

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA  
Specialistični študij managementa

**SPECIALISTIČNO DELO**

**VPLIV STANDARDA ISO 9001 : 2000 NA POSLOVANJE  
DRUŽBE MERCATOR GORIŠKA**

Ariana Besednjak Suhadolnik

Nova Gorica, november 2005

## **IZJAVA**

Študentka Ariana Besednjak Suhadolnik izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Boruta Rusjana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.12.2005

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev problema .....	1
1.2 Pomembnost raziskave .....	3
1.3 Rezultati predhodnih raziskav .....	4
1.4 Namen specialistične naloge .....	5
1.5 Cilj specialistične naloge .....	5
1.6 Metode dela .....	6
1.6.1 Postavitev hipotez .....	7
1.6.2 Oblikovanje vzorčenja .....	7
1.6.3 Oblikovanje raziskave .....	8
1.6.4 Zbiranje podatkov .....	8
1.6.5 Analiza podatkov .....	8
1.6.6 Omejitve .....	9
1.7 Pričakovani rezultati .....	9
1.8 Struktura specialistične naloge .....	9
<b>2. POJMOVANJE KAKOVOSTI IN POSLOVNE ODLIČNOSTI</b> .....	<b>11</b>
2.1 Razvoj pogledov na kakovost .....	11
2.2 Opredelitev kakovosti .....	12
2.3 Razvojne stopnje kakovosti in vloga managerjev .....	13
2.4 Pojmovanje poslovne odličnosti .....	14
2.5 Vodenje, kakovost in odličnost .....	15
<b>3. STANDARDI KAKOVOSTI</b> .....	<b>16</b>
3.1 Pregled pomembnejših standardov in modelov kakovosti .....	16
3.2 Splošni standardi kakovosti .....	16
3.3 Skupina standardov ISO 9000 .....	17
3.4 Model samoocenjevanja podjetij .....	18
3.5 Standard ISO 9001 : 2000 .....	20
3.6 Vpliv uvedbe standardov serije ISO 9000 na uspešnost podjetij .....	22
3.6.1 Raziskave, ki potrjujejo pozitiven vpliv standardov .....	22
3.6.2 Raziskave, ki ne potrjujejo povezav med uvedbo standarda in uspešnostjo podjetij .....	23
3.6.3 Ugotovitve raziskav o vplivu uvedbe standarda ISO 9001 v slovenskih podjetjih .....	24
<b>4. MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETIJ</b> .....	<b>26</b>
4.1 Cilji poslovanja podjetij .....	26
4.2 Tradicionalni pristop merjenja uspešnosti poslovanja in njegove pomanjkljivosti .....	28
4.3 Trdi kazalniki uspešnosti podjetij .....	31
4.3.1 Kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti) .....	32
4.3.2 Kazalniki dohodkovnosti (produktivnosti) .....	32
4.3.3 Kazalniki dobičkovnosti .....	33
4.3.4 Kazalniki donosnosti (rentabilnosti) .....	33
4.4 Mehki kazalniki uspešnosti podjetij .....	34
<b>5. STANDARD ISO 9001 : 2000 v Mercator Goriški, d. d.</b> .....	<b>35</b>
5.1 Predstavitev Skupine Mercator .....	35

