USPEŠNOSTJO PODJETIJ**

Ljubljana, sept 2003

MILENA ALIČ

IZJAVA

Študentka MILENA ALIČ izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. BORUTA RUSJANA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 01.09.2003

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.1.1	Uvajanje sistemov kakovosti in poslovanje podjetij.....	1
1.1.2	Tematski okvir raziskave	3
1.1.3	Opredelitev problema	3
1.1.4	Pomembnost in relevantnost raziskave	4
1.1.5	Predhodne raziskave na tem področju	4
1.2	Namen in cilj magistrskega dela.....	4
1.2.1	Namen	4
1.2.2	Cilj.....	5
1.3	Metode dela	5
1.3.1	Postavitev hipoteze.....	5
1.3.2	Oblikovanje vzorčenja.....	6
1.3.3	Oblikovanje, strukturiranje raziskave	6
1.3.4	Zbiranje podatkov	6
1.3.5	Analiza podatkov	6
1.3.6	Omejitve	7
1.3.7	Rezultati raziskave.....	7
1.4	Struktura poglavij	7
2	MERJENJE IN MERE USPEŠNOSTI PODJETIJ.....	9
2.1	Cilji poslovanja podjetij.....	9
2.2	Merjenje uspešnosti podjetij.....	11
2.2.1	Tradicionalni pristop k merjenju uspešnosti poslovanja	11
2.2.2	Pomanjkljivosti tradicionalnega pristopa merjenja uspešnosti poslovanja	12
2.3	Mere uspešnosti podjetij.....	14
2.3.1	Opredelitev mer uspešnosti	14
2.3.2	Kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti).....	15
2.3.3	Kazalniki dohodkovnosti (produktivnosti).....	16
2.3.4	Kazalniki dobičkovnosti.....	17
2.3.5	Kazalniki donosnosti (rentabilnosti)	17
3	KAKOVOST KOT ELEMENT USPEŠNOSTI PODJETIJ	18
3.1	Opredelitev pojma kakovost	18

3.2 Sistemi obvladovanja kakovosti	20
3.2.1 Nadzor kakovosti	21
3.2.2 Kontrola kakovosti	21
3.2.3 Zagotavljanje kakovosti	22
3.2.4 Celovito obvladovanje kakovosti	23
3.3 Kakovost in uspešnosti podjetij	23
3.3.1 Konkurenčnost in strateški pristop bistvena za uspeh	23
3.3.2 Povezava med kakovostjo in konkurenčnostjo	27
3.3.3 Načela uspešnih podjetij so povezana s kakovostjo	30
3.4 Standardi kakovosti	33
3.4.1 Vpliv standardov kakovosti na ekonomiko poslovanja	34
3.4.2 Standardi kakovosti in izvozna usmeritev podjetij	38
3.4.3 Standardi kakovosti niso vedno jamstvo kakovosti in uspeha	38
3.4.4 Ugotovitve tujih raziskav o vplivih uvedbe standardov kakovosti serije ISO 9000 na uspešnost podjetij	39
3.4.5 Ugotovitve dosedanjih raziskav o prednostih pridobitve certifikata ISO 9001 in o usmeritvah slovenskih podjetij	42
4 PREDSTAVITEV STANDARDOV KAKOVOSTI	45
4.1 Pregled pomembnejših standardov in modelov kakovosti	45
4.1.1 Splošni standardi kakovosti	45
4.1.2 Standardi kakovosti, specifični za posamezne gospodarske panoge	46
4.1.3 Modeli samoocenjevanja podjetij	47
4.2 ISO 9001 – model sistema obvladovanja kakovosti	47
4.2.1 Razvoj skupine standardov ISO 9000	48
4.2.2 Predstavitev standarda ISO 9001:1994	48
4.2.3 Predstavitev standarda ISO 9001:2000	51
4.2.3.1 Serija standardov serije ISO 9000:2000 in njihova medsebojna povezava	51
4.2.3.2 Novosti serije standardov serije ISO 9000:2000	52
4.2.3.3 Načela obvladovanja kakovosti (po standardu ISO 9000:2000)	56
4.2.3.3.1 Osredotočenost na odjemalce	56
4.2.3.3.2 Voditeljstvo	57
4.2.3.3.3 Vključenost zaposlenih	58
4.2.3.3.4 Procesni pristop	59
4.2.3.3.5 Sistemski pristop k poslovanju	62
4.2.3.3.6 Nenehne izboljšave	63
4.2.3.3.7 Odločanje na podlagi dejstev	65
4.2.3.3.8 Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji	66
4.2.3.4 Struktura, vsebina in zahteve standarda ISO 9001:2000	66
4.2.4 Uvajanje standarda ISO 9001 v Sloveniji	70

5	REZULTATI RAZISKAVE O USPEŠNOSTI CERTIFICIRANIH PODJETIJ	72
5.1	Načrt raziskave	72
5.1.1	Opredelitev problema	72
5.1.2	Določitev raziskovalnega vprašanja - postavitev hipotez	72
5.1.3	Določitev namena in cilja raziskave	73
5.1.4	Oris metodološkega pristopa k problemu	73
5.1.4.1	Določitev virov podatkov	74
5.1.4.2	Vzorčenje in zbiranje podatkov	74
5.1.4.3	Izdelava modela za vnos, obdelavo in predstavitev podatkov	75
5.1.4.4	Vnos podatkov	75
5.1.4.5	Urejanje, osnovna obdelava in analiza podatkov	75
5.1.4.6	Preizkušanje hipotez	76
5.1.4.7	Predstavitev rezultatov raziskave	76
5.1.4.7.1	Tabelarični in grafični prikaz rezultatov	76
5.1.4.7.2	Omejitve	77
5.2	Opis podatkov	77
5.2.1	Celotna populacija	77
5.2.2	Določitev vzorca	78
5.3	Opis modela in spremenljivk	79
5.3.1	Zgradba modela	79
5.3.2	Opis posameznih spremenljivk (podatkov in kazalnikov)	80
5.4	Predstavitev rezultatov empiričnih analiz	84
5.4.1	Pristop k predstavitvi rezultatov	84
5.4.2	Struktura certificiranih gospodarskih družb po dejavnosti	85
5.4.3	Struktura certificiranih gospodarskih družb po velikosti in številu zaposlenih	87
5.4.4	Izvozna naravnost certificiranih gospodarskih družb	91
5.4.5	Kazalniki gospodarnosti certificiranih gospodarskih družb	95
5.4.6	Kazalniki dohodkovnosti certificiranih gospodarskih družb	97
5.4.7	Kazalniki dobičkovnosti certificiranih gospodarskih družb	100
5.4.8	Kazalniki donosnosti certificiranih gospodarskih družb	103
5.5	Ugotovitve raziskave o uspešnosti certificiranih podjetij	105
6	ZAKLJUČEK	107
7	SLOVAR IZRAZOV IN OKRAJŠAV	109
8	LITERATURA	111
9	VIRI	119
10	KAZALO SLIK IN TABEL	121
11	PRILOGE	122

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

1.1.1 UVAJANJE SISTEMOV KAKOVOSTI IN POSLOVANJE PODJETIJ

Kakovost je skozi zgodovino vseskozi pridobivala na pomenu in postala danes eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti nastopanja na trgu (Gerič, 2000, str. 17).

V sedanjih razmerah ostre konkurence na trgu zahteve in pričakovanja kupcev po boljši kakovosti proizvodov in storitev stalno naraščajo, pri čemer so za uresničitev svojih zahtev pripravljeni plačevati vedno manj. Eden izmed načinov, s katerim podjetja lahko zadovoljujejo naraščajoče zahteve trga, je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti v podjetju, pri čemer je osredotočenost na kupca glavno vodilo delovanja v celotnem podjetju (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 1). Pri tem ne gre le za povečevanje notranje učinkovitosti poslovanja, temveč za integracijo kakovosti v vse vidike poslovanja in s tem tudi za razvijanje konkurenčnih sposobnosti podjetja na podlagi spreminjanja pogleda na okolje in na podlagi tega spreminjanja vrednot, ciljev, prioritet in celotne organizacijske kulture v podjetju. To je eden izmed glavnih razlogov, zakaj se podjetja vse bolj odločajo za obvladovanje kakovosti kot ene izmed strateških usmeritev za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti pred tekmeci.

Pojem kakovosti dobiva zadnje čase vse večjo širino in podporo v obliki standardov. S področja usmeritve na proizvode, stranke, poslovne procese (standardi serije ISO 9000) in okolje (standardi serije ISO 14000) se z razvojem obstoječih in postavljanjem novih standardov širi na področja zdravja in varnosti pri delu (standard OHSAS 18001), družbene odgovornosti (standard SA 8000) in skrbi za zaposlene ter vlaganja v znanje (standard Vlagatelji v ljudi).

Kot način uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetij je zelo razširjen pristop gradnje sistemov kakovosti na podlagi mednarodnih standardov kakovosti. V Evropi certificiranje kakovosti hitro narašča, saj je samo v letu 2000 naraslo za četrtno na preko 400.000 podeljenih certifikatov (The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Tenth cycle, 2002). Tudi Slovenija se v zadnjih letih po številu podeljenih certifikatov kakovosti po standardih serije ISO 9000 lahko primerja z večino držav Evropske unije (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002). Sedaj je v Sloveniji že preko 1100 podeljenih certifikatov po standardih serije ISO 9000 (Certifikati sistemov kakovosti, 2002), nekatera izmed certificiranih podjetij pa razvijajo oziroma so razvila sistem obvladovanja kakovosti naprej v sistem celovitega

obvladovanja kakovosti¹ (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002). Tako v Sloveniji že najmanj vsak tretji zaposleni dela v podjetju s certificiranim sistemom kakovosti. Prva slovenska podjetja se certificirajo že tudi po drugih, zdaj še manj razširjenih novejših standardih s področja zdravja in varnosti pri delu, družbene odgovornosti in vlaganja v znanje.

Pri obravnavanju problematike kakovosti v slovenskih podjetjih je potrebno upoštevati tudi specifiko našega gospodarskega prostora. Slovensko gospodarstvo ter z njim celotna družba sta izpostavljena prehodu iz delitvenega, pretežno družbenega gospodarstva, za katerega so značilne nizka učinkovitost in visoka stopnja socialne varnosti ter relativna blaginja, v tržno gospodarstvo in v družbo povečanih socialnih razlik in zmanjšane socialne varnosti, kjer veljajo tržni zakoni in kjer se pojavljajo mednarodni tekmeci v odprtem gospodarstvu. Zato imajo slovenska podjetja za seboj precej težko obdobje, ki še ni končano.

Pogosto se dogaja, da se na tržišču pojavljajo tuja podjetja s proizvodi višje kakovosti in z nižjimi prodajnimi cenami, podjetja, ki temu toku niso sposobna slediti, pa propadejo. Dejstvo, da Slovenija proda več kot dve tretjini svojih proizvodov in storitev v gospodarsko razvite države, mora imeti za posledico vsaj tako kakovostne proizvode in storitve, če ne še bolj, kot jih ima tuja konkurenca. Zato si je tudi potrebno postaviti take standarde kakovosti, ki so primerljivi s tujimi. Odgovor na vse večje zahteve trga po kakovosti izdelkov in storitev je bilo uvajanje mednarodnih standardov kakovosti tudi v slovenska podjetja; najprej v proizvodna, v zadnjih letih pa še v storitvena ter v ostale organizacije. V mnogih slovenskih podjetjih je uvajanje standardov kakovosti pomenilo nov zagon in drugačen pristop h kakovosti proizvodov in storitev ter h kakovosti poslovanja.

Poraja se vprašanje, v kolikšni meri je kakovost in zunanje dokazovanje kakovosti preko instituta certificiranja in javnega nagrajevanja kakovosti povezano z uspešnostjo poslovanja podjetja. Uspešno poslovanje je pomembno ne le za posamezno podjetje, temveč za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto, katere blaginja je odvisna od uspešnosti delovanja podjetij. Zato je problematika uspešnosti poslovanja tako pomembna in proučevana. Z njo se ukvarjajo tako teoretiki kot praktiki in si prizadevajo najti ključ do uspešnega poslovanja podjetja.

¹ V letih 1998 do 2001 je priznanja in diplome Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) prejelo 28 podjetij.

1.1.2 TEMATSKI OKVIR RAZISKAVE

S področja uvajanja sistemov kakovosti se nameravam posvetiti predvsem proučevanju vpliva uvedbe standardov kakovosti serije ISO 9000 v slovenskih podjetjih na poslovni izid teh podjetij. Zanimajo me povezave med pridobitvijo certifikata kakovosti (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) in uspešnostjo podjetij. Predvsem me zanima, kako se pridobitev certifikata pozna navzven, na javno dostopnih podatkih o poslovanju podjetja. Rada bi ugotovila, ali so certificirana podjetja tudi uspešnejša v očeh lastnikov, partnerjev in okolja.

Ker na področju kakovosti obstaja že večje število mednarodno priznanih standardov, bi bila podrobna obravnava in analiza vplivov vsakega izmed njih preobsežna za namen izdelave tega magistrskega dela. Najbolj zastopani sta seriji standardov ISO 9000 in ISO 14000, izmed ostalih standardov pa so nekateri uvedeni v tako majhnem številu podjetij, da bi zanje veljavne ugotovitve težko posplošili na ostala podjetja. Zato se bom omejila na obravnavo podjetij v Sloveniji, ki so pridobila certifikate standardov serije ISO 9000.

Čeprav je bilo na področju ISO standardov tudi v Sloveniji napisano že kar nekaj člankov, diplomskih in magistrskih del ter izvedeno nekaj raziskav (Pivka, Uršič, 2000, str. 1-36; Markič, 2001, str. 28-32; Pivka, Uršič, 2002, str. 27-45; Zoppe, 2002), mi ni znano, da bi bila že izvedena taka raziskava, kot jo nameravam izvesti v okviru tega magistrskega dela. Bistvena razlika je v tem, da so dosedanje raziskave temeljile na pridobivanju podatkov iz podjetij (notranje ocenjevanje uvajanja kakovosti), moja raziskava pa se osredotoča predvsem na ocenjevanje učinkov uvedbe sistemov kakovosti na podlagi javno objavljenih podatkov (ocenjevanje s strani zunanjega opazovalca).

1.1.3 OPREDELITEV PROBLEMA

V raziskovalni nalogi želim prikazati, katera podjetja so imetniki certifikatov standardov kakovosti serije ISO 9000 (glede na panogo, velikost in usmeritev podjetij).

Poleg tega želim odgovoriti na vprašanje, kakšno je razmerje med značilnostmi poslovanja, razvidnimi iz poslovnih izidov certificiranih podjetij v panogi, v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi ter s povprečjem v panogi (analiza strukture podjetij v panogi, števila zaposlenih, izvozne naravnosti, dobička /izgube, gospodarnosti, dohodkovnosti, dobičkovnosti in donosnosti poslovanja).

1.1.4 POMEMBOST IN RELEVANTNOST RAZISKAVE

Uvajanje standardov kakovosti je v strmem vzponu. Zato je z vidika narodnega gospodarstva zanimivo ugotoviti, kakšen finančni učinek ima vlaganje sredstev v standardizacijo sistemov kakovosti v podjetjih.

Ugotovitve te raziskave so po drugi strani lahko uporabne tudi kot pomoč pri snovanju politike spodbujanja uvajanja standardov kakovosti v našem gospodarstvu. Država namreč občasno spodbuja uvajanje določenih standardov kakovosti s subvencijami za podjetja. Ugotovitve te raziskave bi lahko bile v pomoč pri določanju kriterijev za usmerjanje tovrstnih pomoči.

Obenem bi ta raziskava lahko prispevala k ugotovitvi, ali gre razlike v ugotovitvah dosedanjih domačih in tujih raziskav pripisati specifikam slovenskega okolja ali pa drugačnim metodološkim pristopom teh raziskav.

1.1.5 PREDHODNE RAZISKAVE NA TEM PODROČJU

Dosedanje raziskave na področju kakovosti v Sloveniji (Pivka, Uršič, 2000a, str. 44-45; Pivka, Uršič, 2002, str. 27-45) kažejo, da uvedba standardov kakovosti ni imela bistvenega pozitivnega vpliva na finančne rezultate poslovanja slovenskih podjetij (po mnenju odgovornih za kakovost v podjetju). O vplivih uvedbe sistemov obvladovanja kakovosti so bile izvedene številne raziskave tudi v tujini. Rezultati teh raziskav se medsebojno razlikujejo, nekatere njihove ključne ugotovitve pa sem predstavila v okviru tretjega poglavja (glej poglavje 3.4.5 Ugotovitve dosedanjih raziskav o prednostih pridobitve certifikata ISO 9001 in o usmeritvah slovenskih podjetij na str. 42).

1.2 Namen in cilj magistrskega dela

1.2.1 NAMEN

Namen mojega magistrskega dela je proučiti povezave med uvedbo standardov kakovosti serije ISO 9000 in osnovami ekonomske uspešnosti podjetij tako s teoretičnega kot tudi empiričnega vidika.

Predstavila bom standard ISO 9001, na kratko pa bom podala pregled ostalih pomembnejših standardov in modelov kakovosti, zastopanih v slovenskem prostoru. Ob obravnavi podatkov bom predstavila tudi uporabljene kazalnike uspešnosti poslovanja podjetij.

Na podlagi teoretskih izhodišč bom postavila hipoteze glede povezav med certificiranjem standardov kakovosti serije ISO 9000 in med kazalniki uspešnosti poslovanja certificiranih podjetij. Z raziskavo nameravam na podlagi segmentiranja podjetij po različnih kriterijih (po panogah, po velikosti podjetij) s statističnim preverjanjem hipotez ugotoviti, ali obstaja statistično značilna povezava med pridobitvijo certifikatov kakovosti po standardih serije ISO 9000 in nekaterimi kazalniki poslovanja, ki izkazujejo uspešnost podjetij.

1.2.2 CILJ

Cilj mojega magistrskega dela izhaja iz namena. Glavni cilj je:

- dobiti skupne značilnosti glede uspešnosti certificiranih podjetij, v celoti in po segmentih, kot njihov prepoznavni znak v primerjavi z necertificiranimi.

Skušala bom proučiti:

- ali so certificirana podjetja med bolj uspešnimi po obravnavanih finančnih kazalnikih uspešnosti;
- ali je certifikacija sistema kakovosti ISO 9001 značilno povezana z izvozno usmeritvijo podjetij.

Na ta način upam, da bom prišla do odgovorov:

- ali lahko certifikat kakovosti cenimo kot razpoznavni znak uspešnega in zdravega podjetja ali pa je to le drag »okrasek« podjetij, ki skušajo na ta način graditi svoj ugled;
- v kolikšni meri je certifikacija sistema kakovosti potrebna za poslovanje slovenskih podjetij na tujih trgih.

1.3 Metode dela

1.3.1 POSTAVITEV HIPOTEZE

Osnova raziskave je postavljena teza, da so certificirana podjetja bolj uspešna v primerjavi z necertificiranimi podjetji.

V okviru tega dela sem to tezo razvila v več hipotez, ki vsaka zase postavljajo ugotovitve okrog posameznega obravnavanega elementa ali kazalnika uspešnosti.

1.3.2 OBLIKOVANJE VZORČENJA

V Sloveniji je okrog 1100 podeljenih certifikatov kakovosti. Certificirana podjetja so iz različnih panog in so certificirana po različnih standardih. Celotno populacijo certificiranih podjetij za raziskavo v okviru tega magistrskega dela predstavljajo le podjetja, certificirana po standardih serije ISO 9001. Certificirana podjetja se pojavljajo v nekaterih gospodarskih panogah v večjem, v drugih pa v manjšem številu.

Na podlagi ugotovitve strukture celotne populacije certificiranih podjetij po panogah sem določila vzorec certificiranih podjetij, nad katerimi sem izvedla analize povezav pridobljenih certifikatov kakovosti z uspešnostjo podjetij. Vzorec sem oblikovala na podlagi zastopanosti certificiranih podjetij v panogah. Izbrala sem pet panog, v katerih so certificirana podjetja najmočnejše zastopana.

1.3.3 OBLIKOVANJE, STRUKTURIRANJE RAZISKAVE

Raziskava obsega:

- zbiranje podatkov;
- izdelavo modela za vnos, obdelavo in predstavitev podatkov;
- vnos podatkov v model;
- analizo podatkov;
- preizkušanje hipotez;
- predstavitev rezultatov.

1.3.4 ZBIRANJE PODATKOV

Zbiranje podatkov je potekalo preko Interneta iz javnih baz podatkov: iz baz Skupine GV (GVIN), iz baz Statističnega urada Republike Slovenije (SURS), Gospodarske zbornice Slovenije (GZS), Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), Poslovnega registra Slovenije (IPIS), iz Poslovnega imenika Kompass Slovenije ter iz strokovnih publikacij in časopisov ter njihovih internetnih izdaj.

1.3.5 ANALIZA PODATKOV

Uporabljene so naslednje statistične metode:

- proučevalna analiza podatkov z urejanjem podatkov (razvrščanje v skupine, segmentiranje) in njihovo osnovno obdelavo;
- opisne statistike;
- analiza časovnih vrst.

1.3.6 OMEJITVE

Pri izbiri vzorca podjetij za izvedbo raziskave je bilo potrebno postaviti določene omejitve, da se v čim večji meri izognemo zavajajočim rezultatom, do katerih bi lahko prišlo v naslednjih primerih:

- v primeru zelo majhne zastopanosti certificiranih podjetij v panogi;
- v primerih, da certificirana podjetja v panogi ne predstavljajo značilnega vzorca vseh podjetij v panogi (npr. med obravnavanimi podjetji v panogi niso zastopana podjetja vseh velikostnih skupin iz te panoge oz. prevladujejo podjetja ene velikosti);
- v primeru nedosegljivih ali nepopolnih podatkov o podjetjih.

Omejitve, ki so bile upoštevane v fazi vzorčenja, so opisane v poglavju 5.2 Opis podatkov na str. 77. V primerih, ko bi bili rezultati zaradi teh omejitev lahko zavajajoči, so morebitne dileme glede rezultatov obrazložene.

1.3.7 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati raziskave so ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi statističnega preizkušanja hipotez, podprte z zgoščenimi (agregiranimi) rezultati posameznih analiz. Rezultati analiz so predstavljeni številčno (v tabelah) in grafično.

1.4 Struktura poglavij

Celotno delo sem razdelila na šest poglavij: uvod, tri poglavja za razjasnitev teoretičnih osnov, poglavje z opisom raziskave ter zaključno poglavje. Na koncu sledi seznam posebnih izrazov in okrajšav, seznam literature, virov, slik in tabel ter 10 prilog: zbrani in statistično obdelani podatki v okviru raziskave, predstavljeni v obliki tabel in grafov (šifranti, zbirni podatki obravnavanih podjetij po panogah - frekvenčne porazdelitve in opisne statistike obravnavanih podatkov ter statistični testi za preverjanje hipotez).

Prvo poglavje je uvodni del, ki predstavi nujnost dviganja kakovosti poslovanja podjetij za pridobitev in ohranitev njihove uspešnosti. Svojo kakovost podjetja dokazujejo na različne načine. Mnoga podjetja so krenila po poti postavljanja sistema kakovosti, ki jim zagotavlja obvladovano kakovost proizvodov in storitev ter poslovanja v celoti. Vedno bolj razširjena oblika zunanjskega dokazovanja kakovosti poslovanja je certificiranje v skladu z mednarodnimi standardi kakovosti. Certifikacija sistemov kakovosti tudi v Sloveniji z manjšim zamikom sledi evropskim trendom (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002). Tako kot v svetu sta tudi pri nas najbolj razširjena standarda kakovosti ISO 9001 in ISO 14001, v vzponu pa je tudi

certificiranje po drugih, manj zastopanih standardih kakovosti. Število certificiranih podjetij v Sloveniji hitro raste. Poudarek uvodnega poglavja je predvsem v opredelitvi problema ter predstavitvi namena, ciljev in metode dela pri izdelavi tega magistrskega dela.

Drugo poglavje predstavlja teorijo na področju ugotavljanja uspešnosti poslovanja. Predstavljeni so osnovni pristopi k ugotavljanju uspešnosti, pogoji za njeno doseganje ter način merjenja uspešnosti. Podan je pregled pomembnejših kazalnikov ugotavljanja uspešnosti. Posamezni kazalniki, ki so kasneje uporabljeni pri izvedbi raziskave, so podrobneje razloženi v okviru predstavitve podatkovnega modela raziskave (v petem poglavju).

Tretje poglavje opredeljuje pojem kakovosti in skuša s teoretične plati osvetliti povezavo med kakovostjo in uspešnostjo podjetja. Za izhodišče te povezave služi obravnava kakovosti kot strateške usmeritve podjetja ter načel, ki so zajeta v standardih kakovosti. Podrobne specifične zahteve standarda ISO 9001, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja, so predstavljene v naslednjem (četrtem) poglavju ob predstavitvi standarda.

Četrto poglavje zajema pregled standardov in modelov kakovosti ter podrobnejšo predstavitev standarda ISO 9001.

Peto poglavje je raziskava o vplivu pridobitve certifikata po standardu kakovosti ISO 9001 na uspešnost podjetij, izkazano v poslovnih izidih podjetij. Raziskava skuša dati odgovore na vprašanja, zastavljena že v uvodu. Postavljena je osnovna hipoteza in več iz nje izpeljanih hipotez, ki jih v okviru raziskave preverjam. Ugotovitve raziskave so prikazane v tabelah in grafih ter ustrezno obrazložene.

Šesto poglavje povzema rezultate raziskave in vsebuje sklepne misli celotne magistrske naloge. Navedena so določena vprašanja, ki jih je raziskava odprla, ni pa nanje odgovorila. Obenem so dana razmišljanja glede možnosti za nadaljnje raziskovanje.

2 MERJENJE IN MERE USPEŠNOSTI PODJETIJ

2.1 Cilji poslovanja podjetij

Podjetje je osnovna celica gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge v procesu družbene reprodukcije s ciljem, doseči določen namen oziroma cilj. Iz ekonomske teorije lahko povzamemo pet ciljev, ki jim vodstva podjetij sledijo, da bi čim bolje zadovoljila interese lastnikov. Ti so: maksimiranje dobička, prodaje, tržnega deleža, preživetje in doseganje zadovoljive ravni dobičkov (Mramor, 1991, str. 17). Vsak ekonomski subjekt pri svojem delovanju teži k uspešnemu poslovanju, le-tega pa doseže takrat, kadar doseže zastavljene cilje. Pri opredeljevanju poslovnega uspeha moramo izhajati iz cilja gospodarjenja, tega pa podjetjem v tržnem gospodarstvu predstavlja predvsem dobiček (Tekavčič, 1995, str. 68). Da bi podjetje ugotovilo, kako uspešno je pri doseganju zastavljenih ciljev, koliko odstopa od le-teh ter kateri so vzroki za odstopanje, naredi analizo poslovanja.

Zakaj toliko poslov propade? Vzrokov in mnenj o tem je veliko, vendar se analitiki strinjajo, da je učinkovit nadzor nad poslovanjem bistven za doseganje uspehov pri poslovanju. Neuspešni posli so največkrat posledica nesposobnosti, slabega poslovođenja ali pa napak pri poslovnih odločitvah.

Uspeh podjetja predstavlja merljivo izražen rezultat učinkov poslovanja v odnosu podjetja do svojega poslovnega okolja in v odnosu do posameznikov in interesnih skupin znotraj podjetja (Pivka, Uršič, 2002, str. 35). Podjetje je namreč gospodarska, finančna in družbena enota. Podjetje nikakor ni samostojna enota, je le en člen v verigi poslovnih odnosov. Odvisno je od sodelovanja različnih skupin znotraj in zunaj podjetja, ki zasledujejo različne cilje. Lahko rečemo, da je podjetje koalicija interesnih skupin. Na podlagi odnosov med temi interesnimi skupinami podjetje ustvarja svojo podobo, strategije in odnos do okolja. Za uspešno poslovođenje sodobnega podjetja ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja (Kaplan, Norton, 2001, str. 14-15, 36-40; SIST ISO 9004:2002, str. 5-6).

Najpomembnejše interesne skupine, ki so zainteresirane za spremljanje poslovanja podjetja (Križman, Novak, 2002, str. 19-22; Verbič, 1994, str. 93-94; Rejc, 1999, str. 24; Horvat, 2000, 22-26), so:

- **Lastniki podjetja** (vlagatelji) so temeljna interesna skupina. To pravimo zato, ker brez lastnikov podjetje ne more obstajati. Lastnikov je več vrst. Če je

podjetje delniška družba, so to delničarji (tudi teh je več vrst), sicer so družbeniki, vsak pa želi, da bi bila njegova naložba čim bolj varna in donosna.

- **Zaposleni** v podjetju so druga skupina. Razdelimo jih lahko na *vodstvo* podjetja in na ostale zaposlene. Vodstvo podjetja ima dvoje vrst ciljev: eni so povezani s podjetjem (rast podjetja, ugled podjetja, velikost tržnega deleža), drugi so osebni (visoke plače, druga nadomestila in bonitete, moč, ugled, spoštovanje). Ostali zaposleni pa imajo predvsem interes imeti varno zaposlitev, zanimivo delo in ustrezno plačilo zanj, posebej pa cenijo prijetno vzdušje v podjetju.
- **Posojilodajalci in kreditodajalci** so tisti, ki podobno kot lastniki podjetja s financiranjem zagotavljajo nemoteno poslovanje podjetja, le da nimajo deleža v lastništvu. Ker je njihova udeležba v poslovanju podjetja finančne narave, so takšni tudi njihovi cilji. Pomembna je varnost naložbe in dolgoročni poslovni odnosi.
- **Kupci in dobavitelji** pričakujejo izpolnjevanje pogodbenih obveznosti in dolgoročne poslovne odnose. Osnova za to so kakovostni proizvodi in storitve ter ustrezne cene zanje. Danes je upoštevanje interesov kupcev vse bolj pomembno, saj so prihodki iz poslovanja za podjetja najpomembnejši vir dobička, pogajalska moč kupcev pa je vse večja. Kupci namreč v primeru, da podjetje njihovih pričakovanj ne izpolnjuje, preidejo h konkurenčnim ponudnikom. Po mnenju Križmana in Novaka (Križman, Novak, 2002, str. 20) lahko predpostavljamo, da so kupci najpomembnejša interesna skupina v podjetju. Osredotočenost na potrebe kupca je zaradi svoje vloge in pomembnosti pri zagotavljanju ustrezne kakovosti proizvodov in storitev postalo eno temeljnih načel standardov kakovosti.
- **Država** je svojevrsten subjekt v poslovanju podjetja, saj gre za interesno skupino, ki ima do podjetij oblikovano splošno politiko. Interes ima, da podjetje dobro posluje, saj le tako koristi širši družbi - tako preko zaposlovanja delavcev kot preko plačevanja davkov.
- Posebna interesna skupina so **potencialni vlagatelji**, saj še niso dejanski udeleženci v poslovanju podjetja, pa vendar vplivajo na njegovo poslovanje. Njih poleg finančnega zanima predvsem razvojni potencial podjetja.

V tem magistrskem delu se osredotočam na tri interesne skupine oziroma uporabnike kazalnikov poslovanja. To so managerji, upniki in investitorji. S to razvrstitvijo ne želim poudarjati, da so to najpomembnejši udeleženci. Dejstvo je, da država z različnimi omejitvami in zahtevami tudi vpliva na poslovanje podjetij, prav tako javnost s svojimi preferencami in mnenji oblikuje podobo podjetja. Država predvsem skrbi, da se v podjetjih upoštevajo pravila skrbnega finančnega poslovanja (načelo likvidnega in solventnega poslovanja, kapitalsko ustreznost, redno spremljanje in obvladovanje tveganj,...), javnost pa preferira nefinančne kazalnike.

2.2 Merjenje uspešnosti podjetij

2.2.1 TRADICIONALNI PRISTOP K MERJENJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA

V preteklosti in še danes se za ocenjevanje uspešnosti poslovanja nekega podjetja najpogosteje uporablja analiza finančnih rezultatov. Tradicionalni pogled na uspešnost poslovanja je tisti, ki bistvo obstoja podjetja vidi v ustvarjanju dobička. Da bi lahko lastniki podjetja spremljali dobičkonosnost poslovanja, so vzpostavili sistem finančnega računovodstva, ki jih s temi podatki oskrbuje. Na podlagi teh podatkov podjetje sestavi računovodska poročila, ki so pomembna za okolje. Pri tem mislim predvsem na lastnike, upnike, dobavitelje in državo. Za vodstvo podjetja pa so bolj pomembni podatki poslovnega računovodstva, katerega naloga je priskrbeti zanesljive podatke o stroških poslovnih funkcij in poslovnih učinkov. Ti podatki so pomembni za nadzor in planiranje poslovanja. (Horvat, 2000, 9-11)

Najcelovitejše in najpopolnejše informacije o uspešnosti gospodarjenja dobimo preko računovodskega informacijskega sistema podjetja. Viri za oblikovanje takih informacij so podatki v:

- knjigovodskih listinah,
- poslovnih knjigah in
- računovodskih izkazih.

Nadzor nad poslovanjem je težak, še posebno finančni. Brez dobrih informacij pa je vsak učinkovit nadzor nemogoč. Tako so se doma in po svetu razvili mnogi kazalniki, s katerimi skušajo avtorji nuditi uporabnikom instrumentarij za racionalno, hitro in učinkovito spoznavanje, usmerjanje in uravnavanje podjetij.

Kazalnik je relativno število, ki ga dobimo s primerjavo dveh ekonomskih kategorij, ima določeno spoznavno moč in nam omogoča oblikovati sodbo o poslovanju podjetja. Glede na primerjavo dveh velikosti je kazalnik lahko opredeljen kot indeks, koeficient ali stopnja udeležbe (Slovenski računovodski standardi, 2001, str. 210).

Obstajajo posamezni kazalniki in sistemi povezanih kazalnikov, ki so namenjeni notranjim in zunanjim informacijskim potrebam. Ker obstaja med kazalniki smiselna povezava, jih lahko povežemo v različne skupine. Med najstarejšimi in najbolj znanimi sistemi povezanih kazalnikov je Du Pont sistem, ki ga je uvedla ameriška firma I.E. Du Pont de Nemours & Co. Izhodišče tega sistema kazalnikov je v kazalniku dobičkonosnosti sredstev (angl. - Return on Investments - ROI). Kasneje so različni avtorji izdelali še vrsto drugih sistemov povezanih

kazalnikov, ki niso tako znani in so največkrat relativno hitro sklenjeni in premalo metodično pojasnjeni (Turk et al., 1999, str. 635).

Pri analizi podatkov je izračun kazalnika najpreprostejši del analize. Bistveno pomembnejše od samega izračuna kazalnika je vsebinska razlaga vrednosti kazalnika in ugotavljanje ugodnosti in ali slabosti izkazane vrednosti. Posamezni kazalnik nam ne pove veliko. Pravo izrazno moč dobi šele, ko ga primerjamo z enakim kazalnikom iz predhodnega obračunskega obdobja ali z enakimi kazalniki z najslabšimi v panogi, z najboljšimi v panogi, s povprečjem panoge v istem obračunskem obdobju ali pa s standardnimi velikostmi. Zanimiva je tudi analiza trenda posameznega kazalnika oziroma opazovanje vrednosti posameznega kazalnika za več preteklih zaporednih obdobj. V zadnjem času je vse več primerjav s konkurenčnimi podjetji. Tako dobimo bolj jasno sliko o uspešnosti poslovanja podjetja, kar nam pomaga pri sprejemanju odločitev o prihodnjem poslovanju. (Igličar, Hočevlar, 1997, str. 219)

Uporabnike računovodskih kazalnikov lahko razdelimo v dve skupini, na notranje in zunanje. Notranji uporabniki kazalnikov so zaposleni v podjetju, zunanji uporabniki informacij in računovodskih kazalnikov pa so investitorji, kreditodajalci, posojilodajalci, poslovni partnerji, država, javnosti in potencialni investitorji. (Igličar, Hočevlar, 1997, str. 26-28)

Posameznega uporabnika računovodskih informacij ne zanimajo vse informacije o podjetju, temveč le določene, na podlagi katerih se odloči o sodelovanju s podjetjem. Tako uporabniki običajno računajo le tiste računovodske kazalnike, ki jih zanimajo, saj bi drugače porabili za proučevanje določenega podjetja preveč časa in denarja. Poleg tega pa posamezen podatek ali informacija odkrije o poslu samo delno resnico. Celotno podobo poslovanja podjetja lahko pokažejo le medsebojno povezani podatki, primerjani z zgodovino in s cilji ter s primerljivimi podjetji.

2.2.2 POMANJKLJIVOSTI TRADICIONALNEGA PRISTOPA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Kratkoročni finančni kazalniki so neustrezni za presojanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo dolgoročnega vidika uspešnosti poslovanja podjetja. Usmerjenost finančnih kazalnikov na kratek rok ne izhaja iz kazalnikov samih, temveč iz njihove uporabe in interpretacije. To izhaja iz dejstva, da večina managerjev stremi k doseganju kratkoročnih uspehov oziroma daje prednost uspehu na kratek rok. Ta njihova osredotočenost na kratkoročne uspehe je posledica načina nagrajevanja managerjev. Managerji so vsej teoriji

navkljub še vedno nagrajevani na podlagi letnih dosežkov, ki izhajajo iz letnih poročil. Tako je na primer izkazana vrednost kazalnika donosnosti sredstev (angl. - Return on Assets - ROA) na dolgi rok omejena zato, ker lahko managerji manipulirajo tako z velikostjo števca (v tem primeru dobiček) kot tudi z velikostjo imenovalca (v našem primeru z višino sredstev). Za zviševanje dobička se podjetja v tem primeru poslužujejo ukrepov, kot so zmanjšanje oglaševanja, zmanjšanje stroškov vzdrževanja in tudi zmanjšanje stroškov raziskav in razvoja. Taki ukrepi sicer kratkoročno zvišajo dobiček, imajo pa ponavadi negativen vpliv na bodoče poslovanje podjetja in uspešnost. (Hunger, Wheelen, 1993, str. 313, 315 - 317).

Drugi vidik kritike kratkoročnosti finančnih kazalnikov izhaja iz ugotovitve, da kratkoročni kazalniki ne upoštevajo vseh stroškov. Vzemimo za primer dobičkonosnost proizvodov, ki jo izračunamo kot dobiček na proizvod. Podjetja poslujejo v okolju, kjer se tehnologija hitro spreminja in je življenjski cikel proizvodov vse krajši. Z vidika stroškov se to kaže s čedalje večjim deležem stroškov, ki nastanejo pred samim začetkom proizvodnje (stroški raziskav, razvoja, izobraževanja, usposabljanja). Ko pa proizvodnja enkrat steče, je delež neposrednih stroškov precej nizek. Če bi podjetje hotelo ugotoviti dejansko uspešnost posameznega proizvoda, bi moralo upoštevati vse stroške, povezane s tem proizvodom, ne pa samo neposrednih stroškov. Uspešnost posameznega proizvoda bi bilo potrebno ugotavljati v obdobju njegove celotne življenjske dobe (Rejc, 1999, str. 67).

Finančni kazalniki ne prikazujejo dejavnikov, ki so odločilno prispevali k uspehu oz. neuspehu podjetja. Finančni kazalniki so z vsebinskega vidika izračunani pravilno, ne prikazujejo pa dejavnikov, ki so najodločilneje vplivali na poslovno uspešnost podjetja. Manager pri pregledu finančnih rezultatov ne vidi ključnih dejavnikov uspeha, zato tudi ne more pravočasno in pravilno ukrepati. S povečevanjem konkurence je podjetje prisiljeno iskati informacije o svojih ključnih dejavnikih uspeha, saj lahko le podjetje, ki pozna svoje prednosti in slabosti, te tudi izkorišča oziroma odpravi.

Zato se pojavljajo novi načini spremljanja in ocenjevanja poslovanja podjetja, ki kot dopolnitev tradicionalnemu pristopu pomagajo vodstvu odpraviti zgoraj navedene pomanjkljivosti le-tega. Ti modernejši pristopi so:

- **ocenjevanje in certificiranje sistemov kakovosti** na podlagi notranjih in zunanjih presoj. Notranje presoje izvajajo za to usposobljeni zaposleni, zunanje presoje pa za to akreditirana presojevalska hiša.
- **samoocenitveni modeli**, ki temeljijo na ocenjevanju v modelu določenih elementov poslovanja. Uvajanje nekaterih modelov omogoča pridobiti najuspešnejšim podjetjem javno priznanje (npr. PRSPO, model 20 ključev).

- **uravnoteženi sistem kazalnikov** (angl. – Balanced Scorecard), ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir strateškemu sistemu merjenja in managementa (Niedermeyer, Seeliger, Wenisch, 2002, str. 173). Tradicionalnim finančnim kazalnikom uspešnosti poslovanja (kazalnikom z zamikom) dodaja nefinančne kazalnike (vnaprejšnje kazalnike, ki so orodje za merjenje gibal poslovanja in za načrtovanje prihodnjega finančnega poslovanja). Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča managerjem pregled nad poslovanjem podjetja z različnih vidikov: s finančnega vidika, z vidika poslovanja s strankami, z vidika notranjih poslovnih procesov ter z vidika učenja in rasti. (Kaplan, Norton, 2000, str. 21)

Prva dva pristopa sta tesno povezana z izvedbo moje raziskave, zato ju bom v nadaljevanju (v četrtem poglavju) na kratko opisala.

2.3 Mere uspešnosti podjetij

2.3.1 OPREDELITEV MER USPEŠNOSTI

Predstavila bom nekatere pomembnejše kazalnike uspešnosti podjetij, ki zanimajo zunanje interesne skupine. To so kazalniki, ki jih je možno izračunati ali pridobiti z uporabo tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti iz javno objavljenih podatkov o poslovanju podjetij. Preko teh kazalnikov lahko zunanja javnost spremlja in ocenjuje poslovanje posameznih podjetij ali skupin podjetij. Ti kazalniki imajo to pomanjkljivost, da merijo že dosežene rezultate - so usmerjeni v zgodovino. Sami po sebi še ne dajejo napovedi za prihodnje obdobje. Prihodnja gibanja je možno oceniti le na podlagi ugotavljanja trendov gibanja posameznih kazalnikov.

Izbrani kazalniki iz glavnih skupin kazalnikov, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij, bodo osnova za izvedbo raziskave o povezavi med certifikacijo sistemov kakovosti in uspešnostjo slovenskih podjetij (poglavje 5). Zaradi potrebe po omejitvi obsega dela je bilo izmed možnih potrebno izbrati le najpomembnejše kazalnike, čeprav je iz razpoložljivih podatkov (računovodskih izkazov, letnih poročil, bonitetnih poročil, borznih podatkov, ...) možno pridobiti ali izračunati še celo paleto zgovornih kazalnikov.

Pri ugotavljanju uspešnosti posameznega podjetja nas ne zanima samo absolutna velikost poslovnega učinka, temveč predvsem velikost učinka v primerjavi z velikostjo sredstev, ki so bila potrebna za njegovo uresničitev (Pučko, Rozman, 1992, str. 248). Da bi izločili vpliv obsega poslovanja na poslovni učinek, računamo relativne kazalnike uspešnosti.

Osnova za izračun kazalnikov uspešnosti so temeljni letni računovodski izkazi podjetja: izkaz (bilanca) stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov.²

Večja podjetja svoje poslovne rezultate skupaj s pomembnejšimi kazalniki uspešnosti svojega poslovanja objavijo v letnem poslovnem poročilu podjetja. Finančne kazalnike poslovanja posameznega podjetja skupaj z oceno tveganja tega podjetja je možno pridobiti tudi iz bonitetnih poročil, ki jih za svoje naročnike izdelujejo za to specializirane organizacije - bonitetne hiše.

Za merjenje poslovne uspešnosti se uporabljajo **kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti), dohodkovnosti (produktivnosti) in donosnosti (rentabilnosti)**. Ti kazalniki pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate (skupne prihodke, prihodke iz poslovanja, čisti dobiček itd.) glede na ugotovljene potroške oziroma vložke za njihovo ustvaritev. Čim večja je njihova vrednost, tem uspešnejša je gospodarska družba.³

Vsi tri skupine kazalnikov uspešnosti poslovanja so pojavne oblike zgoraj opredeljene mere uspešnosti gospodarjenja v različnih zgodovinskih obdobjih razvoja gospodarstva. Med njimi obstaja povezanost. Donosnost, kot temeljna mera gospodarjenja, vključuje tako ekonomičnost kot produktivnost (Pučko, Rozman, 1992, str. 255). Večjo produktivnost naj bi spremljala tudi večja ali vsaj nespremenjena ekonomičnost.

Pomembnejše skupine kazalnikov so v nadaljevanju kratko predstavljene, posamezni v raziskavi uporabljeni kazalniki pa so po potrebi razloženi v okviru podatkovnega modela za izvedbo raziskave (v petem poglavju).

2.3.2 KAZALNIKI GOSPODARNOSTI (EKONOMIČNOSTI)

Gospodarnost (ekonomičnost) se nanaša na gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in delom. Gospodarnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena (denarna) enota proizvodnih tvorcev, in je tem večja, čim več proizvoda ustvari enota proizvodnih tvorcev (Pučko, Rozman, 1992, str. 276).

Najpomembnejši kazalniki, s katerimi v podjetju ocenjujejo gospodarnost poslovanja so:

² Temeljni letni računovodski izkazi so določeni z zakonom (Zakon o gospodarskih družbah. 3. oddelek, 1993), podrobneje pa so razloženi npr. v Turk et al., 1999, str. 55-213, 471-502.

³ Za podrobnejšo razlago kazalnikov uspešnosti glej Pučko, Rozman, 1992, str. 255; Rebernik, 1997, str. 266-267; Melavc, 1998, str. 322-324; Slapničar, 1998, str. 52; Finančni podatki, okt. 2002.

- **celotna gospodarnost**, izražena kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki,
- **gospodarnost poslovanja**, izražena kot razmerje med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja, ter z njima povezana
- **rast stroškov**, izražena s stopnjo rasti, koeficientom dinamike ali verižnim indeksom⁴.

2.3.3 KAZALNIKI DOHODKOVNOSTI (PRODUKTIVNOSTI)

Dohodkovnost (produktivnost) dela je načelo doseganja čim večjega produkta na enoto delovnega časa. Je razmerje med ustvarjenim produktom ter delom, ki ga je bilo vanj potrebno vložiti (Glas, 1992, str. 40).

Dohodkovnost (produktivnost) dela lahko izračunamo vsaj na tri načine (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 165-167):

- kot razmerje med celotnimi prihodki v obdobju in povprečnim številom zaposlenih,
- kot razmerje med prihodki iz poslovanja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih in
- kot razmerje med doseženo dodano vrednostjo v obdobju in povprečnim številom zaposlenih.

Seveda moramo pri vseh teh kazalnikih uporabljati stalne cene.

Na produktivnost vplivajo številni dejavniki, razvrstimo jih lahko v pet skupin: tehnično tehnološki dejavniki, organizacijski dejavniki, človeški dejavniki, naravni dejavniki in družbeni dejavniki. Tehnično tehnološki dejavniki so pri produktivnosti med najpomembnejšimi in pretežni del rasti produktivnosti lahko pripišemo tej skupini dejavnikov, med katere spadajo: tehnična delitev dela, tehnična opremljenost, tehnološki proces proizvodnje ipd.. Med organizacijske dejavnike sodijo izkoriščenost kapacitet, izraba delovnega časa, standardizacija itd.. Med človeške dejavnike produktivnosti pa uvrščamo predvsem strokovno usposobljenost delavcev in njihovo motiviranost. (Pučko, Rozman, 1992, str. 265-275)

Pomembnejši kazalniki za ugotavljanje dohodkovnosti oziroma produktivnosti so:

- prihodki iz poslovanja na zaposlenega;
- skupni prihodki na zaposlenega;
- dodana vrednost na zaposlenega;
- čisti dobiček / izguba na zaposlenega.