<b>5.2</b>	<b>Predstavitev Mercator Goriške, d. d.</b> .....	<b>36</b>
5.2.1	Organiziranost družbe Mercator Goriška, d. d. ....	37
<b>5.3</b>	<b>Uvedba sistema vodenja kakovosti v Mercator Goriško, d. d.</b> .....	<b>38</b>
<b>5.4</b>	<b>Delovanje standarda ISO 9001 : 2000 v praksi</b> .....	<b>39</b>
5.4.1	Voditeljstvo z jasnimi cilji.....	41
5.4.1.1	Poslanstvo.....	41
5.4.1.2	Vizija.....	41
5.4.1.3	Vrednote korporacijske kulture skupine Mercator.....	42
5.4.2	Strateški cilji .....	42
5.4.3	Načini uresničevanja poslanstva in vizije ter doseganja ciljev .....	42
5.4.4	Osredotočenost na procese .....	43
<b>5.5</b>	<b>Poslovni procesi</b> .....	<b>44</b>
<b>5.6</b>	<b>Dokumentacija sistema vodenja kakovosti</b> .....	<b>45</b>
<b>5.7</b>	<b>Obvladovanje poslovnika kakovosti</b> .....	<b>46</b>
<b>5.8</b>	<b>Osredotočenost na odjemalce in lastnike</b> .....	<b>47</b>
<b>5.9</b>	<b>Politika kakovosti</b> .....	<b>48</b>
<b>5.10</b>	<b>Usmerjenost v rezultate</b> .....	<b>48</b>
5.10.1	Planiranje .....	48
5.10.2	Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje .....	49
5.10.3	Nadzor vodstva nad učinkovitostjo sistema vodenja kakovosti .....	50
<b>5.11</b>	<b>Procesni pristop</b> .....	<b>51</b>
5.11.1	Definiranje procesov .....	52
5.11.2	Komunikacija med ravnemi vodenja .....	52
5.11.3	Splošno o glavnih procesih v Mercator Goriški, d. d. ....	53
5.11.4	Planiranje glavnih procesov .....	53
<b>5.12</b>	<b>Razvijanje in vključevanje zaposlenih</b> .....	<b>54</b>
5.12.1	Usposabljanje kadrov.....	55
5.12.2	Zavedanje vloge posameznika v sistemu vodenja kakovosti .....	55
5.12.3	Merjenje zadovoljstva zaposlenih .....	56
<b>5.13</b>	<b>Odločanje na podlagi dejstev</b> .....	<b>56</b>
5.13.1	Marketinške aktivnosti.....	56
5.13.2	Komuniciranje s končnimi kupci .....	56
5.13.3	Prepoznavanje in določanje zahtev kupcev .....	57
5.13.4	Reševanje reklamacij blaga in pritožb kupcev .....	57
5.13.5	Merjenje zadovoljstva kupcev .....	58
5.13.6	Meritve procesa .....	58
5.13.7	Meritve v procesu marketinga .....	58
<b>5.14</b>	<b>Vzajemnokoristen odnos z dobavitelji</b> .....	<b>58</b>
5.14.1	Nabava trgovskega blaga .....	58
5.14.2	Ocenjevanje in izbira dobaviteljev .....	59
5.14.3	Določanje asortimana in podatkov o artiklih .....	59
5.14.4	Overjanje nabavljenih proizvodov .....	60
5.14.5	Reklamacije blaga dobavitelju.....	60
<b>5.15</b>	<b>Trajno izboljševanje</b> .....	<b>60</b>
5.15.1	Notranje presoje.....	61
5.15.2	Vodstveni pregled .....	61
5.15.3	Izboljševanje .....	63
5.15.4	Korektivni ukrepi .....	63
5.15.5	Preventivni ukrepi .....	63

<b>6. RAZISKAVA VPLIVA STANDARDA ISO 9001 : 2000 NA POSLOVANJE MERCATOR GORIŠKE, d. d., V OBDOBJU 2002–2004.....</b>	<b>64</b>
<b>6.1 Zbiranje podatkov .....</b>	<b>64</b>
<b>6.2 Izdelava modelov za vnos .....</b>	<b>65</b>
<b>6.3 Vnos podatkov v model .....</b>	<b>65</b>
6.3.1 Vnos podatkov, zbranih iz primarnih virov.....	65
6.3.1.1 Podatki o anketirancih.....	66
6.3.1.2 Metodologija izpolnjevanja ankete.....	68
6.3.2 Vnos podatkov, zbranih iz sekundarnih virov.....	68
<b>6.4 Obdelava podatkov .....</b>	<b>70</b>
6.4.1 Obdelava podatkov, zbranih v anketi .....	70
6.4.2 Obdelava podatkov za izračun trdih kazalnikov poslovanja .....	72
6.4.3 Obdelava podatkov za izračun mehkih kazalnikov poslovanja.....	74
6.4.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih .....	75
6.4.3.2 Zadovoljstvo kupcev.....	76
6.4.3.3 Zadovoljstvo lastnikov .....	77
<b>6.5 Analiza podatkov.....</b>	<b>79</b>
6.5.1 Pomembnejši kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d. d. ....	79
6.5.2 Doseženi trdi kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d. d., od 2001 do 2004 .....	80
6.5.3 Primerjava trdih kazalnikov poslovanja Mercator Goriške, d. d., s povprečjem Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji v obdobju od 2001 do 2003 .....	80
6.5.4 Doseženi mehki kazalniki uspešnosti poslovanja Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2003 .....	81
6.5.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih .....	82
6.5.4.2 Zadovoljstvo kupcev.....	82
6.5.4.3 Zadovoljstvo lastnikov .....	83
<b>6.6 Preizkušanje hipotez.....</b>	<b>83</b>
<b>6.7 Predstavitev rezultatov .....</b>	<b>85</b>
<b>7. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>87</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>89</b>
<b>9. VIRI .....</b>	<b>92</b>
<b>10. KAZALO SLIK IN TABEL .....</b>	<b>89</b>
<b>11. PRILOGE.....</b>	<b>94</b>