⁴ Za razlago izrazov ter pripadajoče formule za izračun glej na primer Blejec, 1973, str. 723-724.

2.3.4 KAZALNIKI DOBIČKOVNOSTI

Ti kazalniki povedo, kolikšen je delež dobička v prihodkih. Delež dobička v prihodkih je tem večji, čim večje je razmerje med prihodki in odhodki oz. čim večja je gospodarnost. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, čim večja je vrednost kazalnikov dobičkovnosti in če hkrati izkazuje čisti dobiček.

Pomembnejši kazalniki iz te skupine so (Igličar, Hočevlar, 1997, str. 242-243; Finančni podatki, okt. 2002):

- **celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja**, izražena kot razmerje med celotnim dobičkom in prihodki iz poslovanja;
- **celotna dobičkovnost skupnih prihodkov**, izražena kot razmerje med celotnim dobičkom in celotnimi prihodki;
- **čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja**, izražena kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki iz poslovanja;
- **čista dobičkovnost skupnih prihodkov**, izražena kot razmerje med čistim dobičkom in celotnimi prihodki.

2.3.5 KAZALNIKI DONOSNOSTI (RENTABILNOSTI)

Za potrebe analize donosnosti oz. rentabilnosti poslovanja uporabljamo dve vrsti kazalnikov:

- **donosnost sredstev** (razmerje med dobičkom in povprečnimi sredstvi v obdobju – angl. ROA): Donosnost sredstev meri, kako učinkovito sredstva ustvarjajo dobiček (Hansen, Mowen, 1992, str. 977). Donosnost sredstev bo tem večja, čim večja bosta gospodarnost in obračanje sredstev.
- **donosnost kapitala** (razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom v obdobju – angl. ROE): Kazalnik kaže predvsem finančno uspešnost poslovanja podjetja z vidika lastnikov podjetja. Donosnost kapitala je cilj celotnega podjetja in predstavlja družbenoekonomsko mero uspešnega podjetja. V donosnost sta vključena tudi kriterija dohodkovnosti in gospodarnosti. Donosnost je funkcija gospodarnosti in obračanja kapitala, gospodarnost pa vključuje vpliv dohodkovnosti.

Donosnost oz. rentabilnost lahko merimo z več kazalniki. Pomembnejša sta⁵:

- kazalnik čiste donosnosti sredstev in njegova sestava ter
- kazalnik čiste donosnosti kapitala.

⁵ O pravilnem izračunu ter o prednostih in pomanjkljivostih teh kazalnikov glej na primer Slapničar, 1998, str. 54-58.

3 KAKOVOST KOT ELEMENT USPEŠNOSTI PODJETIJ

3.1 Opredelitev pojma kakovost

Danes še nimamo splošno sprejete opredelitve pojma kakovost. Ne moremo govoriti o enotni definiciji kakovosti, ker gre za dinamično kategorijo, ki jo je treba nenehno spremljati in preverjati, pa tudi razumevanje besede kakovost se je skozi zgodovino spreminjalo.

Obstaja več opredelitev kakovosti. Ameriški ekonomist Crosby opredeljuje kakovost kot skladnost s sprejetimi in v celoti razumljenimi zahtevami (Crosby, 1989, stran 16). Pri tem nasprotuje uporabi nadomestnih izrazov, kot so npr. dobrota, razkošje, blišč ali učinek (Crosby, 1989, str. 15). Za zagotovitev kakovostnega izdelka ali storitve je v skladu s to definicijo potrebno predhodno določiti zahteve, ki naj jih izdelek ali storitev izpolnjuje, nato pa z meritvami preverjati skladnost izdelka ali storitve z zahtevami. Kakovosten je le tisti izdelek, ki zahtevam zadošča. Pri tem je pomembno, da med kakovostjo in ceno ni neposredne povezave. Ocena kakovosti je pravilna le, ko jo izrazi uporabnik, nepomembna je ocena proizvajalca o kakovosti lastnih izdelkov (Crosby, 1991, str. 182). Proizvod ali storitev je visoko kakovostna, kadar zadošča različnim potrebam različnih uporabnikov (Garvin, 1984, str. 25-43). Eden izmed največjih strokovnjakov na področju kakovosti na svetu je podal svojo definicijo, ki pravi, da kakovost pomeni primernost za uporabo (Juran, 1970, str. 3). Vujoševič opredeljuje kakovost kot »zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da zadovoljijo postavljene ali neposredno izražene potrebe« (Vujoševič, 1992, stran 25). Feigenbaum ugotavlja, da na kakovost izdelka ali storitve vplivajo značilnosti vseh funkcijskih področij (trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja), s katerimi se kupec oz. uporabnik pri uporabi izdelka ali storitve srečuje, in ki zato vplivajo na izpolnjevanje njegovih pričakovanj. Feigenbaum je bil prvi učenjak, ki je odkril, da vsako funkcijsko področje prispeva h kakovosti končnega proizvoda (Feigenbaum, 1983, str. 112). Betz Dearborn je poudaril, da kakovost pomeni poleg zadovoljevanja sedanjih zahtev in pričakovanj kupcev tudi razumevanje njihovih bodočih potreb in zahtev (povzeto po Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 8). Reeves in Bednor sta opredelila kakovost kot vrednost za kupca, skladnost s specifikacijami in doseganje ali preseganje pričakovanj kupcev (vključujoč Juranov izraz »primernost za uporabo«) (Reeves, Bednor, 1994, str. 437).

Nekatere opredelitve kakovosti proizvoda so nastale tudi s strani slovenskih strokovnjakov. Mihelčič npr. kakovost opredeli kot mero ustreznosti nekega izdelka določenim standardom, ki jih postavljajo plačilno sposobni kupci (Mihelčič, 1997, str. 231).

Mednarodni standardi kakovosti definirajo kakovost kot »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene in naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga« (Standard SIST ISO 8402:1986 Quality – Vocabulary, 1986). Iz te definicije sledi, da je ena osnovnih nalog vodstva podjetja izbrati tako kombinacijo značilnosti izdelka ali storitve, ki bo optimalna za določenega kupca oziroma trg. Ker so kupci in trgi različni, so te kombinacije zanje, seveda, različne. Zato lahko govorimo o relativnosti pojma kakovosti. Zavedati se je potrebno, da je končni razsodnik o kakovosti izdelka ali storitve vedno in edino kupec oziroma uporabnik izdelka ali storitve (Marolt, 1994, strani 3-4).

Garvin je opredelil 8 dimenzij kakovosti. Te so: delovanje izdelka, zanesljivost izdelka, zagotovljeno servisiranje oz. poprodajne storitve, trajnost izdelka, dodatne lastnosti in funkcionalnosti izdelka, estetika (izgled, vonj, okus, ...), zaznava (kupčevo dožemanje kakovosti) in izdelava (skladnost s specifikacijami) (Garvin, 1994; Garvin, 1987)

Torej bi iz vsega povedanega lahko povzeli, da so kakovostni tisti izdelki ali storitve, ki pri dogovorjeni ceni ustrezajo dani ponudbi dobavitelja in ugotovljenim pričakovanjem naročnika. Da pa bi dobavitelj dokazal svojo sposobnost izpolnjevanja sklenjenih dogovorov s kupci oz. naročniki, mora uvesti sistem obvladovanja kakovosti, ki ga lahko tudi dokaže – npr. s certifikatom kakovosti po veljavnem mednarodnem standardu.

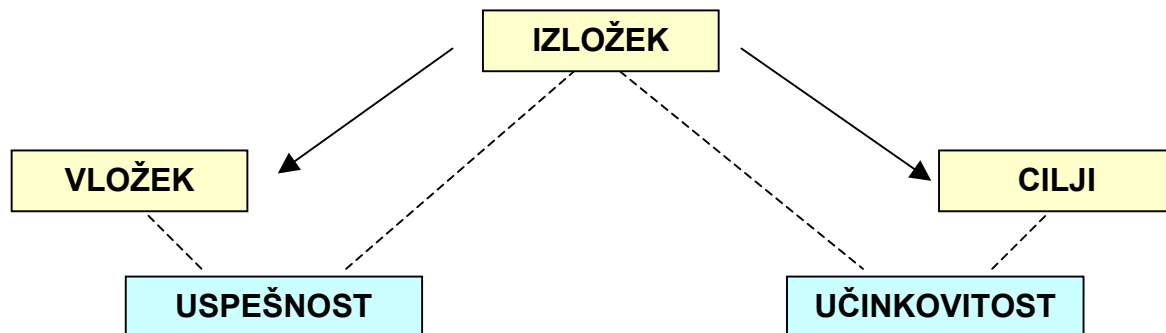
Kakovost se pogosto poskuša opisati tudi z besedama učinkovitost in uspešnost:

- **Učinkovitost** je »obseg, v katerem so planirane aktivnosti realizirane in planirani rezultati doseženi« (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 20). Biti učinkovit pomeni doseči planirane cilje. Učinkovitost se kaže v izpolnjevanju zahtev – običajno zahtev kupcev. Učinkovitost je izražena s stopnjo zadovoljevanja zahtev kupcev oziroma z razmerjem med izložki (doseženimi učinki oz. rezultati poslovanja) in planiranimi cilji podjetja.
- **Uspešnost** kaže na sposobnost podjetja, da izdeluje proizvode s čim nižjimi stroški in v čim krajšem času, kar pomaga podjetju dosegati boljše pogoje na trgu. Ni namreč dovolj, da delamo prave stvari, delati moramo prave stvari pravilno – s čim manjšimi vložki. Uspešnost poslovanja je izražena z razmerjem med izložki (doseženimi rezultati poslovanja) in vložki (uporabljenimi viri) podjetja (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 20). Kot mera uspešnosti se uporabljajo kazalniki uspešnosti poslovanja (glej poglavje 2.3 Mere uspešnosti podjetij na str. 14). Podjetje je uspešno, če dosega čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma če dosega dani učinek s čim manjšimi sredstvi,

predmeti in delom ter s tem povezanimi stroški. Pomeni, da izpolnjuje potrebe in zahteve delničarjev (Pučko, Rozman, 1992, str. 247-248; Urbas, 2001, str. 11).

Razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo prikazuje spodnja slika (glej Slika 1 na str.20).

Slika 1: Razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo



3.2 Sistemi obvladovanja kakovosti

Skozi zgodovino se je odnos do kakovosti spreminjal. Zaradi naraščajočih zahtev potrošnikov po čim večji kakovosti kot skladnosti z zahtevami in pričakovanji potrošnikov se managerji soočajo z zahtevno nalogo spreminjanja koncepta preteklosti **»naredi to čim hitreje in ceneje«** v nov koncept sedanjosti in prihodnosti **»naredi to čim bolje«**. To pa zahteva osnovno spremembo v samih temeljnih procesih, prodaji, strukturi proizvodnje, odnosih z dobavitelji. (Zoppe, 2002, str. 36)

Medtem ko kupca zanima le kakovost končnega proizvoda kot skladnost proizvoda s kupčevimi zahtevami in pričakovanji, torej, če proizvod izpolnjuje vse pogodbeno predpisane zahteve, pa je za proizvajalca odločilnega pomena kakovost poslovnega in proizvodnega procesa kot skladnost izvajanja procesa s specificiranimi zahtevami za ta proces. To pomeni, da proizvajalca zanima predvsem, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Kakovost proizvoda ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora. (Vujošević, 1992, str.14) Eden izmed možnih in pogosto uporabljenih pristopov, ki omogočajo sistematično izvajanje navedenih aktivnosti s ciljem dvigovanja kakovosti proizvodov in storitev za kupca, je vpeljava sistema kakovosti v podjetje na podlagi zahtev, podanih v mednarodnih standardih in modelih kakovosti.

Sistemi za izboljševanje in obvladovanje kakovosti kot skladnosti izvajanja poslovnih procesov s specificiranimi zahtevami za njihovo izvedbo so se v zadnjih desetletjih hitro razvijali. V nadaljevanju podajam opredelitve in kratke obrazložitve za ključne štiri razvojne stopnje sistemov obvladovanja kakovosti.

3.2.1 NADZOR KAKOVOSTI

Nadzor kakovosti (inšpekcija, kontrola – angl. inspection) zajema aktivnosti merjenja, preizkušanja, testiranja ali ocenjevanja ene ali več značilnosti proizvodov in primerjavo rezultatov s specificiranimi zahtevami z namenom, da se ugotovi, če je bila za vsako karakteristiko dosežena skladnost s specificiranimi zahtevami (Standard BS EN ISO 8402, 1995).

Nadzor se je uporabljal od začetka prejšnjega stoletja kot najstarejši pristop k povečevanju kakovosti proizvodov v smislu preverjanja skladnosti s tehničnimi specifikacijami. Aktivnosti za doseganje kakovosti končnih proizvodov so bile tedaj omejene predvsem na **nadzor dokončanih proizvodov**. Končni proizvodi so bili pregledani s strani službe kontrole kakovosti s ciljem, da bi odkrili ter odstranili ali popravili neustrezne dokončane proizvode. (Rusjan, 2001, str. 269) Aktivnosti nadzora se izvajajo, ko se proizvodnja že zaključi in niso preventivnega značaja. Izvajajo se običajno znotraj podjetja, dobavitelji in kupci v te aktivnosti niso direktno vključeni. (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 21)

3.2.2 KONTROLA KAKOVOSTI

Kontrola kakovosti (angl. – quality control) obsega operativne tehnike in aktivnosti, ki se uporabljajo za izpolnjevanje zahtev glede kakovosti (Standard BS EN ISO 8402, 1995).

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se pojem kakovosti vse bolj uporablja v povezavi s statističnimi metodami. Pionirji statistične kontrole kakovosti, kot npr. Shewart, Dodge, Romig, Nelson, so razvili idejo, da je vsak proces podvržen določeni naravni variabilnosti. Naloga kontrolorjev kakovosti je torej s pomočjo statističnih metod odkriti to raven variabilnosti in zagotoviti, da ostanejo proizvodni procesi pod kontrolo, torej znotraj te naravne variabilnosti. Prednost tega pristopa v primerjavi z nadzorom končnih proizvodov je, da poteka **odkrivanje napak kjerkoli v proizvodnem procesu**, ne pa šele ob dokončanju proizvoda. Zgodnejše odkrivanje napak zmanjšuje stroške neakovosti (izmeta, zastojev, ...) in povečuje učinkovitost poslovanja. Poudarek kontrole kakovosti vse bolj prehaja na zagotavljanje kakovosti oziroma na preprečevanje napak. (Rusjan, 2001, str. 269)

3.2.3 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Pod pojmom zagotavljanje kakovosti (angl. – quality assurance) razumemo vse planirane in sistematične aktivnosti znotraj sistema kakovosti, ki so potrebne za zagotovitev zadostne stopnje zaupanja, da izdelek izpolnjuje dane zahteve glede kakovosti (Standard BS EN ISO 8402, 1995). Zagotavljanje kakovosti je del obvladovanja kakovosti, osredotočen na vzpostavljanje zaupanja, da bodo zahteve za kakovost izpolnjene (Standard SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 19). Japonski strokovnjak Kaoru Ishikawa je zagotavljanje kakovosti opredelil kot razvoj, načrtovanje, proizvodnje in servisiranje kakovostnih proizvodov, ki so cenovno najbolj ugodni, najbolj uporabni in vedno zadovoljujejo potrošnika (Ishikawa, 1987, str. 48).

Zagotavljanje kakovosti je stalen proces, ki zahteva stalno izboljševanje lastnosti izdelkov ali storitev z najvišjo kakovostjo. V primerjavi s prejšnjima pristopoma je zagotavljanje kakovosti prineslo bistveno novost v zahtevi po **odkrivanju in odpravljanju vzrokov neskladnosti, preprečevanju njihovega ponavljanja in stalnem izboljševanju kakovosti**. S tem je dalo večji poudarek planiranju na vseh nivojih poslovanja in preprečevanju napak in problemov na njihovem izvoru. (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 23) Empirične izkušnje namreč kažejo, da je preprečevanje napak lahko bistveno cenejše od popravljanja napak (Rusjan, 2001, str. 270). Kljub vsem ukrepom pa bo do napak vedno prihajalo in v takem primeru je potrebno napake čimprej odkriti in poskrbeti, da se ne bi več ponovile. Še bolje in ceneje je, če se lahko probleme predvidi vnaprej in se jim na ta način z ustreznimi ukrepi pravočasno ogne.

Težnja po zagotavljanju kakovosti je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja vplivala na to, da se je pojem kakovosti začel širiti iz proizvodnje v druge poslovne funkcije podjetja. Zagotavljanje kakovosti ni več samo domena službe kontrole kakovosti, ampak je potrebno vanj vključiti vse zaposlene v podjetju.

Obstaja tudi pomembna razlika med japonskim in ameriškim pristopom k zagotavljanju kakovosti. Japonska podjetja so večinoma usmerila svoje zagotavljanje kakovosti na zanesljivost (proizvodnja brez napak), prilagajanje in estetiko, medtem ko so se ameriška podjetja raje usmerila na kakovost proizvoda in njegove značilnosti ter sposobnosti (Garvin, 1983, str. 65-75; Burrill, 1999, str. 48).

Za podporo uvedbe sistemov zagotavljanja kakovosti v podjetjih obstajajo mednarodni standardi kakovosti (npr. standardi serije ISO 9000), ki so podrobneje predstavljeni v četrtem poglavju.

3.2.4 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Feigenbaum je že v petdesetih letih prejšnjega stoletja prvi podal definicijo celovitega obvladovanja kakovosti. Celovito obvladovanje kakovosti (angl. – total quality management – TQM) je definiral kot učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in prizadevanj za izboljšanje zadovoljstva različnih skupin v podjetju z namenom, da bi usposobili proizvodnjo in servis, da na najbolj ekonomičen način omogočijo slediti kupčevim zahtevam. (Ishikawa, 1987, str. 84) Standardi kakovosti opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti kot **pristop k poslovanju podjetja, osredotočen na kakovost**, osnovan na sodelovanju vseh zaposlenih v podjetju z namenom ustvarjanja dolgoročnega uspeha na podlagi zadovoljstva kupcev in pridobitev za vse zaposlene v podjetju ter za širšo družbo (Standard BS EN ISO 8402, 1995). Dean in Bowen verjameta, da so za celovit pristop k izboljševanju kakovosti temeljna tri načela: osredotočenost na kupca, stalne izboljšave in timsko delo (Dean, Bowen, 1994, str. 394).

Celovito obvladovanje kakovosti zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Cilj je na podlagi kakovostnih proizvodov in storitev zadovoljiti in celo navdušiti kupca.

Najvišja stopnja celovitega obvladovanja kakovosti je poslovna odličnost, ki se je uveljavila z nagradami in priznanji za poslovno odličnost. (Devetak, 2002, str. 76) (glej poglavje 4.1.3 Modeli samoocenjevanja podjetij na str. 47)

3.3 Kakovost in uspešnosti podjetij

3.3.1 KONKURENČNOST IN STRATEŠKI PRISTOP BISTVENA ZA USPEH

Uspešno poslovanje podjetja ni pomembno le za posamezno podjetje, ampak za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto, katere blaginja je odvisna od uspešnosti delovanja podjetij. Zato je pomembno vedeti, kaj naredi neko podjetje uspešno oziroma v čem se uspešna podjetja ločijo od neuspešnih. Mnogi strokovnjaki so proučevali ta vprašanja in prišli do nekaterih ključnih ugotovitev, ki jih želim na kratko predstaviti v nadaljevanju.

Ken Ohmae je definiral konkurenčni potencial podjetja kot »strateško zmogljivost« (angl. – strategic capacity) (Ohmae, 1982, strani 153–154). »Pomen strateške zmogljivosti je v tem, da predstavlja osnovni okvir za razvoj korporacijske ali poslovne strategije. Strateška zmogljivost kateregakoli podjetja je rezultat njegovega poslovnega portfelja: tržne privlačnosti in moči podjetja. Pri tem se tržna privlačnost nanaša na to, kolikšna (velika ali majhna) je rast danih trgov, medtem ko se moč

podjetja nanaša na način izvajanja posla« (Belohlav, 1993, stran 1). Do leta 1970 so obema elementoma pripisovali enak pomen za gradnjo korporacijske (celovite) strategije podjetja.

V 70-ih letih prejšnjega stoletja korporacijska strategija podjetja sloni na portfeljskih modelih, kot je npr. matrika BCG⁶ rastočega tržnega deleža (Belohlav, 1993, stran 2). Že v tem času so nekatera podjetja spoznala, da jim bo pri poslovanju v pomoč filozofija, s katero se ugotavlja, meri, izboljšuje in zagotavlja kakovost v smislu učinkovitega in s specificiranimi zahtevami za posamezen proces skladnega izvajanja poslovnih procesov na vseh področjih poslovanja. Za kakovost v tem smislu ni odgovorna samo kakšna posebna služba v podjetju, temveč vsi zaposleni. Seveda nudi takšno poslovanje tudi večje možnosti za razvoj konkurenčnih prednosti, od vodstva pa zahteva veliko natančnejše zaznavanje poslovnega okolja.

V 80-ih letih prejšnjega stoletja strategija podjetja sloni na Porterjevem modelu konkurenčnih prednosti (Prašnikar, Debeljak, 1998, stran 323-328). Porter ugotavlja, da je konkurenčnost bistvena za uspeh ali propad podjetij. Konkurenca vpliva na način in vrsto izvajanja aktivnosti podjetja, tako da lahko le-te prispevajo k njegovi večji uspešnosti (npr. inovacije, kultura sodelovanja, kakovostna izvedba idr.) (Porter, 1985, str. 1)

Porter vidi podjetje kot vir iskanja konkurenčnih prednosti. (Porter, 1980, str. 1) Podjetje se obstoječim konkurenčnim silnicam v panogi lahko zgolj prilagodi, lahko nanje neposredno vpliva ali pa jih predvidi in s tem izboljša svoj položaj. Vse tri možnost ima v vsakem trenutku na voljo. Izbiro utemelji z ustrezno strategijo, ki temelji na analizi zunanjega in notranjega okolja. Analiza zunanjega okolja omogoča podjetju ugotoviti, kakšne so priložnosti in nevarnosti, analiza notranjega okolja pa omogoča opredeliti njegove prednosti in slabosti. Na tej osnovi je bil zgrajen model strateškega upravljanja in poslovanja. Strateško upravljanje in poslovanje (strateški management) je množica odločitev in dejanj vodstva podjetja, ki opredeljujejo dolgoročni položaj podjetja. Vključuje analizo okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije ter ovrednotenje in nadzor. (Hunger, Wheelen, 1993, str. 11-17)

V tem času je prišlo do ugotovitev, da kakovost proizvodov kot izpolnjevanje zahtev in pričakovanj kupcev vpliva na pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja (Buzzell, Wiersema, 1981, str. 135-144), ta pa vpliva na sposobnost oblikovanja prihodnjih strategij podjetja.

⁶ Matrika BCG rastočega tržnega deleža (angl. – Boston Consulting Group Growth Share Matrix) je široko uporabljen portfolio model strateškega upravljanja in poslovanja. Za razlago glej Pučko, 1999a, str. 149-150; Naylor, 1980, str. 59-78.

Podjetja, usmerjena v visoko kakovost svojih proizvodov (skladnost z zahtevami in pričakovanji kupcev ter skladnost s tehničnimi specifikacijami), niso bila le boljša od konkurentov, ampak so dosegala bistveno (strateško) prednost, ki je lahko postala nepremagljiva. V takem pristopu h kakovosti so prednjačila predvsem japonska podjetja. Pojavilo se je vprašanje o kakovosti kot strategiji. Po Porterju (Pučko, 1999, str. 205-206) ima podjetje namreč eno samo generično strategijo, ki predstavlja pozicijo, na katero je osredotočeno. Odločitev za strategijo kakovosti kot novo strateško usmeritvijo ni v neskladju s prejšnjo trditvijo. Ko namreč podjetje, usmerjeno v kakovost svojih proizvodov, zasleduje več strategij, ne zgreši svojega strateškega cilja, ampak le polno izkorišča obstoječe prednosti, ustvarjene kot rezultat celo večje osredotočenosti na doseganje tega cilja na nivoju celotnega podjetja. (Belohlav, 1993, stran 3-6).

Konec 80-ih in v 90-ih letih prejšnjega stoletja se vse več podjetij odloča za strategijo kakovosti. Sprejeti so prvi standardi kakovosti. Glede na Porterjev okvir je najbolj vidna povezava med kakovostjo in strategijo diferenciacije (Belohlav, 1993, stran 8-9). Beecroft navaja, da morajo podjetja razširiti svoj pristop k planiranju poslovanja in vanj vključiti strateške elemente: vizijo, kratkoročne in dolgoročne cilje in pobude za izboljšavo kakovosti. Kakovost mora biti tako kot katerakoli druga dimenzija poslovanja obvladovana strateško. Mnogi napor za izboljšanje kakovosti se namreč osredotočijo samo na orodja za izboljševanje kakovosti in na metodologijo za izboljšavo posameznih procesov, ne menijo pa se za vplive izboljševanja kakovosti na celotno poslovanje. (Beecroft, 1999, str. 499-500) Garvin navaja podjetja, ki so uspešno uvedla strategijo kakovosti. Ugotavlja spremembe v načinu razmišljanja vodilnih managerjev v vedno večjem številu podjetij. Kakovost proizvodov so začeli povezovati z uspešnostjo podjetja. Za uvedbo strateškega pristopa h kakovosti, da zavest o kakovosti prodre v celotno podjetje, je namreč tak premik v miselnosti potreben. (Garvin, 1988, str. 19-37)

Kotler ugotavlja, da je za odlična podjetja značilno, da si poslovodstvo in zaposleni skupaj prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce. Obenem se odlična podjetja znajo prilagoditi spreminjajočemu se trgu. Poznajo umetnost k trgu usmerjenega strateškega načrtovanja, to je poslovodnega postopka, ki vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Strateško načrtovanje je prva faza strateškega upravljanja in poslovođenja. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti in izdelke podjetja tako, da prinesejo pričakovane dobičke in dosežejo načrtovano rast. (Kotler, 1998, str 62)

Strateško načrtovanje poteka na ravni celotnega podjetja (izdelava celovite ali korporacijske strategije) ter na nižjih ravneh: na ravni strateških poslovnih enot

(izdelava poslovnih strategij), poslovnih funkcijskih področij, dejavnosti in izdelkov (izdelava funkcijskih in pomožnih strategij). (Pučko, 1999, str. 175-176)

Podjetje uveljavlja svoje konkurenčne prednosti z ustrezno strategijo. Konkurenčne prednosti in strategije za njihovo doseganje niso vnaprej dane, pač pa so rezultat zunanjega in notranjega okolja, v katerem podjetje izvaja svojo dejavnost. Zato ni ene, najboljše strategije, in ni enega, najboljšega načina organiziranosti. Vsekakor je za podjetje koristno imeti vsaj eno obranljivo prednost (angl. - sustainable advantage), čeprav ne sme zanemariti tudi spodbijajočih prednosti (angl. - contestable advantage). Ločnica med njima je zaradi nenehnih sprememb okolja pogosto majhna. (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 323) Kakovost zagotavlja osnovo za strateške (obranljive) prednosti. Zato izboljšave kakovosti vodijo do povečane uspešnosti poslovanja. (Daniel, Reitsperger, Gregson, 1991, str. 367-382; Belohlav, 1993, str. 55-65; Terziovski, Sohal, Moss, 1999, str. 915-926)

Podjetje, ki želi biti uspešno, mora opredeliti strategije za zadovoljitev ključnih deležnikov z izboljšavami kritičnih poslovnih postopkov in povezovanjem virov in organizacije (Nayak, Drazen, Kastner, 1992, str. 6). Tako nastali dinamični odnosi med skupinami deležnikov v zelo uspešnem podjetju so v nadaljevanju prikazani tudi na sliki (glej sliko Slika 2 na str. 27).

Povzamemo lahko, da je uspešnost podjetij praviloma odvisna od tega, v kolikšni meri je podjetje uspelo (Belak, 1991, str. 21):

- predvideti prave in resnične potrebe svojega okolja;
- predvideti primerne dobrine za pokrivanje teh potreb;
- predvideti potrebno za obvladovanje pojavov za uresničitev obojega;
- določiti in izbrati prave načine svojega prihodnjega delovanja, ravnanja, vedenja in obnašanja ter s tem povezanega razvoja in poslovanja.

Zgoraj naštetih elementov, od katerih je odvisna uspešnost poslovanja, se v veliki meri skladajo z zahtevami strateškega poslovanja in upravljanja ter z dejavniki zagotavljanja in razvijanja konkurenčnosti podjetja. Obenem se skladajo tudi z zahtevami in načeli sistema obvladovanja kakovosti, ki so podana v naslednjem (četrtem) poglavju. Kakovost postaja strateška usmeritev mnogih uspešnih podjetij.

Povezave med kakovostjo, konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetij so skupaj z izsledki nekaterih raziskav podane v nadaljevanju tega (tretjega) poglavja, načela sistema obvladovanja kakovosti, na katerih temeljijo standardi kakovosti, pa so obrazložena v naslednjem (četrtem) poglavju.

Slika 2: Dinamični odnosi med skupinami deležnikov v zelo uspešnem podjetju



Vir: Stata, 1992, str. 102

3.3.2 POVEZAVA MED KAKOVOSTJO IN KONKURENČNOSTJO

»Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja« (Rusjan, 2001, str. 267). Visoka kakovost je izrednega pomena pri povečevanju tržnega deleža podjetja. Rezultati študije PIMS⁷ (Buzzell, Wiersema, 1981, str. 135-144) so pokazali, da je relativno visoka kakovost kot lastnost proizvodov močno pozitivno vplivala tako na tržni delež podjetja kot na rentabilnost in delež dobička v realizaciji. Relativna kakovost je bila v študiji PIMS izražena kot delež proizvodov podjetja, ki so boljši od konkurenčnih proizvodov, zmanjšan za delež proizvodov podjetja, ki so slabši od konkurenčnih proizvodov. Študija PIMS je pokazala, da dosegajo podjetja, ki imajo relativno visoko kakovost svojih izdelkov približno za 8 % višje cene od podjetij, za katera je značilna relativno nizka kakovost. Če je povečanje stroškov za doseganje višje kakovosti manjše od učinkov zvišanja prodajnih cen, ki ga omogoča višja kakovost, to seveda pozitivno vpliva na dobiček. (Rusjan, 2001, str. 267)

⁷ Vpliv trženjskih strategij na dobiček (PIMS – Profit Impact of Market Strategy)

Deming je razvil tezo, da je možno s povečevanjem kakovosti kot skladnosti izvajanja poslovnih procesov s specificiranimi zahtevami povečati produktivnost, zaradi česar se poveča konkurenčnost podjetja (Deming, 1982, str. 17). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi nekateri drugi avtorji (Garvin, 1988; Chapman, Murray, Mellor, 1997, str. 436-437).

Burrill (Burrill, 1999, str. 6) navaja, da se podjetja lotevajo izboljševanja kakovosti iz ekonomskih razlogov in z namenom, da dosežejo organizacijske cilje. Elementi konkurenčnosti in uspešnosti, na katere lahko z izboljševanjem kakovosti podjetja vplivajo, so na primer:

- višja cena, ki so jo kupci pripravljeni plačati za bolj kakovostne proizvode;
- nižji stroški proizvodnje zaradi boljše organizacije dela in s tem povezanega zmanjšanja stroškov neakovosti, kot so npr. stroški izmeta in reklamacij ter stroški dodatnih aktivnosti za popravilo neustreznih proizvodov⁸;
- hitrejši odziv na zahteve kupcev, ki ga podjetje doseže z izboljšavo vseh procesov, povezanih s kupci: od marketinga, razvoja, nabave, proizvodnje, distribucije, do servisiranja prodanih izdelkov;
- zmanjšanje zalog materiala in izdelkov zaradi tekočega izvajanja proizvodnega procesa s predvidljivimi rezultati. Zmanjšanje zalog vpliva tudi na znižanje stroškov poslovanja.
- izboljšana konkurenčna pozicija na trgu: Zadovoljna stranka bo o svojem zadovoljstvu s kakovostjo izdelkov ali storitev povedala osim ljudem, nezadovoljna pa dvaindvajsetim (Feigenbaum, 1986, str. 27).

Kljub zgoraj navedenim povezavam med kakovostjo izdelkov in konkurenčnostjo podjetja bi bilo napačno direktno enačiti visoko kakovost s konkurenčnim uspehom. Visoka stopnja kakovosti ni nujno sinonim za konkurenčno uspešnost ali celo za izdelavo dobrih strategij. Vidik kakovosti zagotavlja samo osnovo strateških prednosti, podjetje pa izbira, kako in kdaj te prednosti koristno uporabiti (Belohlav, 1993, stran 12).

Z vidika vpliva na konkurenčnost podjetja ločujemo notranjo in zunanjo kakovost:

- **Notranja kakovost** (glas procesa) se nanaša na izvajanje proizvodnega procesa. V skladu s tem pojmovanjem govorimo o kakovosti, če je izdelek narejen v skladu z zahtevami oz. specifikacijami, ki jih postavijo projektanti izdelka. Cilj je zagotoviti, da ni odstopanj v kakovosti izdelkov. Zato mora proizvajalec kakovost (zaznane želje kupcev) čim bolj natančno in konkretno opredeliti s standardi, razumljivimi proizvodnji, in zagotoviti doseganje postavljenih standardov. (Rusjan, 2001a, str. 221) Notranja kakovost torej zajema zmožnost odprave ali

⁸ Stroški neakovosti so ena izmed kategorij stroškov kakovosti, nastanejo pa zaradi slabe kakovosti. Za opredelitev, klasifikacijo in razlago stroškov kakovosti glej Rusjan, 2001a, str.287-291; Dunk, 2002, str. 722.

zmanjševanja izmeta, zastojev, neskladnosti ter razlogov zanje. Odpravljanje že nastalih neskladnosti povzroča visoke stroške⁹ in zmanjšuje produktivnost. Zato je priporočljiva uporaba preventivnih metod obvladovanja kakovosti, ki so usmerjene v preprečevanje potencialnih neskladnosti. (Gotzamani, Tsiotras, 2001, str. 1326) Notranjo kakovost podjetje dosega z ustreznim sistemom za obvladovanje kakovosti, ki zagotavlja doseganje postavljenih standardov. Tako podjetje z notranjo kakovostjo znižuje denarne odhodke (stroške). Notranjo kakovost je mogoče izboljšati s povečevanjem natančnosti izvajanja procesa in z zagotavljanjem doseganja postavljenih standardov in specifikacij, vendar te aktivnosti praviloma ne dodajajo vrednosti. Notranja kakovost lahko vodi tudi do povečanja kakovosti izdelkov v očeh kupcev. Na ta način lahko posredno vpliva tudi na konkurenčne prednosti podjetja. Notranja kakovost je lahko potrjena s certifikacijo proizvodov ali podjetja v celoti. (Azzone, Cairnarca, 1993, 67-70)

- **Zunanja kakovost** (glas kupca) se nanaša na kakovost kot na lastnosti proizvodov in vključuje ustreznost za kupca ob hkratnem zagotavljanju skladnosti s splošnimi standardi in zakonskimi zahtevami za proizvod ali storitev. Zadovoljstvo kupcev in s tem kakovost sta torej odvisna od vrednotenja ljudi zunaj podjetja in sta zato subjektivna. Zadovoljstvo kupcev je relativna kategorija in variira med kupci. Kakovosten izdelek naj bi zadovoljil ali celo presegel pričakovanja kupcev. Kakovost je pogosto dolgoročna in dinamična. To se kaže v tem, da kupec lahko uporablja proizvod daljše obdobje, v katerem ga primerja z drugimi izdelki. Poleg tega se pričakovana raven kakovosti nenehno dviguje: kar je včeraj predstavljalo pojem kakovosti, je danes lahko le še povprečen proizvod. Podjetja morajo zato težiti k stalnemu izboljševanju proizvodov na podlagi spremljanja pričakovanj kupcev, z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v procesih. (Rusjan, 2001, str. 268) Kupec je torej tisti, ki določa, kaj je kakovostno, in to na podlagi mišljenja glede vrednosti in koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti proizvoda. Dvigovanje zunanje kakovosti povečuje vrednost proizvodov podjetja za kupca. Pogosto je povezano tudi z dvigom cen proizvodov. Oboje večinoma vpliva na povečanje prihodkov podjetja. Zunanja kakovost je izvor konkurenčne prednosti samo:
 - če je podjetje sposobno izdelati izdelek, ki bolje zadovoljuje potrebe kupca kot izdelki konkurentov;
 - če kupci poznajo izboljšane lastnosti proizvodov;
 - če so kupci voljni plačati višjo ceno za izboljšane lastnosti.

Na kakovost izdelkov in s tem na uspeh in ugled podjetja vplivajo različni dejavniki, ki jih v grobem lahko razvrstimo v dve skupini: na **človeške in tehnološke dejavnike**

⁹ Raziskava med 977 podjetji iz Evrope, Azije in Severne Amerike je pokazala, da so stroški izmeta oz. izdelkov z napako 4,54 % vseh stroškov zaradi slabe kakovosti (stroškov neskladnosti), ti pa znašajo 15,24 % vrednosti prodaje oz. ob povprečni letni prodaji 286 milijonov \$ na podjetje znašajo letni stroški slabe kakovosti 43,5 milijona \$ na podjetje, torej skupaj za vseh 977 podjetij kar 42,4 milijarde \$ (Adam Jr et al., 1997, str. 854-855).

(Marolt, 1994, str. 10). Največkrat pa se oba tesno prepletata in tudi izdelki ali storitve so rezultat medsebojne povezave omenjenih dejavnikov. Ti dejavniki zajemajo različen odnos zaposlenih do svojega dela, ustrezen sistem obvladovanja kakovosti v podjetju in s tem odkrivanje in reševanje problemov kakovosti, motiviranje ljudi za kakovostno delo, načrtno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, kakor tudi zagotovitev ustreznih tehničnih in materialnih pogojev za kakovostno delo.

3.3.3 NAČELA USPEŠNIH PODJETIJ SO POVEZANA S KAKOVOSTJO

Cilj vsake organizacije je živeti in uspevati; proizvajati mora izdelke, ki jih kupci želijo, v rokih in na stopnji visoke kakovosti ter za sprejemljivo ceno. Kakovost kot skladnost izvajanja poslovnih procesov s specificiranimi zahtevami za njihovo izvajanje je postala bistveni element učinkovitosti poslovanja in temeljno načelo uspešnih podjetij.

Uspešna podjetja upoštevajo vplive okolja, se nanje pripravljajo in se jim prilagajajo, planirajo vire, tako finančne kot tudi časovne ter človeške, razvijajo in spreminjajo organizacijo podjetja in tudi poslovanje podjetja. Iz literature lahko razberemo tudi lastnosti, ki so skupne uspešnim podjetjem.

Po mnenju Waita in ostalih bo za uspešno podjetje naslednjega stoletja značilno upoštevanje naslednjih načel (Waite, Hartz, McCormack, 1998, str. 3):

- **ostati usmerjen h kupcu, prioriteta je zadovoljstvo kupca:** Proizvajalec se mora prilagajati potrošniku in ne obratno.
- **poslovati fleksibilno, agilno, biti v stalni pripravljenosti ustreči kupčevim zahtevam:** Podjetje mora biti fleksibilno in dinamično, da se lahko spreminja in prilagaja spreminjajočim se zahtevam okolja in kupcev.
- **biti pripravljen neprestano spreminjati sestavo zaposlenih in sestavo delovnih skupin z namenom najti najučinkovitejšo skupino ljudi za določen problem:** Za učinkovito reševanje problemov je potrebno timsko delo, pri sestavi skupin je potrebno upoštevati, da niso vsi ljudje primerni za vsako nalogo.
- **poslovati kot visoko integrirana organizacija brez organizacijskih in administrativnih ovir:** Podjetje mora sproti odstranjevati vse administrativne ovire za nemoteno delovanje podjetja in tudi spreminjati organizacijo podjetja, ki mora ustrezati dogajanju na trgu.
- **stalno spremljati rezultate in se po njih usmerjati:** Podjetje mora periodično analizirati svoje poslovne rezultate. V primeru, da podjetje ne dosega zadanih ciljev, je treba poiskati vzroke in sprožiti ustrezne ukrepe.
- **vključevati zaposlene v poslanstvo in kulturo podjetja:** Zadovoljstvo zaposlenih je treba doseči z njihovim aktivnim vključevanjem v vse okvire poslovanja in poslovanja. Človeški potencial je velik, od vodilnih ljudi pa je

odvisno, ali ga bodo znali izkoristiti in v zaposlenih ustvarili občutek pripadnosti podjetju.

Na podlagi predstavljenih ugotovitev je razvidno, da je uspešnost sodobnega podjetja v veliki meri odvisna od sposobnosti managementa. Njegova naloga je, da čim bolje izkoristi razpoložljive potencialne podjetja za razvoj konkurenčnih prednosti. Pri tem so bistveni potencial podjetja tudi njegovi zaposleni, saj je moč in znanje za oblikovanje planov in doseganje ciljev v njihovih rokah.

Deming je na podlagi svoje teze, da je s povečevanjem kakovosti možno povečati konkurenčnost podjetja, razvil program v 14 točkah (Deming, 1982, str. 17)¹⁰, v katerem postavlja načela, ki jih morajo managerji upoštevati za izboljšanje notranje in zunanje kakovosti, da bi s tem povečali konkurenčnost in uspešnost podjetja. Ta načela so¹¹:

1. **Ustvari konstantno usmeritev k izboljševanju izdelkov.**
2. **Sprejmi kakovost** kot novo filozofijo, ki ne dopušča napak in okvar.
3. **Zmanjšaj odvisnost od masovnega nadzora** (inšpekcije) kakovosti. Namesto tega zagotavlja kakovost v samem poteku izdelave in uporablja statistične metode za kontroliranje in izboljševanje kakovosti.
4. **Odnos do dobaviteljev** naj ne bo osnovan zgolj na nabavni ceni. Upoštevaj stroške, povezane z nabavo. Zmanjšuj število dobaviteljev z izločanjem vseh tistih dobaviteljev, ki ne morejo zagotoviti statistične kontrole svojih procesov.
5. **Stalno izboljšuj izvajalni (proizvodni) sistem**, da bi izboljšal kakovost proizvodov in storitev ter učinkovitost izvedbe. Izboljšuj vse aktivnosti v podjetju, ki prispevajo k večji kakovosti proizvodov in storitev.
6. Zagotavlja ustrezen **trening in usposabljanje** za vse zaposlene. S statističnimi metodami kontrole procesov ugotavlja potrebo po usposabljanju in meri njegovo učinkovitost.
7. Ključna naloga vodstva naj bo **vodenje zaposlenih** in pomoč pri izboljšanju njihovega dela.
8. **Izkorenini strah**. Ne krivi delavcev za probleme, ki so sistemsko pogojeni. Vzpostavi učinkovito dvosmerno komunikacijo. Odpravljaj neposredno kontrolo kot način vodenja.
9. **Poruši pregrade med oddelki**. Spodbujaj timsko delo, pri čemer naj bodo člani tima iz različnih funkcionalnih področij.
10. **Ne zahtevaj izboljšanj učinkovitosti na podlagi sloganov, gesel, plakatov in podobnega**, če ne zagotoviš ustreznih metod za zagotavljanje višje ravni učinkovitosti.

¹⁰ Demingov program je povzet in obrazložen tudi pri drugih avtorjih: glej Rusjan, 2001a, str. 275; Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 41-43.

¹¹ Za podrobnejšo obrazložitev naštetih načel glej: Deming, 1982, str. 17; Rusjan, 2001a, str. 275; Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 41-43.

11. **Odpravi standarde, arbitrarna merila in cilje, ki nasprotujejo visoki kakovosti.** Namesto tega poudarjaj vlogo obvladovanja in stalnega izboljševanja delovnih procesov.
12. **Odpravi ovire** (slabi sistemi in slabo vodstvo), ki onemogočajo delavcem opravljanje dela s ponosom.
13. **Vzpodbujaj pomen življenjskega izobraževanja in samoizpopolnjevanja** vseh zaposlenih.
14. **Vodstvo podjetja mora opredeliti splošne okvire za obvladovanje kakovosti** v podjetju, s katerimi izraža svojo podporo uvedbi zgornjih 13 načel in omogoča njihovo uspešno uvedbo. Za uresničevanje teh načel naj si prizadevajo vsi zaposleni v podjetju.

Čeprav Deming ob postavitvi teh 14 načel ni razmišljal o celovitem obvladovanju kakovosti, pa se je z njimi močno približal današnjemu pristopu k celovitemu obvladovanju le-te¹². Demingova načela so načela podjetij, usmerjenih v kakovost svojih proizvodov in storitev, in se v precejšnji meri skladajo z načeli, ki jih navaja jo Waite in ostali (Waite, Heartz, McCormack, 1998, str. 3) za uspešna podjetja. Na podlagi predstavljenih načel lahko sklepamo, da sta kakovost in uspešnost podjetij medsebojno povezani, saj je večina načel za njihovo doseganje obema skupnih. Zato je usmeritev podjetja v kakovost na podlagi Demingovih načel lahko podlaga za uspešnost podjetja.

Podjetja, ki poslujejo po zgoraj predstavljenih načelih za povečevanje kakovosti, kakovosti ne razumejo več ozko, usmerjeno le na kakovost proizvoda za kupca, ampak se njihovo pojmovanje kakovosti približuje njenemu celovitemu obvladovanju. Kakovost se v takem podjetju razširi na poslovanje celotnega podjetja, ni več ozko proizvodno usmerjena, ampak široko vpeta v vse funkcije podjetja. Tako pojmovana kakovost je postala temelj za poslovno uspešnost podjetja. Podjetje, ki želi preživeti in uspeli v novih tržnih razmerah, bo moralo dolgoročno oblikovati svoj odnos do okolja, nanj aktivno vplivati in ga tudi spreminjati s smotno izrabo lastnih konkurenčnih potencialov. Odločilna vloga vodstva podjetja je dojeti kakovost v širšem pomenu kot dejavnik uspešnosti in ga preoblikovati v zamisli in odločitve, ki bodo podjetju in okolju, v katerem deluje, zagotovile prihodnost, saj so podjetja sestavine družbe, iz tega pa izhajajo tudi njihove obveznosti.

Način, kako uresničiti cilje podjetja, vezane na kakovost proizvodov in storitev, se v vsakem podjetju razlikuje. Eno od orodij je tudi uvedba sistemov obvladovanja kakovosti, ki jih narekujejo standardi kakovosti, predstavljeni v nadaljevanju (glej poglavje 3.4 Standardi kakovosti na str. 33 in poglavje 4 Predstavitev standardov

¹² Deming ni usmeril svoje pozornosti na delo z ljudmi in na pomembno vlogo, ki jo ima v podjetju vsak posameznik (predvsem na prevzemanje odgovornosti in motiviranost za delo) (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 41-43).

kakovosti na str. 45). S pomočjo enega ali več povezujočih se standardov in modelov kakovosti so cilji podjetja lahko lažje in enostavneje dosegljivi, saj standardi predpisujejo in zahtevajo podobne pristope, kot jih najdemo v strokovni literaturi kot vodila uspešnega poslovanja podjetij.