## 1. UVOD

### 1.1 Opredelitev problema

Sodobna praksa in primerjava med državami sveta kažeta, da učinkovitost in enakopravnost družb, kakovost življenja ljudi ter poslovanje organizacij znotraj družb niso odvisne od velikosti posamezne družbe ali organizacije, temveč od tega, kako so družbe ali organizacije konkurenčne in uspešne v ciljnih okoljih delovanja.

Ciljna okolja delovanja so se dandanes preoblikovala iz trga proizvajalcev in ponudnikov v trg kupcev proizvodov in storitev. Ponudba je večja od povpraševanja, kar povzroča hud konkurenčni boj med proizvajalci in ponudniki proizvodov in storitev. Upravičeno je pričakovati, da bo na dolgi rok uspešnejši tisti, ki bo ponudil kupcem več novega, cenejšega, predvsem pa bolj kakovostnega. Pri tem velja poudariti nezanemarljivo dejstvo, da pričakovanja kupcev po boljši kakovosti proizvodov in storitev po eni strani pospešeno naraščajo, po drugi strani pa so kupci za izpolnitev svojih zahtev in pričakovanj pripravljeni plačati vedno manj.

Kako naj torej podjetja sledijo vedno večjim zahtevam in pričakovanjem kupcev ter pri tem uspešno poslujejo in si tako zagotovijo dolgoročen obstoj?

Eden izmed načinov, s katerimi lahko podjetja 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,
- spreminjanja vrednot,
- ciljev,
- prioritet in
- celotne organizacijske kulture v podjetju.

To je glavni razlog, zaradi katerega se podjetja v vedno večji meri odločajo za obvladovanje kakovosti kot ene izmed strateških poslovnih odločitev za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti pred tekmeci.

Kaj sploh je kakovost? Kako jo razumemo? Čeprav danes nimamo splošno sprejete definicije kakovosti, obstaja zanjo nekaj splošnih opredelitev:

»Kakovost je vrednost za kupca, skladnost s specifikacijami in doseganje ali preseganje pričakovanih kupcev« (Reeves, Bendor, 1994, str. 437).

»Kakovost pomeni skladnost s prejetimi in v celoti razumljenimi zahtevami« (Crosby, 1989, str. 16).

»Ocena kakovosti je pravilna le, ko jo izrazi uporabnik, nepomembna je ocena proizvajalca o kakovosti lastnih izdelkov« (Crosby, 1991, str. 182).

»Kakovost je mera ustreznosti nekega izdelka določenim standardom, ki jih postavljajo plačilno sposobni kupci« (Mihelčič, 1997, str. 231).

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)

Eden izmed možnih in pogosto uporabljenih pristopov, ki omogočajo sistematično izvajanje aktivnosti s ciljem dvigovanja kakovosti proizvodov in storitev za kupca, je vpeljava sistema vodenja kakovosti v podjetje na podlagi zahtev mednarodnih standardov in modelov kakovosti. 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). Doslej razviti in uveljavljeni standardi kakovosti pokrivajo področja proizvodov, strank, poslovnih procesov (standardi serije ISO 9000), okolja (standardi serije ISO 14000), širijo pa se tudi 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).

V Evropi certificiranje kakovosti hitro narašča, saj je samo v letu 2000 naraslo za četrtno na več kot 400 000 podeljenih certifikatov (The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Tenth cycle, 2002). Prav tako se lahko tudi Slovenija po številu pridobljenih certifikatov kakovosti po standardih serije ISO primerja z večino držav Evropske unije (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2002).

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

- politiko podjetja,
- dolgoročne in kratkoročne cilje,

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

Cilji, ki jim želijo podjetja z uvedbo sistemov vodenja kakovosti slediti, so povezani z elementi konkurenčnosti in uspešnosti: doseganje višjih cen proizvodov ali storitev, nižji stroški proizvodnje, hitrejši odziv na zahteve kupcev, zmanjšanje zalog materiala in izdelkov, izboljšanje konkurenčnega položaja na trgu.