3.4 Standardi kakovosti

Kot način uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetij je zelo razširjen pristop gradnje sistemov obvladovanja kakovosti na podlagi mednarodnih standardov kakovosti. Na področju kakovosti obstajajo številni standardi za izgradnjo sistemov obvladovanja kakovosti, ki jih je možno tudi certificirati. Trenutno najbolj razširjeni so standardi sistemov obvladovanja kakovosti serije ISO 9000, okoljevarstveni standard ISO 14001 ter razni modeli celovitega obvladovanja kakovosti (npr. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO). Poleg njih se pojavlja še cela vrsta drugih standardov in modelov kakovosti (pregled teh standardov je podan v četrtem poglavju), vsa pa gradijo na nekaterih skupnih načelih, imajo nekatere skupne zahteve in posledično bolj ali manj vplivajo na podoben način na elemente uspešnosti poslovanja.

Vsi ti standardi pomembno vplivajo na način poslovanja podjetja. Posredno ali neposredno narekujejo vodstvu podjetja, da postavi:

- politiko podjetja,
- dolgoročne in kratkoročne cilje,
- merila za spremljanje in primerjanje doseganja zastavljenih ciljev,
- korektivne ukrepe v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev,
- odgovornosti in pooblastila za zaposlene,
- odgovornost za čisto okolje ter varnost in zdravje zaposlenih.

Gotzamani in Tsiotras navajata mnenja in ocene cele vrste avtorjev o tem, da dolgoročno uspešnost in pravo vrednost standardov kakovosti ni mogoče doseči s samo vsebino in zahtevami standardov, temveč z načinom, kako jih podjetje vgradi (uvede) v svoje poslovanje. (Gotzamani, Tsiotras, 2001, str. 1328)

Pridobljen certifikat za vzpostavitev sistema kakovosti po ISO 9001 je dragocen zlasti kot referenca pri trženju, skupnih naložbah, zniževanju stroškov. Pomembno pa je, da imajo spremembe, ki jih podjetje izvaja, daljnosežen cilj, ki je: red, ki ga pot do certifikata prinese v podjetje – in spreminjanje miselnosti, ki ga prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo (Možina et al., 1994, str. 761).

Ureditev poslovanja v skladu z določenim standardom (enim izmed serije ISO, TÜV, EQA, itd.) zagotavlja kakovostno izvedbo danih opravil¹³. Proces je evidentiran, zapisan, ljudje vedo, kako se obnašati, evidence so nastavljene, stroški evidentirani, rutine vzpostavljene. (Rebernik, 2000, str. 35)

Prednosti standardizacije poslovanja so jasne (Rebernik, 2000, str. 35):

- urejenost poslovanja;
- jasna opredelitev odgovornosti;
- preprečevanje napak in nedoslednosti, ki jih lahko v poslovnem procesu povzroči človek.

V Evropi certificiranje kakovosti hitro narašča, saj je samo v letu 2000 naraslo za četrtno na preko 400.000 podeljenih certifikatov (The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Tenth cycle, 2002). Tudi Slovenija se v zadnjih letih po številu podeljenih certifikatov kakovosti po standardih serije ISO 9000 lahko primerja z večino držav Evropske unije (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002). Sedaj je v Sloveniji že preko 1100 podeljenih certifikatov po standardih serije ISO 9000 (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002), nekatera izmed certificiranih podjetij pa razvijajo oziroma so razvila sistem obvladovanja kakovosti naprej v sistem celovitega obvladovanja kakovosti¹⁴ (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002). Tako v Sloveniji že najmanj vsak tretji zaposleni dela v podjetju s certificiranim sistemom kakovosti. Prva slovenska podjetja se certificirajo že tudi po drugih, zdaj še manj razširjenih novejših standardih s področja zdravja in varnosti pri delu, družbene odgovornosti in vlaganja v znanje.

3.4.1 VPLIV STANDARDOV KAKOVOSTI NA EKONOMIKO POSLOVANJA

Obvladovati kakovost pomeni razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika (Ishikawa, 1987, str. 48). Ni obvladovanja kakovosti, če ne upoštevamo cene, dobička, obvladovanja stroškov.

Pri obravnavanju vpliva kakovosti na ekonomiko poslovanja se osredotočimo na dobičkonosno organizacijo – podjetje. Glavni namen podjetja je dolgoročno ustvarjanje dobička vlagateljem in izpolnjevanje določenih potreb trga. Načeloma lahko podjetje pridobiva sredstva na različne načine, vendar se bomo v tem besedilu omejili le na prihodke, ki jih podjetje pridobi s prodajo proizvodov in/ali storitev. Prihodki so v tem primeru enaki številu prodanih proizvodov, pomnoženem s ceno proizvoda.

¹³ Kakovostno izvedbo v tem primeru pomeni izvedbo, skladno z zahtevami posameznega standarda.

¹⁴ V letih 1998 do 2001 je priznanja in diplome Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) prejelo 28 podjetij.

Ločimo dva vidika kakovosti, zunanjo kakovost, ki predstavlja vrednost izdelka v očeh kupca, in notranjo kakovost, ki predstavlja skladnost proizvedenega izdelka v skladu z zahtevami oz. specifikacijami s strani projektantov izdelka (glej poglavje 3.3.2 Povezava med kakovostjo in konkurenčnostjo na str. 27). Zunanja kakovost se poveča, če se poveča vrednost za kupca. Vpliva na oblikovanje prodajne cene in na obseg prodaje. Notranja kakovost pa se poveča z boljším obvladovanjem kakovosti, ki vključuje kontrolo procesov kot eno bistvenih aktivnosti. Zagotavlja večjo stabilnost proizvodnega procesa, s čimer se poveča produktivnost in se zmanjšajo stroški izdelave proizvodov. Podjetja povečujejo svojo konkurenčnost in z njo uspešnost s ponudbo in prodajo visoko kakovostnih izdelkov po nizkih cenah, kar jim uspe doseči s povečevanjem obeh vidikov kakovosti.

Standardi kakovosti vplivajo predvsem na povečevanje notranje kakovosti in s tem na zniževanje stroškov, posledično vplivajo tudi na povečevanje konkurenčnosti, s tem pa obsega prodaje in uspešnosti podjetja (Gotzamani, Tsiotras, 2001, str. 1326; Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 73; Leung, Chan, 1999, str. 675; Ho, 1999, str. 222; Trebar, 1996, str. 7). Vpliv standardov kakovosti na konkurenčnost in uspešnost podjetja je večji pri podjetjih, ki so bila interno motivirana za uvedbo sistema kakovosti, medtem ko so pri podjetjih, ki so jih v uvajanje sistema kakovosti prisilili zunanji pritiski (trženjski razlogi), vpliv uvedbe standardov kakovosti na uspešnost podjetja nima pomembnega vpliva. (Singels, Ruël, Water, 2001, str. 73-74; Leung, Chan, 1999, str. 688)

Če zgoraj navedeno povezavo med kakovostjo in uspešnostjo razčlenimo, dobimo naslednje povezave:

Obvladovanje kakovosti pomeni, da naredimo dobro prvi in vsak nadaljnji proizvod, zato lahko rečemo, da je produktivnost odvisna od notranje kakovosti, ki vpliva na obvladovanost proizvodnega procesa.

Produktivnost = funkcija (notranja kakovost)

Stroški proizvodnje so povezani s stroški notranje kakovosti, ti pa so odvisni od produktivnosti.

Stroški proizvodnje = funkcija (produktivnost)

Cena proizvoda mora biti nižja od vrednosti, ki jo v proizvodu vidi kupec, obenem pa mora pokriti stroške proizvodnje, zato je cena funkcija s strani proizvajalca ocenjene vrednosti proizvoda za kupca in stroškov proizvodnje.

Cena proizvoda = funkcija (ocenjena vrednost za kupca, stroški proizvodnje)

Obseg prodaje je odvisen od konkurenčnosti proizvoda, ta pa od razmer na trgu, zunanje kakovosti proizvoda, ki se kaže v njegovi vrednosti v očeh kupca, in prodajne cene.

Konkurenčnost = funkcija (trg, zunanja kakovost, cena proizvoda) =
= funkcija (trg, dejanska vrednost za kupca, cena proizvoda)

Obseg prodaje = funkcija (konkurenčnost)

Prihodki podjetja so neposredno odvisni od števila proizvodov, ki jih dobavimo kupcem. To pomeni, da dvig konkurenčnosti, katere pomemben element je kakovost, ugodno vpliva na prihodke. Ceno, ki jo lahko iztržimo za proizvod, postavlja trg, kadar govorimo o trgu kupca. To pomeni, da je za doseganje ugodne cene treba zagotoviti ustrezno vrednost proizvodov in storitev (Trebar et al., 2001a, str. 36).

Prihodki = funkcija (obseg prodaje, cena)

Notranja kakovost, ki jo podjetje razvija z uvajanjem standardov kakovosti, ima skozi neposredni vpliv na stroške in posredni vpliv na prihodke tudi neposredni vpliv na dobiček podjetja ter na donosnost vloženih sredstev.

Dobiček = prihodki – stroški

Donosnost sredstev (ROA) = $\frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} \times 100\%$

ISO standard, ki ga ima podjetje, pove, da gre za urejeno podjetje, ki se zaveda pomena kakovosti. Kljub temu obstaja tako v svetu kot v Sloveniji kar nekaj podjetij, ki so potonila kljub različnim pridobljenim certifikatom o kakovosti poslovanja. Do tega prihaja, ker se uspešnost podjetja ustvarja na obeh straneh dobičkovne enačbe, standardi (še zlasti starejše izdaje standardov ISO) pa učinkujejo predvsem na stroškovni strani. Prihodkovni učinki so le posledični – nekaj zaradi učinkov učinkovitejšega pristopa k poslovanju, ki se odraža v inovacijskih in prodajnih

aktivnostih, nekaj zaradi signaliziranja, če ga podjetje sploh zna izkoristiti. (Rebernik, 2000, str. 35)

Obvladovanje kakovosti in obvladovanje stroškov sta v medsebojni povezanosti. Od zasluženih prihodkov želijo imeti vlagatelji svoj del dobička. Dobiček je razlika med prihodki in stroški. Če od planiranih prihodkov odštejemo planiran zaslužek vlagateljev (planiran dobiček), dobimo ciljne stroške, ki jih podjetje ne sme prekoračiti (Trebar et al., 2001a, str. 36):

$$\begin{array}{ccc} \text{Planirani prihodki} & - & \text{planirani dobiček} = \text{dopustni (ciljni) stroški} \\ \text{iz poslovanja} & & \text{iz poslovanja} \end{array}$$

Zavedati se je treba, da razmere na levi strani enačbe določa trg in prodajna cena. V tržnem gospodarstvu vodstvo podjetja v tem delu enačbe vpliva le na dejavnike, povezane s številom prodanih proizvodov, in na prodajno ceno. V desnem delu enačbe so stroški, na katere ima vodstvo podjetja odločilen vpliv. Če so stroški poslovanja večji od ciljnih, mora takoj ukrepati, da bi jih znižalo. Vpliva lahko s tehnikami zniževanja stroškov, vezanih na proizvode. Pri tem lahko uporabi dve skupini tehnik (Trebar et al., 2001a, str. 34-35):

- tehnike, ki omogočajo bolj usklajeno delovanje podjetja in jih uporabljamo v okviru **sistema obvladovanja kakovosti** (ISO 9000, QS9000, ...):
Ta način ni kapitalno intenziven, kar pomeni, da niso potrebni visoki vložki v procese in proizvode, zahteva pa veliko truda in časa, saj je v načelu treba spreminjati navade ljudi, pričakovano znižanje stroškov pa je bistveno manjše kot pri drugi skupini tehnik.
- tehnike, ki omogočajo dvigovanje vrednosti izdelka in zniževanje stroškov ter spadajo v okvir **vrednostnega inženiringa**:
Ta način je kapitalno intenziven, saj je treba spreminjati proces in lastnosti proizvodov. To pomeni vlaganja v razvoj in tehnologijo, zaradi česar so učinki bistveno večji.

Za zadovoljevanje potreb odjemalcev, ki so v zgornji zvezi edini vir prihodkov, je treba uporabiti oba načina. Odjemalec ne zahteva le sistema obvladovanja kakovosti (ta zagotavlja ustrezno obvladovanje poslovnih procesov in daje odjemalcu večje zaupanje v to, da bo vselej prejel proizvod ali storitev enake kakovosti¹⁵), ampak tudi ustrezno, s strani odjemalca zahtevano in pričakovano kakovost kot lastnost proizvodov in storitev (ta je odvisna predvsem od lastnosti proizvoda in procesa, v katerem proizvodi nastajajo). (Trebar et al., 2001a, str. 35)

¹⁵ Odstopanja od specificiranih tehničnih zahtev za proizvod so vedno v mejah dopustnih toleranc.

Če bi vodstvo podjetja ob enaki kakovosti proizvodov in nespremenjenih razmerah na trgu dvignilo ceno proizvodov, ki jih prodaja, bi se kupci obrnili h konkurenčnejši ponudbi. Če pa bi poskušalo znižati zaslužke vlagateljev, bi ti vzeli svoja sredstva iz podjetja in jih naložili tja, kjer bi bili donosi višji. (Trebar et al., 2001a, str. 34-35)

Podjetje torej lahko poveča svoj dobiček tako, da s povečevanjem notranje in zunanje kakovosti poveča svojo konkurenčnost na trgu. Na ta način lahko:

- zniža stroške poslovanja na osnovi povečane produktivnosti;
- poveča obseg prodaje (število proizvodov, ki jih prodaja na trgu ob enakih stroških) na podlagi ponudbe kakovostnih proizvodov (visoke vrednosti za kupca) po konkurenčnih (za kupca sprejemljivih) cenah.

Običajno je potrebno oboje. (Trebar et al., 2001a, str. 35)

3.4.2 STANDARDI KAKOVOSTI IN IZVOZNA USMERITEV PODJETIJ

Podjetja ustvarjajo svoje prihodke s prodajo svojih proizvodov in storitev na domačem in/ali tujem trgu. Tuji trgi so navadno bolj raznoliki in v mnogih primerih bolj zahtevni in dinamični kot domači trg (Balabanis, Katsikea, 2003, str. 234), zato je za vstop nanje potrebna večja konkurenčnost podjetij. Konkurenčnost podjetij je odvisna od razmer na danem trgu ter od kakovosti in cene proizvodov podjetja. K doseganju visoke in stalne kakovosti proizvodov s čim nižjimi stroški pripomore ustrezen sistem obvladovanja kakovosti v podjetju (notranji vidik kakovosti). Tuji kupci se tega zavedajo in zato od svojih dobaviteljev pogosto zahtevajo dokazovanje obvladovanja kakovosti na podlagi dokazil o vzpostavljenem sistemu obvladovanja kakovosti na podlagi zahtev posameznih standardov kakovosti (serija standardov ISO 9000, standard ISO 14001). S pridobljenim certifikatom kakovosti domača podjetja, ki delujejo na zahtevnejših trgih ali želijo tja vstopiti, signalizirajo obstoječim in potencialnim kupcem in poslovnim partnerjem, da obvladujejo kakovost svojih proizvodov in storitev. To daje kupcem in poslovnim partnerjem večje zaupanje v to, da jim bo dobavitelj vedno dobavljal izdelke oz. izvajal storitve dogovorjene kakovosti, v dogovorjenih rokih in pod dogovorjenimi pogoji.

3.4.3 STANDARDI KAKOVOSTI NISO VEDNO JAMSTVO KAKOVOSTI IN USPEHA

Standardi kakovosti so pripomoček in nek okvir za iskanje dobrih rešitev, ki naj bi zagotovile boljšo in zanesljivejšo kakovost, saj ponujajo veliko možnosti za nadgradnjo sistema obvladovanja kakovosti. Podjetja se zanje odločajo samostojno in prostovoljno, iz različnih vzrokov, v njih iščejo rešitve in načine za spremembe v podjetju, ki bi pomagale pri njegovi večji uspešnosti na trgu.

Dogaja se, da uvajanje sistema kakovosti ne daje v vseh podjetjih zaželenih rezultatov in ne vodi povsod k uspešnosti podjetja. Razlogov za to je lahko več (White, 1996, str. 10-11):

- **Sistem obvladovanja kakovosti je vsiljen z vrha podjetja.** Zaposleni, ki bi morali sistem obvladovanja kakovosti vzdrževati in izvajati določene zahteve v sistemu, ga ne poznajo in ne sprejemajo, ker je bil vsiljen z višjih ravni v podjetju. To direktno vodi k razlogom neuspešne uvedbe sistema kakovosti, ki so navedeni v naslednjih točkah.
- **Zastavljeni cilji so neprimerni.** Cilji so postavljeni na najvišji ravni managementa, niso primerno predstavljeni, zaposleni so o njih slabo obveščeni, če sploh so.
- **Sistem obvladovanja kakovosti je nujno zlo.** Ker sistem kakovosti ni bil vpeljan in predstavljen v sodelovanju z zaposlenimi, jim predstavlja neko oviro oziroma nekaj, česar se vsi bojijo.
- **Zaposleni sistem obvladovanja kakovosti odklanjajo zaradi odpora proti spremembam.** To je sicer zelo človeško, vendar je odpor proti spremembam mogoče odpraviti s primernim vodenjem in motiviranjem ljudi ter s primernim pristopom k spremembam.
- **Sistem obvladovanja kakovosti je zelo drag.** Ker zaposleni ne vidijo koristi, se ga otepajo, češ da je predrag, in ne izkoriščajo njegovih orodij, da bi prišli do točke, ko sistem lahko prinese zmanjšanje stroškov na različnih področjih.

Podobne ugotovitve navajajo tudi drugi avtorji (Burrill, 1999, str. 507-508; Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 139), pri čemer med razloge za neučinkovitost sistema obvladovanja kakovosti uvrščajo še vplive notranjega in zunanjega okolja (organiziranost in kulturo znotraj podjetja, neprijateljske prevzeme, šolski sistem), pomanjkljivo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter pomanjkljivo uporabo orodij za obvladovanje kakovosti.

3.4.4 UGOTOVITVE TUJIH RAZISKAV O VPLIVIH UVEDBE STANDARDOV KAKOVOSTI SERIJE ISO 9000 NA USPEŠNOST PODJETIJ

Obstaja več raziskav o vplivih izboljševanja notranje kakovosti in uvedbe standardov kakovosti serije ISO 9000 na uspešnost podjetij. Nekatere raziskave kažejo na značilne povezave med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti, konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetij, druge raziskave ugotavljajo, da so povezave šibke ali celo, da jih ni.

Pregled pomembnejših raziskav s tega področja, ki so ga izdelali Heras, Casadesús in Dick (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74-75) kaže, da le manjše število obravnavanih študij ugotavlja, da so se s certifikacijo sistema kakovosti po standardih

serije ISO 9000 izmet in stroški slabe kakovosti znižali, kar kaže na to, da se notranja kakovost ni izboljšala kot rezultat certificiranja kakovosti. Presenetljivo je, da je na podlagi teh raziskav edina zanesljiva korist od certifikacije kakovosti povečanje prodaje ali tržnega deleža. To je bolj verjetno zaradi trženjskih učinkov signaliziranja kakovosti s pridobljenim certifikatom, kot pa zaradi izboljšane notranje kakovosti. Tako predpostavko potrjuje tudi majhno število raziskav, ki bi ugotovile izboljšanje notranje kakovosti (zmanjšanje stroškov popravil izdelkov v garancijskem roku).

Na podlagi istega pregleda raziskav (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74-75) izdelovalci pregleda ugotavljajo, da le redke izmed študij, ki s finančnimi kazalniki merijo uspešnost poslovanja, izkazujejo izstopajoče finančne rezultate certificiranih podjetij.

V nadaljevanju povzemam rezultate nekaterih dosedanjih raziskav tujih avtorjev.

Raziskave, ki potrjujejo povezavo med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti in uspešnostjo podjetij:

Empirična raziskava PIMS (glej poglavje 3.3.2 Povezava med kakovostjo in konkurenčnostjo na str. 27) kakor tudi ugotovitve številnih avtorjev¹⁶, ki jih navajajo Heras, Casadesús in Dick (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 72), podpirajo tezo gurujev kakovosti (Crosbyja, Deminga in Jurana), da je boljša notranja kakovost v pozitivni relaciji z učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja.

Raziskava na Kitajskem leta 1996 in 1997 med 379 podjetji je pokazala (Lee, Lee, Chang, 2001, str. 622), da sta stopnja zagotavljanja kakovosti proizvodov (skladnosti proizvodov s specifikacijami) in finančna uspešnost močno povezani s pristopi za obvladovanje kakovosti in izboljševanje produktivnosti. Podobne ugotovitve podajajo Chapman, Murray in Mellor (Chapman, Murray, Mellor, 1997, str. 443) in ugotavljajo povezave finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja s strateškim (celovitim) obvladovanjem kakovosti.

Rust s sodelavci (1994) je prišel do zaključka, da obstaja povezava med kakovostjo in donosnostjo kot finančnim kazalnikom uspešnosti (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 72). Raziskava, ki sta jo izvedla Caruana in Pitt (1997) med podjetji v Veliki Britaniji nakazuje, da ima boljša notranja kakovost pozitiven učinek na celotno poslovanje podjetja, tudi v odnosu do konkurentov (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 72-73).

¹⁶ Avtorji: Maani et al., 1994; Jacobson in Aaker, 1987; Flynn et al., 1995; Forker et al. 1996; Adam et al., 1997.

Ameriška raziskava (Corbet et al., 2002, str. 31-40) je skušala z analizo finančne uspešnosti ameriških podjetij ugotoviti, ali pridobitev certifikata ISO 9000 poveča finančno uspešnost podjetij. Izvedena je bila za tri vrste industrije (kemijsko industrijo, strojno in računalniško industrijo ter industrijo elektro in elektronske opreme in komponent). Narejena je bila primerjava poslovanja podjetij, ki so pridobila certifikat kakovosti v letih 1988 do 1997, v primerjavi s predhodno primerljivo uspešnimi podjetji iz svoje panoge, ki niso bila certificirana. Raziskava je pripeljala do naslednjih ugotovitev:

- Certifikacija vodi k večji finančni uspešnosti, merjeni z donosnostjo celotnih sredstev (ROA).
- Podjetja, ki so opustila proces gradnje sistema kakovosti z namenom pridobitve certifikata, so zaznala bistveno zmanjšanje donosnosti sredstev (ROA), produktivnosti in prodaje, medtem ko so se podjetja, ki so skušala pridobiti certifikat, večinoma uspela izogniti takim odklonom.

Rezultati raziskave kažejo, da opustitev procesa za pridobitev certifikata prispeva k postopnemu poslabševanju uspešnosti. Ugotovitve so bile v vseh treh obravnavanih industrijah podobne oz. so kazale na podobne povezave med certifikacijo in uspešnostjo poslovanja.

Lloydov urad za zagotavljanje kakovosti (1996) je v raziskavi ugotovil, da imajo certificirana podjetja več kot enkrat višjo dobičkovnost prihodkov in donosnost kapitala kot pa necertificirana podjetja (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74). Do podobnih ugotovitev so prišli Härvesjö (2000) na Danskem (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74) in Heras, Casadesús in Dick v Španiji. S primerjavo rezultatov poslovanja 400 certificiranih in 400 necertificiranih španskih podjetij v obdobju petih let so ugotovili, da je pri certificiranih podjetjih donosnost sredstev (ROA) višja za 24% do 45% v primerjavi z necertificiranimi podjetji (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74-77).

Raziskave, ki ne ugotavljajo značilnih povezav med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti in uspešnostjo podjetij:

Leung in Chan (Leung, Chan, 1999, str. 688-689) navajata nasprotujoče si ugotovitve predhodnih raziskav drugih avtorjev ter rezultate svoje raziskave o tem, kako na uspešnost vpliva dolžina obdobja po certifikaciji. Podobno kot Jones in Arnot (1997) (povzeto po Leung, Chan, 1999, str. 688-689) nista našla osnove za trditev, da imajo večje koristi od certifikacije podjetja, ki so dalj časa certificirana. Nasprotne ugotovite je dala študija Lloydovega urada za zagotavljanje kakovosti (1994) (povzeto po Leung, Chan, 1999, str. 688-689), ki ugotavlja večje koristi od certifikacije v podjetjih, ki so certificirana več kot pet let.

Batchelor (1992) v svoji raziskavi 600 certificiranih britanskih podjetij ugotavlja, da je le 15% podjetij pridobilo s certifikacijo kakovosti. Te pridobitve so bile večinoma internega značaja, kot npr. zmanjšanje stopnje napak, učinkovitost delovnih postopkov. Manj je certifikacija kakovosti vplivala na zunanje pridobitve, kot je npr. povečanje tržnega deleža. (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74)

Raziskava leta 1994 v severni Holandiji (192 podjetij različnih velikosti) ni našla pozitivne povezave med certifikacijo po standardih kakovosti ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Raziskava je pokazala, da je vpliv standardov kakovosti na konkurenčnost in uspešnost podjetja večji pri podjetjih, ki so bila interno motivirana za uvedbo sistema kakovosti, medtem ko so pri podjetjih, ki so jih v uvajanje sistema kakovosti prisilili zunanji pritiski (trženjski razlogi), vpliv uvedbe standardov kakovosti na uspešnost podjetja nima pomembnega vpliva. (Singels, Ruël, Water, 2001, str. 73-74) Podobne ugotovitve glede vpliva motiviranosti za uvedbo standardov kakovosti na uspešnost podjetja navajajo tudi drugi avtorji: Leung in Chan (Leung, Chan, 1999, str. 688), Gore (1994) (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74) in študije »Science and Engineering Policy Studies Unit« (1994) (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74).

Terziovski, Sohal in Moss (1997) v raziskavi 1000 podjetij iz Avstralije in Nove Zelandije so ugotovili, da notranja kakovost nima značilne povezave z učinkovitostjo poslovanja. Po njihovem mnenju je razlog za prizadevanje za pridobitev certifikata ta, da certifikat kakovosti odpre podjetju »vrata do kupcev«, ki so bila prej zaprta oz. bi se zaprla, če podjetje ne bi pridobilo certifikata kakovosti. (Terziovski, Sohal, Moss, 1999, str. 915-926; Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74)

Seddon (1997) je prišel v svoji študiji v Veliki Britaniji še dlje. Predpostavlja, da standardi kakovosti serije ISO 9000 nimajo nobenega vpliva na uspešnost podjetja, če pa ga že imajo, je ta negativen. (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74)

3.4.5 UGOTOVITVE DOSEDANJIH RAZISKAV O PREDNOSTIH PRIDOBITVE CERTIFIKATA ISO 9001 IN O USMERITVAH SLOVENSКИH PODJETIJ

Starejše raziskave (pred letom 1997) o vplivu ISO 9001 na podjetja večinoma navajajo naslednje vplive standarda ISO 9001 na podjetje (Pivka, 2002a, str. 123):

- certifikacija je pogoj za obstanek na tržišču (pogoj za prijavo na natečajih, zahteva kupca);
- promocijska vrednost;
- izboljšana kakovost proizvodov in/ali storitev;
- večja konkurenčna prednost;

- manjše število presoj s strani kupcev;
- vodstvo ima boljši nadzor;
- izboljšana organizacija;
- višja zavezanost za kakovost zaposlenih;
- višja produktivnost;
- manjši izmet;
- izboljšane interne komunikacije.

Navedene pridobitve seveda niso v vseh podjetjih in v vseh primerih enako prisotne niti enako rangirane.

Novejše raziskave (po letu 1997, temelječ na verziji ISO 9001:1994) so usmerjene bolj v analize učinkovitosti sistemov obvladovanja kakovosti po ISO 9001. Ugotovitve so naslednje (Pivka, 2002a, str. 123) :

1. Majhna in srednje velika podjetja so v odnosu do ISO 9000 drugačna od velikih. Za malo podjetje mora biti strošek uvedbe sistema obvladovanja kakovosti po ISO 9000 povrnjen z merljivimi kategorijami, kot so: ohranitev kupca, višja kakovost, znižanje stroškov ipd. Nekatera večja podjetja tem kategorijam pri uvajanju standarda kakovosti ne posvečajo tolikšne pozornosti, ker jim gre predvsem za marketinško promocijo na podlagi pridobljenega certifikata.
2. Vpliv ISO 9000 sistema kakovosti na poslovanje podjetja je prva leta po uvedbi večji kakor po štirih ali petih letih od uvedbe certifikata. To pomeni, da podjetja preidejo v rutinsko obravnavo ISO 9000 (in s tem stagnacijo sistema kakovosti), če si ne zastavijo novih ciljev, kot so: reinženiring, celovito obvladovanje kakovosti (TQM) ipd.
3. Formalna uvedba standarda ISO 9000 ne zagotavlja večje učinkovitosti podjetja in poslovnega uspeha z dvigom produktivnosti, kakovosti in zadovoljstva vseh zainteresiranih strank.
4. Sistem kakovosti ISO 9000 naj bo formalna podlaga za trajni razvoj podjetja v smeri celovite kakovosti (TQM).
5. Pregledne raziskave ne analizirajo učinkovitosti sistema kakovosti ISO 9000. Empirične raziskave pa potrjujejo domnevo, da le redka podjetja merijo učinkovitost sistema obvladovanja kakovosti.
6. Zasledimo tudi kritične poglede na ISO 9000 sisteme kakovosti. Izhajajo iz domneve, da dokumentiranje procesa še ne zagotavlja večje kakovosti proizvodov. Opozarjajo pa tudi, da tekmovanje za nagrade za kakovost ni nujno v neposredni povezavi s konkurenčnostjo podjetja.

Usmeritev slovenskih podjetij v kakovost in povezovanje le-te s strateškimi cilji poslovanja dokazujejo tudi raziskave značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja slovenskih podjetij. Rezultati raziskave iz leta 1997/1998 so pokazali, da so najpomembnejši strateški cilji pri sprejemanju strateških odločitev v slovenskih podjetjih na prehodu iz socializma v kapitalizem po letu 1990 kakovost

proizvodov oziroma storitev, razvijanje ustvarjalnosti in inovativnosti ter visoka produktivnost zaposlenih (Pučko, Rejc, 1999a, str. 103). Sicer pa slovenska podjetja pomena dobičkonosnosti ne zanemarjajo. Ko so bili direktorji vprašani, kateri cilj je zanje najpomembnejši (napisati so morali enega samega), jih je 26,3 % odgovorilo, da je to dobiček na kapital in 15,8 %, da je to rast prodaje. Sledita kakovost in stroški s po 8,8 % ter tržni delež s 7 %. Pri drugih strateških ciljih je bil odstotek odgovorov nižji. (Pučko, Rejc, 1999a, str. 104)

Na osnovi visokih ocen strateških ciljev, kot sta ustvarjalnost in sposobnosti zaposlenih, bi lahko sklepali, da slovenska podjetja tekmujejo predvsem na podlagi dejavnikov celovitega obvladovanja kakovosti (glej poglavje 3.2.4 Celovito obvladovanje kakovosti na str. 23) in diferenciacije proizvodov oziroma storitev (Pučko, Rejc, 1999a, str. 103).

Po ugotovitvah Pivke in Uršiča (Pivka, Uršič, 2002, str. 27-45; Špeh, 2002, str. 19) je polovica vseh podjetij, ki so v Sloveniji do leta 2002 že pridobila standard ISO, na dobri poti, da bodo od tega imela koristi, 30 % je takih, ki morajo za to še veliko narediti, 20 % pa si z njim želi le dvigniti ugled. Vse več je namreč javnih razpisov, kjer je standard ISO pogoj za sodelovanje.

Pri podjetjih, ki imajo od certifikata koristi, se kažejo pozitivni učinki tako v podjetju kot v odnosu med podjetjem in okoljem. Pri tem v vsakem podjetju učinkovitost in uspešnost merijo različno. Povsem drugače je v podjetjih, ki želijo pridobiti standard ISO le zato, da ga navedejo kot referenco. »To je zelo drag okras«, opozarjata avtorja, saj postopek pridobivanja stane, odvisno od podjetja, najmanj pet do osem tisoč evrov. Po mnenju avtorjev bodo največjo korist od uvedbe standarda pridobila tista podjetja, ki jim uspe določila standardov zasidrati v glavah svojih (zadovoljnih in privrženih) zaposlenih. (Pivka, Uršič, 2002, str. 27-45; Špeh, 2002, str. 19)

4 PREDSTAVITEV STANDARDOV KAKOVOSTI

4.1 Pregled pomembnejših standardov in modelov kakovosti

Z razvojem zahtev glede kakovosti proizvodov se razvijajo tudi standardi in modeli, ki pomagajo podjetjem vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti proizvodov, na tej podlagi izboljševati poslovanje, ocenjevati njegovo učinkovitost in uspešnost ter navzven signalizirati preko pridobljenih certifikatov, priznanj in nagrad doseženo kakovost poslovanja, to je skladnost poslovanja z zahtevami uvedenega standarda oziroma doseganje določenih kriterijev po izbranem modelu samoocenjevanja podjetij.

Predhodniki mednarodnih standardov kakovosti so bili panožni standardi (letalski, vojaški, vesoljski in avtomobilski), ki so izšli med letoma 1950 in 1970 (Ho, 1999, str. 201) in so se uporabljali v okviru posamezne panoge. Prva skupina mednarodnih standardov kakovosti ISO 9000 je bila izdana leta 1987. Od takrat je doživela že tretjo izdajo, pojavili pa so se še drugi mednarodni standardi, splošni (uporabni v vseh vrstah podjetij), pa tudi panožni (aktualni le za določene panoge). Z globalizacijo poslovanja interes po uporabi mednarodnih standardov narašča.

V nadaljevanju tega poglavja želim podati kratek pregled pomembnejših standardov in modelov samoocenjevanja, ki so zastopani tudi v slovenskem gospodarskem prostoru:

4.1.1 SPLOŠNI STANDARDI KAKOVOSTI

V to skupino lahko uvrstimo naslednje standarde:

- ISO 9001 – sistemi obvladovanja kakovosti;
- ISO 14001 – sistemi ravnanja z okoljem;
- OHSAS 18001 – sistemi obvladovanja poklicnega zdravja in varnosti pri delu;
- SA 8000 – družbena odgovornost;
- Vlagatelji v ljudi.

Med temi standardi sta v slovenskih organizacijah najširše zastopana ISO 9001 in ISO 14001, medtem ko se ostali trije uveljavljajo šele v zadnjih letih. ISO 9001 vsebuje splošne zahteve glede obvladovanja sistema kakovosti in je kot tak zlasti v zadnji verziji ISO 9001:2000 primeren tako za proizvodna kot tudi za storitvena podjetja, za profitne in neprofitne organizacije. Standard ISO 14001 uvajajo zlasti podjetja, ki so večji onesnaževalci okolja, z namenom, da bi zmanjšala obremenjevanje okolja in posledično znižala stroške poslovanja. Večino zahtev standarda OHSAS 18001 vključuje že nova zakonodaja s področja varstva pri delu iz

leta 1999. Podjetja, ki namenjajo več pozornosti zaščiti delavskih pravic in etičnemu odnosu do zaposlenih, se odločajo za vpeljavo standarda družbene odgovornosti SA 8000. S tem večajo zadovoljstvo zaposlenih kot podlago za bolj kakovostno delo, obenem pa si s tem podjetje pridobi večjo naklonjenost svojih kupcev in širše javnosti. K nam se širi tudi britanski standard »vlagatelji v ljudi«, ki daje poudarek učenju in razvoju zaposlenih, kajti zaposleni in njihovo znanje so ključni za kakovost in napredek. Vlagatelji v ljudi je edini svetovni standard, usmerjen v kakovost ljudi (zaposlenih). Pri tem ne gre le za izobraževanje, ampak za sistematičen proces priprave, izvajanja in spremljanja dejavnosti in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.

V zadnjem času podjetja vse bolj množično uvajajo standarde kakovosti. Podjetja, ki imajo uvedenih več različnih standardov, težijo k integraciji sistemov obvladovanja kakovosti po zahtevah posameznega izmed njih. Tej potrebi sledi tudi razvoj standardov samih v smeri, da bi podjetja lahko razvila enoten (integriran) sistem kakovosti, opisan v enem samem poslovniku kakovosti in sočasno presojan v okviru ene presoje, ki upošteva zahteve vseh uvedenih in v poslovniku zajetih standardov. Na ta način se olajša postopke obvladovanja sistema kakovosti in poveča njegovo učinkovitost.

4.1.2 STANDARDI KAKOVOSTI, SPECIFIČNI ZA POSAMEZNE GOSPODARSKE PANOGE

Nekateri standardi oz. skupine standardov so aktualni predvsem za podjetja iz določenih panog. Obravnavajo specifične zahteve glede kakovosti dela, proizvodov in storitev v obravnavani panogi in večinoma podjetjem postavljajo strožja merila in zahteve kot splošni standardi. Pomembnejši panožni standardi, ki so uveljavljeni v slovenskih podjetjih so:

- Avtomobilski standardi
(ISO / TS 16949; AVSQ; VDA 6.1; EAQF; QS 9000)
Avtomobilski standardi imajo tudi v slovenskem prostoru že daljšo tradicijo.
- Standardi na področju informatike
(ISO 9001 / TickIt; ISO 17799)
Standarde na področju kakovosti programske opreme in varovanja podatkov slovenski ponudniki informacijskih storitev uvajajo od sredine 90-ih let.
- Standardi na področju proizvodnje in distribucije živil
(HACCP – standard za zagotavljanje varnih živil)
Standard za zagotavljanje varnih živil so že več let uporabljali slovenski proizvajalci živil, ki so izvažali svoje izdelke na Zahod, širše pa je postal aktualen šele v zadnjem letu zaradi zaostritve zakonodaje na področju zagotavljanja varnih živil ob pripravi Slovenije za včlanitev v Evropsko unijo.

4.1.3 MODELI SAMOOCENJEVANJA PODJETIJ

Zadnja leta se kot nadgradnja uvedenih standardov ali pa kot samostojen pristop k zagotavljanju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja uvajajo naslednji samoocenitveni modeli:

- model poslovne odličnosti;
- model 20 ključev;
- model Six-sigma.

Večina podjetij, ki se odloči za enega od teh pristopov, ima že uveden standard kakovosti ISO 9001 in/ali ISO 14001.

Nekateri od teh modelov omogočajo najboljšim podjetjem, da na podlagi medsebojne primerjave pridobijo javno priznanje (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 55-63). Tako je na osnovi modela poslovne odličnosti od leta 1996 uvedeno Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Kot podlaga za ocenjevanje se uporablja Evropski model poslovne odličnosti (EFQM), ki vključuje pet meril dejavnikov doseganja poslovne odličnosti in štiri merila doseganja poslovnih rezultatov. (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002)

Poleg priznanja PRSPO od leta 2000 na ministrstvu za gospodarstvo teče projekt, s katerim skušajo spodbuditi podjetja k notranjemu prestrukturiranju po metodi 20 ključev, kar jih bo privedlo do čim konkurenčnejšega položaja na mednarodnem trgu, in vsako leto javno razglasijo »naj podjetje 20 ključev«.

Model six-sigma ni podlaga za zunanje ocenjevanje, nagrajevanje in promocijo podjetij, pač pa se uporablja le interno za ocenjevanje poslovanja in ukrepanje v smeri nenehnih izboljšav. Uporablja se v tistih proizvodnih podjetjih, ki težijo k popolni odpravi napak.

4.2 ISO 9001 – model sistema obvladovanja kakovosti

Standardi ISO 9000 so splošni standardi za obvladovanje kakovosti. So najbolj razširjeni standardi v zgodovini standardizacije. (Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 9) Podjetjem omogočajo vzpostaviti ustrezno »klimo« in z njo zagotoviti stabilno urejenost poslovanja v daljšem časovnem obdobju. Vključujejo tako sisteme (modele) za zagotavljanje kakovosti kot tudi smernice za izbiro in uporabo. Uporabni so za vse panoge, za večja in manjša podjetja, za proizvodne in storitvene organizacije. (Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 8)

Standarde v okviru Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) pripravlja in vzdržuje tehnični komite ISO/TC 176. Ti standardi so splošni in neodvisni od vrste dejavnosti, zato nimajo namena vsiljevati enoličnosti sistemov kakovosti. Tako vsako podjetje lahko prilagodi sistem kakovosti specifični svojega lastnega delovanja. Standard namreč določa, **kaj** mora podjetje narediti, **kako** bo to narejeno, pa je prepuščeno podjetju samemu. (Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 8)

Običajno izgradnja sistema kakovosti v podjetju poteka v naslednjih štirih korakih:

1. izobraževanje, usposabljanje, motiviranje, analiza obstoječega stanja, uvajanje v skupinsko delo;
2. definiranje postopkov, izbira prioritet;
3. izdelava dokumentov sistema kakovosti, uvajanje postopkov;
4. iskanje novih priložnosti za izboljšanje sistema.

(Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 8)

Certifikati kakovosti so zahteva strank in kupcev in le-tim zagotavljajo, da bodo vedno dobili enako kakovosten izdelek oziroma storitev.

4.2.1 RAZVOJ SKUPINE STANDARDOV ISO 9000

Predhodniki mednarodnih standardov kakovosti so bili panožni standardi (letalski, vojaški, vesoljski in avtomobilski), ki so izšli med letoma 1950 in 1970 in so se uporabljali v okviru posamezne panoge. Prva skupina mednarodnih standardov kakovosti ISO 9000 je bila izdana leta 1987, leta 1994 je bila izdana druga izdaja ISO 9001:1994, leta 2000 pa že tretja izdaja ISO 9001:2000. Do konca leta 2003 je prehodno obdobje, v katerem veljata še stari standard iz leta 1994 in novi standard iz leta 2000. Do tedaj bodo morala vsa podjetja prilagoditi svoj sistem kakovosti zahtevam novega standarda.

Ker so podjetja trenutno na prehodu, je potrebno za boljše razumevanje poznati standarde starejše in novejše izdaje. V okviru tega poglavja bosta predstavljeni predvsem obe veljavni verziji standarda ISO 9001 (še vedno veljavna verzija iz leta 1994 ter nova iz leta 2000), vsa ostala poglavja tega dela pa se nanašajo na sistem kakovosti, kakor je definiran po novem standardu iz leta 2000.

4.2.2 PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:1994

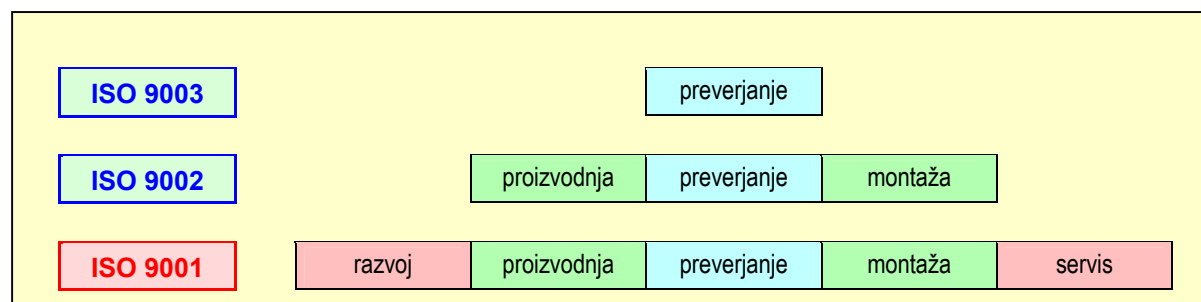
Druga izdaja serije standardov ISO 9000 obsega 24 standardov in dokumentov ter predstavlja mednarodna merila in smernice za obvladovanje kakovosti. Trije od teh standardov, ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003, so postali vodič podjetjem, ki se želijo certificirati.

Standard ISO 9001 je v seriji standardov ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003 najbolj obširen in zajema vseh 20 elementov sistema kakovosti (Standard SIST ISO 9001:1995, 1995):

1. Odgovornost vodstva
2. Sistemi kakovosti
3. Pregled pogodbe
4. Obvladovanje razvoja
5. Obvladovanje dokumentov in podatkov
6. Nabava
7. Obvladovanje proizvodov, ki jih dobavi odjemalec
8. Identifikacija in sledljivost proizvodov
9. Obvladovanje procesa
10. Kontrola in preskušanje
11. Obvladovanje kontrolne, merilne in preskusne opreme
12. Status kontroliranja in preskušanja
13. Obvladovanje neskladnosti
14. Korektivni in preventivni ukrepi
15. Ravnanje, skladiščenje, pakiranje, zaščita in odprema
16. Obvladovanje zapisov o kakovosti
17. Notranje presoje kakovosti
18. Usposabljanje
19. Servisiranje kupcev in poprodajne aktivnosti
20. Statistične metode

Posamezen standard (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) zahteva različna področja certificiranja, kar prikazuje spodnja slika (glej sliko Slika 3 na str. 49):

Slika 3: Poenostavljena področja, ki jih zahteva posamezen standard



Vir: Marolt, 1994, str. 26

ISO 9001 je standard, s katerim zagotavljamo kakovost v razvoju, proizvodnji, končni kontroli in preskušanju, vgradnji ter servisiranju, torej v celotnem poslovanju.

Standarda ISO 9002 in ISO 9003 zahtevata samo nekatere izmed dejavnosti, naštetih v zgornjem odstavku. Po teh dveh standardih se certificirajo podjetja, ki sicer izvajajo končno kontrolo in preskušanje, ne pa tudi vseh ostalih štirih zgoraj navedenih dejavnosti, in podjetja, ki iz kakršnegakoli razloga katere izmed teh dejavnosti ne nameravajo certificirati.

Upoštevanje zahtev standarda ISO 9001:1994 zagotavlja podjetju izdelovanje izdelkov in storitev s stalno kakovostjo.

Tavčar navaja, da je pri uvajanju standarda ISO 9001 certifikat sicer dragocena pridobitev, zlasti kot referenca pri trženju, pomembnejši od njega pa je red in spreminjanje miselnosti, ki ga prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo. Za učinkovito postavitve sistema kakovosti po ISO 9001 so namreč potrebne naslednje spremembe (Možina et al., 1994, str. 761):

- poznati zahteve odjemalcev;
- razumeti in izboljšati povezavo med dobaviteljem in odjemalcem;
- delati prave stvari;
- delati prav že prvič;
- meriti uspešnost izvajanja dejavnosti;
- nenehno izboljševati kakovost;
- voditi zaposlene (naloge managementa);
- nenehno usposabljanje in izobraževanje;
- komunicirati učinkoviteje;
- poskrbeti za vidnost uspešnih primerov.

Uvajanje standarda ne koristi le podjetju, ampak tudi kupcu. Te koristi lahko razdelimo na tiste za podjetje in tiste za kupca (Ho, 1999, str. 205):

Koristi za podjetje:

- povečanje produktivnosti in učinkovitosti,
- zmanjšanje odpadka,
- nove tržne prednosti,
- osnova za kakovostno podobo podjetja in zaupanje kupcev,
- izboljšanje celotnega poslovanja.

Koristi za kupce:

- povečanje zadovoljstva,
- povečanje zaupanja in zvesti kupcev,
- privarčevanje časa, ki bi ga porabili za preverjanje novih dobaviteljev,
- zmanjšanje stroškov.

Uporaba standardov serije ISO 9000 ni obvezna in tudi ne zagotavlja finančne uspešnosti podjetja. Podjetja se zanje odločajo samostojno in prostovoljno, iz različnih vzrokov, v njih iščejo različne rešitve in načine za spremembe v podjetju, ki bi pomagale pri večji uspešnosti podjetja na trgu.

Število certificiranih podjetij še vedno narašča, resnici na ljubo pa je treba priznati, da so učinki sistema kakovosti po standardu ISO 9001:1994 zelo različni. Segajo namreč od izrednih uspehov in poslovne učinkovitosti prek znatnega napredka pa vse do zgolj formalne uporabe zahtev standarda. Po mnenju Pivke in Uršiča (Pivka, Uršič, 2000a, str. 44) je za take rezultate kriva predvsem pomanjkljivost standarda ISO 9001:1994, ki je v tem, da zahteva izvajanje aktivnosti, ki si jih podjetje predpiše (dokumentira) za izvajanje poslovanja (izdelavo proizvodov za kupca) in za doseganje kakovosti izdelanih proizvodov, ne postavlja pa neposredne zahteve po učinkovitosti izvajanja teh aktivnosti.

Standard ISO 9001:1994 namreč zahteva predvsem dokumentiranje vseh postopkov, ki vplivajo na izdelavo končnega proizvoda oziroma storitve za kupca, izvajanje postopkov v skladu z zapisanimi navodili, izdelavo zapisov o izvedenih postopkih, preverjanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda in internimi navodili ter ukrepanje za odpravo ugotovljenih neskladnosti. Zahteva po učinkovitosti izvajanja dokumentiranih postopkov pa je vgrajena šele v novo verzijo standarda iz leta 2000.

4.2.3 PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:2000

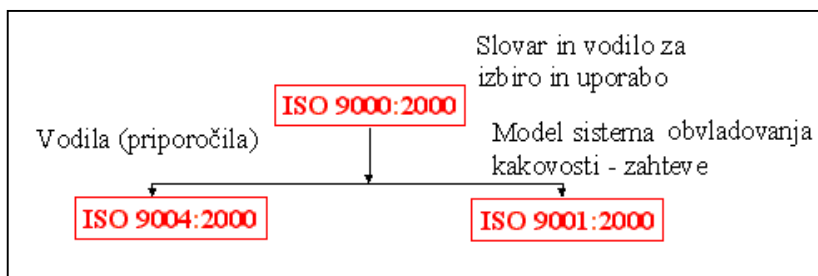
4.2.3.1 Serija standardov serije ISO 9000:2000 in njihova medsebojna povezava

Nova izdaja serije standardov ISO 9000:2000 (ISO 9001, ISO 9000, ISO 9004) nadomešča vse tri dosedanje standarde (ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003), in sicer tako, da je možno določene dele v novem standardu (pod določenimi pogoji) opustiti.

Serijo standardov ISO 9000:2000 tvori naslednja trojica standardov (glej sliko Slika 4 na str. 52):

- ISO 9000:2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar
- ISO 9001:2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve
- ISO 9004:2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja (SIST ISO 9001:2000, str. 2)

Slika 4: Povezava med standardi serije ISO 9000:2000



Vir: Trebar et al., 2001b, str. 13

Standard ISO 9000:2000 opisuje osnove sistemov obvladovanja kakovosti in opredeljuje izraze, ki jih uporablja nova serija standardov serije ISO 9000 v zvezi s sistemi obvladovanja kakovosti (SIST ISO 9000:2002, str. 5).

Standard ISO 9001:2000 predstavlja zahteve glede sistema obvladovanja kakovosti. Uporablja se kot osnova za certifikacijo in kot osnova za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti podjetij (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 8).

Standard ISO 9004:2000 vsebuje smernice za nenehno izboljševanje celotnega poslovanja podjetja ter za povečevanje njegove učinkovitosti in uspešnosti. Njegova uporaba se priporoča predvsem v podjetjih, katerih vodstvo želi v prizadevanju za nenehnim izboljševanjem poslovanja preseči okvire zahtev standarda ISO 9001 in s tem izboljšati zadovoljstvo odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Standard ISO 9004:2000 ni namenjen za certifikacijo sistemov obvladovanja kakovosti. (SIST ISO 9004:2002, 2002, str. 7)

4.2.3.2 Novosti serije standardov serije ISO 9000:2000

Spremembe, na katerih temelji novi standard, so (Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 8):

- **procesni pristop pri obvladovanju kakovosti:**

Zaradi procesnega pristopa novi standard v večji meri sili podjetje k učinkovitemu in tudi k uspešnemu poslovanju. Procesni pristop kot eno izmed osmih načel novega standarda je podrobneje predstavljen v nadaljevanju (glej poglavje 4.2.3.3.4 Procesni pristop na str. 59).

- **stalno izboljševanje sistema obvladovanja kakovosti:**

S stalnim (nenehnim) izboljševanjem sistema obvladovanja kakovosti novi standard zagotavlja nenehno izboljševanje vseh poslovnih procesov, ki so povezani z izdelavo proizvodov za končnega kupca, posledično pa se izboljšuje tudi kakovost proizvodov (skladnost s postavljenimi zahtevami). Na ta način podjetja s povečevanjem produktivnosti in zniževanjem stroškov proizvodnje povečujejo svojo uspešnost. Stalne izboljšave kot eno izmed osmih načel novega

standarda so podrobneje predstavljene v nadaljevanju (glej poglavje 4.2.3.3.6 Nenehne izboljšave na str. 63).

- **večja združljivost z drugimi sistemi (standardi):**

Novi standard ISO 9001 je usklajen tudi s standardom za varstvo okolja ISO 14001 glede ustroja, vsebine, jezika in terminologije, kar omogoča medsebojno združljivost različnih standardov obvladovanja kakovosti.

- **upoštevanje zahtev uporabnikov:**

Revizija skupine standardov ISO 9000 kaže na razvoj obvladovanja kakovosti, ki temelji na izkušnjah in priporočilih iz prakse, vendar ohranja bistveno iz standardov, ki so trenutno v rabi. Revizija standardov je bila zaželeno iz več razlogov (Zoppe, 2002, str. 39, 40):

- Nekatera podjetja so imela težave s starim modelom, ki ima 20 elementov. Novi standard ima samo 8 elementov.
- Veliko število standardov v prejšnji izdaji (24 standardov in dokumentov) je podjetjem povzročalo preglavice pri uporabi. Nova izdaja vključuje le tri standarde.
- V nekaterih točkah je bil standard preveč proizvodno usmerjen, zato novi standard bolj upošteva možnost uporabe v proizvodnih in storitvenih podjetjih.
- Potrebe odjemalcev/kupcev so v novem standardu bolj poudarjene.
- Obvladovanje kakovosti je usmerjeno v procese, ki se odvijajo v podjetju.
- Povečana je združljivost z okoljskimi standardi skupine ISO 14000.
- Povečana je usmeritev v nenehno izboljševanje.

Iz teh razlogov je razvidno, da je novi standard ISO 9001:2000 pisan in izboljšan z namenom približati se kupcu/odjemalcu/stranki na najboljši mogoč način. Zadovoljstvo kupca je ena od novih zahtev v standardu. Ta zahteva je zelo poudarjena. Pri spremembah so upoštevane izkušnje in pripombe podjetij, ki so že zgradila sistem kakovosti po ISO 9001:1994, hkrati pa so pripravljavci standarda želeli tudi bolj vključiti storitvena podjetja, ki so se težko našla v starem standardu, čeprav niso bila izključena iz njega.

- **prijaznejši pristop do uporabnika:**

Besedilo novih standardov je poenostavljeno in primerno za uporabo v majhnih, srednjih in velikih podjetjih¹⁷ ter tako za proizvodna kot storitvena podjetja. Nova izdaja ISO 9001:2000 razširja pojem odjemalec na zainteresirane stranke – osebe ali skupine, ki se zanimajo za delovanje in uspeh podjetja, glavni poudarek pa ostaja na odjemalcu.

Resnična pridobitev pri uvedbi standarda ISO 9001:2000 je jasnost namena vsake aktivnosti, ki jo zastavi vodstvo podjetja. Pisne definicije ciljev za vse zaposlene,

¹⁷ Standard je primeren ne le za podjetja kot profitne organizacije, ampak tudi za vse ostale profitne in neprofitne organizacije.

vidne pristojnosti in odgovornosti zaposlenih zahtevajo od vsakogar, da o svojem delu tudi razmisli. Prav razmišljanje o tem, kaj je bilo narejeno, kako in zakaj, omogoča podjetju, da se poglobi v bistvo problemov. Nenehna budnost, spremljanje sistema, reševanje problemov takoj, ko se pojavijo, onemogočanje ponavljanja problemov – to so elementi, ki vodijo v nenehno izboljševanje, to so elementi Demingovega kroga oziroma PDCA kroga (glej sliko Slika 8 na str. 64), ki je ena izmed metod za pomoč podjetju pri obvladovanju sprememb in reševanju problemov (Burrill, 1999, str. 144-145).

Standard ISO 9000:2000 uvaja osem načel za obvladovanje kakovosti in definira obvladovanje kakovosti kot sistem koordiniranih aktivnosti usmerjanja in obvladovanja poslovanja podjetja za doseganje kakovosti na podlagi teh načel (ISO 9001:2000, 2000, Novak, 2001, str. 12-13):

1. **osredotočenost na odjemalca:** Podjetja so odvisna od svojih odjemalcev, zato morajo prepoznati in razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, da bi jih bile sposobne izpolnjevati in si prizadevati za preseganje odjemalčevih zahtev.
2. **voditeljstvo:** Vodstvo mora poskrbeti za skladnost namenov in usmeritev podjetja ter za ustvarjanje okolja, v katerem so ljudje aktivno vključeni v doseganje ciljev podjetja.
3. **vključenost zaposlenih:** Sodelovanje in udeležba zaposlenih omogočata, da se njihove sposobnosti popolnoma in učinkovito izkoristijo v korist podjetja.
4. **procesni pristop:** Da se rezultati učinkovito dosegajo, je treba vire in aktivnosti voditi kot procese.
5. **sistemiški pristop k poslovanju:** Prepoznavanje, razumevanje in obvladovanje sistema medsebojno povezanih procesov kot sistema prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti podjetja.
6. **nenehne izboljšave:** Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja podjetja naj bo njegov stalni cilj.
7. **sprejemanje odločitev na podlagi dejstev:** Učinkovite odločitve temeljijo na logični in spoznavni analizi podatkov in dejanskih informacij.
8. **vzajemno koristen odnos z dobavitelji:** Takšna zveza med podjetjem in njenimi dobavitelji povečuje zmožnosti vseh pri ustvarjanju dobička.

Teh osem načel je novost v standardu ISO 9001:2000. Najpomembnejša med njimi so osredotočenost na odjemalca, procesni in sistemiški pristop ter nenehno izboljševanje. Vsako izmed teh načel bo podrobneje predstavljeno v nadaljevanju (glej poglavje 4.2.3.3 Načela obvladovanja kakovosti na str. 56).

Pri razvoju standardov so bila v večji ali manjši meri upoštevana vsa načela. Brez dvoma pa k izboljšavam standarda največ prispeva upoštevanje načel (Novak, 2001, str. 16; Dulc, 2001, str. 16; IQA, 2003, str. 27):

- osredotočenost na odjemalce;

- procesni pristop;
- nenehno izboljševanje.

Standard ISO 9000:2000 definira **obvladovanje kakovosti**¹⁸ kot sistem koordiniranih aktivnosti usmerjanja in obvladovanja poslovanja podjetja za doseganje kakovosti na podlagi navedenih osmih načel. Obvladovanje kakovosti, skladno z zahtevami standarda ISO 9001:2000, je nadgradnja zahtev za zagotavljanje kakovosti, ki jih vsebuje stari standard ISO 9001:1994. Pri tem je največji poudarek dan osredotočenosti na odjemalca, procesnemu in sistemskemu pristopu.

Cilji novega standarda ISO 9001:2000: ISO 9001:2000 je postavil osnove, na podlagi katerih podjetje v okviru svojih poslovnih procesov postavi cilje, merila za njihovo doseganje, postopke in metode, s katerimi zagotavlja svojim strankam/kupcem pričakovano kakovost storitve ali izdelka.

Novemu standardu bi lahko pripisali sledeče **prednosti** (Dulc, 2001, str. 17):

- Je prožen sistem obvladovanja kakovosti.
- Temelji na procesih in ne na postopkih, spodbuja nenehno izboljševanje.
- Zadovoljstvo odjemalcev je merilo za uspešnost sistema.
- Spodbuja k motiviranju vseh zaposlenih za doseganje skupnih ciljev in zagotavlja sodelovanje.
- V širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati.
- Navezuje se na zakonske in regulativne zahteve.
- Zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh podjetja, funkcije in proizvoda.
- Osredotoči se na učinkovito notranje komuniciranje.
- Usmerja pozornost na razpoložljive vire.
- Zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in obvladovanja kakovosti.

Pomembno je, da se podjetje zaveda, da standard ISO 9001:2000 ne postavlja dosežkov, ki jih je treba dosegati, niti ne daje zagotovila, da bosta upoštevanje zahtev standarda ISO 9001:2000 in določena kakovost, ki se z njegovim uvajanjem pridobi, zagotovila tržno prednost pred konkurenti. Standard ISO 9001:2000 zagotavlja, da je podjetje sposobno izdelati izdelek oziroma nuditi storitev v skladu s specificiranimi zahtevami. Poleg tega nudi standard ISO 9001:2000 konstantni pretok podatkov do vodstva podjetja, kar omogoča odkrivanje pomanjkljivosti in posledično

¹⁸ Standard ISO 9000:2000 za obvladovanje kakovosti vpeljuje izraz »vodenje kakovosti« (angl. – quality management). Zaradi pravilnega razumevanja izrazov v besedilu uporabljam izraz »obvladovanje kakovosti«, izraz »vodenje kakovosti« pa uporabljam v pomenu vodenja zaposlenih (angl. – leadership), v pomenu obvladovanja kakovosti pa le pri direktnem citiranju iz standarda.

hitro ukrepanje. To so tako imenovani korektivni in preventivni ukrepi. Upoštevanje standarda ob procesnem načinu obvladovanja sistema kakovosti, ob stalnem spremljanju izvajanja procesov in ob iskanju novih idej vodi v nenehno izboljševanje poslovanja podjetja.

4.2.3.3 Načela obvladovanja kakovosti (po standardu ISO 9000:2000)

4.2.3.3.1 Osredotočenost na odjemalce

Osredotočenost na odjemalce je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev, ki se vračajo oz. povečujejo naročila, širijo krog odjemalcev in ugled podjetja, bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj. Zato mora biti izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj osnovni motiv ter središče pozornosti in aktivnosti podjetja. Na osnovi takšnega razumevanja in zavestne odločitve vodstvo v podjetju zagotavlja razmere, v katerih (Novak, 2001, str. 17-18; Hele, 2003, str. 37):

- se vodstvo in zaposleni zavedajo pomembnosti izpolnjevanja zahtev in pričakovanj odjemalcev;
- je komuniciranje z odjemalci ustrezno¹⁹;
- so zahteve in pričakovanja odjemalcev nedvoumno prepoznane, določene in izpolnjene;
- so na voljo potrebni viri;
- se zadovoljstvo odjemalcev sistematično spremlja in z ustreznimi ukrepi izboljšuje.

Načelo osredotočenosti na odjemalce daje poudarek merjenju zadovoljstva odjemalcev. Zadovoljstvo odjemalcev je rezultat njihovih pozitivnih in negativnih izkušenj. Z merjenjem zadovoljstva odjemalcev in s tem, da potrebe odjemalca naredimo vidne, lahko povežemo cilje podjetja s pričakovanji odjemalcev ter tako povečamo konkurenčnost proizvoda in izboljšamo lastnosti podjetja. Za dolgoročno preživetje mora podjetje ponujati odjemalcu manj dejavnikov nezadovoljstva, več dejavnikov zadovoljstva in več dejavnikov presenečanja, kot jih ponuja konkurenca. (Trebar, Brun, 2001, str. 3)

Podjetje lahko ob primerni uporabi tega načela pridobi (Novak, 2001, str. 13):

1. večji tržni delež in prihodke kot posledico večje prilagodljivosti in odzivnosti na tržne priložnosti;
2. bolj učinkovito izrabo virov, potrebnih za povečevanje zadovoljstva odjemalcev;
3. večjo lojalnost odjemalcev.

¹⁹ Komunikacija naj bo dvosmerna, kupec naj bo natanko seznanjen, kako naj zahteva pomoč in informacije ter na koga naj se obrne.

Osredotočenost na odjemalca postaja čedalje bolj odločilna komponenta filozofije, vizije in strategij podjetij, ki se želijo uspešno soočiti s svetovno konkurenco. (Kosi, 2002, str. 45)

4.2.3.3.2 Voditeljstvo

Vodje naj vzpostavijo enotnost namena in usmeritev podjetja, ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev podjetja. Najvišje vodstvo mora torej oblikovati predstavo (vizijo) o bodočnosti in poslanstvu podjetja, seznaniti z njo zaposlene, v skladu z njo poslovoditi podjetje, voditi zaposlene in pri tem samo dajati zgled. (SIST ISO 2000:2002, 2002, str. 5-6, Dulc, 2001, str. 16)

S standardi serije ISO 9000:2000 postaja zagotavljanje stalnih izboljšav z namenom zadovoljiti kupca strateška naloga vodstva podjetja. Pri tem mora vodstvo upoštevati interese vseh zainteresiranih skupin v podjetju, ki jih navaja standard: odjemalcev, dobaviteljev, lastnikov, zaposlenih in širše družbe (Hele, 2003, str. 37, SIST ISO 2000:2002, 2002, str. 5-6) Samo kadar vodstvo podpira koncept izboljševanja kakovosti in ga samo obvladuje, je mogoče uveljaviti sistem, ki zagotovi kakovost izdelkov (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 50). Uvajanje kakovosti namreč pomeni tudi istočasno uvajanje sprememb in s tem tudi spremembo vedenja, kar je eden izmed najtežjih naporov v podjetju.

Kako bodo delavci prevzeli novi način razmišljanja o kakovosti, kako bodo dojeli filozofijo zagotavljanja kakovosti, je odvisno predvsem od vodilnih delavcev, kajti že od začetka mora biti jasno, da se ljudje ravna po zgledu svojih vodij. Če delavcev ne zanima kakovost, je to posledica njihovega občutka, da ima vodstvo kakovost za nepomembno.

Vodenje mora temeljiti na prepričanju, da so ljudje pripravljeni dobro delati in jih zato k temu ni treba priganjati, ampak jih je potrebno predvsem motivirati (Vujoševič, 1996, str. 24). Vodja mora biti karizmatičen, ljudi mora navdihniti z elanom, jih z osebnim zgledom pritegniti k sodelovanju pri novih izzivih in jim tako omogočiti, da dosežejo zastavljene cilje.

Ključne koristi, ki jih podjetje lahko pridobi s primerno uporabo načela vodenja, so (Novak, 2001, str. 13):

- Zaposleni razumejo namen in cilje podjetja in so motivirani za njihovo doseganje.
- Aktivnosti so določajo (planirajo) in izvajajo na enoten način in v smeri doseganja ciljev podjetja.
- Možnosti za nerazumevanje med različnimi ravnmi in funkcijami v podjetju so manjše.

4.2.3.3 Vključenost zaposlenih

Zaposleni na vseh ravneh so jedro podjetja, zato njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti kar najbolje uporabljajo v korist podjetja (SIST ISO 2000:2002, 2002, str. 5-6). Gre za spoznanje, da kakovost ustvarijo ljudje, ne pa sistem sam po sebi, in da zadovoljne kupce ustvarjajo ljudje, ne proizvodi.

Potrebno je vzpostaviti komunikacijo med vsemi zaposlenimi v podjetju na različnih ravneh in potrebne so prave in pravočasne informacije, kompetence, motivacija in ustrezne delovne razmere. Zaposleni morajo spoznati in se zavedati potrebnosti in pomembnosti svojega dela. Vedeti morajo, kako z njim prispevajo k doseganju skupnih ciljev podjetja. (Hele, 2003, str. 38) Vodstvo mora ceniti in spodbujati aktivno sodelovanje (iniciative) zaposlenih na vseh ravneh. (Dulc, 2001, str. 16) Le tako bodo zaposleni radi prihajali na delo in se trudili za še boljše rezultate.

Delovanje posameznika naj v največji možni meri prispeva k delovanju skupine, delovanje skupine pa spet k delovanju celotnega podjetja. V zares uspešnih podjetjih uspeva poslovodstvo ustvariti pozitivno usmerjeno sinergično delovanje, ki daje celoto, večjo od vsote delov (Mihelčič, 1999, str. 137). Pasivnost zaposlenih v podjetju pomeni zanj obstanek na mestu, ne napredovanje, kar za sodobna podjetja ni primerno. Osnovna naloga vodstva podjetja je spodbujanje neizkoriščenih potencialov zaposlenih, aktiviranje notranje moči, akumulirane v njih. Spodbuditi interese zaposlenih, aktivirati jih za neprestano izboljševanje dela, je pomembna naloga vodstva. (Steer, 2002, str. 25)

Pri vključevanju zaposlenih ima velik vpliv osebni stil vodenja posameznih vodij. Vodja mora biti karizmatičen, ljudi mora navdihniti z elanom, jih z osebnim zgledom pritegniti k sodelovanju pri novih izzivih in jim tako omogočiti, da dosežejo zastavljene cilje.

Pri načrtovanju kakovosti moramo izhajati s stališča, da so ljudje dobri in ne delajo namerno napak. Hkrati pa moramo upoštevati, da ni nihče popoln, da se lahko vsakdo moti. Z upoštevanjem teh dejstev načrtujemo dejavnosti in tako čimbolj izključimo možnosti za napake, skratka, ne smemo računati, da bo napake odpravljala kontrola, ker jo v klasični obliki ni več (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 32; Zadel, 2002, str. 28).

Potrebno se je zavedati, da so bistveni potencial podjetja njegovi zaposleni. Moč in znanje za doseganje ciljev, oblikovanje planov, komunikacija, vse je v rokah ljudi. Podjetje, ki zaposlene upošteva, skrbi za okolje, v katerem živijo, skrbi za njihovo zdravje, ima večje možnosti za uspeh, saj zadovoljni ljudje lahko več prispevajo, bolj se angažirajo, so učinkovitejši, svoje osebne cilje poistovetijo s cilji podjetja. (Zoppe, 2002, str. 24)

Za dobro opravljanje dela je potrebno imeti določena znanja, spretnosti in izkušnje. Zato je potrebno zaposlene stalno izobraževati in usposablјati. V naši družbi pogosto enačimo usposablјanje in izobraževanje. Vendar pa je med tema pojmovoma pomembna razlika, predvsem v zvezi s kakovostjo. Razlika je ta, da usposablјanje poučuje spretnosti, potrebne pri vsakdanjem delu, medtem ko izobraževanje nudi osnovo in ustvarja novo kulturo, ki pride do izraza v kritičnih trenutkih, ko se je treba pravilno odločiti (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 75.)

Ključne koristi, ki jih podjetje lahko pridobi s primerno uporabo načela vključenosti vseh zaposlenih, so (Novak, 2001, str. 13):

- motivirani in predani zaposleni;
- večja inovativnost in ustvarjalnost pri doseganju ciljev podjetja;
- odgovornost za lastne dosežke;
- večja pripravljenost za sodelovanje in nenehno izboljševanje.

4.2.3.3.4 Procesni pristop

Procesni pristop je eno temeljnih načel standarda. Z njim poimenujemo uporabo sistema procesov znotraj podjetja, vključno z njihovim prepoznavanjem (identifikacijo) in medsebojnimi vplivi.

Poslovanje podjetja mora biti procesno organizirano. Podjetje mora prepoznati procese in povezave med njimi. Tak pristop podjetju omogoča nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov, kot tudi nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi. (ISO 9001:2000, 2000, str.6-7)

Pri uporabi znotraj sistema obvladovanja kakovosti procesni pristop poudarja pomen (ISO 9001:2000, 2002, str. 7, Trebar et al., 2001b, str. 6):

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev tako zunanjih kot tudi notranjih odjemalcev;
- obravnavanja procesov z vidika dodane vrednosti;
- pridobivanja rezultatov delovanja in učinkovitosti (spremljanja stroškov in časa izvajanja posameznih aktivnosti);
- nenehnega izboljševanja procesov na podlagi objektivnih merjenj.

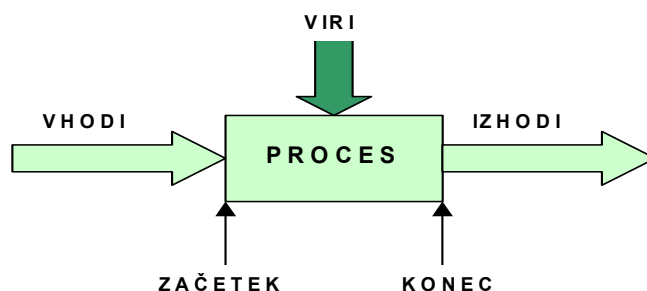
Proces je opredeljen kot skupek med seboj povezanih in vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarja vhode v izhode (ISO 9000:2002, 2002, str. 21).

Za vsako podjetje velja, da mora delovati kot tim (angl. – team) s skupnim ciljem, da kupca oskrbi z dogovorjenimi proizvodi oz. da zanj izvede dogovorjene storitve. Pogosto pa se dogaja, kjer to dovoljuje organizacijska struktura podjetja, da podjetje deluje kot niz medsebojno neodvisnih funkcij, kar ima za posledico neusklajenost med izvajanjem aktivnosti posameznih funkcij (nabave, proizvodnje, distribucije, ...) in

s tem manjšo učinkovitost in uspešnost poslovanja. (Hele, 2003, str. 38; Križman, Novak, 2002, str. 15-17)

Opredelitev procesa ter povezava med funkcijskim in procesnim pristopom organizacije dela v podjetju sta prikazani na spodnjih dveh slikah (glej sliko Slika 5 na str. 60 in sliko Slika 6 na str. 60), shemo procesa pa prikazuje tretja slika (glej sliko Slika 7 na str. 62):

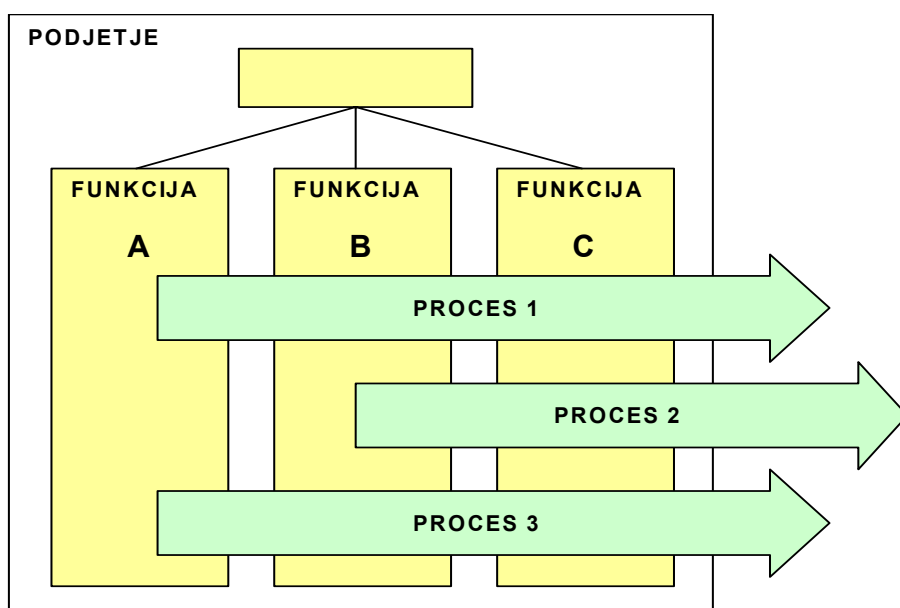
Slika 5: Definicija procesa



Vir: Trebar et al., 2001b, str. 5

Zaželeni rezultat se doseže uspešneje, če se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 6).

Slika 6: Funkcijski in procesni pristop



Vir: Sedovnik, Novak, 2001, str. 3

Procesi morajo biti definirani in obvladovani tako, da so izpolnjene zahteve in potrebe zunanjih in notranjih odjemalcev (glej Slika 6 na str. 60 in Slika 7 na str.62). Opredeljene morajo biti odgovornosti za obvladovanje procesa ter vmesniki med procesom in funkcijami podjetja. Določene morajo biti meje procesa (začetek, konec), kontrolne točke in potrebne kontrole izvajanja procesa. Zagotovljene morajo biti meritve na vhodu (materiali, storitve, podatki), izhodu (proizvodi, storitve, podatki) in na opredeljenih kontrolnih točkah v procesu. Obvladovanje procesa poteka na podlagi povratne informacije, dobimo pa jo s statistično obdelavo meritev izhoda procesa. V procesu se z aktivnostmi in viri (ljudje, finance, oprema, tehnike) pretvarja vhode v izhode tako, da se ustvari dodana vrednost za kupca.

Procesni pristop omogoča:

- **osredotočenost na kupce:**
 - boljše razumevanje bistvenih aktivnosti;
 - hitrejši odziv na spremembe;
 - večje zadovoljstvo kupcev;
- **obravnavanje procesov čez vse funkcije:**
 - globalne izboljšave;
 - večja uspešnost in učinkovitost;
- **pristop od zgoraj navzdol:**
 - ki podjetju omogoča določati, KAJ je potrebno storiti;
 - in šele nato KAKO.

Procesni pristop omogoča, da dogajanje v podjetju prikažemo strukturirano kot medsebojno povezane procese, od katerih ima vsak posebne aktivnosti, svojega "lastnika" ter opredeljene vhode in izhode. Tak pristop omogoča nenehen nadzor nad povezavami med procesi, in kar je najpomembneje, obvladovanje procesov, tako da so izhodi v mejah, ki jih opredelimo z merili sprejemljivosti. Ker mora biti vsak proces obvladovan, je možno slediti problemom do vira, analizirati vzroke in z uporabo ustreznih korektivnih ukrepov preprečiti ponavljanje problemov. (Trebar et al., 2001b, str. 5)

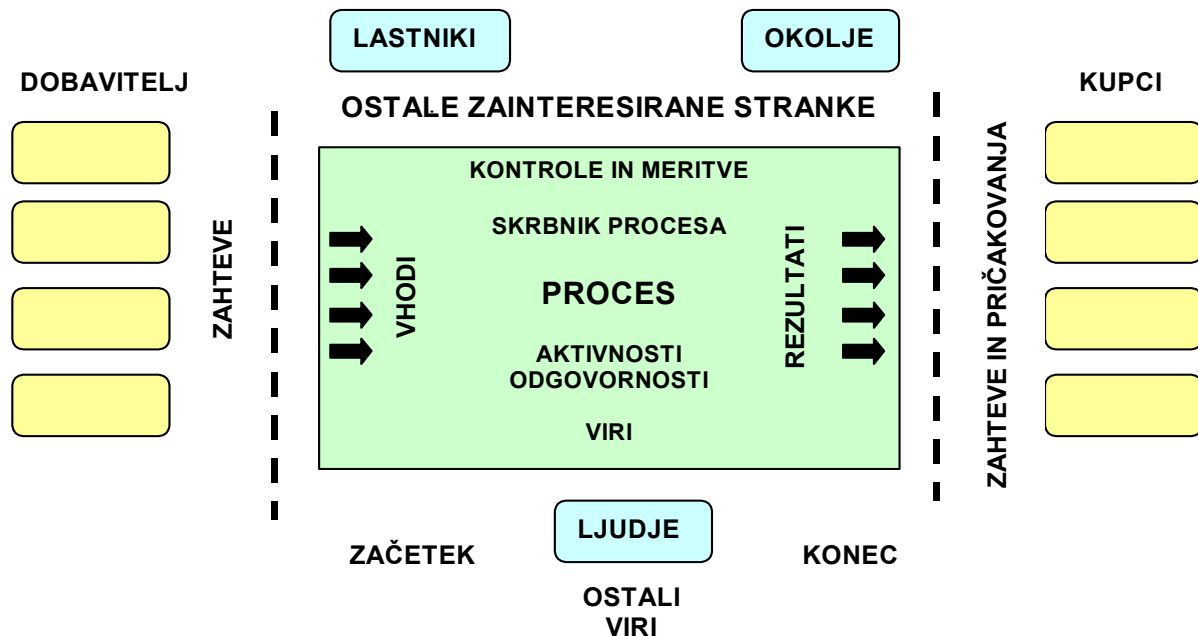
Harringtonova definicija značilnosti "dobrega" procesa²⁰:

- ima lastnika;
- ima dobro definirane meje;
- ima dobro definirana notranja stičišča in odgovornosti;
- ima meritve, kontrole in povratne informacije blizu izvajalnih aktivnosti;
- ima merila in cilje, ki so povezani s kupcem;
- ima znane čase procesa;

²⁰ Harrington H. James: Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy For Total Quality, Productivity And Competitiveness. New York : Mc Graw-Hill, 1991

- ima formalizirane postopke izboljšav;
 - ve se, kako dober je lahko.
- (Novak, 2001, str. 25)

Slika 7: Shema procesa



Vir: Novak, 2001, str. 25

Ključne koristi, ki jih ob primerni uporabi procesnega pristopa lahko podjetje pridobi, so (Novak, 2001, str. 14):

- krajši časi izvedbe, učinkovitejša uporaba virov in zato nižji stroški poslovanja;
- bolj zanesljivi in predvidljivi rezultati;
- izpostavljene najpomembnejše priložnosti za izboljšave.

4.2.3.3.5 Sistemski pristop k poslovanju

Prepoznavanje (identificiranje), razumevanje in obvladovanje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri doseganju svojih ciljev (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 6). Gre za usklajeno delovanje celotnega podjetja kot sistema in njegovih sestavnih delov kot podsistemov. Aktivnosti v podjetju morajo biti torej povezane v smiselno celoto tako horizontalno med organizacijskimi enotami kot vertikalno, to je med različnimi hierarhičnimi ravni planiranja (med strateško, taktično in operativni ravni). (Dulc, 2001, str. 16)

Ključne koristi za podjetje ob primerni uporabi systemskega pristopa so (Novak, 2001, str. 14):

- povezovanje procesov, kar zagotavlja boljše rezultate;
- usmerjanje pozornosti in virov na procese;
- večje zaupanje zainteresiranih strani v podjetje.

4.2.3.3.6 Nenehne izboljšave

Nenehno izboljševanje mora biti cilj vsakega podjetja (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 6), s čimer odgovarja na naraščajoče potrebe in pričakovanja kupcev in zagotavlja dinamičen razvoj sistema obvladovanja kakovosti (Anderson, 2002, str. 30). Z nenehnimi izboljšavami v podjetjih korak za korakom izboljšujejo proizvode (rezultate) vsakega izmed procesov. K nenehnim izboljšavam v podjetjih pogosto pristopajo projektno: izhajajoč iz poznavanja tekočega stanja skušajo z izvedbo projekta doseči planirano izboljšano stanje oz. cilj. (Burrill, 1999, str. 470)

S pristopom nenehnih izboljšav je v sistem poslovanja²¹ podjetja vgrajeno zaporedje aktivnosti (planiranje, delegiranje, uresničevanje, koordiniranje in kontroliranje), ki jih organizacijska literatura predpisuje za obvladovanje (ravljanje) poslovnega procesa v podjetju (Lipovec, 1986, str. 136). Shewhart in Deming sta te aktivnosti predstavila povezane v obliki kroga. Demingov krog PDCA (planiraj – izvedi – preveri – ukrepaj) je postal podlaga sistema obvladovanja kakovosti na vseh organizacijskih ravneh podjetja. (Burrill, 1999, str. 42; Križman, Silič, 2001, str. 43).

Izvajanje sprememb in reševanje problemov lahko prikažemo z Demingovim krogom oziroma PDCA krogom (glej sliko Slika 8 na str. 64).

PDCA krog pomeni niz aktivnosti za izboljšanje procesa, ki se izvajajo v štirih korakih. Začetni korak pri kakršnemkoli trudu za doseganje zastavljenega cilja je zavedanje, da je napredek sploh mogoč. Začne se z analiziranjem obstoječega stanja in izdelavo načrta za izboljšavo, in sicer:

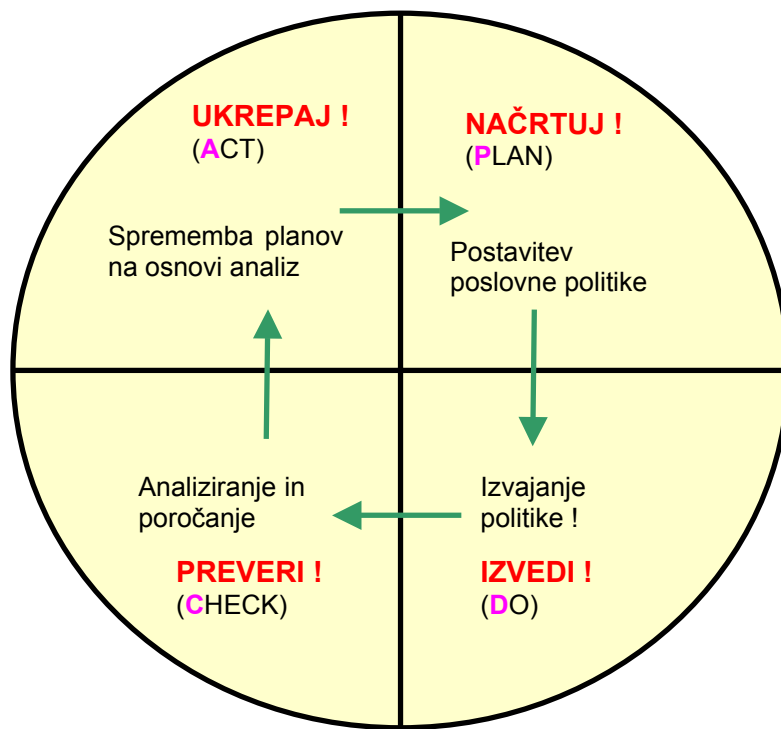
- **P** (*plan* – planirati, načrtovati – 1. korak): Vključuje izdelavo plana za spremembo. Na tej stopnji so procesi prepoznani, problemi opredeljeni, cilji in prioritete določeni, možni vzroki problemov znani. Potem ko je plan izdelan, ga je treba udejaniti.
- **D** (*do* – narediti, izvajati – 2. korak): Sledi izvedba planirane spremembe.
- **C** (*check* – preveriti, nadzirati – 3. korak): Vključuje preverjanje, ali je izvedena sprememba v resnici prinesla pozitivne rezultate, naredi se analiza, zbirajo se podatki za analize in naredijo se testi. Ta korak torej vsebuje proučevanje rezultatov, da bi se ugotovila učinkovitost izvedene spremembe.

²¹ Lipovec za poslovanje uporablja izraz »ravljanje«. Za opredelitev glej Lipovec, 1986, str. 136.

- **A** (*act* – ukrepati – 4. korak): Pomeni sprejemanje sprememb, ki so bila pozitivne, in opuščanje sprememb, ki niso dale dobrih rezultatov, torej niso bile učinkovite. Dobre spremembe se torej uvajajo v vse procese, kjer so lahko uporabne in učinkovite. Sočasno se pri tem odstranijo vsi možni vzroki za napake in neskladnosti, ki ne vodijo v napredek.

(Križman, Novak, 2002, str. 78; Zoppe, 2002, str. 17-18)

Slika 8: PDCA krog



Vir: Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 218

Demingov krog nenehnih izboljšav poudarja cikličnost iskanja in planiranja novih rešitev, preizkušanja v praksi, preverjanja, ali so rešitve učinkovite tudi v praksi, in ukrepanja v primerih, če niso. Predstavlja model za nikoli zaključeno iskanje novih možnosti, novih ciljev, novih sprememb. Na koncu vsakega cikla se začne iskanje novih izboljšav in planiranje sprememb, s tem pa se PDCA krog ponovno začne in zavrti naprej. Tisto, kar je bilo pridobljeno v predhodnem ciklu, se v naslednjem še nadgrajuje na vse višje in popolnejše ravni. Ponavadi je upodobljen kot krog, da se poudari, da nenehnim izboljšavam procesa v resnici ni začetka ne konca.

Ljudi je potrebno motivirati in usposobiti za stalno izboljševanje kakovosti, kajti s tem so povezane spremembe, ki jih tudi sami tako ali drugače občutijo. Človek se namreč že po naravi težko sprijazni s spremembami, pri čemer pa je intenzivnost upiranja spremembam odvisna od naslednjih dveh dejavnikov (Trebar et al., 2001a, str. 8):

- velikosti podjetja: Odpor do sprememb se večja z velikostjo podjetja.

- uspešnosti podjetja v preteklosti: Bolj kot je bilo podjetje uspešno v preteklosti, večji je odpor proti spremembam v sedanjosti.

Za prilagajanje podjetja spremembam, je treba zagotoviti:

- priznanje o potrebnosti sprememb,
- skupno razumevanje prihodnosti in
- uspešen prvi korak.

Vsi trije navedeni dejavniki skupaj morajo biti zagotovljeni v tolikšni meri, da je z njimi možno premagati notranji odpor proti spremembam v podjetju.

Ključne koristi, ki jih ob izvajanju nenehnih izboljšav podjetje lahko pridobi, so (Novak, 2001, str. 14; Babič, 2002, str. 66-67):

- večja učinkovitost kot posledica izboljšanih sposobnosti;
- zmanjšanje stroškov izvajanja procesov;
- sposobnosti hitrega odzivanja na priložnosti.

4.2.3.3.7 Odločanje na podlagi dejstev

Učinkovite odločitve slonijo na analizi podatkov in informacij (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 6). Sprejemanje pravih odločitev za podjetje ni nikoli lahko, vendar uporaba dejanskih podatkov in informacij ob upoštevanju izkušenj in intuicije k temu lahko pripomore (Hele, 2003, str. 40). Odločanje samo na podlagi mnenj in občutkov je lahko tvegano (Juran, 1970, str. 13-15). Dejstev ne poznamo, dokler z meritvami nismo zajeli podatkov, jih obdelali z ustreznimi statističnimi metodami in tako ustvarili informacijo. Informacija pa je podlaga za odločanje. S tem zmanjšujemo tveganje, ki ga sicer prinaša odločanje na podlagi občutka. Zanimiv je izrek Georgea Santayana, ki pravi: »Kdor se ne spominja preteklosti, je obsojen na to, da jo bo ponavljal.« (povzeto po Trebar et al., 2001a, str. 16)

Proces spoznavanja in analize problemov, ki temelji na zbiranju dejanskih podatkov in informacij, je uvod v ustvarjalno reševanje problemov, ki se nadaljuje z ugotavljanjem vzrokov problemov, opredeljevanjem in izbiro alternativ, ki prinašajo ustrezne rešitve, nato sledijo načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje rezultatov. Prav reševanje problemov v smeri doseganja ciljev podjetja in prilagoditve spremembam pa sta ključni nalogi vodilnih ljudi v podjetju.

Ključne koristi, ki jih ob upoštevanju načela odločanja na podlagi dejstev podjetje lahko pridobi, so (Novak, 2001, str. 14):

- pravočasne, utemeljene in pravilne odločitve;
- večja sposobnost potrjevanja pravilnosti preteklih odločitev na osnovi dokazil o dejanskem stanju;

- večja sposobnost za kritično presojo in po potrebi spreminjanje mnenj in odločitev.

4.2.3.3.8 Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Podjetje in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni. Njihov vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 6; Dulc, 2001, str. 16). Pravi poslovni sistem sestavljajo poleg internih procesov v podjetju tudi procesi med podjetjem ter njegovimi dobavitelji in kupci (ter distributerji), z obojimi pa podjetje razvija in vzdržuje partnerske odnose.

Stalne povratne informacije o potrebah odjemalcev zagotavljajo trajno dobavo kakovostnih proizvodov in storitev. Zvezo med dobaviteljem in odjemalcem gradimo na podlagi medsebojnega spoštovanja, zaupanja in odprte komunikacije. Rezultat takšnega razmerja je dolgoročno partnerstvo med obema strankama, ki se zavedata, da njun uspeh temelji na zadovoljevanju sedanjih in prihodnjih potreb končnega odjemalca. Pred dva tisoč leti je morda veljalo: »Korist nekoga je vedno škoda drugega.«, danes pa se podjetja skušajo držati trditve, ki pravi: »Od medsebojnega razmerja morata vedno imeti korist oba partnerja.« (Trebar et al., 2001a, str. 17)

Ključne koristi, ki jih ob upoštevanju načela vzajemno koristnih odnosov z dobavitelji podjetje lahko pridobi, so (Novak, 2001, str. 15):

- večje možnosti ustvarjanja vrednosti za vse (za podjetje, njegove kupce in dobavitelje);
- večja skupna prilagodljivost in odzivnost na spremenjene tržne razmere in zahteve ter pričakovanja odjemalcev;
- optimizacija virov in stroškov.

4.2.3.4 Struktura, vsebina in zahteve standarda ISO 9001:2000

Novi ISO 9001 je oblikovan in strukturiran povsem drugače kot dosedanja izdaja, naštevane znanih dvajsetih elementov je opuščeno. Zahteve, ki se nanašajo na bivših dvajset elementov, so zdaj razporejene v pet od skupno osmih poglavij standarda, dodane pa so tudi nove zahteve, tako da standard ISO 9001:2000 sestavljajo naslednji glavni deli:

- **sistem obvladovanja kakovosti s splošnimi zahtevami in zahtevami za dokumentacijo:** Podjetje mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bodo proces merili in izboljševali; skupaj s poslovníkom (kakovosti) in nadzorom zapisov se mora vzpostaviti sistem za obvladovanje dokumentacije.
- **odgovornost vodstva z močno poudarjenim zadovoljstvom odjemalcev in planiranjem ciljev:** Vodstvo je odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled rezultatov poslovanja, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti

izvajanja procesov znotraj podjetja. Najvišje vodstvo se mora dobro zavedati odgovornosti za izvajanje tega pomembnega dela standarda.

- **upravljanje virov s posebnim poudarkom na človeških virih, infrastrukturi in delovnem okolju (fizični viri):** Te mora podjetje zagotoviti, da zagotovi potrebno zmogljivost proizvodnega procesa, kar je predpogoj za pravočasno izdelavo skladnih proizvodov oz. storitev za odjemalca.
- **realizacija proizvoda z mnogimi elementi iz prejšnje izdaje standarda:** Spremenjena je zahteva »pregled zahtev v zvezi z proizvodom« (prej »pregled pogodbe«), dodana je zahteva: »komuniciranje z odjemalci«, iz prejšnje izdaje standarda pa ostajajo vsebinsko skoraj enake naslednje zahteve: »načrtovanje in razvoj«, »nabava«, »proizvodnja in izvedba storitev«, »identifikacija in sledljivost«, »lastnina odjemalcev«, »ohranitev proizvoda« in »obvladovanje nadzornih in merilnih naprav«.
- **merjenje, analiza in izboljševanje:** Z novo zahtevo po merjenju zadovoljstva odjemalcev, z notranjimi presojami, z nadzorovanjem in merjenjem tako procesov kot proizvodov, z obvladovanjem neskladnih proizvodov in končno z obvezno analizo podatkov kot osnovo vsestranskemu in nenehnemu izboljševanju s pomočjo močno poudarjenih korektivnih in preventivnih ukrepov daje osnovo za ukrepanje na podlagi dejstev in nenehno izboljševanje poslovanja.

Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom podjetjem omogoča, da bolj neposredno povezujejo svoje poslovne cilje z uspešnostjo podjetja. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na obravnavo posameznih procesov, temveč obravnavo razširja na celotno poslovanje podjetja, saj podjetje razume kot več med seboj sodelujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

Slika (glej sliko Slika 9 na str.69) kaže strukturo standarda ISO 9001:2000. Številke pomenijo povezavo s standardom ISO 9001:1994, tako da je pregledno prikazana povezava med obema. Zahteve, ki jih ISO 9001:2000 opredeljuje na novo, so označene z izrazom "**NOVO**". Na naslednji sliki (glej sliko Slika 10 na str. 69) so prikazane glavne zahteve posameznih poglavij standarda in njihova medsebojna povezanost. Zahteve temeljijo na osmih načelih, ki jih opredeljuje standard ISO 9000:2000. Ta načela so bila podrobneje predstavljena v predhodnem poglavju (glej poglavje 4.2.3.3 Načela obvladovanja kakovosti na str. 56).