Z vidika vpliva na konkurenčnost podjetja ločujemo notranjo in zunanjo kakovost. Notranja kakovost se nanaša na izvajanje proizvodnega procesa, zunanja kakovost pa 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.

Vendar visoka stopnja kakovosti še ne pomeni sinonima za konkurenčno uspešnost ali celo izdelavo dobrih strategij. Vidik kakovosti zagotavlja samo osnovo strateških prednosti, podjetje pa izbira, kako in kdaj te prednosti koristno uporabiti (Belohav, 1993, str. 12).

Dolgoročne uspešnosti standardov kakovosti ni mogoče doseči s samo vsebino in zahtevami standardov, temveč z načinom, kako jih podjetje vgradi (uvede) v svoje poslovanje (Gotzman, Tsiotras, 2001, str. 1328).

V kolikšni meri se torej uvedba standardov dejansko odraža v poslovnih rezultatih in uspešnosti podjetij? Ali bi dosežene poslovne rezultate in raven uspešnosti podjetja realizirala tudi brez uvedbe standardov kakovosti? Nekateri rezultati raziskav kažejo na značilne povezave med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti, konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetij, druge ugotavljajo, da so povezave šibke ali jih sploh ni, v najbolj skrajnih primerih pa celo nakazujejo negativen učinek vpliva uvedbe sistemov obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja podjetij.

## **1.2 Pomembnost raziskave**

V specialistični nalogi bom raziskala vpliv uvedbe sistema vodenja kakovosti ISO 9001 : 2000 na poslovanje družbe Mercator Goriška, d. d. Poslovni sistem Mercator – Mercator, d. d., je oktobra leta 2000 kot prva slovenska trgovska družba uvedla in certificirala sistem kakovosti po mednarodnem standardu ISO 9001 in s tem dokazala, da poslovni procesi v njen potekajo skladno z zahtevami standarda. Posledično je Mercator Goriška, d. d., kot prva izmed vseh Mercatorjevih hčerinskih družb



vpeljala nadgrajeno verzijo standarda ISO 9000, poimenovano ISO 9001 : 2000 in prejela certifikat kakovosti konec novembra leta 2002.

V treh letih po uvedbi sistema vodenja kakovosti, doslednega spoštovanja in izvajanja zahtev standarda ter tekočega vzdrževanja v vseh družbah Mercatorja do danes še ni bila izvedena konkretna raziskava vpliva standarda na rezultate poslovanja posamezne družbe ali celotnega sistema Mercator, d. d. Prav zato menim, da bodo rezultati raziskave, ki jo želim izvesti na primeru manjše hčerinske družbe Mercator Goriška, d. d., zanimivi in uporabni tako za preučevano družbo kot za Poslovni sistem Mercator.

In sicer:

- kot odgovor na vprašanje o primernosti poslovne odločitve za uvedbo standarda kakovosti pred petimi leti, ki ga bom poskušala poiskati v raziskavi in
- pomoč pri sprejemanju bodočih odločitev o nadgradnji dosedanjega sistema kakovosti z novo uveljavljenimi modeli poslovne odličnosti (koncepti inovativnega poslovanja, samoocenitvenimi modeli ...).

Uporabnost in aplikativnost rezultatov na celoten Poslovni sistem potrujem z dejstvom, da je poslovanje vseh družb v sistemu Mercator, d. d., poenoteno in standardizirano ter usklajeno s poslanstvom, z vizijo, s strategijo, s politiko in s cilji kakovosti ter z vrednotami korporacijske kulture skupine Mercator. Rezultati raziskave bodo prav gotovo zanimivi tudi za ostala slovenska podjetja, ki so pred sprejemanjem odločitve o uvedbi sistema vodenja kakovosti.

### **1.3 Rezultati predhodnih raziskav**

V 90. letih preteklega stoletja je bilo izvedenih več tujih empiričnih raziskav o vplivih izboljševanja notranje kakovosti in uvedbe standardov kakovosti serije ISO 9000 na uspešnost podjetij. Rezultati nekaterih so pokazali značilne povezave med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti, konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetij, drugi povezave zanikajo.