V četrtem poglavju standarda so navedene splošne zahteve, ki jih mora podjetje izpolniti. Temeljne zahteve vključujejo (Trebar et al., 2001b, str. 15):

- vzpostavitev, dokumentiranje, uvedbo, vzdrževanje in stalno izboljševanje sistema obvladovanja kakovosti;
- dokumentiranje politike kakovosti, ciljev in poslovnika kakovosti;
- obvladovanje dokumentov;

- izvedbo dokumentiranih postopkov, ki jih standard zahteva, in dokumentiranih postopkov, ki jih potrebuje podjetje, da zagotovi učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje procesov;
- vzpostavitev in vzdrževanje zapisov.

Zahteve standarda vnašajo v način ravnanja z ljudmi spremembe stila in tehnike vodenja: standard ISO:9001 zahteva dokumentiranje delovnih postopkov in izvajanje postopkov v skladu z dokumentacijo. Za izvajanje ukrepov uporablja korake Demingovega kroga: »Plan, Do, Check, Act«. Poudarek je dan sistematičnemu planiranju in spremljanju rezultatov, ukrepanju na podlagi ugotavljanja in analiziranja ugotovljenih neskladnosti, skupinskemu (timske) pristopu k reševanju problemov. Tak pristop k organizaciji dela omogoča tudi nagrajevanje zaposlenih na osnovi njihovih rezultatov dela. Zahtevana je večja dokumentiranost izvedenih aktivnosti in jasnost komunikacij. Poudarek je dan večji kakovosti dela za zagotavljanje kakovostnih proizvodov in storitev za zunanje in notranje kupce. Za dviganje ravni kakovosti je potrebna ustrezna strokovnost in usposobljenost vodstva in delavcev, za kar je potrebno dati večji poudarek izobraževanju in usposabljanju. Bolje usposobljeni in motivirani delavci bodo lahko tudi več prispevali k nenehnemu izboljševanju poslovanja, kar je tudi ena od zahtev standarda. Doseganje skladnosti z zahtevami standarda v podjetju se redno periodično preverja z izvajanjem notranjih in zunanjih presoj. Na podlagi uspešno opravljene zunanje presoje lahko podjetje pridobi ali obdrži certifikat kakovosti po standardu ISO 9001.

Standard ISO 9001 podaja dober način postavljanja skupnih ciljev in zahteva različne vrste skupinskega dela. To so timi kakovosti na različnih ravneh. Delovanje timov kakovosti omogoča doseganje zastavljenih ciljev in njihovo spremljanje. To skupinsko delo se kaže kot vodstveni pregled, krožki kakovosti, notranje presoje, skupinsko prepoznavanje okoljskih vidikov. Motiviranje zaposlenih za sodelovanje pri skupinskem delu in s tem pri doseganju ciljev je delo vodstva podjetja. Vodstvo mora poiskati način, da (Zoppe, 2002, str. 19):

- aktivira notranje moči, akumulirane v sposobnostih zaposlenih;
- aktivira sodelavce;
- spodbudi njihove interese;
- ustvari možnosti za kreativno delo.

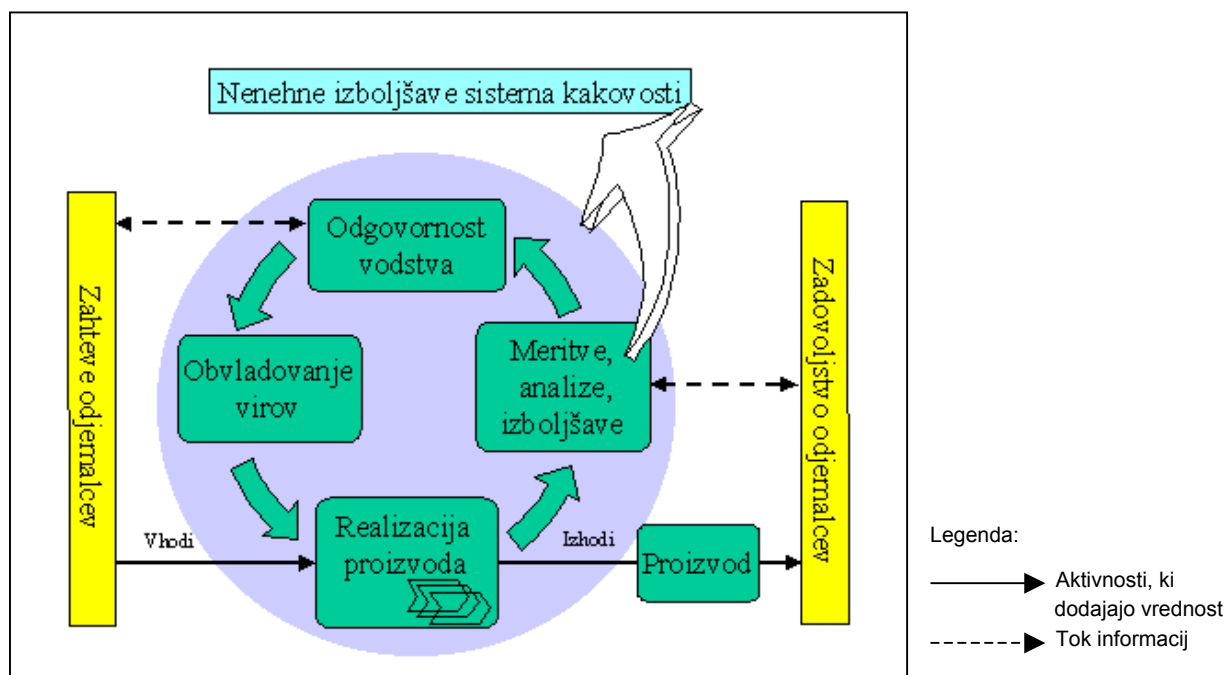
Standard ISO 9001 poudarja veliko odgovornost vodstva, ki mora pokazati in dokazati aktivno sodelovanje v samem sistemu. Zlasti glavni direktor ali od njega pooblaščen predstavnik vodstva za kakovost je dolžan ocenjevati korektivne in preventivne ukrepe, jih analizirati in spremljati njihovo učinkovitost. Na ta način glavni direktor in njegovi najbližji sodelavci dobijo vpogled v probleme v podjetju in v njihovo nenehno reševanje. Ustvarja se kreativno delovno vzdušje, ki omogoča višje dosežke na vseh področjih.

Slika 9: Struktura standarda ISO 9001:2000



Vir: Trebar et al., 2001b, str. 9

Slika 10: Model sistema obvladovanja kakovosti



Vir: SIST ISO 9001:2000, str. 8

4.2.4 UVAJANJE STANDARDA ISO 9001 V SLOVENIJI

Slovensko gospodarstvo ter z njim celotna družba sta izpostavljena prehodu iz delitvenega, pretežno družbenega gospodarstva, za katerega so značilne nizka učinkovitost in visoka stopnja socialne varnosti ter relativna blaginja, v tržno gospodarstvo in v družbo povečanih socialnih razlik in zmanjšane socialne varnosti, kjer veljajo tržni zakoni in kjer se srečujejo mednarodni tekmeci v odprtem gospodarstvu. Zato imajo slovenska podjetja za seboj precej težko obdobje, ki še ni končano.

Mnoga podjetja, ki so se bila prisiljena ob razpadu jugoslovanskega trga v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja preusmeriti na nove, zahtevnejše trge in se prilagoditi tržnemu načinu gospodarjenja, so se v tem času odločila za pot uvajanja sprememb s pomočjo standarda ISO 9001. Mnogi tuji trgi (predvsem trgi Srednje in Zahodne Evrope ter ZDA) so namreč bistveno zahtevnejši od domačega trga in od trgov bivše Jugoslavije. Za vstop na zahtevnejše tuje trge je potrebna večja konkurenčnost podjetij, ta pa je povezana z večjo kakovostjo izdelkov in storitev, ki jih ta podjetja nudijo. Pridobljeni certifikat kakovosti po standardih serije ISO 9000 je vsekakor koristna pridobitev, ki podjetju pomaga zadržati obstoječe kupce in pridobiti nove (Pivka, Uršič, 2002, str. 29; Pivka, 2002a, str. 123), marsikje, posebno na zahtevnejših tujih trgih, pa je že pogoj za vstop na trg oz. za pridobitev poslov (npr.: certifikati serije ISO 9000 so pogoj za pridobitev poslov preko razpisanih javnih naročil).

Standard ISO 9001 sam po sebi ni rešitelj podjetij, ki so zapadla v težave in potrebujejo spremembe. Standard nudi pot oziroma okvir, v katerem se lahko izvajajo spremembe v podjetju, iščejo slabe točke v lastnem poslovanju. Sili k iskanju rešitev s pomočjo korektivnih in preventivnih ukrepov. Mnoga od teh podjetij so uspešno prebrodila krizo in danes poslujejo dobro in učinkovito. Vendar pa vsa podjetja niso uspela in nekaterih danes ni več.

Standardi kakovosti so začeli prodirati iz Evrope v Slovenijo v začetku 90-ih let. Najprej so jih začela uvajati proizvodna podjetja. Do danes je v Sloveniji podeljenih že več kot 1100 certifikatov za vpeljavo sistema kakovosti po standardih ISO 9000, kot je razvidno iz priložene tabele (glej tabelo Tabela 1 na str. 71 in prilogo 1). Zanimanje za uvajanje sistema kakovosti je še vedno veliko, sedaj tudi pri storitvenih podjetjih in v državnih ustanovah ter v majhnih in srednjih podjetjih.

Tabela 1: Pregled certificiranja po standardih serije ISO 9000 po številu certificiranih podjetij

ISO 9000 - Certificiranje po letih				
Leto	Mala podjetja	Storitve	Proizvodnja	Vsa podjetja
1989	0	0	1	1
1990	0	0	1	1
1991	0	0	2	2
1992	0	0	8	8
1993	1	0	19	19
1994	4	2	26	28
1995	14	6	60	66
1996	23	17	63	80
1997	23	35	82	119
1998	59	46	89	135
1999	69	73	88	161
2000	120	123	98	221
2001	98	125	78	203
Skupaj	411	427	615	1044

Vir: Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002

5 REZULTATI RAZISKAVE O USPEŠNOSTI CERTIFICIRANIH PODJETIJ

5.1 Načrt raziskave

5.1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V raziskovalni nalogi želim prikazati, katera podjetja so imetniki certifikatov standardov kakovosti serije ISO 9000 (glede na panogo, velikost in usmeritev podjetij).

Poleg tega želim odgovoriti na vprašanje, kakšno je razmerje med značilnostmi poslovanja, razvidnimi iz poslovnih izidov certificiranih podjetij v panogi, v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi ter s povprečjem v panogi (analiza strukture podjetij v panogi, števila zaposlenih, izvozne naravnosti, dobička /izgube, gospodarnosti, dohodkovnosti, dobičkovnosti in donosnosti poslovanja).

5.1.2 DOLOČITEV RAZISKOVALNEGA VPRAŠANJA - POSTAVITEV HIPOTEZ

Skušala bom proučiti:

- ali so certificirana podjetja med bolj uspešnimi po obravnavanih finančnih kazalnikih poslovanja;
- ali je certifikacija po standardih kakovosti serije ISO 9000 značilno povezana z izvozno usmeritvijo podjetij.

Na ta način upam, da bom prišla do odgovorov:

- ali lahko certifikat kakovosti cenimo kot razpoznavni znak uspešnega in zdravega podjetja ali pa je to le drag »okrasek« podjetij, ki skušajo na ta način graditi svoj ugled;
- v kolikšni meri je certifikacija sistema kakovosti potreba za poslovanje slovenskih podjetij na tujih trgih.

Osnova raziskave je postavljena teza, da so certificirana podjetja bolj uspešna v primerjavi z necertificiranimi podjetji.

Na podlagi izbora kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetij in na podlagi teoretičnih povezav med kakovostjo in uspešnostjo, ki sem jih obdelala v predhodnih poglavjih (drugo in tretje poglavje), nameravam:

- razvrstiti podatke o poslovanju certificiranih in necertificiranih podjetij v skupine (po panogah in velikosti podjetij) ter izračunati izbrane kazalnike na nivoju celotne

populacije (vseh panog), v vzorec zajetih panog ter na nivoju podskupin v okviru panog;

- razložiti dobljene zbirne vrednosti, povprečja in frekvenčne porazdelitve obravnavanih kazalnikov za certificirane gospodarske družbe in v primerjavi z necertificiranimi;
- ugotoviti statistično značilnost dobljenih rezultatov za nekaj izbranih ključnih kazalnikov.

Izmed več možnih področij raziskovanja skupnih lastnosti in razlik glede uspešnosti certificiranih in necertificiranih podjetij sem se omejila predvsem na poslovni izid ter nekatere kazalnike uspešnosti, povezane z njim. Ob upoštevanju v predhodnih poglavjih (drugo in tretje poglavje) pojasnjenih teoretičnih izhodišč glede povezav med kakovostjo in uspešnostjo podjetij sem iz osnovne teze razvila izpeljane hipoteze, vezane na posamezne obravnavane sklope poslovanja proučevanih podjetij. Te hipoteze predstavljam in obravnavam v nadaljevanju v sklopu predstavitve in analize posameznih elementov izvozne usmerjenosti in uspešnosti poslovanja proučevanih certificiranih podjetij.

5.1.3 DOLOČITEV NAMENA IN CILJA RAZISKAVE

Z raziskavo nameravam na podlagi segmentiranja podjetij po različnih kriterijih (po panogah, po velikosti podjetij) s statističnim preverjanjem hipotez ugotoviti, ali obstaja statistično značilna povezava med pridobitvijo certifikatov kakovosti po standardih serije ISO 9000 in nekaterimi kazalniki poslovanja, ki izkazujejo uspešnost podjetij.

Cilj raziskave izhaja iz namena. Glavni cilj je:

- na podlagi preverjanja postavljenih hipotez z uporabo statističnih metod sprejeti ustrezne sklepe in s tem ugotoviti nekatere skupne značilnosti certificiranih podjetij, v celoti in po segmentih, kot njihov prepoznavni znak v primerjavi z necertificiranimi.

5.1.4 ORIS METODOLOŠKEGA PRISTOPA K PROBLEMU

Raziskava obsega:

- določitev virov podatkov;
- vzorčenje in zbiranje podatkov;
- izdelavo modela za vnos, obdelavo in predstavitev podatkov;
- vnos podatkov v model;
- analizo podatkov;
- preizkušanje hipotez;
- predstavitev rezultatov.

Uporabljene so naslednje statistične metode:

- proučevalna analiza podatkov z urejanjem podatkov (razvrščanje v skupine, segmentiranje) in njihovo osnovno obdelavo;
- opisne statistike;
- analiza časovnih vrst.

5.1.4.1 Določitev virov podatkov

Odločila sem se, da za izvedbo raziskave uporabim sekundarne vire podatkov. Gre za podatke o poslovanju podjetij, ki se redno zbirajo na osnovi zakonskih zahtev, statističnih potreb, v okviru javnomnenjskih raziskav, v komercialne ali promocijske namene in so objavljeni v javnih bazah podatkov ali v gospodarskih časopisih in revijah.

Za uporabo sekundarnih zunanjih virov podatkov sem se odločila:

- ker jih ponavadi najdemo hitreje in ceneje kot primarne podatke, zlasti ko gre za narodne in mednarodne statistike. Zbiranje primarnih podatkov je lahko drago in nepraktično (Dimovski, 2002a, str. 7).
- ker so podatki, ki jih statistične in druge državne institucije ter raziskovalne hiše zbirajo, zbrani sistematično na znani (objavljeni) metodološki osnovi;
- ker so podatki iz teh virov praviloma objektivni (nepristranski) in popolni (zajeta vsa slovenska podjetja). Podatki, ki jih dobimo o poslovanju podjetij (predvsem o »mehkih vidikih poslovanja«) iz podjetij samih na podlagi anketiranja, so lahko bolj ali manj subjektivni.

Kot osnovni vir podatkov so mi služile javne baze podatkov: baze Skupine GV (GVIN) (Finančni podatki, 2002; Letna poročila, 2002), baza Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) (Slovenija v številkah, 2002, str. 38; Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD), 2002), Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) (Lestvice in sezname, 2002), Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) (Statistični podatki iz bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb po velikosti za leto 2001, 2003), Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) (Poslovanje gospodarskih družb v letu 2001, 2002), Poslovnega registra Slovenije (IPIS) (IPIS – Poslovni register Slovenije, dec. 2002), iz Poslovnega imenika Kompas Slovenije (Kompas - poslovni imenik slovenskih podjetij, okt. 2002) ter strokovne publikacije in časopisi ter njihove internetne izdaje.

5.1.4.2 Vzorčenje in zbiranje podatkov

V Sloveniji je okrog 1100 podeljenih certifikatov kakovosti. Certificirana podjetja so iz različnih panog in so certificirana po različnih standardih. Celotno populacijo certificiranih podjetij za raziskavo v okviru tega magistrskega dela predstavljajo le

podjetja, certificirana po standardih serije ISO 9000. Certificirana podjetja se pojavljajo v nekaterih gospodarskih panogah v večjem, v drugih pa v manjšem številu.

Na podlagi ugotovitve strukture celotne populacije certificiranih podjetij po panogah sem določila vzorec certificiranih podjetij, nad katerimi sem izvedla analize povezav pridobljenih certifikatov kakovosti z uspešnostjo podjetij. Vzorec sem oblikovala na podlagi zastopanosti certificiranih podjetij v panogah. Izbrala sem pet panog, v katerih so certificirana podjetja najmočnejše zastopana.²²

Zbiranje podatkov je potekalo preko Interneta iz javnih baz podatkov in iz objavljenih rezultatov raziskav v gospodarskih časopisih in revijah.

5.1.4.3 Izdelava modela za vnos, obdelavo in predstavitev podatkov

Model za vnos in obdelavo podatkov je izdelan v obliki dvodimenzionalnih tabel. Vrstice tabel nosijo podatke o posameznih podjetjih oz. panogah in sumarne podatke, stolpci pa podatke v zvezi z opazovanimi kriteriji in rezultate primerjav za posamezno panogo.

Zaradi večjega števila hipotez, ki jih je potrebno preizkusiti in zaradi večjega števila kriterijev, ki jih je potrebno v zvezi s tem obdelati, sem podatke obdelala v več ločenih tabelah. Te tabele bodo osnova za analizo in predstavitev rezultatov raziskave.

Uporabljeni podatki, podatkovni model, njegove tabele in spremenljivke so predstavljeni v nadaljevanju v poglavjih 5.2 Opis podatkov na strani 77 in 5.3 Opis modela in spremenljivk na strani 79.

5.1.4.4 Vnos podatkov

Podatki so bili po potrebi predhodno šifrirani, vnešeni v tabele večinoma ročno, delno tudi z elektronskim prenosom iz drugih podatkovnih baz, in obdelani v Microsoft Excelu. Za izdelavo statističnih ocen (mere lokacije, mere razpršenosti, korelacije med podatki) sem uporabljala Excelove vgrajene statistične funkcije.

5.1.4.5 Urejanje, osnovna obdelava in analiza podatkov

Pred dokazovanjem pravilnosti posameznih hipotez sem pregledala, prikazala in proučila podatke. Analiza podatkov je vsebovala:

1. proučevanje podatkov (proučevalna analiza podatkov)²³, ki vključuje vizualni pregled zbranega gradiva ter urejanje (razvrščanje v skupine po vrednosti

²² Upoštevana so merila za določitev dobrega vzorca (Kotler, 1998, str. 137; Dimovski, 2002, str. 139-140).

²³ Proučevalna analiza podatkov je podrobneje razložena v Blejec, 1973, str. 73-74.

- posameznih spremenljivk), šifriranje podatkov in njihovo osnovno obdelavo (preštevane in seštevane statističnih enot in vrednosti spremenljivk);
2. proučevanje značilnosti podatkov (opisne statistike), pri čemer sem od mer lokacije uporabljala oceno aritmetične sredine (M – angl. mean), od mer razpršenosti pa oceno standardnega odklona (SD – angl. standard deviation) in koeficienta variabilnosti (CV – angl. coefficient of variation)²⁴;
 3. analizo časovnih vrst²⁵ za analizo spreminjanja vrednosti spremenljivk v času.

5.1.4.6 Preizkušanje hipotez

S statistično analizo povezav med opazovanimi podatki sem skušala najti zakonitosti v podatkih in njihovih medsebojnih relacijah v smislu odkrivanja zakonitosti pojavov, ki jih raziskujemo. V ta namen sem uporabila dva pristopa:

1. analizo podatkov, ki opisujejo sedanje stanje (analiza stanja);
2. analizo preteklih podatkov (analiza dinamike) – z uporabo časovnih vrst.

V raziskavi sem uporabila predvsem prvi pristop, za povezavo tekočih podatkov s preteklimi pa sem se omejila samo na primerjavo s preteklim letom, pri čemer sem uporabljala odstotne indekse. Na podlagi tovrstnih analiz sem prišla do novih informacij o proučevani populaciji, te pa so lahko osnova za preizkušanje postavljenih hipotez oz. domnev. Z uporabo kriterijskega razvščanja s pomočjo kontingenčnih tabel²⁶ ter z uporabo preverjanja različnosti ocenjenih aritmetičnih sredin različnih vzorcev²⁷ sem preizkušala dva tipa domnev²⁸: domneve o odvisnosti dveh nenumeričnih spremenljivk s pomočjo χ^2 testa ter domneve o razliki aritmetičnih sredin vrednosti numerične spremenljivke dveh neodvisnih vzorcev s pomočjo t testa²⁹ po predhodni ugotovitvi različnosti varianc obravnavanih vzorcev s pomočjo F testa. Hipoteze sem preizkušala pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$.

5.1.4.7 Predstavitev rezultatov raziskave

5.1.4.7.1 Tabelarni in grafični prikaz rezultatov

Rezultati raziskave so ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi statističnega preizkušanja hipotez, podprte z zgoščenimi (agregiranimi) rezultati posameznih analiz. Rezultati analiz so predstavljeni številčno (v tabelah) in grafično.

²⁴ Uporabljene opisne statistike so natančneje razložene v Dimovski, 2002a, str. 78-80; Pfajfar, Arh, 2002, str. 147-148, 153; Arh, 2000, str. 58.

²⁵ Opredelitev in razlaga indeksov za ponazoritev časovnih vrst – glej Blejec, 1973, str. 691, 723-724.

²⁶ Razlaga uporabe kontingenčnih tabel in ustrezne formule za izračun so podane v Rogelj, 2002, str. 162, 167; Blejec, 1973, str. 593; Košmelj, Rován, 2002, str. 40-41.

²⁷ Razlaga in formule za preizkušanje hipotez o varianci in o aritmetični sredini – glej Košmelj, Rován, 2000, str. 242-252; Košmelj, Rován, 2002, str. 24-25

²⁸ Osnovni pojmi okrog preizkušanja hipotez so razloženi v Košmelj, Rován, 2000, str. 196-202.

²⁹ Vedno (pri vseh hipotezah o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca) je bil uporabljen enostranski preizkus.

5.1.4.7.2 Omejitve

Pri izbiri vzorca podjetij za izvedbo raziskave je bilo potrebno postaviti določene omejitve, da se v čim večji meri izognemo zavajajočim rezultatom, do katerih bi lahko prišlo v naslednjih primerih:

- v primeru zelo majhne zastopanosti certificiranih podjetij v panogi;
- v primerih, da certificirana podjetja v panogi ne predstavljajo značilnega vzorca vseh podjetij v panogi (npr. prevladujejo podjetja ene velikosti);
- v primeru nedosegljivih ali nepopolnih podatkov o podjetjih.

Omejitve, ki so bile upoštevane v fazi vzorčenja, so opisane v nadaljevanju (glej poglavje 5.2 Opis podatkov na str. 77). V primerih, ko bi bili rezultati zaradi teh omejitev lahko zavajajoči, so morebitne dileme glede rezultatov obrazložene.

5.2 Opis podatkov

5.2.1 CELOTNA POPULACIJA

Celotna populacija vseh gospodarskih družb predstavlja vse gospodarske družbe v Republiki Sloveniji (37.210 gospodarskih družb) in podatke o njihovem poslovanju v letu 2001. V okviru te populacije me zanimata dve skupini gospodarskih družb:

- **populacija (skupina) vseh certificiranih gospodarskih družb** po standardih serije ISO 9000³⁰ (720 gospodarskih družb) in
- **populacija (skupina) vseh (preostalih) necertificiranih gospodarskih družb** po standardih serije ISO 9000 (36.490 gospodarskih družb). Predstavljajo jo vse gospodarske družbe, ki ne sodijo v populacijo certificiranih gospodarskih družb.

³⁰ Kot osnovo za ugotovitev celotne populacije certificiranih gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9000 do leta 2001, mi je služil seznam podeljenih certifikatov kakovosti, objavljen na Internetu (Lestvice in sezname, 2002). Na seznamu je 1129 podeljenih certifikatov kakovosti: večina certifikatov je podeljenih za standarde ISO 9001:1994, ISO:9002, ISO 9003 in ISO 9001:2000, nekateri izmed certifikatov pa so podeljeni tudi po drugih standardih (ISO 14001, HACCP, OHSAS 18001, SA8000, VDA 6.1, QS 9000). Na seznamu so poleg gospodarskih družb tudi ostali prejemniki certifikatov (samostojni podjetniki, banke, zavarovalnice, javne ustanove in zavodi, društva). Posamezni poslovni subjekt je lahko prejemnik več certifikatov in se zato na seznamu pojavlja večkrat.

Po izdvojitvi vseh večkratnih navedb istega poslovenega subjekta iz navedenega seznama (zaradi večkratnega prejetanja certifikatov ali zaradi vpisa certifikatov za posamezne poslovne enote družbe), po izdvojitvi vseh poslovnih subjektov, ki nimajo statusa gospodarske družbe ter vseh tistih, ki jih v sedanjem registru poslovnih subjektov (IPIS – Poslovni register Slovenije, dec. 2002) ni bilo mogoče najti (zaradi netočnega naslova družbe, stečaja, spremembe naslova in pravne organiziranosti družbe – pripojitve, združitve, delitve družb) ter po izdvojitvi družb, ki glede na podatke, po vsej verjetnosti ne poslujejo več, je ostalo na seznamu še 720 certificiranih gospodarskih družb, za katere sem uspela v javnih bazah podatkov dobiti podatke o družbi in o njenem poslovanju (bilanco stanja in izkaz poslovnega izida). Teh 720 družb predstavlja celotno populacijo certificiranih gospodarskih družb.

Ob uporabi predhodno navedenih virov (glej poglavje 5.1.4.1 Določitev virov podatkov na str. 74) sem najprej proučila osnovne značilnosti celotne populacije, ki so mi bile osnova za določitev vzorca za nadaljnje analize in statistična sklepanja.

5.2.2 DOLOČITEV VZORCA

Ob določanju vzorca za izvedbo raziskave sem upoštevala dva kriterija:

- gospodarsko panogo³¹ (dejavnost SKD) in
- velikost podjetij³²

kot dejavnika, ki sta lahko povezana z uspešnostjo podjetij.

Vzorčenje je potekalo v dveh fazah po principu stratificiranega vzorčenja z disproporcionalno stratifikacijo. Na podlagi proučitve strukture certificiranih gospodarskih družb po panogah in po velikosti³³ sem v prvi fazi izbrala **primarni vzorec** petih po številu gospodarskih družb najmočnejših panog, v katerih so certificirane družbe tudi najmočnejše številčno zastopane v panogi kot celoti in so obenem dovolj dobro zastopane tudi v posameznih velikostnih skupinah. Te panoge (po klasifikaciji SKD) so:

- D – predelovalne dejavnosti;
- F – gradbeništvo;
- G – trgovina in storitve popravil izdelkov široke porabe;
- I – promet, skladiščenje in zveze;
- K – nepremičnine, najem, poslovne storitve.

V okviru teh petih panog sem oblikovala po 15 skupin certificiranih in necertificiranih gospodarskih družb (stratumov) glede na panogo in velikost gospodarskih družb. Za ločevanje gospodarskih družb po velikosti na velike, srednje in male družbe sem uporabila zakonski kriterij (Zakon o gospodarskih družbah – 51. člen, 1993; Poslovanje gospodarskih družb v letu 2001, 2002, str. 30).

V primarni vzorec je tako zajetih 32.863 gospodarskih družb, od tega 668 certificiranih in 32.195 preostalih necertificiranih družb. Glede na podobno strukturo družb v vzorcu v primerjavi s celotnim gospodarstvom glede certificiranosti in glede velikosti družb ob hkratni izločitvi po številu GD šibkih panog, kjer so ugotovitve lahko zavajajoče, sklepam, da vzorec dobro predstavlja celotno populacijo.

³¹ Tržne razmere so v panogah različne in vplivajo na odločanje managerjev, s tem pa posledično tudi na poslovne rezultate in uspešnost podjetij (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 315).

³² Nekateri izmed dosedanjih raziskav vplivov obvladovanja kakovosti na uspešnost podjetij so upoštevale možnost razlik v rezultatih med podjetji različnih velikostnih razredov. Razlike so bile sicer ugotovljene, vendar niso bile statistično značilne. (Gotzamani, Tsiotras, 2001, str. 1337-1338; Correia, Lisboa, Yasin, 2003, str. 29).

³³ Prikaz strukture gospodarskih družb je podan v nadaljevanju – glej poglavji 5.4.2 Struktura certificiranih gospodarskih družb po dejavnosti na str. 85 ter 5.4.3 Struktura certificiranih gospodarskih družb po velikosti in številu zaposlenih na str. 87.

V drugi fazi sem oblikovala **sekundarni vzorec**, tako da sem iz vsake izmed 15 velikostnih skupin certificiranih gospodarskih družb naključno izbrala po 7 gospodarskih družb. Na enak način sem izmed 15 velikostnih skupin necertificiranih gospodarskih družb naključno izbrala po 30 gospodarskih družb³⁴. Gospodarske družbe, ki niso imele objavljenih bilanc za leto 2001, ter gospodarske družbe brez prihodkov, brez zaposlenih ali z negativnim kapitalom v bilanci za leto 2001 niso bile izbrane v sekundarni vzorec. V sekundarni vzorec je bilo tako zajetih 555 gospodarskih družb (1,69% celotne populacije), od tega 105 certificiranih (15,71% celotne populacije certificiranih gospodarskih družb) in 450 necertificiranih družb (1,40% celotne populacije certificiranih gospodarskih družb).

Sekundarni vzorec uporabljam predvsem za ugotavljanje razlik aritmetičnih sredin izbranih kazalnikov certificiranih in necertificiranih gospodarskih družb. Za disproporcionalno vzorčenje sem se odločila, ker bi primerjave vzorca certificiranih in necertificiranih gospodarskih družb na podlagi proporcionalnega vzorčenja lahko dale zavajajoče rezultate zaradi velikih strukturnih razlik obeh populacij glede zastopanosti posameznih panog in velikosti družb.³⁵ Vpliv panoge in velikosti gospodarskih družb na rezultate primerjav želim izključiti ali vsaj omiliti z enako zastopanostjo enot izbranih petih panog in vseh treh velikosti v sekundarnem vzorcu.

5.3 Opis modela in spremenljivk

5.3.1 ZGRADBA MODELA

Model na sliki (glej sliko Slika 11 na str. 81) prikazuje pot od surovih podatkov do končnih analiz, ki so podlaga za statistično preizkušanje hipotez. Celoten model je zgrajen v Excelu, za matematične in statistične preračune in razvrščanja podatkov so bile uporabljene Excelove funkcije.

³⁴ Število vzorčnih enot iz posameznega stratumu certificiranih gospodarskih družb je bilo določeno na podlagi števila enot v najmanjšem izmed stratumov. Pri določitvi števila vzorčnih enot iz posameznega stratumu necertificiranih gospodarskih družb pa sem upoštevala tudi priporočilo, naj za zagotovitev sprejemljive natančnosti ocen podskupine v vzorcu vključujejo vsaj 30 enot. (Kalton, Vehovar, 2001, str. 126-127, 135-138)

³⁵ Kalton in Vehovar opozarjata, da kadar potrebujemo oceno za razlike aritmetičnih sredin med stratumi, lahko stratumi, ki se po velikosti (po številu enot v posameznem stratumu) razlikujejo, povzročijo protislovne ocene. Za primerjave stratumov je namreč velikost populacije v stratumu nepomembna, medtem ko je pri izračunu cenilke za celotno populacijo nadvse pomembna količina. (Kalton, Vehovar, 2001, str. 32-33)

5.3.2 OPIS POSAMEZNIH SPREMENLJIVK (PODATKOV IN KAZALNIKOV)

Neodvisne spremenljivke opredeljujejo, na katere skupine GD³⁶ se nanašajo posamezni podatki in kazalniki.

SKUPINA – neodvisna spremenljivka z vrednostmi »V«, »C«, »N«:

Za oznako, na katero skupino GD se nanaša posamezen podatek ali spremenljivka, je po potrebi imenu spremenljivke v oklepaju pripisana oznaka skupine, in sicer:

- V - za celoten vzorec vseh gospodarskih družb iz izbranih 5 panog;
- C - za vzorec (skupino) certificiranih gospodarskih družb iz izbranih 5 panog;
- N - za vzorec (skupino) necertificiranih gospodarskih družb iz izbranih 5 panog.

PANOGA – neodvisna spremenljivka z vrednostmi »A« do »O« iz šifranta SKD (Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD), 2002 - glej prilogo 3).

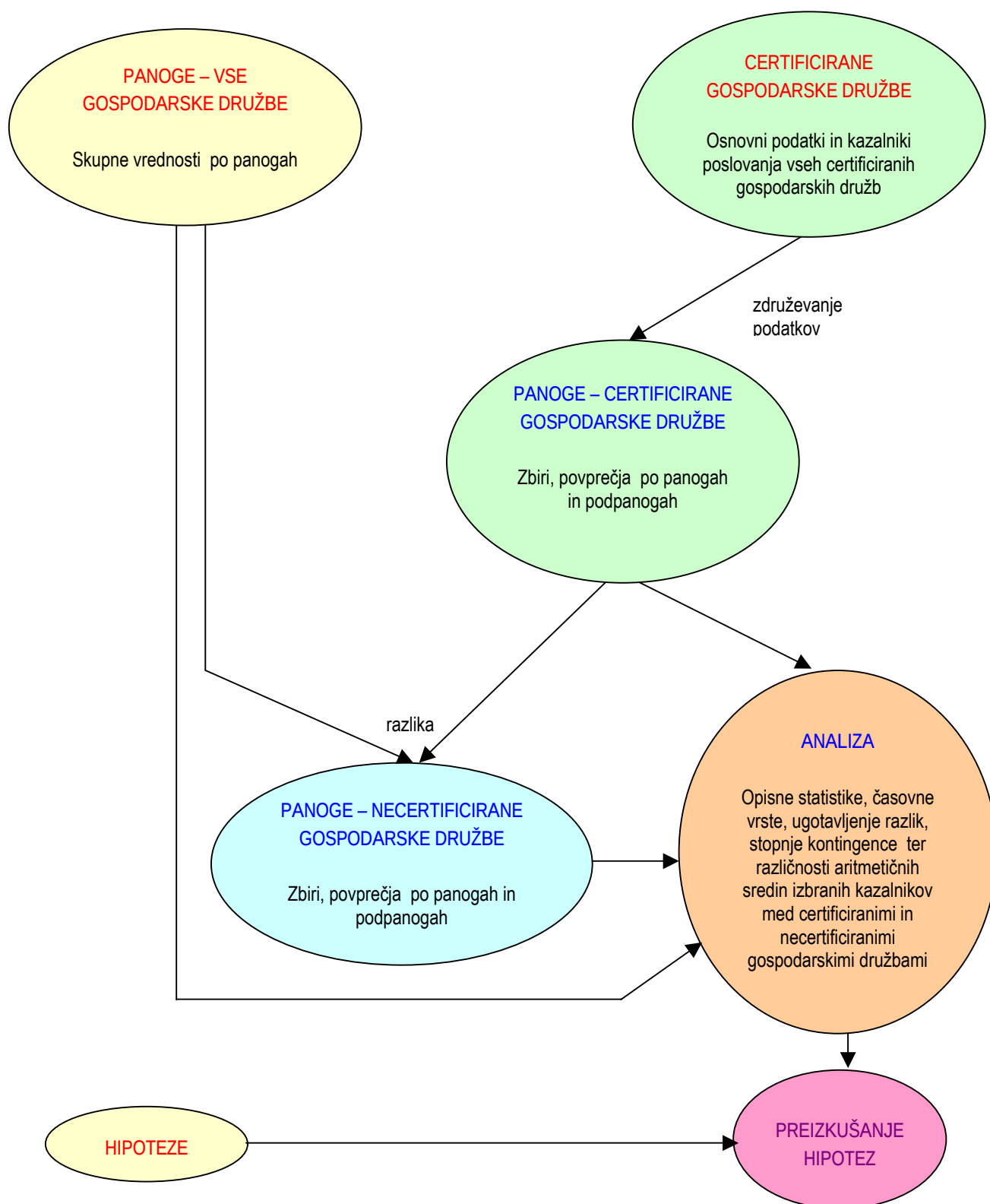
VELIKOST – neodvisna spremenljivka z vrednostmi: velike GD (označeno z »V«), srednje GD (označeno z »S«) in male GD (označeno z »M«).

V nadaljevanju so kratko predstavljeni vsi sklopi podatkov in kazalnikov, ki sem jih uporabila pri raziskavi. Spremenljivke, uporabljene v modelu za prikaz posamezne vrste podatkov, so poimenovane po podatkih in kazalnikih, ki jih prikazujejo. Podatki in kazalniki so vezani na posamezno panogo, na vse panoge iz vzorca skupaj ali skupaj na celotno gospodarstvo. Na katero skupino gospodarskih družb se podatki ali kazalniki nanašajo v vsakem konkretnem primeru, je razvidno iz označb v tabelah, v katerih so predstavljene njihove vrednosti. Kjer vir podatkov ni posebej naveden, so podatki zajeti iz predhodno navedenih virov (glej poglavje 5.1.4.1 Določitev virov podatkov na str. 74). Podrobnejši pregled kazalnikov (na nivoju panog in velikostnih skupin) je podan v prilogah (glej priloge 3 do 10).

Za potrebe raziskave so zajeti podatki o GD in njihovem poslovanju za leto 2001.

³⁶ Zaradi skrajšanja besedila uporabljam okrajšavo: GD = gospodarska družba.

Slika 11: Model ugotavljanja uspešnosti certificiranih gospodarskih družb



LEGENDA:

Liki z rdečimi naslovi – vhodni podatki

Liki z modrimi naslovi – preračunani izhodni podatki

Liki z vijoličnimi naslovi – končni rezultati in ugotovitve

VHODNI PODATKI IN IZRAČUNANI KAZALNIKI ZA NASLEDNJE KRITERIJE:

1. STRUKTURA IN VELIKOST GOSPODARSKIH DRUŽB:

VHODNI PODATKI:

- ŠT_GD** – število gospodarskih družb v panogi;
ŠT_GD_VEČ_C – število gospodarskih družb z več certifikati kakovosti v panogi;
ŠT_GD_VELIKA - število velikih gospodarskih družb v panogi;
ŠT_GD_SREDNJA - število srednjih gospodarskih družb v panogi;
ŠT_GD_MALA - število malih gospodarskih družb v panogi;
ŠT_ZAPOSL – število zaposlenih v gospodarskih družbah v panogi.

IZRAČUNANI KAZALNIKI:

- DELEŽ_GD** = $\text{ŠT_GD (C ali N)} / \text{ŠT_GD (V)}$
- delež (certificiranih ali necertificiranih) GD³⁷ v panogi;
DELEŽ_GD_VEČ_C = $\text{ŠT_GD_VEČ_C} / \text{ŠT_GD}$
- delež GD z več certifikati kakovosti v panogi;
DELEŽ_GD_VELIKA = $\text{ŠT_GD_VELIKA} / \text{ŠT_GD}$
DELEŽ_GD_SREDNJA = $\text{ŠT_GD_SREDNJA} / \text{ŠT_GD}$
DELEŽ_GD_MALA = $\text{ŠT_GD_MALA} / \text{ŠT_GD}$
DELEŽ_ZAPOSL = $\text{ŠT_ZAPOSL(C ali N)} / \text{ŠT_ZAPOSL(V)}$
- delež zaposlenih (v certificiranih ali necertificiranih GD) v panogi.
- } delež velikih, srednjih in malih GD v panogi;

2. IZVOZNA NARAVNANOST GOSPODARSKIH DRUŽB:

VHODNI PODATKI:

- PRIH_IZVOZ** – prihodki iz prodaje na tujem gospodarskih družb v panogi;
PRIH_POSL – prihodki iz poslovanja gospodarskih družb v panogi;
ŠT_GD_IZVOZ – število gospodarskih družb v panogi, ki ustvarjajo prihodke tudi na tujem trgu.

IZRAČUNANI KAZALNIKI:

- DELEŽ_PRIH_IZVOZ** = $\text{PRIH_IZVOZ} / \text{PRIH_POS}$
- delež prihodkov od izvoza;
DELEŽ_GD_IZVOZ = $\text{ŠT_GD_IZVOZ} / \text{ŠT_GD}$
- delež izvoznih GD v panogi.

³⁷ Zaradi skrajšanja besedila uporabljam okrajšavo: GD = gospodarska družba.

3. GOSPODARNOST POSLOVANJA GOSPODARSKIH DRUŽB:

VHODNI PODATKI:

ODH_POSL – odhodki iz poslovanja gospodarskih družb v panogi;

I_PRIH_POSL

– indeks rasti prihodkov iz poslovanja gospodarskih družb v panogi;

I_ODH_POSL

– indeks rasti odhodkov iz poslovanja gospodarskih družb v panogi.

IZRAČUNANI KAZALNIKI:

GOSP_POSL = $\text{PRIH_POSL} / \text{ODH_POSL}$

- gospodarnost poslovanja gospodarskih družb v panogi.

4. DOHODKOVNOST GOSPODARSKIH DRUŽB:

VHODNI PODATKI:

DOD_VRED_NA_ZAPOSL – dodana vrednost na zaposlenega v panogi.

IZRAČUNANI KAZALNIKI:

PRIH_SK_NA_ZAPOSL = $\text{PRIH_SKUP} / \text{ŠT_ZAPOS}$

- skupni prihodki na zaposlenega v panogi;

PRIH_P_NA_ZAPOSL = $\text{PRIH_POS} / \text{ŠT_ZAPOS}$

- prihodki iz poslovanja na zaposlenega v panogi.

5. DOBIČEK IN DOBIČKOVNOST PRIHODKOV GOSPODARSKIH DRUŽB:

VHODNI PODATKI:

PRIH_SKUP – skupni prihodki gospodarskih družb v panogi;

DOBIČEK – neto čisti dobiček (čisti dobiček + čista izguba) GD v panogi;

ŠT_GD_IZGUBA – število GD v panogi, ki so ustvarile čisto izgubo.

IZRAČUNANI KAZALNIKI:

DELEŽ_GD_NENEG = $(\text{ŠT_GD} - \text{ŠT_GD_IZGUBA}) / \text{ŠT_GD}$

- delež GD z nenegativnim poslovnim izidom (brez izgube);

DOBIČEK_NA_GD = $\text{DOBIČEK} / \text{ŠT_GD}$

- povprečni neto čisti dobiček na gospodarsko družbo v panogi;

DOBIČK_PRIH_POSL = DOBIČEK / PRIH_POSL

- čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja v panogi;

DOBIČK_PRIH_SKUP = DOBIČEK / PRIH_SKUP

- čista dobičkovnost skupnih prihodkov v panogi.

6. DONOSNOST SREDSTEV IN KAPITALA GOSPODARSKIH DRUŽB:

VHODNI PODATKI:

SREDSTVA – celotna sredstva gospodarskih družb v panogi;

KAPITAL – kapital gospodarskih družb v panogi.

IZRAČUNANI KAZALNIKI:

ROA = DOBIČEK / SREDSTVA

– donosnost sredstev (ROA) gospodarskih družb v panogi;

ROE = DOBIČEK / KAPITAL

– donosnost kapitala (ROE) gospodarskih družb v panogi.

5.4 Predstavitev rezultatov empiričnih analiz

5.4.1 PRISTOP K PREDSTAVITVI REZULTATOV

Poudarek raziskave je predvsem na medsebojni primerjavi kazalnikov gospodarnosti in kazalnikov donosnosti certificiranih družb po standardih serije ISO 9000 z istovrstnimi kazalniki necertificiranih gospodarskih družb. Izračun in statistična obdelava teh kazalnikov sta potrebni za preizkus postavljenih hipotez v zvezi z uspešnostjo certificiranih podjetij po standardih serije ISO 9000. Za boljšo in bolj celovito sliko poslovanja in uspešnosti certificiranih gospodarskih družb predstavljam še ostale pomembnejše kazalnike uspešnosti za vse gospodarske družbe, za certificirane gospodarske družbe in za necertificirane gospodarske družbe na nivoju celotnega gospodarstva (vseh gospodarskih družb) in na nivoju izbranih petih panog (primarnega vzorca), analizo izbranih kazalnikov pa izvajam samo na sekundarnem vzorcu (na naključnem izboru 555 gospodarskih družb iz petih izbranih panog).

Izračunani kazalniki so prikazani po vsebinskih sklopih v naslednjih podpoglavjih tega poglavja. Opisne statistike in rezultati statističnih testov so podani v obliki tabel, vrednosti pa so povzete iz priloženih Excelovih tabel (glej priloge 3 do 10).

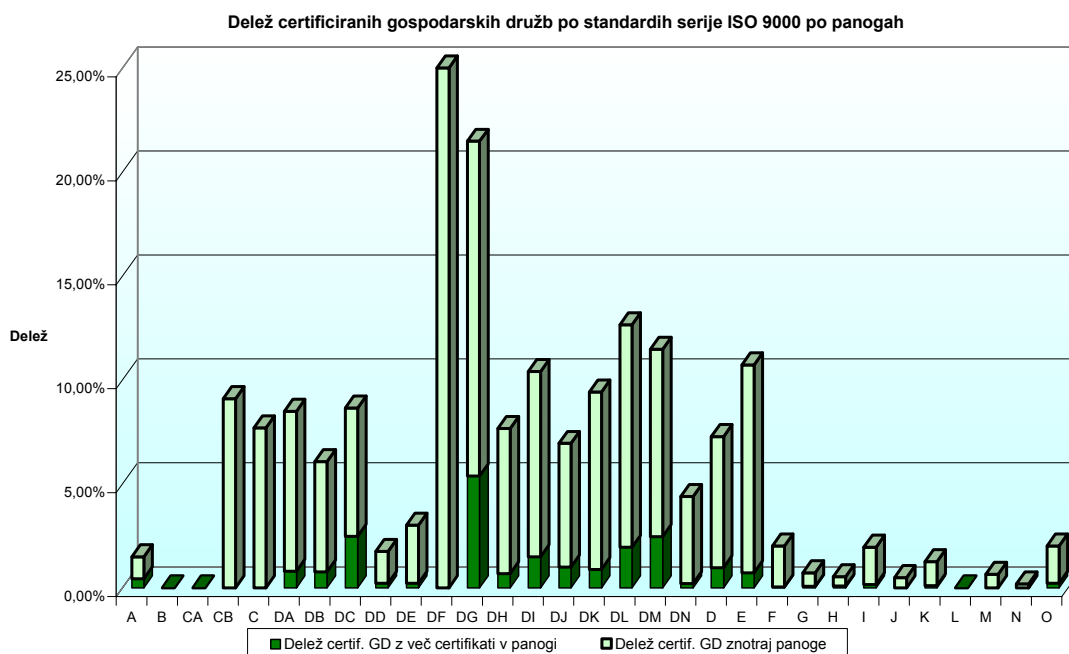
5.4.2 STRUKTURA CERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB PO DEJAVNOSTI

Porazdelitev certificiranih gospodarskih družb prikazuje spodnja tabela in spodnja dva grafa, podrobnejši podatki pa so razvidni iz prilog (glej tabelo Tabela 2 na str. 85, graf Slika 12 na str. 85 in graf Slika 13 na str. 86 ter prilogi 3 in 10).