Zanimive so tudi raziskave o vplivu standardov ISO 9001 na slovenska podjetja. Vplive standarda ISO 9001 na podjetje navaja Pivka. Ti so (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,
- izboljšanje interne komunikacije.

Navedene trditve seveda v vseh podjetjih niso niti enako prisotne niti enako rangirane.

Novije raziskave so bolj usmerjene v analize učinkovitosti sistemov obvladovanja kakovosti po standardu ISO 9001. Usmeritev slovenskih podjetij v kakovost in povezovanje slednje 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 slovenskih podjetij po letu 1990 kakovost proizvodov oziroma storitev, razvijanje ustvarjalnosti in inovativnosti ter visoka produktivnost zaposlenih (Pučko, Rejc, 1999a, str. 103).

#### **1.4 Namen specialistične naloge**

Namen specialistične naloge je oceniti vpliv uvedbe standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje družbe Mercator Goriška, d. d., in rezultate primerjati z rezultati nekaterih predhodno izvedenih raziskav vpliva sistemov kakovosti na poslovanje družb v tujini in pri nas.

Na podlagi analize doseženih rezultatov podjetja v obdobju od 2001 do 2004 bom poskušala odgovoriti na dve temeljni vprašanji:

1. ali je bila odločitev za uvedbo sistema vodenja kakovosti v družbo upravičena in ustrezna (nenazadnje sta postopek uvajanja in vzdrževanja sistema vodenja kakovosti povezana z nezanemarljivimi stroški) in
2. ali obstoječi sistem vodenja kakovosti v družbi nudi pogoje za nadgradnjo z novimi modeli zasledovanja poslovne odličnosti.

#### **1.5 Cilj specialistične naloge**

Z analizo konkretnih podatkov bom preučila vpliv uvedbe sistema kakovosti na poslovanje družbe Mercator Goriška, d. d., v obdobju treh let po certifikaciji.

Pred izvedbo raziskave oziroma praktičnega dela naloge bom zbrala in preučila razpoložljivo literaturo, povezano s tematiko različnih sistemov kakovosti, s katero bom oblikovala teoretični del naloge. Sekundarne podatke za raziskavo, ki bo sledila teoretični zasnovi, bom zbrala prek internih baz podjetja Mercator Goriška, d. d., in prek interneta iz javnih baz podatkov, primarne podatke pa bom pridobila z anketo, ki jo bodo izpolnili zaposleni v preučevanem podjetju.

Zbrane podatke bom obdelala in analizirala (pri čemer bom uporabila različne metode dela: preučevalno analizo podatkov z urejanjem podatkov in njihovo osnovno obdelavo, metode indukcije, dedukcije, komparacije) ter z dokazovanjem petih hipotez o vplivu standarda kakovosti na poslovanje podjetja poskušala odgovoriti na temeljni vprašanja.

## **1.6 Metode dela**

Ob upoštevanju ciljev specialistične naloge in postavljenega izhodišča se bom v nalogi izognila tradicionalnemu pristopu merjenja uspešnosti poslovanja podjetja zgolj z uporabo analize finančnih rezultatov.

Pot do ciljev sem zasnovala na naslednjih trditvah:

»Uspeh podjetja predstavlja mersko 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).

»Za uspešno poslovanje sodobnega podjetja ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti samo enega cilja« (Kaplan, Norton, 2001, str. 14–15).

Na podlagi teoretičnih izhodišč metode BSC (Balance Score Card), ki sta jo razvila Kaplan in Norton, bom analizirala:

1. finančne kazalnike,
2. kazalnike odnosa do kupcev,
3. kazalnike notranjih poslovnih procesov in
4. kazalnike učenja in rasti

v podjetju Mercator Goriška, d. d., v obdobju treh let po uvedbi sistema vodenja kakovosti, to je v letih od 2002 do 2004.

Metode dela bom v nadaljevanju predstavila preko posameznih faz od postavitve hipotez, oblikovanja vzorčenja, oblikovanja raziskave do zbiranja in analize podatkov. Opisala bom omejitve, ki vplivajo na

interpretacijo končnih rezultatov, in predstavila pričakovane rezultate, za katere pa ni nujno, da jih bo raziskava potrdila.

### **1. 6. 1 Postavitev hipotez**

Osnova raziskave, ki jo bom opravila v okviru specialistične naloge, je poleg dveh temeljnih vprašanj naslednjih pet hipotez:

**H1:** Uvedba standarda ISO 9001 : 2000 je pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja družbe Mercator Goriška, d. d., v obdobju od 2002 do 2004.