Tabela 2: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti ISO 9000 znotraj panog

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec (5 panog)				Opis
			Skupna vrednost	Ocena povprečja	Ocena SD	Ocena CV	
C	DELEŽ_GD	1,93%	2,03%	2,38%	2,25%	0,9470	Delež certificiranih GD v skupini panog
C	DELEŽ_GD_VEČ_C	12,08%	13,77%	9,36%	5,84%	0,6238	Delež certificiranih GD z več certifikati kakovosti med vsemi certificiranimi GD v skupini panog
Opomba: Ocene povprečij so izračunane na podlagi deležev GD v posameznih panogah (n=5)							

Slika 12: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 po panogah in podpanogah

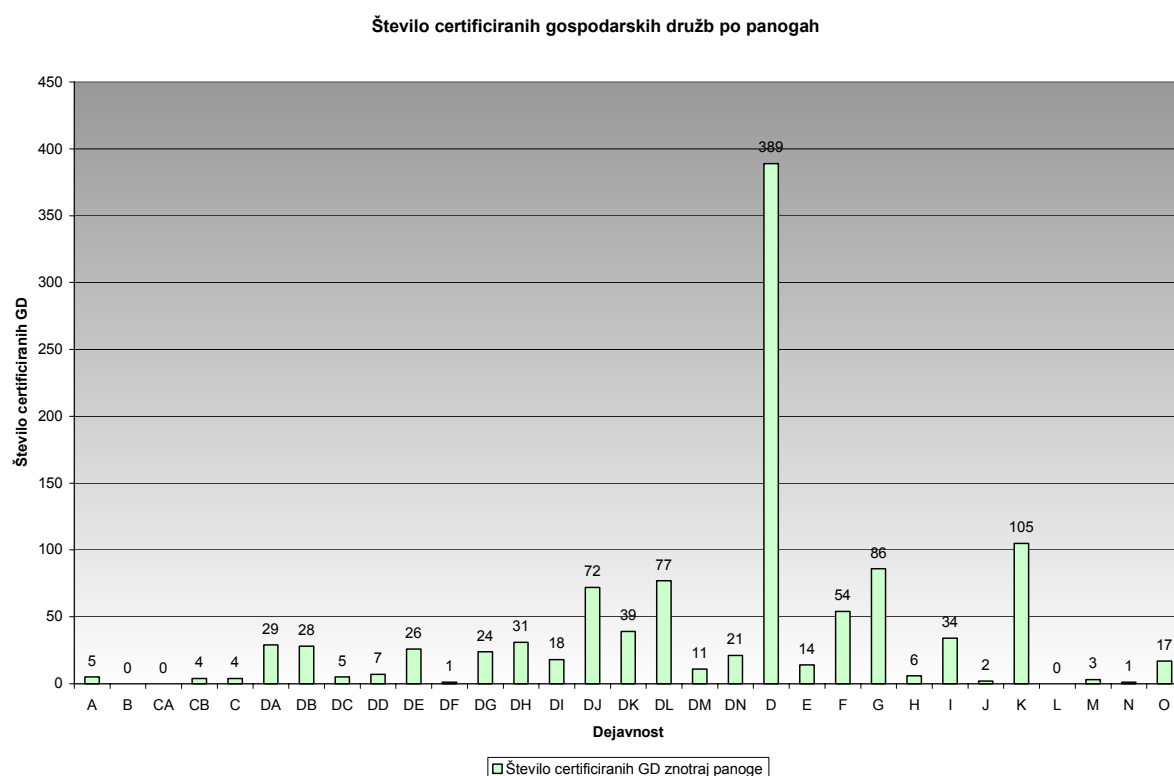


Izmed 37.210 gospodarskih družb jih je bilo 720 certificiranih do konca leta 2001 in hkrati dosegljivih v bazi finančnih podatkov slovenskih podjetij (Finančni podatki, okt. 2002). Te gospodarske družbe predstavljajo 1,93% vseh gospodarskih družb, njihov delež znotraj posameznih panog pa je močno različen. Certificiranih GD ni v panogah

B "ribištvo", L "javna uprava, obramba in obvezno socialno zavarovanje" in v podpanogi CA "pridobivanje energetskih surovin", največ pa jih je v podpanogi DF "koks, naftni derivati, jedrsko gorivo", kjer je njihov delež 25%. Relativno visoke deleže (nad povprečjem vseh panog) ima večina podpanog v okviru panoge D "predelovalne dejavnosti".

Med gospodarskimi družbami, certificiranimi po standardih serije ISO 9000 je tudi 12,08% gospodarskih družb, ki so pridobile tudi druge certifikate kakovosti. Predstavljajo od 0% do 50% certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 v posamezni panogi. V raziskavi jih nisem ločeno obravnavala, zato tudi ne morem sklepati, kako in koliko višja stopnja standardizacije poslovanja teh podjetij vpliva na uspešnost teh podjetij in posledično panoge v celoti.

Slika 13: Število certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 po panogah in podpanogah



Zaradi zelo majhnega deleža certificiranih gospodarskih družb v nekaterih panogah ali podpanogah lahko ob neupoštevanju dejstva, da vzorec certificiranih gospodarskih družb v panogi zajema le eno, dve, tri ali štiri gospodarske družbe, napačno ovrednotimo izračunane kazalnike uspešnosti certificiranih gospodarskih družb v takih panogah ali podpanogah. Izračunani kazalniki uspešnosti poslovanja dajejo v takih panogah pogosto ekstremne rezultate (0% ali 100% nadpovprečno

uspešnih certificiranih gospodarskih družb v panogi), ki jim glede na majhnost vzorca ne smemo pripisovati take teže, kot rezultatom, pridobljenim v panogah z večjo zastopanostjo certificiranih gospodarskih družb. Temu sem se skušala izogniti z omejitvijo analize na vzorec 5 panog, v katerem so certificirane GD najmočnejše zastopane (panoge D, F, G, I in K). Na nivoju skupine teh 5 panog skupni delež certificiranih GD po standardih serije ISO 9000 (2,03%) in skupni delež GD, certificiranih po več standardih kakovosti (13,77%), le rahlo presegata skupna deleža certificiranih GD na nivoju celotnega gospodarstva (glej tabelo Tabela 2 na str. 85).

Pred nadaljevanjem analize sem želela preveriti, ali obstaja odvisnost med certificiranjem GD in panogo. Ker gre za dve nemetrični spremenljivki (certifikat ISO 9000 in panogo), sem za ugotavljanje odvisnosti uporabila kontingenčno tabelo in χ^2 test. Postavila sem naslednjo hipotezo:

H1: Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati po standardih kakovosti serije ISO 9000 in panogo.

Na podlagi preverjanja tej hipotezi nasprotne ničelne hipoteze sem prišla do rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli (glej tabelo Tabela 3 na str. 87). Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnemo ničelno hipotezo, ki jo preizkušamo, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno hipotezo, pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da obstaja odvisnost med certificiranjem in panogo.

Tabela 3: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezo H1

Hipoteza		Predpostavka	Statistični test					Zavrnitev ničelne hipoteze
Oznaka	Odvisnost		Vzorec	α	m	χ^2	P	
H1	Certifikat ISO 9000 - panoga	Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati ISO 9000 in panogo.	1	0,05	4	721,1165	0,0000	H1 ₀ ZAVRNEMO

5.4.3 STRUKTURA CERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB PO VELIKOSTI IN ŠTEVILU ZAPOSLENIH

Porazdelitev certificiranih gospodarskih družb po velikosti prikazujejo tabele in grafi na naslednjih straneh, podrobnejši podatki pa so razvidni iz prilog (glej tabeli Tabela 4 in Tabela 5 na str. 88, grafi na sliki Slika 14 na str. 89 ter prilogi 4 in 10). Podatki iz Tabele 5 so prikazani tudi grafično na prvem izmed grafov na sliki Slika 14 na str.89.

Tabela 4: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti ISO 9000 med vsemi gospodarskimi družbami iste velikosti

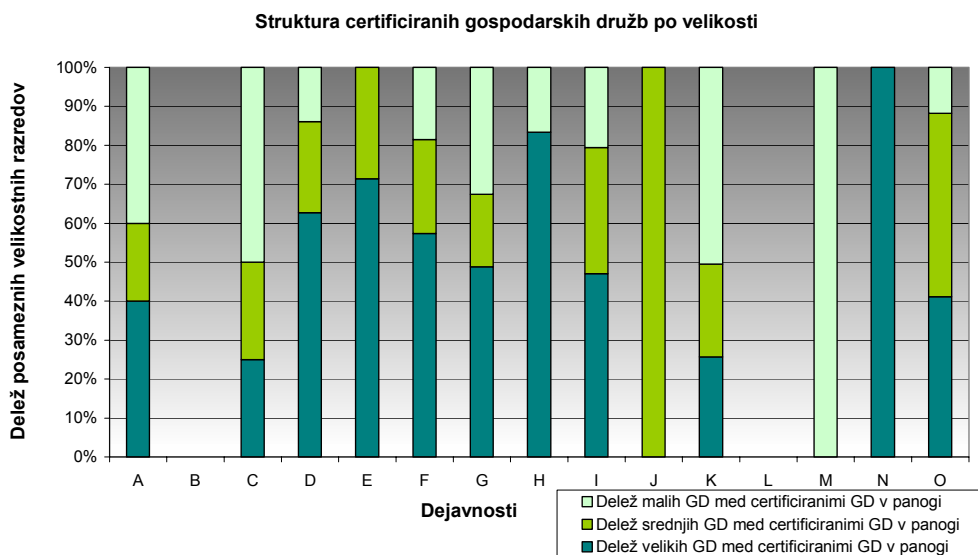
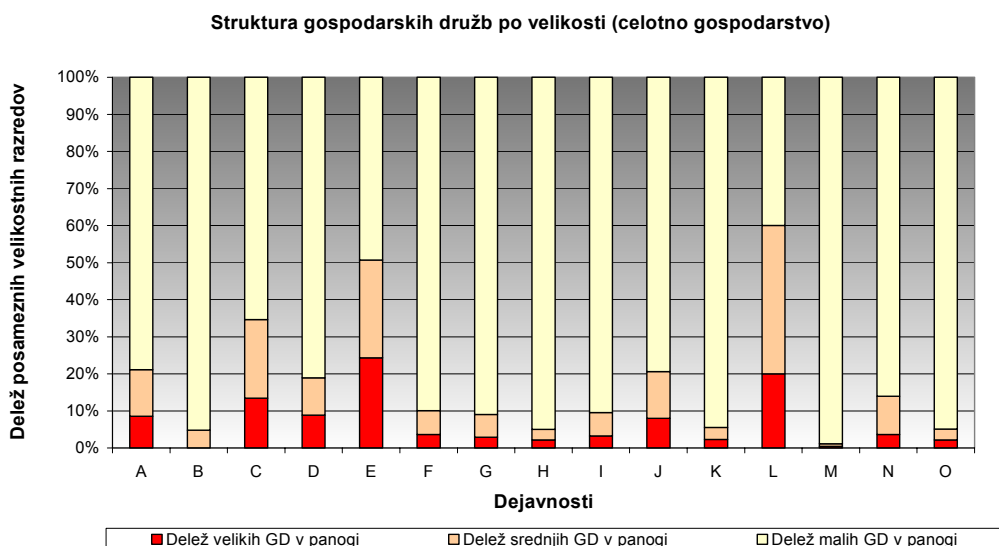
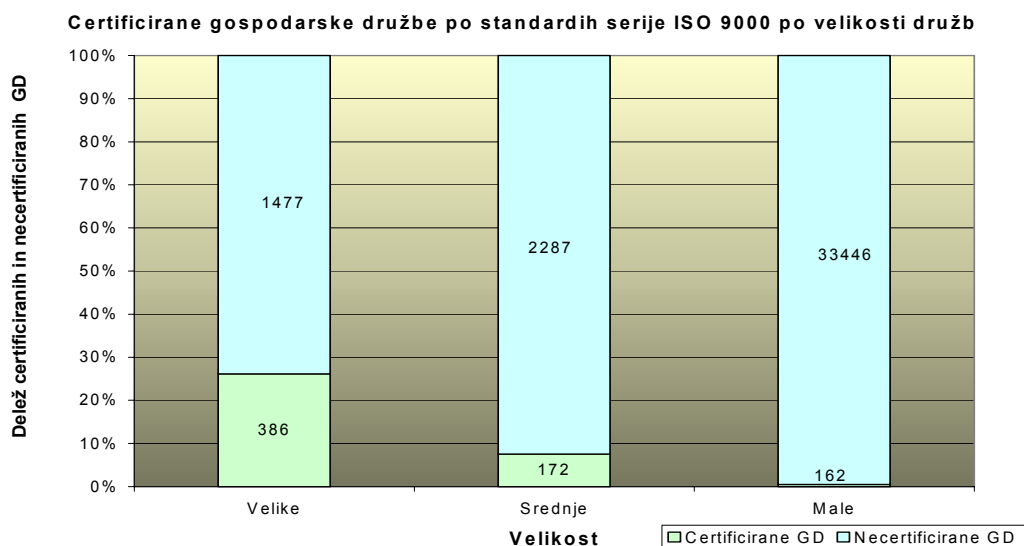
Skupina GD	Celotna populacija				Primarni vzorec (5 panog)			
	Število certificiranih GD	Število necertificiranih GD	Število vseh GD	Delež certificiranih GD med vsemi GD iste velikosti	Število certificiranih GD	Število necertificiranih GD	Število vseh GD	Delež certificiranih GD med vsemi GD iste velikosti
Velike	386	1.091	1.477	26,13%	360	933	1.293	27,84%
Srednje	172	2.115	2.287	7,52%	156	1.845	2.001	7,80%
Male	162	33.284	33.446	0,48%	152	29.417	29.569	0,51%
Skupaj	720	36.490	37.210	1,93%	668	32.195	32.863	2,03%

Tabela 5: Struktura certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti ISO 9000 po velikosti

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec (5 panog)				Opis
		Skupna vrednost	Skupna vrednost	Ocena povprečja	Ocena SD	Ocena CV	
V	DELEŽ_GD_VELIKA	3,97%	3,93%	4,18%	2,65%	0,6332	Delež velikih GD med vsemi GD
V	DELEŽ_GD_SREDNJA	6,15%	6,09%	6,41%	2,41%	0,3765	Delež srednjih GD med vsemi GD
V	DELEŽ_GD_MALA	89,88%	89,98%	89,41%	4,95%	0,0554	Delež malih GD med vsemi GD
C	DELEŽ_GD_VELIKA	53,61%	53,89%	48,35%	14,17%	0,2930	Delež velikih certificiranih GD med vsemi certif. GD
C	DELEŽ_GD_SREDNJA	23,89%	23,35%	24,45%	4,96%	0,2028	Delež srednjih certificiranih GD med certif. GD
C	DELEŽ_GD_MALA	22,50%	22,75%	27,20%	14,72%	0,5412	Delež malih certificiranih GD med vsemi certif. GD
N	DELEŽ_GD_VELIKA	2,99%	2,90%	2,97%	1,28%	0,4320	Delež velikih necertificiranih GD med vsemi necertif. GD
N	DELEŽ_GD_SREDNJA	5,80%	5,73%	6,00%	2,17%	0,3625	Delež srednjih necertificiranih GD med necertif. GD
N	DELEŽ_GD_MALA	91,21%	91,37%	91,03%	3,37%	0,0370	Delež malih necertificiranih GD med vsemi necertif. GD
Opomba: Ocene povprečij so izračunane na podlagi deležev posameznih velikostnih skupin GD v panogah (n=5)							

Med velikim gospodarskimi družbami, ki predstavljajo 3,97% vseh gospodarskih družb, je certificiranih 26,13% družb, med srednjimi gospodarskimi družbami, ki predstavljajo 6,15% vseh gospodarskih družb, jih je certificiranih 7,52%, med malimi gospodarskimi družbami, ki predstavljajo 89,88% vseh gospodarskih družb, pa jih je certificiranih komaj 0,48%, kar prikazujejo spodnji grafi (glej grafe na sliki Slika 14 na str. 89). Struktura družb v vzorcu 5 izbranih panog se glede velikosti družb bistveno ne razlikuje od strukture celotnega gospodarstva, obstaja pa bistvena razlika med strukturo certificiranih in necertificiranih družb (glej tabelo Tabela 5 na str. 88). Domnevam, da ta razlika v strukturi velikosti certificiranih in necertificiranih GD lahko vpliva na rezultate poslovanja posamezne skupine GD, kar nameravam upoštevati pri nadaljnji analizi uspešnosti poslovanja obeh skupin GD.

Slika 14: Struktura certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 po velikosti družb in primerjava s strukturo gospodarskih družb celotnega gospodarstva



Želela sem preveriti, ali obstaja odvisnost med certificiranjem GD in njihovo velikostjo. Ker gre za dve nemetrični spremenljivki (certifikat ISO 9000 in velikost GD), sem za ugotavljanje odvisnosti uporabila kontingenčno tabelo in χ^2 test. Postavila sem naslednjo hipotezo:

H2: Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati po standardih kakovosti serije ISO 9000 in velikostjo GD.

Na podlagi preverjanja tej hipotezi nasprotne ničelne hipoteze sem prišla do rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli (glej tabelo Tabela 6 na str. 90). Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem ničelno hipotezo, ki jo preizkušam, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejemam sklep, da obstaja odvisnost med certificiranjem in velikostjo gospodarskih družb.

Tabela 6: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezo H2

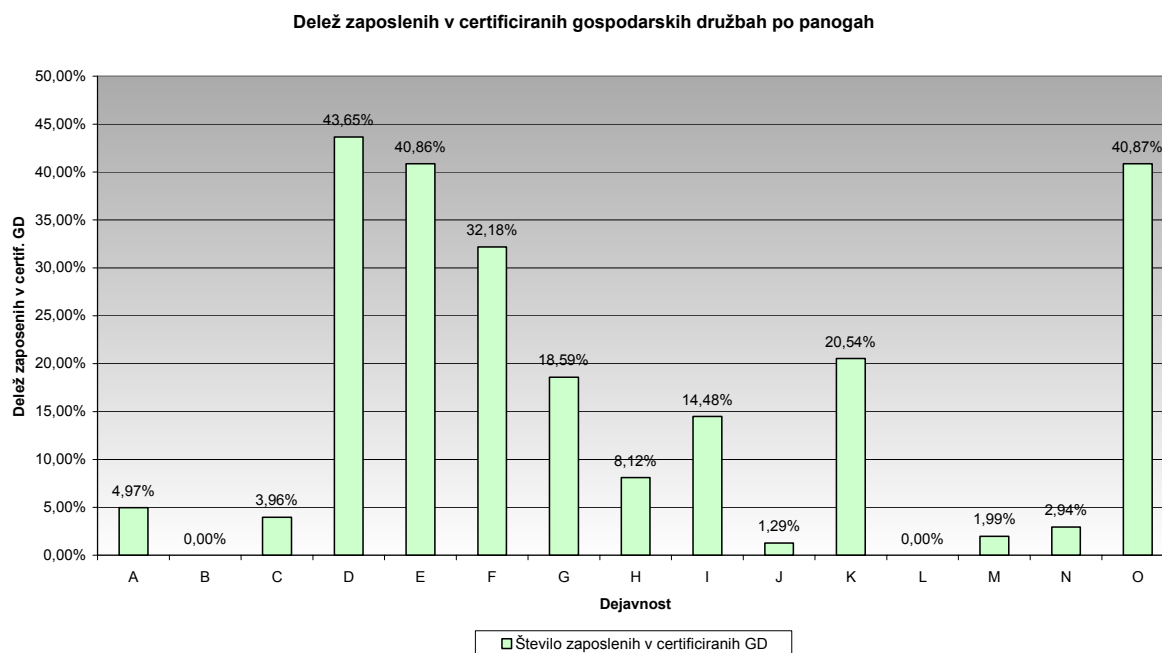
Hipoteza		Predpostavka	Statistični test					Zavrnitev
Oznaka	Odvisnost		Vzorec	α	m	χ^2	P	ničelne hipoteze
H2	Certifikat ISO 9000 - velikost GD	Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati ISO 9000 in velikostjo GD.	1	0,05	2	5.087,1415	0,0000	H ₂₀ ZAVRNEMO

V certificiranih gospodarskih družbah je zaposlen že skoraj vsak tretji zaposleni, kar prikazuje spodnja tabela, delež zaposlenih v certificiranih GD po panogah pa je razviden iz grafa na naslednji strani (glej tabelo Tabela 7 na str. 90 in graf na sliki Slika 15 na str. 91). Podrobnejši podatki so razvidni iz prilog (glej priloge 4 in 10).

Tabela 7: Delež zaposlenih v gospodarskih družbah, certificiranih po standardih kakovosti serije ISO 9000

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec (5 panog)				Opis
		Skupna v rednost	Skupna v rednost	Ocena povprečj	Ocena SD	Ocena CV	
C	DELEŽ_ZAPOS	30,53%	32,66%	26,21%	12,20%	0,4656	Delež zaposlenih v certificiranih GD
Opomba: Ocena povprečja je izračunano na podlagi deležev posameznih velikostnih skupin GD v panogah (n=15)							

Slika 15: Delež zaposlenih v certificiranih gospodarskih družbah po panogah



Delež zaposlenih v certificiranih GD v vzorcu 5 panog (panoge D, F, G, I in K) se giblje od 14,48% do 44,61% v panogi. Skupni delež zaposlenih v certificiranih GD se v primarnem vzorcu 5 panog (32,66%) bistveno ne razlikuje od deleža na nivoju celotnega gospodarstva (30,53%).

5.4.4 IZVOZNA NARAVNANOST CERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB

Glede na ugotovitve iz predhodnih poglavij o zahtevah po večji kakovosti proizvodov za doseganje kokurenčnosti podjetij na tujih trgih ter o tem, da je za mnoga podjetja vloga certifikata kakovosti po standardih ISO 9000 predvsem ta, da odpre podjetju »vrata do kupcev« (glej poglavji 3.4.2 Standardi kakovosti in izvozna usmeritev podjetij na str. 38 in 3.4.4 Ugotovitve tujih raziskav ... na str. 39) me zanima, ali obstaja značilna povezava med certifikacijo podjetij in njihovo izvozno usmeritvijo.

Izvozno naravnanost certificiranih gospodarskih družb prikazujeta tabeli na naslednji strani, podrobnejši podatki pa so razvidni iz prilog (glej tabeli Tabela 8 in Tabela 9 na str. 92 ter prilogi 5 in 10).

Od izvozno usmerjenih gospodarskih družb jih je certificiranih dobrih 6%, kar je 10-krat več, kot je delež certificiranih družb med neizvozniki. Poleg tega certificirane izvozne družbe predstavljajo kar tri četrtine vseh certificiranih gospodarskih družb. Med certificiranimi GD v izbranih 5 panogah (v primarnem vzorcu) je namreč kar

77,69% izvoznih podjetij, medtem ko jih je med necertificiranimi v vzorcu le 24,43%³⁸. Deleži, ki veljajo za GD v primarnem vzorcu, so le za spoznanje višji kot v celotnem gospodarstvu.

Tabela 8: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 med izvozniki in neizvozniki

Skupina	Celotna populacija				Primarni vzorec (5 panog)			
	Certificirane GD po ISO 9001	Necertificirane GD po ISO 9001	Skupaj v se GD	Delež certificiranih GD med izvozniki / neizvozniki	Certificirane GD po ISO 9001	Necertificirane GD po ISO 9001	Skupaj v se GD	Delež certificiranih GD med izvozniki / neizvozniki
Izvozniki	541	8.290	8.831	6,53%	519	7.865	8.384	6,60%
Neizvozniki	179	28.200	28.379	0,63%	149	24.330	24.479	0,61%
Skupaj	720	36.490	37.210	1,97%	668	32.195	32.863	2,07%

Tabela 9: Izvozna naravnost gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9000

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec	Sekundarni vzorec				Opis
		Skupna vrednost	Skupna vrednost	Število enot	Ocena povprečja	Ocena SD	Ocena CV	
V	DELEŽ_GD_IZVOZ	23,73%	25,51%	555	51,17%	27,17%	0,5310	Delež izvoznih GD v skupini panogi
V	DELEŽ_PRIH_IZVOZ	27,76%	29,96%	555	17,54%	30,92%	1,8085	Delež prodaje na tujem trgu v prihodkih iz poslovanja
C	DELEŽ_GD_IZVOZ	75,14%	77,69%	105	60,00%	24,86%	0,4144	Delež certificiranih izvoznih GD
C	DELEŽ_PRIH_IZVOZ	39,16%	41,80%	105	20,30%	31,44%	1,5488	Delež prodaje na tujem trgu v prihodkih iz poslovanja certificiranih GD
N	DELEŽ_GD_IZVOZ	22,72%	24,43%	450	49,11%	29,04%	0,5914	Delež necertificiranih izvoznih GD
N	DELEŽ_PRIH_IZVOZ	21,47%	23,24%	450	17,06%	30,86%	1,8085	Delež prodaje na tujem trgu v prihodkih iz poslovanja necertificiranih GD

Certificirane GD po standardih serije ISO 9000 bistveno presegajo necertificirane GD tudi po skupnem deležu doseženih prihodkov iz prodaje na tujem trgu kot tudi po deležu podjetij, ki ustvarjajo prihodke na tujih trgih. Tako certificirane GD v proučevanem primarnem vzorcu ustvarijo na tujem trgu 41,80% svojih prihodkov iz poslovanja, necertificirane GD iz vzorca pa le 23,24% svojih prihodkov iz poslovanja³⁸. Deleži, ki veljajo za GD v primarnem vzorcu, so le za spoznanje višji kot v celotnem gospodarstvu.

³⁸ Pri razlagi kazalnikov za celotno gospodarstvo in za primarni vzorec je potrebno upoštevati različnost strukture certificiranih in necertificiranih GD po velikosti GD. Primerjava certificiranih in necertificiranih GD glede izvozne usmerjenosti je bolj pravilna na sekundarnem vzorcu, kjer je struktura obeh skupin GD po velikosti in po panogah primerljiva. Tu so razlike v obravnavanih kazalnikih med certificiranimi in necertificiranimi GD bistveno manjše.

Podrobnejša primerjava vrednosti posameznih kazalnikov na nivoju posameznih velikostnih skupin v okviru panog (glej prilogo 10) pokaže, da imajo certificirane GD v primerjavi z necertificiranimi v večini skupin višji delež izvozno usmerjenih GD, pri čemer še posebej izstopajo velike GD. Nižjo izvozno usmerjenost in nižji delež prihodkov iz prodaje na tujem trgu izkazuje izmed obravnavanih 5 panog le panoga I »promet, skladiščenje in zveze«.

Da bi kasneje lažje pojasnila rezultate poslovanja certificiranih GD, sem želela tudi preveriti, ali obstaja odvisnost med certificiranjem GD in izvozno usmeritvijo GD ter, ali je izvozna usmeritev povezana z velikostjo GD in s panogo. Ker gre za nemetrične spremenljivke (certifikat ISO 9000, izvozna usmeritev, velikost GD, panoga), sem za ugotavljanje odvisnosti uporabila kontingenčno tabelo in χ^2 test. Postavila sem naslednje hipoteze:

H3: Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in izvozno usmeritvijo GD.

H4: Obstaja značilna povezava med izvozno usmeritvijo GD in velikostjo GD.

H5: Obstaja značilna povezava med izvozno usmeritvijo GD in panogo.

Na podlagi preverjanja tem hipotezam nasprotnih ničelnih hipotez sem prišla do rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli (glej tabelo Tabela 10 na str. 93).

Tabela 10: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipoteze H3, H4 in H5

Hipoteza		Predpostavka	Statistični test					Zavrnitev
Oznaka	Odvisnost		Vzorec	α	m	χ^2	P	ničelne hipoteze
H3	Certifikat ISO 9000 - izvozna usmeritev GD	Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati ISO 9000 in izvozno usmeritvijo GD.	1	0,05	1	977,0499	0,0000	H3 ₀ ZAVRNEMO
			2	0,05	1	4,0399	0,0444	H3 ₀ ZAVRNEMO
H4	Izvozna usmeritev GD - velikost GD	Obstaja značilna povezava med izvozno usmeritvijo GD in velikostjo GD.	1	0,05	2	3.537,2480	0,0000	H4 ₀ ZAVRNEMO
			2	0,05	2	45,7476	0,0000	H4 ₀ ZAVRNEMO
H5	Izvozna usmeritev GD - panoga	Obstaja značilna povezava med izvozno usmeritvijo GD in panogo.	1	0,05	4	1.828,0895	0,0000	H5 ₀ ZAVRNEMO
			2	0,05	4	96,1537	0,0000	H5 ₀ ZAVRNEMO

Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem ničelne hipoteze, ki jih preizkušam, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem vse tri ničelne hipoteze pri zanemarljivi stopnji značilnosti, in sprejemem sklep, da obstaja odvisnost med certificiranjem GD in izvozno usmeritvijo GD, ter da je izvozna usmeritev povezana z

velikostjo GD³⁹ in s panogo. Hipoteze sem testirala na primarnem in na sekundarnem vzorcu. V obeh primerih sem prišla do enakih ugotovitev, kar pomeni, da so v sekundarnem vzorcu izvozno usmerjene GD podobno razmeščene znotraj vzorca glede na opazovane kriterije kot v primarnem vzorcu.

Za nadaljnje primerjave certificiranih in necertificiranih GD sem uporabila sekundarni vzorec, ki omogoča primerjavo obeh skupin GD upošteva enako zastopanost GD glede na panogo in velikost, s čimer zmanjšuje pristranskost ocene. Da bi ugotovila, ali sta razliki ocenjenih aritmetičnih sredin deležev GD, ki ustvarjajo prihodke iz poslovanja na tujem trgu, in deležev ustvarjenih prihodkov na tujem trgu statistično značilni, sem uporabila F-test za ugotavljanje razlike med ocenjenima variancama. Rezultate F-testa sem upoštevala pri izvedbi t-testa, s katerim sem izvedla končni preizkus. Preverila sem naslednji hipotezi:

H6: Delež GD, ki ustvarjajo prihodke iz poslovanja na tujem trgu je pri certificiranih GD višji v primerjavi z necertificiranimi GD.

H7: Delež prihodkov iz prodaje na tujem trgu je pri certificiranih GD višji v primerjavi z necertificiranimi GD.

Na podlagi preverjanja tem hipotezam nasprotnih ničelnih hipotez sem prišla do rezultatov, prikazanih v tabeli na naslednji strani (glej tabelo Tabela 11 na str. 95). Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem prvo ničelno hipotezo (H_{01}), ki jo preizkušam, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko to ničelno hipotezo zavrnem pri zanemarljivi stopnji značilnosti, in sprejem sklep, da je delež GD, ki ustvarjajo prihodke iz prodaje na tujem trgu (delež izvoznikov) značilno višji med certificiranimi GD v primerjavi z necertificiranimi GD. Pri naslednji hipotezi (H7) ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem ničelno hipotezo, ki jo preizkušam, večja od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne hipoteze pri stopnji značilnosti, manjši od najvišje dopustne. Zato sprejem sklep, da ne morem trditi, da dosegajo certificirane GD višji delež prihodkov iz prodaje na tujem trgu kot necertificirane GD.

Na podlagi analize povezav med certifikacijo GD in njihovo izvozno naravnostjo lahko sicer ugotovimo medsebojno povezavo, vendar lahko istočasno sklepamo, da je večji delež certificiranih GD med izvozniki možno pripisati večji zastopanosti velikih GD med izvozniki, kajti delež certificiranih GD je med velikimi GD bistveno večji kot

³⁹ Ugotovitve se skladajo z ugotovitvami sektorske analize poslovanja (Sektorska analiza poslovanja gospodarskih družb v obdobju 1995-2001, 2002a, str. 26, 28) v panogi D »predelovalne dejavnosti«, ki vključuje preko polovice slovenskih izvoznih GD. Ta analiza ugotavlja, da so GD, ki so izvozno usmerjene, v povprečju bistveno večje od pretežnih neizvoznikov. To še posebej velja za izrazite izvoznike (GD, ki več kot 70% čistih prihodkov iz prodaje ustvarijo na tujem trgu).

med srednjimi in malimi. V skladu z ugotovitvami nekaterih tujih raziskav (Singels, Ruël, Water, 2001, str. 73-74; Terziovski, Sohal, Moss, 1999, str. 915-926; Heras, Casadesús in Dick, 2002, str. 74-75) lahko tudi domnevamo, da je delež certificiranih GD med izvozniki lahko večji kot med neizvozniki tudi zaradi večje potrebe med izvozniki po signaliziranju kakovosti s pridobljenim certifikatom kakovosti⁴⁰ ali preprosto zato, ker je zaradi večje potrebe po razvijanju konkurenčnih prednosti⁴⁰ za konkurenčen nastop na zahtevnejših zahodnih trgih med izvozniki večja potreba po uvedbi ustreznega sistema kakovosti, ki ga nato tudi certificirajo.

Tabela 11: Vrednosti c^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H6 in H7

Hipoteza		Statistični test							Zavrnitev
Oznaka	Matematični zapis	Tekstovni zapis	Vzorec	α	m	t	P		ničelne hipoteze
H6	DELEŽ_GD_IZVOZ(C) > DELEŽ_GD_IZVOZ(N)	Delež GD, ki ustvarjajo prihodke iz poslovanja na tujem trgu je pri certificiranih GD višji v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	3,5495	0,0002		H6 ₀ ZAVRNEMO
H7	DELEŽ_PRIH_IZVOZ(C) > DELEŽ_PRIH_IZVOZ(N)	Delež prihodkov iz prodaje na tujem trgu je pri certificiranih GD višji v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	0,9635	0,1679		H7 ₀ NE MOREMO ZAVRNITI

5.4.5 KAZALNIKI GOSPODARNOSTI CERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB

Na podlagi zbranih podatkov o poslovanju družb je bilo možno izračunati naslednje kazalnike gospodarnosti (glej tabelo Tabela 12 na str. 95 ter prilogi 6 in 10):

Tabela 12: Kazalniki gospodarnosti certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti serije ISO 9000

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec	Sekundarni vzorec				Opis
		Skupna vrednost	Skupna vrednost	Število enot	Ocena povprečja	Ocena SD	Ocena CV	
V	GOSP_POSL	97,81%	102,00%	555	102,89%	43,10%	0,4189	Gospodarnost poslovanja vseh GD
V	I_PRIH_POSL	105,91	113,20	555	118,25	49,65	0,4198	Rast prihodkov iz poslovanja (vse GD)
V	I_ODH_POSL	117,14	113,37	555	119,54	44,81	0,3748	Rast odhodkov iz poslovanja (vse GD)
C	GOSP_POSL	99,31%	102,31%	105	104,70%	205,02%	1,6483	Gospodarnost poslovanja certificiranih GD
C	I_PRIH_POSL	115,77	113,94	105	116,79	30,45	0,2607	Rast prihodkov iz poslovanja certificiranih GD
C	I_ODH_POSL	116,78	114,93	105	117,80	30,66	0,2602	Rast odhodkov iz poslovanja certificiranih GD
N	GOSP_POSL	97,01%	101,83%	450	102,52%	47,17%	0,4601	Gospodarnost poslovanja necertificiranih GD
N	I_PRIH_POSL	105,71	113,117	450	118,91	53,69	0,4515	Rast prihodkov iz poslovanja necertificiranih GD
N	I_ODH_POSL	117,23	113,218	450	120,10	47,91	0,3989	Rast odhodkov iz poslovanja necertificiranih GD

⁴⁰ O teh povezavah lahko samo domnevam glede na teoretična izhodišča in ugotovitve drugih avtorjev, vendar v raziskavi v zvezi s temi vplivi nisem izvajala empiričnih analiz in teh povezav nisem statistično preverjala.

Med odhodki poslovanja so zajeti tudi stroški amortizacije, ki se zaradi različne količine amortizirljivih sredstev in zaradi različne politike amortiziranja po višini med podjetji in med panogami razlikujejo. Politika amortiziranja v gospodarskih družbah se naj ne bi spreminjala iz leta v leto⁴¹, zato naj bi bili trendi gibanja odhodkov iz poslovanja znotraj panoge in med panogami primerljivi.

Na podlagi vpliva, ki naj bi ga imela vzpostavitev sistema kakovosti na stroške poslovanja (glej poglavje 3.4.1 Vpliv standardov kakovosti na ekonomiko poslovanja na str. 34), me zanima, ali imajo certificirane GD boljšo gospodarnost poslovanja kot necertificirane ter ali je pri certificiranih GD rast prihodkov iz poslovanja večja od rasti odhodkov iz poslovanja. Glede na teoretična izhodišča in ugotovitve dosedanjih raziskav⁴² o vplivu standardov kakovosti na zniževanje stroškov in povečevanje obsega prodaje (glej poglavje 3.4.1 Vpliv standardov kakovosti na ekonomiko poslovanja na str. 34) bi pričakovala, da rast stroškov (in posledično rast odhodkov iz poslovanja) v certificiranih podjetjih ne bo večja od rasti prihodkov iz poslovanja.

Iz pregleda opisnih statistik v tabeli na prejšnji strani (glej tabelo Tabela 12 na str. 95) lahko ugotovimo, da so razmerja med vrednostmi v tabeli navedenih kazalnikov v podobnem razmerju tako na nivoju celotnega gospodarstva (celotne populacije) kot tudi na nivoju izbranih 5 panog (v primarnem in sekundarnem vzorcu). Gospodarnost poslovanja je pri certificiranih GD nekoliko višja (104,70%)⁴³ kot pri necertificiranih (102,52%)⁴³, medtem ko je rast prihodkov iz poslovanja pri certificiranih GD (116,79)⁴³ nižja od njihove rasti odhodkov iz poslovanja (117,80)⁴³.

Podrobnejša primerjava vrednosti posameznih kazalnikov na nivoju posameznih velikostnih skupin v okviru panog (glej prilogo 10) pokaže, da imajo certificirane GD v večini skupin višjo gospodarnost poslovanja v primerjavi z necertificiranimi GD, pri čemer glede višje dosežene gospodarnosti poslovanja certificiranih GD izstopajo srednje GD. Indeks rasti prihodkov iz poslovanja je v primerjavi z indeksom rasti

⁴¹ POJASNILO:

Primerjava gibanja letnih indeksov rasti prihodkov iz poslovanja in letnih indeksov rasti odhodkov iz poslovanja na nivoju celotnega gospodarstva za leta 1996 do 2000 kažejo večjo rast prihodkov iz poslovanja, kot je rast odhodkov iz poslovanja (Finančni podatki, okt. 2002). Na odstopanje v rasti odhodkov iz poslovanja v primerjavi s trendom preteklih let vpliva prevrednotenje opredmetenih osnovnih sredstev 15-ih gospodarskih družb iz premogovništva in elektrogospodarstva v večinski lasti države, ki je bila opravljena na podlagi sklepa Vlade Republike Slovenije z dne 14.05.2001. Rezultat prevrednotenja je bilo občutno zmanjšanje neodpisane vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev, kar je povzročilo povečanje stroškov amortizacije (ker je za zmanjšanje neodpisane vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev treba dodatno obračunati amortizacijo). Družbe, ki so imele evidentirano neodpisano vrednost nekoristnih opredmetenih osnovnih sredstev, so le-to morale prenesti med izredne odhodke. (Poslovanje gospodarskih družb v letu 2001, 2002, str. 9)

⁴² Standardi kakovosti vplivajo predvsem na povečevanje notranje kakovosti in s tem na zniževanje stroškov, posledično vplivajo tudi na povečevanje konkurenčnosti, s tem pa obsega prodaje in uspešnosti podjetja (Gotzamani, Tsiotras, 2001, str. 1326; Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 73; Leung, Chan, 1999, str. 675; Ho, 1999, str. 222; Trebar, 1996, str. 7).

⁴³ ocena aritmetične sredine za sekundarni vzorec

odhodkov iz poslovanja certificiranih GD v več kot polovici skupin nižji, pri čemer izstopajo male GD.

Da bi ugotovila, ali sta razliki ocenjenih aritmetičnih sredin predstavljenih kazalnikov statistično značilni, sem uporabila F-test za ugotavljanje razlike med ocenjenima variancama. Rezultate F-testa sem upoštevala pri izvedbi t-testa, s katerim sem izvedla končni preizkus. Preverila sem naslednji hipotezi:

H8: Gospodarnost poslovanja je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.

H9: Pri certificiranih GD je rast prihodkov iz poslovanja manjša od njihove rasti odhodkov iz poslovanja.

Na podlagi preverjanja tem hipotezam nasprotnih ničelnih hipotez sem prišla do rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli (glej tabelo Tabela 13 na str. 97). Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem ničelno hipotezo, ki ju preizkušam, večja od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti nobene izmed obeh ničelnih hipotez pri stopnji značilnosti, manjši od najvišje dopustne. Zato sprejemam sklep, da ne morem trditi, da imajo certificirane GD boljšo gospodarnost poslovanja kot necertificirane GD. Prav tako ne morem trditi, da je pri certificiranih GD rast prihodkov iz poslovanja manjša od rasti odhodkov iz poslovanja.

Tabela 13: Vrednosti t-preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H8 in H9

Hipoteza			Statistični test					Zavrnitev
Oznaka	Matematični zapis	Tekstovni zapis	Vzorec	α	m	t	P	ničelne hipoteze
H8	$GOSP_POSL(C) > GOSP_POSL(N)$	Gospodarnost poslovanja je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	107	0,1084	0,4569	H_{8_0} NE MOREMO ZAVRNITI
H9	$I_PRIH_POSL(C) < I_ODH_POSL(C)$	Pri certificiranih GD je rast prihodkov iz poslovanja nižja od njihove rasti odhodkov iz poslovanja.	2	0,05	553	0,3056	0,3800	H_{9_0} NE MOREMO ZAVRNITI

5.4.6 KAZALNIKI DOHODKOVNOSTI CERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB

Na podlagi zbranih podatkov o poslovanju družb je bilo možno izračunati naslednje kazalnike gospodarnosti (glej tabelo Tabela 14 na str. 98 ter prilogi 7 in 10):

Tabela 14: Kazalniki dohodkovnosti gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9001

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec	Sekundarni vzorec				Opis
				Število enot	Ocena povprečja	Ocena SD	Ocena CV	
V	PRIH_P_NA_ZAPOS	20.132,50	20.766,17	555	32.726	68.060	2,0797	Prihodki iz poslovanja na zaposlenega (v tisoč SIT) - vse
V	PRIH_SK_NA_ZAPOS	21.414,17	21.992,54	555	35.067	59.095	1,6852	Skupni prihodki na zaposlenega (v tisoč SIT) - vse GD
V	DOD_VRED_NA_ZAPOS	4.842,10	4.753,34	555	5.975	6.968	1,1663	Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč SIT) - vse GD
C	PRIH_P_NA_ZAPOS	23.304,32	23.038,77	105	31.792	61.987	1,9498	Prihodki iz poslovanja na zaposlenega (v tisoč SIT) -
C	PRIH_SK_NA_ZAPOS	24.653,09	24.351,28	105	34.675	63.000	1,8169	Skupni prihodki na zaposlenega (v tisoč SIT) - certificirane GD
C	DOD_VRED_NA_ZAPOS	5.756,88	5.584,89	105	6.996	4.737	0,6770	Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč SIT) - certificirane GD
N	PRIH_P_NA_ZAPOS	18.738,53	19.664,04	450	33.015	69.589	2,1078	Prihodki iz poslovanja na zaposlenega (v tisoč SIT) -
N	PRIH_SK_NA_ZAPOS	19.990,71	20.848,64	450	35.271	58.435	1,6568	Skupni prihodki na zaposlenega (v tisoč SIT) - necertificirane GD
N	DOD_VRED_NA_ZAPOS	4.440,92	4.350,06	450	5.752	7.383	1,2835	Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč SIT) - necertificirane GD

Iz tabele je možno razbrati, da so na nivoju gospodarstva in na nivoju izbranih 5 panog (primarni vzorec) skupne vrednosti prihodkov iz poslovanja na zaposlenega, skupnih prihodkov na zaposlenega ter dodane vrednosti na zaposlenega certificiranih GD znatno višje, kot so vrednosti istovrstnih kazalnikov necertificiranih družb⁴⁴. Tako dosegajo certificirane GD prihodke iz poslovanja na zaposlenega na nivoju gospodarstva in na nivoju izbranih 5 panog nad 23.000 SIT, necertificirane GD pa pod 20.000 SIT. Podobno dosegajo certificirane GD skupne prihodke na zaposlenega na nivoju gospodarstva in na nivoju izbranih 5 panog nad 24.000 SIT, necertificirane GD pa pod 21.000 SIT. Certificirane GD dosegajo dodano vrednost na zaposlenega na nivoju gospodarstva in na nivoju izbranih 5 panog nad 5.500 SIT, necertificirane GD pa pod 4.500 SIT. Primerjava ocen aritmetičnih sredin istih kazalnikov na sekundarnem vzorcu kaže za prihodke iz poslovanja na zaposlenega in za skupne prihodke na zaposlenega obrnjeno razmerje: nižje vrednosti pri certificiranih GD (pod 32.000 SIT za prihodke iz poslovanja na zaposlenega in pod 35.000 za skupne prihodke na zaposlenega) v primerjavi z necertificiranimi (nad 33.000 SIT za prihodke iz poslovanja na zaposlenega in nad 35.000 za skupne prihodke na zaposlenega). Ocena aritmetične sredine dodane vrednosti na

⁴⁴ Pri razlagi kazalnikov za celotno gospodarstvo in za primarni vzorec je potrebno upoštevati različnost strukture certificiranih in necertificiranih GD po velikosti GD. Primerjava certificiranih in necertificiranih GD na sekundarnem vzorcu, kjer je struktura obeh skupin GD po velikosti in po panogah primerljiva, daje drugačno sliko.

zaposlenega na sekundarnem vzorcu je pri certificiranih GD (blizu 7000 SIT) višja kot pri necertificiranih (pod 6000 SIT).

Podrobnejša primerjava vrednosti posameznih kazalnikov na nivoju posameznih velikostnih skupin v okviru panog (glej prilogo 10) pokaže, da imajo certificirane GD višje vrednosti kazalnika prihodkov iz poslovanja na zaposlenega ter skupnih prihodkov iz poslovanja v manj kot polovici velikostnih skupin. Nižje vrednosti teh kazalnikov v primerjavi z necertificiranimi GD dosegajo velike certificirane GD ter certificirane GD iz panoge K »nepremičnine, najem, poslovne storitve«. Certificirane GD imajo v večini skupin višje vrednosti kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega v primerjavi z necertificiranimi GD. Nižje vrednosti tega kazalnika v primerjavi z necertificiranimi GD dosega le panoga K »nepremičnine, najem, poslovne storitve«.

Da bi ugotovila, ali so razlike ocenjenih aritmetičnih sredin predstavljenih kazalnikov statistično značilne, sem uporabila F-test za ugotavljanje razlik med ocenjenimi variancami. Rezultate F-testov sem upoštevala pri izvedbi t-testov, s katerim sem izvedla končni preizkus. Preverila sem naslednje hipoteze:

H10: Prihodki iz poslovanja na zaposlenega so pri certificiranih GD nižji v primerjavi z necertificiranimi GD.

H11: Skupni prihodki na zaposlenega so pri certificiranih GD nižji v primerjavi z necertificiranimi GD.

H12: Dodana vrednost na zaposlenega je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.

Na podlagi preverjanja tem hipotezam nasprotnih ničelnih hipotez sem prišla do rezultatov, prikazanih v tabeli na naslednji strani (glej tabelo Tabela 15 na str. 100). Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem prvi dve ničelni hipotezi (H_{10_0} , H_{11_0}), ki ju preizkušam, večja od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti nobene izmed obeh ničelnih hipotez pri stopnji značilnosti, manjši od najvišje dopustne. Zato sprejemem sklep, da ne morem trditi, da imajo certificirane GD nižje prihodke iz poslovanja na zaposlenega in nižje skupne prihodke na zaposlenega. Stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem tretjo ničelno hipotezo (H_{13_0}), ki jo preizkušam, je manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko to ničelno hipotezo zavrnem pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejemam sklep, da imajo certificirane GD višjo dodano vrednost na zaposlenega kot necertificirane GD.

Tabela 15: Vrednosti *t*-preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H10, H11 in H12

Hipoteza		Tekstovni zapis	Statistični test			t	P	Zavrnitev ničelne hipoteze
Oznaka	Matematični zapis		Vzorec	α	m			
H10	$PRIH_P_ZAPOS(L(C) < PRIH_P_ZAPOS(L(N))$	Prihodki poslovanja na zaposlenega so pri certificiranih GD višji v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	0,1654	0,4343	H10 ₀ NE MOREMO ZAVRNITI
H11	$PRIH_SK_ZAPOS(L(C) < PRIH_SK_ZAPOS(L(N))$	Skupni prihodki na zaposlenega so pri certificiranih GD nižji v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	0,0926	0,4631	H7 ₀ NE MOREMO ZAVRNITI
H12	$DOD_VRED_NA_ZAPOS(L(C) > DOD_VRED_NA_ZAPOS(L(N))$	Dodana vrednost na zaposlenega je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	1,6480	0,0500	H12 ₀ ZAVRNEMO

5.4.7 KAZALNIKI DOBIČKOVNOSTI CERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB

Na podlagi zbranih podatkov o poslovanju družb sem izračunala naslednje kazalnike dobičkovnosti (glej tabelo Tabela 16 na str. 101 in prilogi 8 in 10). Iz pregleda opisnih statistik v tej tabeli je razvidno, da je sama višina kazalnikov dobičkovnosti pri certificiranih GD na nivoju gospodarstva, v primarnem in v sekundarnem vzorcu višja kot pri necertificiranih GD. Vrednosti istovrstnih kazalnikov na nivoju celotnega gospodarstva so precej nižje⁴⁵ v primerjavi z vrednostmi v primarnem in sekundarnem vzorcu. Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja v sekundarnem vzorcu je pri certificiranih GD precej višja (9,78%)⁴⁶ kot pri necertificiranih (1,03%)⁴⁶. Nekoliko manjše, vendar še vedno velike so razlike pri dobičkovnosti skupnih prihodkov: pri certificiranih GD znaša (7,61%)⁴⁶, pri necertificiranih pa le (0,30%)⁴⁶. Tudi delež GD, ki poslujejo brez izgube, je pri pri certificiranih GD (92,38%)⁴⁶ višji v primerjavi z necertificiranimi (80,44%)⁴⁶.

Podrobnejša primerjava vrednosti posameznih kazalnikov na nivoju posameznih velikostnih skupin v okviru panog (glej prilogo 10) pokaže, da imajo certificirane GD v večini skupin višje vrednosti kazalnikov od necertificiranih GD. Nobena panoga in nobena velikostna skupina (velike, srednje, male GD) bistveno ne izstopa.

⁴⁵ POJASNILO:

Družbe so po treh letih uspešnega poslovanja (z največjim neto čistim dobičkom v letu 1999) za leto 2001 izkazale neto čisto izgubo, ki je bila z zneskom 299,443 milijonov tolarjev največja v celotnem obdobju 1994-2001. Tako veliko neto čisto izgubo je mogoče pojasniti s prevrednotenjem opredmetenih osnovnih sredstev, ki ga je za leto 2001 moralo opraviti 15 družb iz premogovništva in elektrogospodarstva. Zaradi tega se je občutno zmanjšala neodpisana vrednost opredmetenih osnovnih sredstev (za 39% v primerjavi s koncem leta 2000) in so se povečali odhodki, teh 15 družb pa je izkazalo izgubo v znesku 414,537 milijonov tolarjev, ki je bila 25-krat večja kot v predhodnem letu. Če iz podatkov izključimo podatke za omenjene družbe, so ostale družbe (37,195) za leto 2001 izkazale neto čisti dobiček v znesku 115,094 milijonov tolarjev. (Poslovanje gospodarskih družb v letu 2001, 2002, str. 5, 9)

⁴⁶ ocena aritmetične sredine za sekundarni vzorec

Tabela 16: Kazalniki dobičkovnosti gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9001

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec	Sekundarni vzorec				Opis
		Skupna vrednost	Skupna vrednost	Število enot	Ocena povprečja	Ocena SD	Ocena CV	
V	DOBIČK_PRIH_POSL	-3,14%	1,60%	555	2,59%	31,44%	12,1509	Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja za vse GD
V	DOBIČK_PRIH_SKUP	-2,95%	1,51%	555	1,64%	26,76%	16,3434	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov za vse GD
V	DELEŽ_GD_NENEG	69,01%	69,59%	555	82,70%	8,22%	0,0994	Delež vseh GD z nenegativnim poslovnim izidom
C	DOBIČK_PRIH_POSL	-0,17%	2,76%	105	9,78%	18,97%	1,9400	Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja za certificirane GD
C	DOBIČK_PRIH_SKUP	-0,16%	2,61%	105	7,61%	11,76%	1,5461	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov za certificirane GD
C	DELEŽ_GD_NENEG	84,86%	85,33%	105	92,38%	9,14%	0,0990	Delež certificiranih GD z nenegativnim poslovnim izidom
N	DOBIČK_PRIH_POSL	-4,77%	0,95%	450	1,03%	33,52%	32,6252	Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja za necertificirane GD
N	DOBIČK_PRIH_SKUP	-4,47%	0,89%	450	0,30%	29,01%	95,9170	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov za necertificirane GD
N	DELEŽ_GD_NENEG	68,76%	69,67%	450	80,44%	9,25%	0,1149	Delež necertificiranih GD z nenegativnim poslovnim izidom

Na podlagi vpliva, ki naj bi ga imela vzpostavitev sistema kakovosti na stroške poslovanja in s tem posredno na dobiček (glej poglavje 3.4.1 Vpliv standardov kakovosti na ekonomiko poslovanja na str. 34), sem želela tudi preveriti, ali obstaja odvisnost med certificiranjem GD in dobičkom GD ter ali je razred poslovnega izida GD (dobiček, pozitivna ničla, izguba) povezan tudi z velikostjo GD in s panogo. Ker gre za nemetrične spremenljivke (certifikat ISO 9000, razred poslovnega izida, velikost GD, panoga), sem za ugotavljanje odvisnosti uporabila kontingenčno tabelo in χ^2 test. Postavila sem naslednje hipoteze:

H13: Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati kakovosti serije ISO 9000 in številom GD, ki v izkazu uspeha za leto 2001 izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo.

H14: Obstaja značilna povezava med velikostjo GD in številom GD, ki v izkazu uspeha za leto 2001 izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo.

H15: Obstaja značilna povezava med panogo in številom GD, ki v izkazu uspeha za leto 2001 izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo.

Da bi ugotovila, ali so razlike ocenjenih aritmetičnih sredin kazalnikov, predstavljenih v prejšnji tabeli (glej tabelo Tabela 16 na str. 101), statistično značilne, sem uporabila F-test za ugotavljanje razlik med ocenjenimi variancami. Rezultate F-testov sem

upoštevala pri izvedbi t-testov, s katerim sem izvedla končni preizkus. Postavila sem naslednje hipoteze:

H16: Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja je pri certificiranih GD po standardih kakovosti serije ISO 9000 višja v primerjavi z necertificiranimi GD.

H17: Dobičkovnost skupnih prihodkov je pri certificiranih GD po standardih kakovosti serije ISO 9000 višja v primerjavi z necertificiranimi GD.

H18: Delež GD z nenegativnim poslovnim izidom (brez izgube) je pri certificiranih GD po standardih kakovosti serije ISO 9000 višji v primerjavi z necertificiranimi GD.

Na podlagi preverjanja tem hipotezam nasprotnih ničelnih hipotez sem prišla do rezultatov, prikazanih v spodnjih tabelah (glej tabeli Tabela 17 na str. 102 in Tabela 18 na str. 103). Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem ničelne hipoteze, ki jih preizkušam, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem vseh sedem ničelnih hipotez pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejemam sklep, da obstaja povezava med pridobljenimi certifikati kakovosti serije ISO 9000 in številom GD, ki v izkazu uspeha za leto 2001 izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo, da imajo certificirane GD v primerjavi z necertificiranimi višjo dobičkovnost prihodkov iz poslovanja, višjo dobičkovnost skupnih prihodkov, ter da je med njimi večji delež GD, ki poslujejo brez izgube.

Tabela 17: Vrednosti χ^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipoteze H13, H14 in H15

Hipoteza		Predpostavka	Statistični test					Zavrnitev ničelne hipoteze
Oznaka	Odvisnost		Vzorec	α	m	χ^2	P	
H13	Certifikat ISO 9000 - število GD z določeno višino poslovnega izida (dobiček, pozitivna ničla, izguba)	Obstaja značilna povezava med pridobljenimi certifikati ISO 9000 in številom GD, ki v izkazu uspeha za leto 2001 izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo.	1	0,05	2	130,1636	0,0000	H13 ₀ ZAVRNEMO
			2	0,05	2	8,4794	0,0144	H13 ₀ ZAVRNEMO
H14	Velikost GD - število GD z določeno višino poslovnega izida (dobiček, pozitivna ničla, izguba)	Obstaja značilna povezava med velikostjo GD in številom GD, ki v izkazu uspeha za leto 2001 izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo.	1	0,05	4	577,4539	0,0000	H14 ₀ ZAVRNEMO
			2	0,05	4	3,7030	0,4477	H14 ₀ NE MOREMO ZAVRNI
H15	Panoga - število GD z določeno višino poslovnega izida (dobiček, pozitivna ničla, izguba)	Obstaja značilna povezava med panogo in številom GD, ki v izkazu uspeha za leto 2001 izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo.	1	0,05	8	268,2100	0,0000	H15 ₀ ZAVRNEMO
			2	0,05	8	3,1742	0,9230	H15 ₀ NE MOREMO ZAVRNI

Hipoteze H13, H14 in H15 sem testirala na primarnem in na sekundarnem vzorcu. Rezultati testa na sekundarnem vzorcu kažejo na povezavo med pridobljenimi certifikati kakovosti in poslovnim izidom GD ne glede na panogo in velikost GD (ki sicer tudi vplivata na poslovni izid).

Tabela 18: Vrednosti *t*-preizkusa in stopnje značilnosti za hipoteze H16, H17 in H18

Hipoteza		Tekstovni zapis	Statistični test					Zavrnitev
Oznaka	Matematični zapis		Vzorec	α	m	t	P	ničelne hipoteze
H16	$\text{DOBIČK_PRIH_POSL}(C) > \text{DOBIČK_PRIH_POSL}(N)$	Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	2,5789	0,0051	H16 ₀ ZAVRNEMO
H17	$\text{DOBIČK_PRIH_SKUP}(C) > \text{DOBIČK_PRIH_SKUP}(N)$	Dobičkovnost skupnih prihodkov je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	2,5302	0,0058	H17 ₀ ZAVRNEMO
H18	$\text{DELEŽ_GD_NENEG}(C) > \text{DELEŽ_GD_NENEG}(N)$	Delež GD z nenegativnim posl. izidom (brez izgube) je pri certificiranih GD višji v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	11,9361	0,0000	H18 ₀ ZAVRNEMO

Rezultat preizkusa hipotez H16, H17 in H18 je skladen z ugotovitvami nekaterih dosedanjih raziskav o vplivih certifikacije kakovosti na kazalnike dobičkovnosti poslovanja⁴⁷.

5.4.8 KAZALNIKI DONOSNOSTI CERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB

Kazalniki donosnosti gospodarskih družb so bili osrednji predmet analize uspešnosti certificiranih gospodarskih družb. Zbirni pregled kazalnikov prikazuje tabela na naslednji strani, podrobnejši podatki pa so razvidni iz prilog (glej tabelo Tabela 19 na str. 104 ter priloge 9 in 10). Iz pregleda opisnih statistik v tej tabeli je razvidno, da je sama višina kazalnikov donosnosti pri certificiranih GD na nivoju gospodarstva, v primarnem in v sekundarnem vzorcu višja kot pri necertificiranih GD. Vrednosti istovrstnih kazalnikov na nivoju celotnega gospodarstva so precej nižje (glej opombo⁴⁵ na str. 98) v primerjavi z vrednostmi v primarnem in sekundarnem vzorcu. Čista donosnost sredstev (ROA) in kapitala (ROE) v primarnem vzorcu je pri certificiranih GD precej višja (ROA v višini 2,75% in ROE v višini 5,01%) kot pri necertificiranih (ROA v višini 0,90% in ROE v višini 2,05%). V sekundarnem vzorcu sta vrednosti obeh obravnavanih kazalnikov višji, večje pa so tudi razlike v vrednosti teh dveh kazalnikov med certificiranimi GD (ROA v višini 7,92% in ROE v višini 19,02%)⁴⁸ in necertificiranimi GD (ROA v višini 1,56% in ROE v višini 9,53%)⁴⁸.

Podrobnejša primerjava vrednosti posameznih kazalnikov na nivoju posameznih velikostnih skupin v okviru panog (glej prilogo 10) pokaže, da imajo certificirane GD v večini skupin višje vrednosti kazalnikov od necertificiranih GD. Nobena panoga in nobena velikostna skupina (velike, srednje, male GD) bistveno ne izstopa.

⁴⁷ Ugotovljen je vpliv certifikacije kakovosti na kazalnike dobičkovnosti in donosnosti poslovanja, podobno kot to že ugotavljajo izvajalci študije PIMS, Rust in sodelavci, Corbet in sodelavci, Lloydov urad za zagotavljanje kakovosti in še več drugih raziskav (Buzzell, Wiersema, 1981, str. 135-144; Heras, Casadesús in Dick, 2002, str. 72, 74-77; Corbet et al., 2002, str. 31-40).

⁴⁸ ocena aritmetične sredine za sekundarni vzorec

Tabela 19: Kazalniki donosnosti gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9001

Skupina	Kazalnik	Populacija	Primarni vzorec	Sekundarni vzorec				Opis
		Skupna vrednost	Skupna vrednost	Število enot	Ocena povprečja	Ocena SD	Ocena CV	
V	ROA	-2,46%	1,55%	555	2,76%	15,25%	5,5164	Donosnost sredstev (ROA) vseh GD
V	ROE	-5,23%	3,24%	555	11,32%	39,01%	3,4451	Donosnost kapitala (ROE) vseh GD
C	ROA	-0,15%	2,75%	105	7,92%	8,18%	1,0319	Donosnost sredstev (ROA) certificiranih GD
C	ROE	-0,27%	5,01%	105	19,02%	24,04%	1,2637	Donosnost kapitala (ROE) certificiranih GD
N	ROA	-3,43%	0,90%	450	1,56%	16,25%	10,4109	Donosnost sredstev (ROA) necertificiranih GD
N	ROE	-8,01%	2,05%	450	9,53%	41,61%	4,3680	Donosnost kapitala (ROE) necertificiranih GD

Da bi ugotovila, ali so razlike ocenjenih aritmetičnih sredin predstavljenih kazalnikov statistično značilne, sem uporabila F-test za ugotavljanje razlik med ocenjenimi variancami, rezultate F-testov sem upoštevala pri izvedbi t-testov, s katerim sem izvedla končni preizkus. Postavila sem naslednje hipoteze:

H19: Čista donosnost sredstev je pri certificiranih GD po standardih kakovosti serije ISO 9000 višja v primerjavi z necertificiranimi GD.

H20: Čista donosnost kapitala je pri certificiranih GD po standardih kakovosti serije ISO 9000 višja v primerjavi z necertificiranimi GD.

Na podlagi preverjanja tema hipotezama nasprotnih ničelnih hipotez sem prišla do rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli (glej tabelo Tabela 20 na str. 104).

Tabela 20: Vrednosti t-preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H19 in H20

Hipoteza		Tekstovni zapis	Statistični test			t	P	Zavrnitev ničelne hipoteze
Oznaka	Matematični zapis		Vzorec	α	m			
H19	ROA(C) > ROA(N)	Čista donosnost sredstev je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	3,8977	0,0001	H19 ₀ ZAVRNEMO
H20	ROE(C) > ROE(N)	Čista donosnost kapitala je pri certificiranih GD višja v primerjavi z necertificiranimi GD.	2	0,05	553	2,2513	0,0124	H20 ₀ ZAVRNEMO

Ugotavljam, da je stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnem ničelni hipotezi, ki ju preizkušam, manjša od najvišje dopustne stopnje značilnosti (α), ki znaša 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelni hipotezi pri zanemarljivi stopnji značilnosti, in sprejemem sklep, da dosegajo certificirane GD v primerjavi z necertificiranimi GD višjo čisto donosnost sredstev in višjo čisto donosnost kapitala. Rezultat preizkusa hipotez H19 in H20 je skladen z ugotovitvami nekaterih dosedanjih raziskav o vplivih certifikacije kakovosti na kazalnike donosnosti poslovanja (glej opombo⁴⁷ na str. 103).

5.5 Ugotovitve raziskave o uspešnosti certificiranih podjetij

Rezultate preverjanja hipotez o povezavah med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo GD ter o značilnostih rezultatov poslovanja certificiranih GD v primerjavi z necertificiranimi lahko strnem v naslednje ugotovitve:

- Obstaja **statistično značilna povezanost** med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in:
 - panogo (H1);
 - velikostjo GD (H2);
 - izvozno usmeritvijo GD (H3, H6);
 - poslovnim izidom (dobičkom, pozitivno ničlo ali izgubo) (H13, H18).
- Pri certificiranih GD so ugotovljene v primerjavi z necertificiranimi GD **statistično značilne višje vrednosti** naslednjih **kazalnikov** uspešnosti poslovanja:
 - dodana vrednost na zaposlenega (H12);
 - dobičkovnost prihodkov iz poslovanja in skupnih prihodkov (H16, H17);
 - čista donosnost sredstev in kapitala (H19, H20).
- **Nisem ugotovila statistično značilne razlike** med certificiranimi in necertificiranimi GD v vrednostih deleža prihodkov iz prodaje na tujem trgu (H7) in v vrednostih kazalnikov gospodarnosti poslovanja (H8, H9⁴⁹) ter kazalnikov dohodkovnosti poslovanja (H10, H11).
- V kolikšni meri so večja **izvozna usmerjenost** in višje **vrednosti** zgoraj navedenih **kazalnikov uspešnosti poslovanja** certificiranih GD v primerjavi z necertificiranimi odvisne ravno od pridobljenega certifikata oz. od uvedbe sistema obvladovanja kakovosti, na podlagi izvedenih testov ne moremo ugotoviti. Izvozna usmeritev in rezultati poslovanja GD so namreč **odvisni še od drugih dejavnikov**⁵⁰:
 - od velikosti GD (H4, H14),
 - od panoge (H5, H15) ter
 - od ostalih dejavnikov, ki jih nisem preverjala⁵¹.

⁴⁹ Hipoteza H9 ugotavlja statistično značilne razlike v rasti prihodkov in odhodkov iz poslovanja samo za certificirane GD.

⁵⁰ Vpliv velikosti in panoge na primerjave kazalnikov uspešnosti poslovanja sem zmanjšala z ustrezno izbiro sekundarnega vzorca. Rezultati preizkušanja hipotez H13, H14 in H15 na sekundarnem vzorcu kažejo na povezavo med pridobljenimi certifikati kakovosti in poslovnim izidom GD ne glede na panogo in velikost GD (ki sicer tudi vplivata na poslovni izid). Kolikšen vpliv izmed ostalih dejavnikov ima na dobiček ter zgoraj navedene kazalnike dobičkovnosti in donosnosti certificiranih GD prav pridobitev certifikata kakovosti po standardih serije ISO 9000, pa bi pokazala regresijska analiza.

⁵¹ Nekateri izmed teh dejavnikov so: vrsta lastništva, lastniška struktura, prevladovanje določenega proizvodnega dejavnika (kapitalna oz. delovna intenzivnost proizvodnje), podjetniške ideje (Sektorska analiza poslovanja gospodarskih družb v obdobju 1995-2001, 2002a, str. 29).

Če primerjam rezultate izvedene raziskave z ugotovitvami predhodnih raziskav (glej poglavja 3.4.4 Ugotovitve tujih raziskav ... na str. 39, 3.4.5 Ugotovitve dosedanjih raziskav ... na str. 42 in 5.2.2 Določitev vzorca na str. 78), lahko ugotovim sledeče:

- Ugotovljen je **vpliv certifikacije kakovosti na kazalnike dobičkovnosti in donosnosti poslovanja**, podobno kot to že ugotavljajo izvajalci študije PIMS, Rust in sodelavci, Corbet in sodelavci, Lloydov urad za zagotavljanje kakovosti in še več drugih raziskav (Buzzell, Wiersema, 1981, str. 135-144; Heras, Casadesús in Dick, 2002, str. 72, 74-77; Corbet et al., 2002, str. 31-40) .
- **Vpliv** uvedbe sistema obvladovanja kakovosti **na stroške in** s tem na boljšo **gospodarnost ni viden**. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Heras, Casadesús in Dick (Heras, Casadesús in Dick, 2002, str. 74-75), ko so analizirali rezultate raziskav več avtorjev.
- Povezava certifikacije GD z njihovo izvozno usmeritvijo kaže na **pomen** trženjskih učinkov **signaliziranja kakovosti s pridobljenim certifikatom**, ki ga ugotavljajo že avtorji Singels, Ruël, Water (Singels, Ruël, Water, 2001, str. 73-74), Terziovski, Sohal, Moss (Terziovski, Sohal, Moss, 1999, str. 915-926), Heras, Casadesús in Dick (Heras, Casadesús in Dick, 2002, str. 74-75).
- Čeprav je bila ugotovljena odvisnost med certificiranjem in gospodarskimi panogami ter med certificiranjem in velikostjo GD, pa **pri kazalnikih dobičkovnosti in donosnosti**, pri katerih dosegajo certificirane GD v povprečju višje vrednosti od necertificiranih GD, ni bilo vidno, da bi razmerje vrednosti kateregakoli izmed navedenih kazalnikov certificiranih in necertificiranih GD v vzorcu bistveno odstopalo v celotni panogi (v vseh velikostnih skupinah) ali v eni velikostni skupini (v vseh panogah) v primerjavi z ostalimi panogami oz. velikostnimi skupinami.⁵² Ta ugotovitev se sklada z ugotovitvijo preizkusa hipotez H14 in H15⁵³. Do podobnih ugotovitev glede **neznačilnih razlik v rezultatih podjetij različnih velikostnih razredov** so pri izvajanju svojih raziskav prišli že tudi nekateri drugi avtorji (Gotzamani, Tsiotras, 2001, str. 1337-1338; Correlia, Lisboa, Yasin, 2003, str. 29).

⁵² Tabela s primerjavo istovrstnih kazalnikov uspešnosti poslovanja po panogah in velikostnih skupinah med certificiranimi in necertificiranimi GD je podana v prilogi 10 na str. 3-6. Zaradi boljše preglednosti in lažje primerjave uspešnosti certificiranih in necertificiranih GD po posameznih skupinah GD so polja v tabeli, ki izkazujejo višje vrednosti kazalnikov certificiranih GD v primerjavi z necertificiranimi GD (za skupine GD iz iste panoge in iz istega velikostnega razreda), osenčena oranžno.

⁵³ Zavrnitev hipotez H14 in H15 na sekundarnem vzorcu, na katerem sem preizkušala tudi ostale hipoteze v zvezi z dobičkovnostjo in donosnostjo GD, potrjuje, da ne obstaja značilna povezava med velikostjo GD in številom GD, ki v izkazu uspeha izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo, in da ne obstaja značilna povezava med panogo in številom GD, ki v izkazu uspeha izkazujejo dobiček, pozitivno ničlo ali izgubo.

6 ZAKLJUČEK

Uspešno poslovanje podjetja ni pomembno le za posamezno podjetje, ampak za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto, katere blaginja je odvisna od uspešnosti delovanja podjetij. Zato je pomembno vedeti, kaj naredi neko podjetje uspešno oziroma v čem se uspešna podjetja ločijo od neuspešnih. Glede na teoretska izhodišča, predstavljena v nalogi, je eden od pomembnih dejavnikov uspešnosti tudi kakovost.

Cilj vsakega podjetja je živeti in uspevati; proizvajati mora izdelke, ki jih kupci želijo, v rokih in na stopnji visoke kakovosti ter za sprejemljivo ceno. Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in temeljno načelo uspešnih podjetij.

Uspešna podjetja upoštevajo vplive okolja, se nanje pripravljajo, jim prilagajajo cilje in strategije za njihovo doseganje, za doseganje teh ciljev planirajo vire, tako finančne kot tudi človeške ter razvijajo in ustrezno spreminjajo organizacijo podjetja. Na ta način dosegajo večjo konkurenčno prednost in večjo uspešnost poslovanja podjetja. Način, kako uresničiti cilje podjetja, se v vsakem podjetju razlikuje. Eno od možnih orodij za doseganje teh ciljev je uvedba sistemov obvladovanja kakovosti, ki jih narekujejo standardi, predstavljeni v tem magistrskem delu. S pomočjo enega ali več povezujočih se standardov in modelov kakovosti so cilji podjetja lahko lažje in enostavneje dosegljivi, saj standardi predpisujejo in zahtevajo podobne pristope, kot jih najdemo v strokovni literaturi kot vodila uspešnega poslovanja podjetij.

V Evropi certificiranje kakovosti hitro narašča, saj je samo v letu 2000 naraslo za četrtno na preko 400.000 podeljenih certifikatov (The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Tenth cycle, 2002). Tudi Slovenija se v zadnjih letih po številu podeljenih certifikatov kakovosti po standardih serije ISO 9000 lahko primerja z večino držav Evropske unije (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002). Sedaj je v Sloveniji že preko 1100 certificiranih podjetij po standardih serije ISO 9000 (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002), nekatera med njimi pa razvijajo oziroma so razvila sistem obvladovanja kakovosti naprej v sistem celovitega obvladovanja kakovosti (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002). Tako v Sloveniji že najmanj vsak tretji zaposleni dela v podjetju s certificiranim sistemom kakovosti. Prva slovenska podjetja se certificirajo že tudi po drugih, zdaj še manj razširjenih novejših standardih s področja zdravja in varnosti pri delu, družbene odgovornosti in vlaganja v znanje.

Namen tega magistrskega dela je bil ugotoviti, ali uvedeni sistemi obvladovanja kakovosti in z njimi pridobljeni certifikati kakovosti po standardih ISO 9000, ki so v Sloveniji najbolj razširjeni standardi kakovosti, vplivajo na uspešnost podjetij, kakor jo

je mogoče meriti skozi njihove finančne rezultate, objavljene v letnih računovodskih izkazih.

Pri analiziranju podatkov poslovanja za leto 2001 sem prišla do naslednjih ugotovitev o značilnostih poslovanja certificiranih gospodarskih družb:

- Kljub temu da že skoraj vsak tretji zaposleni v Sloveniji dela v certificiranem podjetju po standardu iz serije ISO 9000, pa je skupni delež certificiranih gospodarskih družb le 1,93% vseh gospodarskih družb in je po panogah različen.
- Od vseh gospodarskih družb je do sedaj certificiranih preko 26% velikih družb, manj kot 8% srednjih družb in okrog 0,5% malih družb.
- Med certificiranimi gospodarskimi družbami je več kot polovica velikih družb in približno po četrtina srednjih in malih družb.
- Med certificiranimi gospodarskimi družbami po standardih serije ISO 9000 je 12,08% družb, ki so pridobile še kak drug standard kakovosti.
- Med izvozno usmerjenimi gospodarskimi družbami je ugotovljen večji delež certificiranih družb (6,53%) kot med neizvozniki (0,63%), kar je možno razložiti z večjim deležem velikih družb med izvozniki in morda z njihovo večjo potrebo, sposobnostjo ali pa pripravljenostjo za pridobitev certifikata kakovosti.
- Analiza gospodarnosti poslovanja kaže sicer večjo gospodarnost poslovanja certificiranih gospodarskih družb, vendar razlika ni statistično značilna.
- Prav tako niso značilne razlike v rasti prihodkov in odhodkov iz poslovanja certificiranih gospodarskih družb.
- Certificirane gospodarske družbe dosegajo nižje prihodke iz poslovanja in nižje skupne prihodke na zaposlenega v primerjavi z necertificiranimi družbami, vendar razlika ni statistično značilna.
- Certificirane gospodarske družbe so bolj uspešne v naslednjih pogledih:
 - med njimi je večji delež podjetij, ki nimajo izgube,
 - dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega,
 - dosegajo višjo dobičkovnost prihodkov iz poslovanja in skupnih prihodkov ter
 - dosegajo višjo čisto donosnost sredstev in kapitala.

Ugotovitve te naloge potrjujejo teoretične predpostavke o medsebojni odvisnosti med kakovostjo in uspešnostjo poslovanja in se ujemajo z rezultati nekaterih drugih raziskav, ki jih predhodno v delu navajam.

Možnosti za raziskovanje povezav med certifikacijo sistemov kakovosti in uspešnostjo podjetij s tem še ni zaključena, kajti zaradi omejitev naloge ni bilo mogoče pregledati vseh vidikov uspešnosti podjetij, kakor tudi ne njihove uspešnosti skozi čas (daljše časovno obdobje). Poleg tega ostaja še odprta dilema, koliko in kako na ugotovljeno uspešnost vplivajo še ostali standardi kakovosti, ki so jih poleg ISO 9001 že pridobila obravnavana podjetja, in drugi dejavniki uspešnosti, ki jih nisem upoštevala v raziskavi.

7 SLOVAR IZRAZOV IN OKRAJŠAV

IZRAZI:

- **celovito obvladovanje kakovosti (TQM)** – pristop k poslovanju podjetja, osredotočen na kakovost, osnovan na sodelovanju vseh zaposlenih v podjetju, z namenom ustvarjanja dolgoročnega uspeha na podlagi zadovoljstva kupcev in pridobitev za vse zaposlene v podjetju ter širšo družbo;
- **certificiranje** – postopek, v katerem neodvisna stranka dodeli podjetju pisno priznanje (certifikat) in s tem potrjuje skladnost z zahtevami določenega standarda;
- **certifikat** – potrdilo, ki ga izda certifikacijska hiša z določeno časovno omejitvijo trajanja, ki dokazuje, da je bila izvedena presoja sistema in da sistem deluje skladno z ustreznim standardom;
- **konkurenčnost** - prizadevanje, da je z večjo kakovostjo blaga ali nižjo ceno izdelkov, z boljšimi storitvami kdo boljši kot nasprotnik;
- **nenehno izboljševanje** – ponavljajoče se aktivnosti z namenom povečevanja sposobnosti izpolnjevanja zahtev;
- **neskladnost** – neizpolnjevanje zahtev standarda, zakonodaje, organizacijskega predpisa, navodila za delo, tehničnih specifikacij za proizvod;
- **obvladovanje kakovosti** - koordinirane aktivnosti usmerjanja in obvladovanja organizacije v zvezi s kakovostjo;
- **odjemalec** – podjetje (organizacija) ali oseba, ki prejme proizvod;
- **poslovník** – dokument, ki opredeljuje sistem obvladovanja kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ali sistem obvladovanja varnosti in zdravja v podjetju;
- **presoja (notranja in zunanja)** – preverjanje, s katerim presojevalci (zunanji ali notranji) ugotavljajo, ali so določeni deli sistema skladni z ustreznim standardom;
- **proces** – množica povezanih, strukturiranih aktivnosti – veriga dogodkov – ki ustvarijo določeno storitev ali izdelek za določenega kupca ali kupce;
- **zagotavljanje kakovosti** – del obvladovanja kakovosti, osredotočen na vzpostavljanje zaupanja, da bodo zahteve za kakovost izpolnjene;

- **učinkovitost** – obseg, v katerem so uresničene načrtovane aktivnosti in doseženi načrtovani rezultati;
- **uspešnost** – razmerje med doseženimi rezultati in porabljenimi viri;

UPORABLJENE OKRAJŠAVE:

- **AJPES** - Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve;
- **CV** – Coefficient of Variation - koeficient variabilnosti;
- **GD** – gospodarska družba;
- **GVIN** – baze poslovnega spleta Skupine GV;
- **ISO** – International Organization for Standardization;
- **M** – Mean –aritmetična sredina;
- **PDCA krog** – Demingov krog: P=Plan (planiraj), D=Do (izvedi), C=Check (preveri), A=Act (ukrepaj);
- **PRSPO** – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost;
- **ROA** – Return on Assets – donosnost sredstev;
- **ROE** – Return on Equity – donosnost kapitala;
- **SD** – Standard Deviation – standardni odklon;
- **SKD** – Statistična klasifikacija dejavnosti;
- **SURS** - Statistični urad Republike Slovenije;
- **TQM** – Total Quality Management – celovito obvladovanje kakovosti;
- **UMAR** - Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize;

8 LITERATURA

- 1.) Adam Everett E. Jr et al.: An international study of quality improvement approach and firm performance. International Journal of Operations & Production Management. MCB University Press : B.k., 1997, Vol. 17, No. 9, str. 842-873
- 2.) Anderson Stewart: Continual improvement and the consistent pair. revija ISO Management Systems. Ženeva : Central Secretariat of ISO (International Organization for Standardization), 2002, Vol. 2, No. 6 – November-December, str. 27–38
- 3.) Arh Franc: Statistika 1 – obrazci in postopki (druga, dopolnjena izdaja). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000, 118 str.
- 4.) Artač Vojko, Kočar Lidija, Prislan Božo: Uvajanje integralnih sistemov kakovosti. Ljubljana : GZS, 2000, 18 str.
- 5.) Azzone G., Cairnarca C. G.: The Strategic Role of Quality in Small Size Firms. Small Business Economics. B.k., 1993, Vol. 5, str. 67-76
- 6.) Babič Marjan: Ekonomika kakovosti. Management, kakovost, razvoj. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo. nov. 2001. Koper : Visoka šola za management v Kopru, maj 2002, str. 63-68
- 7.) Balabanis George I., Katsikea Eva S.: Being an entrepreneurial explorer: does it pay?. International Business Review. B.k., 2003, Vol. 12, Issue 2 – April, str. 233-252
- 8.) Beecroft Dennis G.: The role of quality in strategic management. Management Decision. B.k. : MCB University Press, 1999, Vol. 37, No. 6, str. 499-502
- 9.) Belak Janko: Podjetniško planiranje. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1991, 366 str.
- 10.) Belohlav A. James.: Quality, Strategy and Competitiveness. California Management Review. B.k., 35(1993), No. 3
- 11.) Blejec Marijan: Statistične metode za ekonomiste (druga predelana in razširjena izdaja). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1973, 868 str.
- 12.) Burrill W. Claude: Achieving quality through continual improvement. New York : J. Wiley & Sons, 1999, 630 str.
- 13.) Buzzell Robert D. in Wiersema Frederick D.: Successful Champion-Building-Strategies. Harvard Business Review. Boston : Graduate School of Business Administration. Harvard University, januar-februar 1981, str. 135-144

- 14.) Chapman Ross L., Murray Peter C., Mellor Robert: Strategic quality management and financial performance indicators. International Journal of Quality & Reliability Management. B.k. : MCB University Press, 1997 – Vol. 14, No. 4, str. 432-448
- 15.) Corbet J. Charles et al.: Does ISO 9000 certification pay ?. ISO Management Systems. Ženeva : ISO, 2002, No. 4 (July-August), str. 31-40
- 16.) Correlia Elisabete, Lisboa João, Yasin Mahmoud: The Effectiveness of Quality Efforts in the Portuguese Business Culture: An Empirical Investigation. Cross Cultural Management. B.k. : Barmarick Publications, 2003, Vol. 10, No. 2, str. 24-36
- 17.) Crosby B. Philip: Kakovost je zastonj. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1989, 270 str.
- 18.) Crosby B. Philip: Govorimo o kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991, 208 str.
- 19.) Dale Barrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing Quality and Human Resources, Oxford : Blackwell Publishers Inc., 1997, 272 str.
- 20.) Daniel S. J., Reitsperger W.D., Gregson, T.: Quality consciousness in Japanese and US electronics manufacturers. Management Accounting Research. B.k., 1995, Vol. 6, str. 367-382. V Dunk Alan S.: Product quality, environmental accounting and quality performance. Accounting, Auditing & Accountability Journal. B.k., 2002, Vol. 15, No. 5, str. 719-732
- 21.) Dean J. W., Bowen D. E.: Management theory and total quality. improving research and practice through theory development. B.k. : Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No. 3, str. 392-418. V Adam Everett E. Jr et al.: An international study of quality improvement approach and firm performance. International Journal of Operations & Production Management. B.k. : MCB University Press, 1997, Vol. 17, No. 9, str. 842-873
- 22.) Deming William E.: Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: MIT Press, 1982, str. 17. V Forker Krüger: Main schools of TQM. The TQM Magazine. B.k. : MCB University Press, 2001, Vol. 13, No. 3, str. 146-155
- 23.) Devetak Gabrijel: Celovito vključevanje funkcij podjetja v doseganje poslovne odličnosti. Management, kakovost, razvoj. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo. nov. 2001. Koper : Visoka šola za management v Kopru, maj 2002, str. 69-80
- 24.) Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela - 1. del. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2002, 154 str.
- 25.) Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela - 2. del. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2002a, 133 str.

- 26.) Dulc Janez: Trženjski pristop in standardi ISO 9001:2000 – CRM?. revija Kakovost. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 2001, št. 3 - oktober, str. 3-10
- 27.) Dunk Alan S.: Product quality, environmental accounting and quality performance. Accounting, Auditing & Accountability Journal. B.k., 2002, Vol. 15, No. 5, str. 719-732
- 28.) Feigenbaum Armand V.: Total Quality Control. New York : McGraw-Hill, 1983, str. 112. V Forker Krüger: Main schools of TQM. The TQM Magazine. B.k. : MCB University Press, 2001, Vol. 13, No. 3, str. 146-155
- 29.) Feigenbaum Armand V.: Quality: The Strategic Business Imperative. Quality Progress. B.k., 1986, Vol. 19, February, str. 27 . V Burrill W. Claude: Achieving quality through continual improvement. New York : J. Wiley & Sons, 1999, 630 str.
- 30.) Garvin A. David: Quality on the line. Harvard Business Review. B.k., 1983, Sept.-Oct., str. 65-75. V Forker B. Laura, Vickera K. Shawnee, Droge L.M. Cornelia: The contribution of quality to business performance. International Journal of Operations & Production Management. B.k. : MCB University Press, 1996, Vol. 16, No. 8, str. 44-62
- 31.) Garvin A. David: What does "product quality" really mean?. Sloan Management Review. B.k., 1984, str. 25-43. V Forker B. Laura, Vickera K. Shawnee, Droge L.M. Cornelia: The contribution of quality to business performance. International Journal of Operations & Production Management. B.k. : MCB University Press, 1996, Vol. 16, No. 8, str. 44-62
- 32.) Garvin A. David: Competing on the eight dimensions of quality. Harvard Business Review. B.k., 1987, str. 101-109. V Forker B. Laura, Vickera K. Shawnee, Droge L.M. Cornelia: The contribution of quality to business performance. International Journal of Operations & Production Management. B.k. : MCB University Press, 1996, Vol. 16, No. 8, str. 44-62
- 33.) Garvin A. David: Managing quality. The Strategic and Competitive Edge. New York : The Free Press, 1988. V Calingo Luís M. R.: The evolution of strategic quality management. International Journal of Quality & Reliability Management. B.k.: MCB University Press, 1996 – Vol. 13, No. 9, str. 19 - 37
- 34.) Gerič Ivan: Odnos med boljšo kakovostjo izdelkov ali storitev ter stroški in dobičkom. revija Kakovost. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 2000, julij, str. 17-18
- 35.) Glas Miroslav: Ekonomija. Ljubljana : DZS, 1992, 213 str.
- 36.) Gotzamani Katerin D., Tsiotras George D.: An empirical study of ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. International Journal of Operations & Production Management. B.k. : MCB University Press, 2001, Vol. 21, No. 10, str. 1326-1432

- 37.) Hansen Don R., Mowen Maryanne M.: Management Accounting. Cincinnati (Ohio) : South-Western Publishing Co., 1992, 1048 str.
- 38.) Hele John: The eight Quality Management Principles – a practical approach. revija ISO Management Systems. Ženeva : Central Secretariat of ISO (International Organization for Standardization), 2003, Vol. 3, No. 2 – March-April, str. 36–40
- 39.) Heras Iñaki, Casadesús Martí, Dick Gavin P.M.: ISO certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies. Managerial Auditing Journal. B.k. : MCB UP Limited, 2002, Vol. 17, No. 1/2, str. 72-78
- 40.) Ho Samuel K.M.: Operations and Quality Management, London : International Thomson Business Press, 1999, 323 str.
- 41.) Horvat Tatjana: Priprava letnega poročila za komuniciranje z interesnimi skupinami podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000, 249 str.
- 42.) Hunger David J., Wheelen Tomas L.: Strategic Management. 4th ed. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1993, 434 str.
- 43.) Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997, 423 str.
- 44.) IQA (The Institute of Quality Assurance, United Kingdom): ISO 9000 at Q2002. revija ISO Management Systems. Ženeva : Central Secretariat of ISO (International Organization for Standardization), 2003, Vol. 3, No. 1 – January-February, str. 21–28
- 45.) Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1987, 180 str.
- 46.) Juran Joseph M.: Quality Planning and Analysis. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1970, 665 str.
- 47.) Kalton Graham, Vehovar Vasja: Vzorčenje v anketah. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001, 189 str.
- 48.) Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : GV Založba, 2001, 426 str.
- 49.) Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : GV Založba, 2000, 341 str.
- 50.) Kosi Helena: Osredotočenost na kupca – strateška usmeritev organizacije. Zbornik referatov 11. letne konference Slovenskega združenja za kakovost v Portorožu - nov. 2002. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 2002, str. 45-47
- 51.) Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000, 312 str.

- 52.) Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistični obrazci in tabele. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 76 str.
- 53.) Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998, 832 str.;
- 54.) Križman V., Silič V.: Celovito upravljanje – Kakovost in sprememba organizacijske kulture. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001, št 23, str. 43 - 45 (pril.), [URL: <http://www.gvin.com/revije/cgi/article.exe?F=3&GSRCHSTR=&LINK=53186>], 07.06.2001
- 55.) Križman Vojko, Novak Rajko: Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002, 108 str.
- 56.) Lee Ching-Chyi, Lee Tien-Sheng, Chang Chaterine: Quality / productivity practices and company performance in China. International Journal of Quality & Reliability Management. B.k. : MCB University Press, 2001, Vol. 18, No. 6, str. 604-625
- 57.) Leung Hareton K. N., Chan Keith C. C.: Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study. International Journal of Quality & Reliability Management. MCB University Press : B.k., 1999, Vol. 16, No. 7, str. 675-690
- 58.) Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1986, 365 str.
- 59.) Markič Mirko: Pomen kakovosti v slovenski Istri. revija Kakovost. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, okt. 2001, št. 3, str. 28-32
- 60.) Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj : Moderna organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede Kranj, 1994, 548 str.
- 61.) Melavc Dane: Kako gospodariti. Kranj : Moderna organizacija, 1998, 335 str.
- 62.) Mihelčič Miran: Poslovne – proizvodna in druge – funkcije. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1997, 284 str.
- 63.) Mihelčič Miran: Organizacija in ravnanje. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999, 592 str.
- 64.) Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, 1072 str.
- 65.) Mramor Dušan: Finančna politika podjetja - Teoretični prikazi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991, 154 str.
- 66.) Nayak P. Ranganath, Drazen Erica, Kastner George: Accelerating Performance Improvement. The High-Performance Business. Prism. B.k., 1. četrletje 1992, str. 6. V Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998, 832 str.;

- 67.) Naylor Thomas H.: Strategic Planning Management. Oxford. OH: Planning Forum, 1980, str. 59-78. V Belohlav A. James.: Quality, Strategy and Competitiveness. California Management Review. B.k, 1993, Vol. 35, No. 3
- 68.) Niedermeyer M., Seeliger W., Wenisch S.: Entwicklung und Implementierung eines Management Informationssystems unter Integration von wertorientierter Unternehmensführung und des Balanced Scorecard Ansatzes. München : Controlling, 2002, Vol. 3, str. 169-176. V Lesjak Matjaž: Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetju TIM Laško. magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, 91 str.
- 69.) Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana : SIQ, 2001, 52 str.
- 70.) Ohmae Kenichi.: The Mind of the Strategist. New York : McGraw-Hill Book Co., 1982, str. 153-154
- 71.) Pfajfar Lovrenc, Arh Franc: Statistika 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 252 str.
- 72.) Pivka Marjan: Presoje sistemov kakovosti z dodano vrednostjo. 11. konferenca Slovenskega združenja za kakovost. Portorož : Slovensko združenje za kakovost, nov. 2002a, str. 123-124
- 73.) Pivka Marjan, Uršič Duško: The impact of ISO 9001 certification process on Slovenian companies. Journal for East European management studies: 2002, vol. 7, št. 1, str. 27-45
- 74.) Pivka Marjan, Uršič Duško: Vpliv ISO 9000 na konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij. predstavitev projekta – Ljubljana, 09.03.2000. Maribor : Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, 2000, 36 str.
- 75.) Pivka Marjan, Uršič Duško: Vpliv ISO standardov na konkurenčnost MSP. revija Kapital. Ljubljana: Neto, d.o.o., Ljubljana, 2000a, št. 231 - 10.04.2000, str. 44-45
- 76.) Porter E. M.: Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980, 396 str.
- 77.) Porter E. M.: Competitive Advantage. London : The Free Press, 1985, 557 str.
- 78.) Prašnikar J., Debeljak Ž.: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998, 435 str.
- 79.) Priznanje RS za poslovno odličnost.
[URL: <http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo.htm>], Urad za standardizacijo in meroslovje, 04.02.2002
- 80.) Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992, 344 str.
- 81.) Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.

- 82.) Pučko Danijel, Rejc Adriana: Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih. Popravitizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999a, str. 97-114
- 83.) Rebernik Miroslav: Certificati kakovosti in dobičkonosnost podjetja. revija Kapital. Ljubljana : Neto, d.o.o., 2000, št. 231 – 10.04.2000, str. 35
- 84.) Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997, 445 str.
- 85.) Reeves C.A., Bednor D.A.: Defining quality: alternatives and implications. B.k. : Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No. 3, str. 419-45. V Adam Everett E. Jr et al.: An international study of quality improvement approach and firm performance. International Journal of Operations & Production Management. B.k. : MCB University Press, 1997, Vol. 17, No. 9, str. 842-873
- 86.) Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
- 87.) Rogelj Roman: Statistika 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 294 str.
- 88.) Rusjan Borut: Management proizvodnje – prosojnice. Zapiski s predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001a, 242 str.
- 89.) Rusjan Borut: Management proizvodnje. Skripta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001, 296 str.
- 90.) Sedovnik Milena, Novak Rajko: Procesi – temelj kakovostnih storitev. prosojnice. 10. konferenca Slovenskega združenja za kakovost. Portorož : Autocommerce d.d., nov. 2001, 26 str.
- 91.) Singels Jeroen, Ruël Gwenny, Water Henny: ISO 9000 series. Certification and performance. International Journal of Quality & Reliability Management.: B.k. : MCB University Press, 1999, Vol. 16, No. 7, str. 675-690
- 92.) Slapničar Sergeja: Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства. magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998, 120 str.
- 93.) Stata Ray: The Key to Survive in the 1990s. Organizational Learning. Prism. B.k., 4. četrletje 1992, str. 102. V Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
- 94.) Špeh Nives: Standard ISO mora v podjetju živeti. Finance. Ljubljana : Častnik Finance d.o.o., 2002, št. 71 - 15.04.2002, priloga - str. 19
- 95.) Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75
- 96.) Terziovski M., Sohal A., Moss S.: Longitudinal analysis of quality management practices in Australian organizations. Total Quality Management. B.k., August 1999, str. 915-926. V Dunk Alan S.: Product quality, environmental accounting

- and quality performance. Accounting, Auditing & Accountability Journal. B.k., 2002, Vol. 15, No. 5, str. 719-732
- 97.) Trebar Andrej et al.: ISO 9001:2000. Vodenje sistema kakovosti. Ljubljana : Creativ, d.o.o., 2001b, CD, 87 str.
- 98.) Trebar Andrej et al.: Nenehne izboljšave. Vodenje sistema kakovosti. Ljubljana : Creativ, d.o.o., 2001a, CD, 200 str.
- 99.) Trebar Andrej, Brun Danilo: Merjenje zadovoljstva odjemalcev. Ljubljana: revija Kakovost. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 2001, št. 3 - oktober, str. 3-10
- 100.) Trebar Andrej: Stroški nekakovosti. revija Kakovost. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 1996, št. 2, str. 7-10
- 101.) Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1999, str. 841
- 102.) Urbas Špela: Optimiziranje sistema izmenjave vrednot. Gospodarski vestnik. Posebna priloga. Ljubljana : GV Revije, 2001, št. 23, str. 11-12.
- 103.) Vujoševič Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992, 227 str.
- 104.) Waite David A., Hartz William T., McCormack David W.: Integrated Performance Assurance: How to Combine Your Quality, Environmental, and Health & Safety management Systems. New York : Quality resources, 1998, 182 str.. V Zoppe Sandra: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo. magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 108 str.
- 105.) White Alasdair: Continuous Quality Improvement: A Hands-on Guide to Setting up & Sustaining a Cost-effective Quality Programme. London : Judy Piatkus Publishers Ltd., 1996, 205 str.
- 106.) Zadel Aleksander: Osebni slog vodenja za vrhunsko kakovost. Zbornik referatov 11. letne konference Slovenskega združenja za kakovost v Portorožu nov. 2002. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 2002, str. 28-30
- 107.) Zoppe Sandra: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo. magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 108 str.
- 108.) Žnidaršič Janez, Seražin Silvo, Polak Peter: Razumevanje kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990, 143 str.

9 VIRI

- 1.) Certifikati sistemov kakovosti. [URL: http://www.gzs.si/si_nov/panorama/iso_cert], GZS, 07.10.2002
- 2.) Finančni podatki. [URL: <http://www.gvin.com/fipo2001>], GV Skupina d.d., okt. 2002
- 3.) IPIS - Poslovni register Slovenije. Ljubljana: Noviforum d.o.o., dec. 2002
- 4.) Kompass - poslovni imenik slovenskih podjetij. [URL: <http://www.gvin.com/kompass2002>], GV Skupina d.d., okt. 2002
- 5.) Lestvice in sezname. [[URL: <http://www.gvrevija.com/lestvice/kakovost/index.php>], Gospodarski vestnik na Internetu, 19.11.2002
- 6.) Letna poročila. [URL: <http://www.gvin.com/LetnaPorocila>], GV Skupina d.d., okt. 2002
- 7.) Poslovanje gospodarskih družb v letu 2001. [URL: <http://www.gov.si/zmar/publicis/dz/dkazalo.html>]. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), 2002, delovni zvezek 5/2002, 90 str.
- 8.) Sektorska analliza poslovanja gospodarskih družb v obdobju 1995-2001. [URL: <http://www.gov.si/zmar/publicis/dz/dkazalo.html>]. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), 2002a, delovni zvezek 4/2002, 83 str.
- 9.) Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1722>], Gospodarska zbornica Slovenije, 04.03.2002
- 10.) Slovenija v številkah. [URL: <http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>], Statistični urad Republike Slovenije, okt. 2002
- 11.) Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001, 312 str.
- 12.) Standard BS EN ISO 8402:1995. Quality Management and Quality Assurance. London : British Standards Institution, 1995. V Dale Barrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing Quality and Human Resources, Oxford : Blackwell Publishers Inc.,1997, 272 str.
- 13.) Standard SIST ISO 8402:1986. Quality – Vocabulary, Kakovost – slovar, 1986
- 14.) Standard SIST ISO 9001:1995. Sistemi kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju, 1995
- 15.) Standard SIST ISO 9000:2002. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar, 2002

- 16.)Standard SIST ISO 9001:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, 2000
- 17.)Standard SIST ISO 9004:2002. Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšave delovanja, 2002
- 18.)Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD).
[URL: <http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>]. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, okt. 2002
- 19.)Statistični podatki iz bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb po velikosti za leto 2001.Ljubljana : Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES), april 2003
- 20.)The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Tenth cycle.
[URL: <http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage>], 25.01.2002
- 21.)Zakon o gospodarskih družbah [URL: http://www2.gov.si/zak/Zak_vel.nsf].
Ljubljana : Uradni list RS, 1993, št. 30/93

KAZALO SLIK IN TABEL

<i>Slika 1: Razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo</i>	20
<i>Slika 2: Dinamični odnosi med skupinami deležnikov v zelo uspešnem podjetju</i>	27
<i>Slika 3: Poenostavljena področja, ki jih zahteva posamezen standard</i>	49
<i>Slika 4: Povezava med standardi serije ISO 9000:2000</i>	52
<i>Slika 5: Definicija procesa</i>	60
<i>Slika 6: Funkcijski in procesni pristop</i>	60
<i>Slika 7: Shema procesa</i>	62
<i>Slika 8: PDCA krog</i>	64
<i>Slika 9: Struktura standarda ISO 9001:2000</i>	69
<i>Slika 10: Model sistema obvladovanja kakovosti</i>	69
<i>Slika 11: Model ugotavljanja uspešnosti certificiranih gospodarskih družb</i>	81
<i>Slika 12: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 po panogah in podpanogah</i>	85
<i>Slika 13: Število certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 po panogah in podpanogah</i>	86
<i>Slika 14: Struktura certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 po velikosti družb in primerjava s strukturo gospodarskih družb celotnega gospodarstva</i>	89
<i>Slika 15: Delež zaposlenih v certificiranih gospodarskih družbah po panogah</i>	91
 <i>Tabela 1: Pregled certificiranja po standardih serije ISO 9000 po številu certificiranih podjetij</i>	71
<i>Tabela 2: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti ISO 9000 znotraj panog</i>	85
<i>Tabela 3: Vrednosti c^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezo H1</i>	87
<i>Tabela 4: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti ISO 9000 med vsemi gospodarskimi družbami iste velikosti</i>	88
<i>Tabela 5: Struktura certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti ISO 9000 po velikosti</i>	88
<i>Tabela 6: Vrednosti c^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezo H2</i>	90
<i>Tabela 7: Delež zaposlenih v gospodarskih družbah, certificiranih po standardih kakovosti serije ISO 9000</i>	90
<i>Tabela 8: Delež certificiranih gospodarskih družb po standardih serije ISO 9000 med izvozniki in neizvozniki</i>	92
<i>Tabela 9: Izvozna naravnost gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9000</i>	92
<i>Tabela 10: Vrednosti c^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipoteze H3, H4 in H5</i>	93
<i>Tabela 11: Vrednosti c^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H6 in H7</i>	95
<i>Tabela 12: Kazalniki gospodarnosti certificiranih gospodarskih družb po standardih kakovosti serije ISO 9000</i>	95
<i>Tabela 13: Vrednosti t-preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H8 in H9</i>	97
<i>Tabela 14: Kazalniki dohodkovnosti gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9001</i>	98
<i>Tabela 15: Vrednosti t-preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H10, H11 in H12</i>	100
<i>Tabela 16: Kazalniki dobičkovnosti gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9001</i>	101
<i>Tabela 17: Vrednosti c^2 preizkusa in stopnje značilnosti za hipoteze H13, H14 in H15</i>	102
<i>Tabela 18: Vrednosti t-preizkusa in stopnje značilnosti za hipoteze H16, H17 in H18</i>	103
<i>Tabela 19: Kazalniki donosnosti gospodarskih družb, certificiranih po standardih serije ISO 9001</i>	104
<i>Tabela 20: Vrednosti t-preizkusa in stopnje značilnosti za hipotezi H19 in H20</i>	104

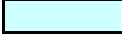
11 PRILOGE

- 1.) Priloga 1: **Certifikati serije ISO 9000 in ISO 14001**
- 2.) Priloga 2: **Šifrant gospodarskih dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD)**
- 3.) Priloga 3: **Porazdelitev certificiranih gospodarskih družb po panogah**
- 4.) Priloga 4: **Porazdelitev certificiranih gospodarskih družb po velikosti**
- 5.) Priloga 5: **Izvozna naravnost gospodarskih družb**
- 6.) Priloga 6: **Gospodarnost poslovanja ter rast prihodkov in odhodkov iz poslovanja gospodarskih družb**
- 7.) Priloga 7: **Dohodkovnost poslovanja gospodarskih družb**
- 8.) Priloga 8: **Dobiček in dobičkovnost prihodkov gospodarskih družb**
- 9.) Priloga 9: **Donosnost sredstev in kapitala gospodarskih družb**
- 10.) Priloga 10: **Opisne statistike obravnavanih kazalnikov uspešnosti in statistični testi za preizkušanje hipotez**

PRILOGE

Legenda k prilogam 3 do 10:

Barva senčenja Pomen

	Vse gospodarske družbe
	Vse certificirane gospodarske družbe po standardih kakovosti serije ISO 9000
	Vse gospodarske družbe, ki niso certificirane po standardih kakovosti serije ISO 9000.
	Rezltati statističnih testov in primerjav

Vrednosti zneskov v tabelah so podane v tisoč SIT.

PRILOGA 1:

Šifrant gospodarskih dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD):

A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo
B	Ribištvo
CA	Pridobivanje energetskih surovin
CB	Pridobivanje rud in kamnin, razen energetskih
C	Rudarstvo
DA	Hrana, pijače, tobak
DB	Tekstilije in izdelki
DC	Usnje in izdelki
DD	Les in izdelki
DE	Papir, založništvo, tiskarstvo
DF	Koks, naftni deriv., jedr. gorivo
DG	Kemik., kemični izd., umet. vl.
DH	Izd. iz gume. plastičnih mas
DI	Dr. nekovins. mineralni izdel.
DJ	Kovine in izdelki
DK	Stroji in naprave
DL	Električ., optična oprema
DM	Vozila in plovila
DN	Pohštvo, drugo, reciklaža
D	Predelovalne dejavnosti
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo
F	Gradbeništvo
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.
H	Gostinstvo
I	Promet, skladiščenje in zveze
J	Finančno posredništvo
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve
L	Javna uprava, obramba in obv. soc. zav.
M	Izobraževanje
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo
O	Druge javne, skupne in osebne storitve

Struktura certificiranih gospodarskih družb po ISO 9000 po dejavnostih SKD:

Leto: 2001

Šifra SKD	Dejavnost	Št. GD v panogi	Št. certif. GD po ISO 9000 v panogi	Št. GD z več certifikati	Št. GD samo s certif. ISO 9000	Št. GD brez certifikata	Delež certif. GD znotraj panoge	Delež GD z več certif. med certif. GD	Delež GD z več certif. v panogi	Struktura certif. GD po panogah	Struktura certif. GD z več certifikati po panogah
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	469	5	2	3	464	1.07%	40.00%	0.43%	0.69%	2.30%
B	Ribištvo	21	0	0	0	21	0.00%	-	0.00%	0.00%	0.00%
CA	Pridobivanje energetskih surovin	8	0	0	0	8	0.00%	-	0.00%	0.00%	0.00%
CB	Pridobivanje rud in kamnin, razen	44	4	0	4	40	9.09%	0.00%	0.00%	0.56%	0.00%
C	Rudarstvo	52	4	0	4	48	7.69%	0.00%	0.00%	0.56%	0.00%
DA	Hrana, pijače, tobak	377	29	3	26	348	7.69%	10.34%	0.80%	4.03%	3.45%
DB	Tekstilije in izdelki	528	28	4	24	500	5.30%	14.29%	0.76%	3.89%	4.60%
DC	Usnje in izdelki	81	5	2	3	76	6.17%	40.00%	2.47%	0.69%	2.30%
DD	Les in izdelki	458	7	1	6	451	1.53%	14.29%	0.22%	0.97%	1.15%
DE	Papir, založništvo, tiskarstvo	929	26	2	24	903	2.80%	7.69%	0.22%	3.61%	2.30%
DF	Koks, naftni deriv., jedr. gorivo	4	1	0	1	3	25.00%	0.00%	0.00%	0.14%	0.00%
DG	Kemik., kemični izdelki, umet. vl.	149	24	8	16	125	16.11%	33.33%	5.37%	3.33%	9.20%
DH	Izd. iz gume, plastičnih mas	444	31	3	28	413	6.98%	9.68%	0.68%	4.31%	3.45%
DI	Dr. nekovins. mineralni izdelki	202	18	3	15	184	8.91%	16.67%	1.49%	2.50%	3.45%
DJ	Kovine in izdelki	1210	72	12	60	1138	5.95%	16.67%	0.99%	10.00%	13.79%
DK	Stroji in naprave	457	39	4	35	418	8.53%	10.26%	0.88%	5.42%	4.60%
DL	Električ., optična oprema	720	77	14	63	643	10.69%	18.18%	1.94%	10.69%	16.09%
DM	Vozila in plovila	122	11	3	8	111	9.02%	27.27%	2.46%	1.53%	3.45%
DN	Pohštvo, drugo, reciklaža	501	21	1	20	480	4.19%	4.76%	0.20%	2.92%	1.15%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	389	60	329	5793	6.29%	15.42%	0.97%	54.03%	68.97%
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	140	14	1	13	126	10.00%	7.14%	0.71%	1.94%	1.15%
F	Gradbeništvo	2733	54	1	53	2679	1.98%	1.85%	0.04%	7.50%	1.15%
G	Trgovina in storitve popravil izdel. šir. por.	12964	86	8	78	12878	0.66%	9.30%	0.06%	11.94%	9.20%
H	Gostinstvo	1313	6	1	5	1307	0.46%	16.67%	0.08%	0.83%	1.15%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	34	3	31	1860	1.80%	8.82%	0.16%	4.72%	3.45%
J	Finančno posredništvo	413	2	0	2	411	0.48%	0.00%	0.00%	0.28%	0.00%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	105	9	96	8985	1.16%	8.57%	0.10%	14.58%	10.34%
L	Javna uprava, obramba in obvar. soc. zav.	5	0	0	0	5	0.00%	-	0.00%	0.00%	0.00%
M	Izobraževanje	459	3	0	3	456	0.65%	0.00%	0.00%	0.42%	0.00%
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo	530	1	0	1	529	0.19%	0.00%	0.00%	0.14%	0.00%
O	Druge javne, skupne in osebne storitve	945	17	2	15	928	1.80%	11.76%	0.21%	2.36%	2.30%
	Skupaj	37210	720	87	633	36490	1.93%	12.08%	0.23%	100.00%	100.00%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	389	60	329	5793	6.29%	15.42%	0.97%	58.23%	74.07%
F	Gradbeništvo	2733	54	1	53	2679	1.98%	1.85%	0.04%	8.08%	1.23%
G	Trgovina in storitve popravil izdel. šir. por.	12964	86	8	78	12878	0.66%	9.30%	0.06%	12.87%	9.88%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	34	3	31	1860	1.80%	8.82%	0.16%	5.09%	3.70%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	105	9	96	8985	1.16%	8.57%	0.10%	15.72%	11.11%
	Skupaj	32863	668	81	587	32195	2.03%	12.13%	0.25%	100.00%	100.00%

PRILOGA 4: Porazdelitev certificiranih gospodarskih družb po velikosti

Datum: 12/3/2003

Delež zaposlenih v certificiranih gospodarskih družbah po dejavnostih SKD:

Leto: 2001

	Dejavnost	Št. GD v panogi	Št. zaposlenih	Št. certif. GD po ISO 9000 v panogi	Št. zaposlenih	Delež zaposlenih v certif. GD
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	469	7,708	5	383	4.97%
B	Ribištvo	21	115	0	0	0.00%
C	Rudarstvo	52	4,994	4	198	3.96%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	212,217	389	92,634	43.65%
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	140	12,101	14	4,944	40.86%
F	Gradbeništvo	2733	40,775	54	13,120	32.18%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	81,357	86	15,126	18.59%
H	Gostinstvo	1313	12,480	6	1,013	8.12%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	38,344	34	5,553	14.48%
J	Finančno posredništvo	413	1,699	2	22	1.29%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	38,941	105	8,000	20.54%
L	Javna uprava, obramba in obv. soc. zav.	5	206	0	0	0.00%
M	Izobraževanje	459	1,259	3	25	1.99%
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo	530	13,595	1	400	2.94%
O	Druge javne, skupne in osebne storitve	945	7,654	17	3,128	40.87%
	Skupaj	37210	473,445	720	144,546	30.53%

D	Predelovalne dejavnosti	6182	212,217	389	92,634	44.61%
F	Gradbeništvo	2733	40,775	54	13,120	32.22%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	81,357	86	15,126	18.62%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	38,344	34	5,553	14.48%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	38,941	105	8,000	21.11%
	Skupaj	32863	411634	668	134433	32.66%

PRILOGA 5: Izvozna naravnost gospodarskih družb

Datum: 12/3/2003

Delež izvoznikov med certificiranimi podjetji po ISO 9000:

Leto: 2001

Šifra SKD	Dejavnost	Vse GD v panogi				Certificirane GD po ISO 9000 v panogi				Necertificirane GD v panogi			
		Št. GD v panogi	Št. izvoznikov v panogi	Delež izvoznih GD v panogi	Delež prih. iz prodaje na tujem v prih. iz posl. v panogi (%)	Št. certif. GD po ISO 9000 v panogi	Št. izvoznikov v panogi	Delež izvoznih GD v panogi	Delež prih. od prodaje na tujem v prih. od posl. v panogi (%)	Št. GD v panogi	Št. izvoznikov v panogi	Delež izvoznih GD v panogi	Delež prih. iz prodaje na tujem v prih. iz posl. v panogi (%)
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	469	120	25.59%	5.39%	5	2	40.00%	18.28%	464	118	25.43%	4.81%
B	Ribištvo	21	3	14.29%	2.26%	0	0	-	-	21	3	14.29%	2.26%
C	Rudarstvo	52	16	30.77%	3.58%	4	2	50.00%	0.00%	48	14	29.17%	5.80%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	2514	40.67%	56.49%	389	361	92.80%	63.70%	5793	2153	37.17%	48.64%
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	140	17	12.14%	4.48%	14	5	35.71%	0.41%	126	12	9.52%	7.98%
F	Gradbeništvo	2733	240	8.78%	4.02%	54	23	42.59%	5.59%	2679	217	8.10%	3.16%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	3391	26.16%	9.83%	86	68	79.07%	5.53%	12878	3323	25.80%	11.40%
H	Gostinstvo	1313	64	4.87%	11.85%	6	3	50.00%	12.02%	1307	61	4.67%	11.83%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	781	41.24%	26.41%	34	24	70.59%	40.22%	1860	757	40.70%	23.10%
J	Finančno posredništvo	413	29	7.02%	1.96%	2	1	50.00%	0.04%	411	28	6.81%	2.01%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	1458	16.04%	11.98%	105	43	40.95%	26.30%	8985	1415	15.75%	9.58%
L	Javna uprava, obramba in obv. soc. zav.	5	2	40.00%	0.59%	0	0	-	-	5	2	40.00%	0.59%
M	Izobraževanje	459	35	7.63%	4.16%	3	1	33.33%	0.27%	456	34	7.46%	4.31%
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo	530	61	11.51%	5.72%	1	1	100.00%	4.95%	529	60	11.34%	5.75%
O	Druge javne, skupne in osebne storitve	945	100	10.58%	33.58%	17	7	41.18%	61.78%	928	93	10.02%	13.36%
	Skupaj	37210	8,831	23.7%	27.76%	720	541	75.14%	39.16%	36490	8,290	22.72%	21.47%

D	Predelovalne dejavnosti	6182	2514	40.67%	56.49%	389	361	92.80%	63.70%	5793	2153	37.17%	48.64%
F	Gradbeništvo	2733	240	8.78%	4.02%	54	23	42.59%	5.59%	2679	217	8.100%	3.16%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	3391	26.16%	9.83%	86	68	79.07%	5.53%	12878	3323	25.804%	11.40%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	781	41.24%	26.41%	34	24	70.59%	40.22%	1860	757	40.699%	23.10%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	1458	16.04%	11.98%	105	43	40.95%	26.30%	8985	1415	15.748%	9.58%
	Skupaj	32863	8,384	25.5%	29.96%	668	519	77.69%	41.80%	32195	7,865	24.43%	23.24%

Leto: 2001

Šifra SKD	Dejavnost	Št. GD v panogi	Indeks rasti prihodkov iz poslovanja	Indeks rasti odhodkov iz poslovanja	Gospodarnost poslovanja	Št. certif. GD po ISO 9000 v panogi	Indeks rasti prihodkov iz poslovanja	Indeks rasti odhodkov iz poslovanja	Št. GD z rastjo prih. od posl. večjo od rasti odh. od posl.	Št. GD z rastjo odh. od posl. večjo od rasti prih. od posl.	Gospodarnost poslovanja	Št. GD brez certif. v panogi	Indeks rasti prihodkov iz poslovanja	Indeks rasti odhodkov iz poslovanja	Gospodarnost poslovanja
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	469	111	112	99.31%	5	117.83	123.40	2	3	100.93%	464	110.83	111.57	99.24%
B	Ribištvo	21	91.1	92.4	93.09%	0	0.00	0.00	0	0	-	21	91.1	92.4	93.09%
C	Rudarstvo	52	102	145.4	69.34%	4	58	112	2	2	49.91%	48	105.64	146.57	70.04%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	114.2	114.5	102.69%	389	113.63	114.96	173	216	103.22%	5793	114.238221	114.5	102.13%
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	140	105.1	182.8	54.97%	14	123.21	153.39	4	10	68.17%	126	103.09	180.80	47.13%
F	Gradbeništvo	2733	105.4	106.5	100.46%	54	106.37	108.27	24	30	98.28%	2679	105.40	106.48	101.70%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	113.6	113.2	101.65%	86	115.84	116.06	37	49	101.80%	12878	113.60	113.19	101.59%
H	Gostinstvo	1313	114.6	109.2	101.08%	6	114.37	103.62	5	1	108.20%	1307	114.60	109.23	100.31%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	111.7	113.2	100.38%	34	108.49	110.45	13	21	100.52%	1860	111.76	113.25	100.34%
J	Finančno posredništvo	413	131.5	133	95.43%	2	149.45	124.65	2	0	97.53%	411	131.41	133.04	95.38%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	114.3	114.1	103.01%	105	128.69	126.10	47	58	100.36%	8985	114.14	113.97	103.46%
L	Javna uprava, obramba in obv. soc. zav.	5	119.4	115.9	99.79%	0	0.00	0.00	0	0	-	5	119.4	115.9	99.79%
M	Izobraževanje	459	118.4	119.1	100.06%	3	115.53	113.20	2	1	108.25%	456	118.42	119.14	99.76%
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo	530	117.9	119.6	97.02%	1	109.30	109.60	0	1	107.67%	529	117.92	119.62	96.59%
O	Druge javne, skupne in osebne storitve	945	113.4	111.8	102.99%	17	119.14	117.90	9	8	102.10%	928	113.29	111.69	103.64%
	Skupaj	37210	105.91	117.23	97.81%	720	115.77	116.78	320	400	99.31%	36490	105.71	117.23	97.01%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	114.18	114.55	102.69%	389	113.63	114.96	173	216	103.22%	5793	114.238221	114.5	102.13%
F	Gradbeništvo	2733	105.40	106.46	100.46%	54	106.37	108.27	24	30	98.28%	2679	105.40	106.48	101.70%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	113.60	113.25	101.65%	86	115.84	116.06	37	49	101.80%	12878	113.60	113.19	101.59%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	111.71	113.17	100.38%	34	108.49	110.45	13	21	100.52%	1860	111.76	113.25	100.34%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	114.28	114.06	103.01%	105	128.69	126.10	47	58	100.36%	8985	114.14	113.97	103.46%
	Skupaj	32863	113.20	113.37	102.00%	668	113.94	114.93	294	374	102.31%	36490	113.12	113.22	101.83%

Šifra SKD	DEJAVNOST	Št. GD v panogi	Število zaposlenih	Prihodki iz poslovanja na zaposlenega	Skupni prihodki na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Št. certif. GD po ISO 9000 v panogi	Število zaposlenih	Prihodki iz poslovanja na zaposlenega	Skupni prihodki na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Št. GD brez certif. v panogi	Število zaposlenih	Prihodki iz poslovanja na zaposlenega	Skupni prihodki na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	469	7,708	17,836	19,061	3,909	5	383	15,290	17,608	5,328	464	7,325	17,969	19,137	3,835
B	Ribištvo	21	115	14,511	15,990	2,497	0	0	-	-	-	21	115	14,511	15,990	2,497
C	Rudarstvo	52	4,994	10,040	10,417	5,415	4	198	6,350	13,636	5,278	48	4,796	10,192	10,284	5,420
D	Predelovalne dejavnosti	6182	212,217	16,510	17,394	4,627	389	92,634	19,717	20,771	5,768	5793	119,583	14,025	14,779	3,743
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	140	12,101	36,143	37,871	9,531	14	4,944	40,893	42,789	9,278	126	7,157	32,861	34,474	9,706
F	Gradbeništvo	2733	40,775	13,093	13,982	3,458	54	13,120	14,410	15,743	3,663	2679	27,655	12,469	13,146	3,361
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	81,357	40,064	41,716	4,853	86	15,126	57,573	59,661	6,036	12878	66,231	36,065	37,618	4,583
H	Gostinstvo	1313	12,480	8,414	9,060	3,613	6	1,013	10,946	12,290	5,604	1307	11,467	8,191	8,775	3,437
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	38,344	16,308	17,577	6,103	34	5,553	21,792	25,037	6,944	1860	32,791	15,380	16,314	5,961
J	Finančno posredništvo	413	1,699	22,611	49,961	11,494	2	22	46,161	69,208	10,849	411	1,677	22,302	49,708	11,502
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	38,941	16,069	18,580	5,260	105	8,000	11,226	13,036	4,817	8985	30,941	17,321	20,014	5,374
L	Javna uprava, obramba in obv. soc. zav.	5	206	44,805	45,441	6,937	0	0	-	-	-	5	206	44,805	45,441	6,937
M	Izobraževanje	459	1,259	8,965	9,602	3,793	3	25	17,399	17,958	6,306	456	1,234	8,794	9,433	3,742
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo	530	13,595	6,095	6,708	3,050	1	400	8,900	9,251	5,777	529	13,195	6,010	6,631	2,967
O	Druge javne, skupne in osebne storitve	945	7,654	14,386	15,142	6,668	17	3,128	14,703	15,336	7,673	928	4,526	14,168	15,007	5,974
	Skupaj	37210	473,445	20,132	21,414	4,843	720	144,546	23,304	24,653	5,757	36490	328,899	18,739	19,991	4,441
D	Predelovalne dejavnosti	6182	212,217	16,510	17,394	4,627	389	92,634	19,717	20,771	5,768	5793	119,583	14,025	14,779	3,743
F	Gradbeništvo	2733	40,775	13,093	13,982	3,458	54	13,120	14,410	15,743	3,663	2679	27,655	12,469	13,146	3,361
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	81,357	40,064	41,716	4,853	86	15,126	57,573	59,661	6,036	12878	66,231	36,065	37,618	4,583
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	38,344	16,308	17,577	6,103	34	5,553	21,792	25,037	6,944	1860	32,791	15,380	16,314	5,961
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	38,941	16,069	18,580	5,260	105	8,000	11,226	13,036	4,817	8985	30,941	17,321	20,014	5,374
	Skupaj	32863	411,634	20,766	21,993	4,753	668	134,433	23,039	24,372	5,585	32195	277,201	19,664	20,839	4,350

Kazalniki dobičkovnosti

Leto: 2001

Šifra SKD	DEJAVNOST	Št. GD v panogi	Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	Dobičkovnost skupnih prihodkov	Št. certif. GD po ISO 9000 v panogi	Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	Dobičkovnost skupnih prihodkov	Št. GD brez certif. v panogi	Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	Dobičkovnost skupnih prihodkov
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	469	1.30%	1.21%	5	3.57%	3.10%	464	1.20%	1.12%
B	Ribištvo	21	-0.76%	-0.69%	0	-	-	21	-0.76%	-0.69%
C	Rudarstvo	52	-100.01%	-96.40%	4	4.81%	2.24%	48	-102.71%	-101.80%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	1.88%	1.78%	389	2.74%	2.60%	5793	0.94%	0.89%
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	140	-91.03%	-86.88%	14	-46.54%	-44.48%	126	-129.27%	-123.23%
F	Gradbeništvo	2733	0.86%	0.81%	54	0.48%	0.44%	2679	1.07%	1.02%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	1.47%	1.42%	86	2.01%	1.94%	12878	1.28%	1.22%
H	Gostinstvo	1313	-0.20%	-0.19%	6	5.28%	4.70%	1307	-0.85%	-0.79%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	1.35%	1.25%	34	8.91%	7.76%	1860	-0.47%	-0.44%
J	Finančno posredništvo	413	14.30%	6.47%	2	9.50%	6.33%	411	14.43%	6.47%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	1.62%	1.40%	105	6.74%	5.80%	8985	0.76%	0.66%
L	Javna uprava, obramba in obv. soc. zav.	5	-0.47%	-0.46%	0	-	-	5	-0.47%	-0.46%
M	Izobraževanje	459	0.08%	0.07%	3	8.13%	7.87%	456	-0.24%	-0.23%
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo	530	1.56%	1.42%	1	7.22%	6.95%	529	1.31%	1.18%
O	Druge javne, skupne in osebne storitve	945	3.18%	3.02%	17	4.02%	3.85%	928	2.58%	2.44%
	Skupaj	37210	-3.14%	-2.95%	720	-0.17%	-0.16%	36490	-4.77%	-4.47%

D	Predelovalne dejavnosti	6182	1.88%	1.78%	389	2.74%	2.60%	5793	0.94%	0.89%
F	Gradbeništvo	2733	0.86%	0.81%	54	0.48%	0.44%	2679	1.07%	1.02%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	1.47%	1.42%	86	2.01%	1.94%	12878	1.28%	1.22%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	1.35%	1.25%	34	8.91%	7.76%	1860	-0.47%	-0.44%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	1.62%	1.40%	105	6.74%	5.80%	8985	0.76%	0.66%
	Skupaj	37210	1.60%	1.51%	37210	2.76%	2.61%	37210	0.95%	0.89%

Leto: 2001

Šifra SKD	DEJAVNOST	Št. GD v panogi	ROA	ROE	Št. certif. GD po ISO 9000 v panogi	ROA	ROE	Št. GD brez certif. v panogi	ROA	ROE
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	469	1.13%	1.75%	5	2.35%	2.82%	464	1.06%	1.67%
B	Ribištvo	21	-0.78%	-1.78%	0	0.00%	0.00%	21	-0.78%	-1.78%
C	Rudarstvo	52	-59.44%	-78.72%	4	1.91%	2.96%	48	-61.83%	-81.43%
D	Predelovalne dejavnosti	6182	1.92%	3.42%	389	2.65%	4.49%	5793	1.02%	1.94%
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	140	-30.88%	-46.10%	14	-25.33%	-35.98%	126	-33.13%	-50.50%
F	Gradbeništvo	2733	0.84%	2.75%	54	0.39%	1.31%	2679	1.18%	3.76%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	2.19%	5.81%	86	2.93%	6.49%	12878	1.93%	5.48%
H	Gostinstvo	1313	-0.09%	-0.14%	6	1.46%	2.26%	1307	-0.41%	-0.63%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	0.68%	1.45%	34	5.13%	8.09%	1860	-0.23%	-0.52%
J	Finančno posredništvo	413	0.92%	2.78%	2	2.13%	12.76%	411	0.91%	2.74%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	0.72%	1.40%	105	3.47%	5.24%	8985	0.33%	0.67%
L	Javna uprava, obramba in obv. soc. zav.	5	-0.01%	-2.05%	0	0.00%	0.00%	5	-0.01%	-2.05%
M	Izobraževanje	459	0.09%	0.27%	3	13.50%	21.56%	456	-0.26%	-0.84%
N	Zdravstvo in socialno skrbstvo	530	1.42%	2.86%	1	2.30%	2.51%	529	1.30%	2.97%
O	Druge javne, skupne in osebne storitve	945	2.15%	4.78%	17	2.65%	4.21%	928	1.78%	5.64%
	Skupaj	37210	-2.46%	-5.23%	720	-0.15%	-0.27%	36490	-3.43%	-8.01%

D	Predelovalne dejavnosti	6182	1.92%	3.42%	389	2.65%	4.49%	5793	1.02%	1.94%
F	Gradbeništvo	2733	0.84%	2.75%	54	0.39%	1.31%	2679	1.18%	3.76%
G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	12964	2.19%	5.81%	86	2.93%	6.49%	12878	1.93%	5.48%
I	Promet, skladiščenje in zveze	1894	0.68%	1.45%	34	5.13%	8.09%	1860	-0.23%	-0.52%
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	9090	0.72%	1.40%	105	3.47%	5.24%	8985	0.33%	0.67%
	Skupaj	37210	1.55%	3.24%	720	2.75%	5.01%	36490	0.90%	2.05%

PRIKAZ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI CERTIFICIRANIH IN NECERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB V SEKUNDARNEM VZORCU
(Prikazane so aritmetične sredine vrednosti kazalnikov GD iz posamezne velikostne skupine v panogah.)

Leto: 2001

KAZALNIK	Šifra SKD	DEJAVNOST	CERTIFICIRANE GD				NECERTIFICIRANE GD			
			Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD	Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD
Prikaz strukture števila družb v panogi po velikosti	D	Predelovalne dejavnosti	7	7	7	21	30	30	30	90
	F	Gradbeništvo	7	7	7	21	30	30	30	90
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	7	7	7	21	30	30	30	90
	I	Promet, skladiščenje in zveze	7	7	7	21	30	30	30	90
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	7	7	7	21	30	30	30	90
		Skupaj	35	35	35	105	150	150	150	450
Prikaz strukture delež zaposlenih v panogi po velikosti	D	Predelovalne dejavnosti	45.57%	34.74%	81.59%	53.97%	54.43%	65.26%	18.41%	46.03%
	F	Gradbeništvo	86.11%	33.45%	66.38%	61.98%	13.89%	66.55%	33.62%	38.02%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	78.74%	14.90%	32.53%	42.06%	21.26%	85.10%	67.47%	57.94%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	39.36%	54.70%	82.74%	58.93%	60.64%	45.30%	17.26%	41.07%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	80.61%	76.11%	62.38%	73.03%	19.39%	23.89%	37.62%	26.97%
		Skupaj	66.08%	42.78%	65.12%	57.99%	33.92%	57.22%	34.88%	42.01%
Prikaz strukture delež izvoznikov v panogi po velikosti	D	Predelovalne dejavnosti	100.00%	85.71%	71.43%	85.71%	93.33%	76.67%	36.67%	68.89%
	F	Gradbeništvo	42.86%	57.14%	42.86%	47.62%	26.67%	16.67%	3.33%	15.56%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	85.71%	85.71%	42.86%	71.43%	76.67%	63.33%	30.00%	56.67%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	85.71%	57.14%	42.86%	61.90%	76.67%	73.33%	70.00%	73.33%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	57.14%	28.57%	14.29%	33.33%	40.00%	50.00%	3.33%	31.11%
		Skupaj	74.29%	62.86%	42.86%	60.00%	62.67%	56.00%	28.67%	49.11%
Delež prihodkov iz prodaje na tujem trgu	D	Predelovalne dejavnosti	56.67%	54.04%	30.72%	47.14%	64.77%	39.20%	9.31%	37.76%
	F	Gradbeništvo	1.44%	10.14%	0.23%	3.94%	3.63%	2.17%	0.00%	1.93%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	9.24%	18.32%	17.44%	15.00%	8.47%	7.44%	14.05%	9.98%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	34.93%	23.50%	32.73%	30.39%	25.61%	33.22%	34.67%	31.17%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	11.48%	2.48%	1.08%	5.02%	5.26%	8.12%	0.01%	4.46%
		Skupaj	22.75%	21.69%	16.44%	20.30%	21.55%	18.03%	11.61%	17.06%

Spremenljivka	Certificirane GD	Necertificirane GD
---------------	------------------	--------------------

stopnja dopustne napake pri sprejemu hipotez o enakosti aritmetičnih sredina je $\alpha=0,05$

$n_1=105$ $n_2=450$

M	60.00%	49.11%
SD:	24.86%	29.04%
CV:	0.4144	0.5914
H6 ₁ :	M ₁ > M ₂	H6 ₀ ZAVRNEMO
t-test:	3.5495	m=553
P:	0.0002	
M	20.30%	17.06%
SD:	31.44%	30.86%
CV:	1.5488	1.8085
H7 ₁ :	M ₁ > M ₂	H7 ₀ NE MOREMO ZAVRNITI
t-test:	0.9635	m=553
P:	0.1679	

PRIKAZ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI CERTIFICIRANIH IN NECERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB V SEKUNDARNEM VZORCU
(Prikazane so aritmetične sredine vrednosti kazalnikov GD iz posamezne velikostne skupine v panogah.)

Leto: 2001

CERTIFICIRANE GD							NECERTIFICIRANE GD			
KAZALNIK	Šifra SKD	DEJAVNOST	Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD	Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD
Gospodarnost poslovanja	D	Predelovalne dejavnosti	109.47%	105.46%	107.20%	107.38%	96.98%	97.35%	104.51%	99.61%
	F	Gradbeništvo	95.61%	106.29%	102.08%	101.33%	98.13%	97.74%	108.83%	101.57%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	105.77%	106.86%	103.40%	105.34%	99.20%	101.37%	99.10%	99.89%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	111.47%	122.82%	91.93%	108.74%	98.06%	98.50%	107.79%	101.45%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	97.48%	101.57%	103.14%	100.73%	133.64%	98.98%	97.65%	110.09%
		Skupaj	103.96%	108.60%	101.55%	104.70%	105.20%	98.79%	103.57%	102.52%
*** Indeks rasti prihodkov iz posl.	D	Predelovalne dejavnosti	125.9	105.1	112.4	114.4	120.8	104.4	114.4	113.2
	F	Gradbeništvo	93.7	128.3	109.2	110.4	99.1	125.8	112.3	112.4
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	127.5	125.1	143.2	131.9	126.5	127.0	146.1	133.2
	I	Promet, skladiščenje in zveze	118.4	99.2	110.3	109.3	128.3	97.2	108.7	111.4
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	127.3	109.8	116.5	117.9	125.0	113.5	117.9	118.8
		Skupaj	118.6	113.5	118.3	116.8	120.0	113.6	119.9	117.8
Prihodki iz poslovanja na zaposlenega	D	Predelovalne dejavnosti	28,164	21,908	9,058	19,710	11,528	7,812	15,079	11,473
	F	Gradbeništvo	11,862	24,438	11,162	15,820	28,876	9,960	9,101	15,979
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	35,774	76,353	49,584	53,904	76,830	35,936	23,210	45,325
	I	Promet, skladiščenje in zveze	19,908	94,395	19,050	44,451	28,746	16,688	19,818	21,751
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	29,726	32,481	13,022	25,076	83,598	114,897	13,152	70,549
		Skupaj	25,087	49,915	20,375	31,792	45,916	37,059	16,072	33,015
Skupni prihodki na zaposlenega	D	Predelovalne dejavnosti	30,244	23,450	9,345	21,013	12,132	8,253	15,540	11,975
	F	Gradbeništvo	13,422	25,057	11,676	16,718	30,875	10,515	9,555	16,982
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	39,709	77,734	51,718	56,387	80,753	37,187	23,445	47,128
	I	Promet, skladiščenje in zveze	23,162	96,743	19,458	46,454	30,542	18,432	20,224	23,066
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	48,386	36,490	13,538	32,805	71,567	143,493	16,546	77,202
		Skupaj	30,984	51,895	21,147	34,675	45,174	43,576	17,062	35,271

PRIKAZ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI CERTIFICIRANIH IN NECERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB V SEKUNDARNEM VZORCU
(Prikazane so aritmetične sredine vrednosti kazalnikov GD iz posamezne velikostne skupine v panogah.)

Leto: 2001

CERTIFICIRANE GD							NECERTIFICIRANE GD			
KAZALNIK	Šifra SKD	DEJAVNOST	Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD	Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD
Dodana vrednost na zaposlenega	D	Predelovalne dejavnosti	9,046	6,782	3,892	6,573	3,409	3,280	4,781	3,823
	F	Gradbeništvo	3,736	6,298	3,293	4,442	5,738	3,201	3,144	4,028
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	7,447	11,002	6,155	8,201	7,271	5,033	3,853	5,386
	I	Promet, skladiščenje in zveze	9,255	9,082	4,760	7,699	7,987	5,685	3,571	5,748
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	8,098	9,594	6,500	8,064	13,205	11,012	5,116	9,777
		Skupaj	7,516	8,552	4,920	6,996	7,522	5,642	4,093	5,752
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	D	Predelovalne dejavnosti	8.41%	7.04%	4.51%	6.65%	-1.41%	-3.21%	1.77%	-0.95%
	F	Gradbeništvo	2.28%	5.28%	14.77%	7.44%	2.20%	-0.35%	-2.76%	-0.30%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	8.63%	5.28%	5.28%	6.40%	2.31%	2.85%	0.01%	1.72%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	16.05%	12.74%	5.47%	11.42%	1.07%	1.56%	-17.61%	-5.00%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	41.53%	5.07%	4.31%	16.97%	22.30%	6.46%	0.24%	9.66%
		Skupaj	15.38%	7.08%	6.87%	9.78%	5.29%	1.46%	-3.67%	1.03%
Dobičkovnost skupnih prihodkov	D	Predelovalne dejavnosti	7.73%	6.40%	4.35%	6.16%	-1.30%	-1.59%	1.58%	-0.43%
	F	Gradbeništvo	2.07%	5.10%	14.64%	7.27%	1.88%	-0.24%	-1.50%	0.05%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	6.17%	5.12%	4.79%	5.36%	1.74%	2.43%	-0.10%	1.36%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	13.36%	9.91%	5.37%	9.55%	1.37%	1.09%	-17.47%	-5.00%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	20.44%	4.65%	4.00%	9.70%	10.89%	5.98%	-0.24%	5.54%
		Skupaj	9.95%	6.24%	6.63%	7.61%	2.92%	1.54%	-3.54%	0.30%
Delež GD z nenegativnim posl. izidom	D	Predelovalne dejavnosti	100.00%	85.71%	100.00%	95.24%	66.67%	76.67%	83.33%	75.56%
	F	Gradbeništvo	100.00%	100.00%	85.71%	95.24%	90.00%	76.67%	83.33%	83.33%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	100.00%	100.00%	85.71%	95.24%	90.00%	90.00%	76.67%	85.56%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	100.00%	85.71%	71.43%	85.71%	73.33%	73.33%	70.00%	72.22%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	100.00%	85.71%	85.71%	90.48%	90.00%	96.67%	70.00%	85.56%
		Skupaj	100.00%	91.43%	85.71%	92.38%	82.00%	82.67%	76.67%	80.44%

PRIKAZ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI CERTIFICIRANIH IN NECERTIFICIRANIH GOSPODARSKIH DRUŽB V SEKUNDARNEM VZORCU
(Prikazane so aritmetične sredine vrednosti kazalnikov GD iz posamezne velikostne skupine v panogah.)

Leto: 2001

KAZALNIK	Šifra SKD	DEJAVNOST	CERTIFICIRANE GD				NECERTIFICIRANE GD			
			Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD	Velike GD	Srednje GD	Male GD	Skupaj vse GD
Donosnost sredstev - ROA	D	Predelovalne dejavnosti	8.99%	7.58%	4.49%	7.02%	-1.75%	-1.15%	4.68%	0.59%
	F	Gradbeništvo	1.88%	7.53%	11.68%	7.03%	2.83%	1.26%	-3.95%	0.05%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	4.84%	8.27%	9.50%	7.54%	3.40%	3.23%	0.42%	2.35%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	8.99%	9.38%	10.21%	9.53%	1.98%	4.35%	-2.28%	1.35%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	8.97%	6.41%	10.14%	8.51%	3.33%	5.51%	1.55%	3.46%
		Skupaj	6.73%	7.83%	9.20%	7.92%	1.96%	2.64%	0.08%	1.56%
Donosnost kapitala - ROE	D	Predelovalne dejavnosti	14.73%	16.07%	9.03%	13.28%	2.93%	10.91%	12.08%	8.64%
	F	Gradbeništvo	5.84%	19.77%	39.67%	21.76%	11.07%	6.70%	16.62%	11.46%
	G	Trgovina in storitve popravil izd. šir. por.	10.01%	24.24%	33.11%	22.46%	11.76%	12.27%	3.76%	9.26%
	I	Promet, skladiščenje in zveze	15.52%	25.86%	17.46%	19.61%	0.74%	9.56%	12.44%	7.58%
	K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	15.72%	15.56%	22.71%	18.00%	13.58%	12.89%	5.60%	10.69%
		Skupaj	12.37%	20.30%	24.40%	19.02%	8.01%	10.46%	10.10%	9.53%

Legenda: - označitev skupin, pri katerih je vrednost kazalnikov uspešnosti višja pri certificiranih GD v primerjavi z necertificiranimi GD

*** - za ta t-test s v kolonah za necertificirane GD prikazane **vrednosti rasti odhodkov iz poslovanja** za certificirane GD !!!

Opomba: Ničelne hipoteze za preizkušanje zgoraj navedenih alternativnih hipotez:

$H_{6_0} = H_{7_0} = H_{8_0} = H_{9_0} = H_{10_0} = H_{11_0} = H_{12_0} = H_{16_0} = H_{17_0} = H_{18_0} = H_{19_0} = H_{20_0}$: $M_1 = M_2$