**H2:** Vpliv uvedbe standarda ISO 9001 : 2000 je večji na mehke kazalnike uspešnosti.

**H3:** Mercator Goriška, d. d., je v obdobju po certifikaciji standarda ISO 9001 : 2000 dosegla boljše rezultate trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja kot v letu pred certifikacijo.

**H4:** Mercator Goriška, d. d., je v obdobju po certifikaciji standarda ISO 9001 : 2000 dosegla boljše rezultate trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja, kot je bilo povprečje Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji v preučevanem obdobju.

**H5:** Zaposleni v Mercator Goriški, d. d., ocenjujejo, da ima uvedba standarda ISO 9001 : 2000 pozitiven vpliv na poslovanje podjetja.

Hipoteze sem postavila upoštevaje rezultate dosedanjih empiričnih raziskav o vplivu sistemov kakovosti na poslovanje tujih in domačih certificiranih podjetij in izhodišča lastne raziskave, povezana s spremljanjem dveh vrst kazalnikov poslovanja, trdih in mehkih oziroma tako imenovanih uravnoveženih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetij, ki sta jih postavila Norton in Kaplan.

### **1. 6. 2 Oblikovanje vzorčenja**

Za potrditev zgoraj navedenih hipotez bom analizirala gibanje dveh vrst kazalnikov z naslednjo vsebino:

- trdih – finančnih kazalnikov (dohodkovnost, donosnost in dobičkovnost) in
- mehkih kazalnikov (odnos do kupcev, kazalniki uspešnosti in učinkovitosti notranjih poslovnih procesov, kazalniki učenja in rasti).

Hkrati bom z anketiranjem zaposlenih na treh ravneh (top managementa, srednjega managementa in zaposlenih v prodaji), poskušala pridobiti tudi subjektivne ocene vpliva standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje podjetja in jih primerjati z ugotovitvami dosedanjih raziskav o vplivu standarda ISO 9001 na poslovanje ostalih slovenskih certificiranih podjetij.

### **1. 6. 3 Oblikovanje raziskave**

Raziskavo, ki bo sledila teoretični zasnovi specialistične naloge, bom izvajala po naslednjih fazah (povzeto po Dimovski et al., 2002, str. 34) :

1. zbiranje podatkov,
2. izdelava modela za vnos, obdelavo in predstavitev podatkov,
3. vnos podatkov v model,
4. analiza podatkov,
5. preizkušanje hipotez,
6. predstavitev rezultatov.

V nadaljevanju bom podrobneje opisala vsebino posamezne faze.

### **1. 6. 4 Zbiranje podatkov**

Primarne podatke bom zbrala z anketo, ki jo bom izvedla z zaposlenimi v družbi Mercator Goriška, d. d., in sicer na treh ravneh: izbrala bom anketirance iz top managementa, iz srednjega managementa in iz vrst zaposlenih v poslovalnicah. Z vprašalnikom bom ugotovila, na katera področja delovanja Mercator Goriške, d. d., ima standard ISO 9001 : 2000 po oceni zaposlenih največji vpliv. Rezultate bom primerjala s predhodnimi raziskavami v ostalih slovenskih certificiranih podjetjih.

Sekundarne podatke bom pridobila iz internih baz podjetja Mercator Goriška, d. d., ter prek interneta iz javnih baz podatkov: iz baz Skupine GV (GVIN) in iz javnih baz podatkov Ekonomske fakultete Ljubljana – iz COBISS-a. Podatke, zbrane prek interneta, bom uporabila predvsem za primerjavo doseženih trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja družbe Mercator Goriška, d. d., s povprečjem doseženih trdih kazalnikov poslovanja primerljivih slovenskih podjetij v branži v preučevanem obdobju.

### **1. 6. 5 Analiza podatkov**

Za analizo zbranih primarnih in sekundarnih podatkov bom uporabila

- statistično metodo preučevalne analize podatkov z urejanjem podatkov in njihovo osnovno obdelavo,
- metodo indukcije,
- metodo dedukcije,
- metodo komparacije.

### 1. 6. 6 Omejitve

V raziskavi se bom osredotočila na preučevanje gibanja mehkih in trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja družbe v obdobju od 2001 do 2004. V preučevanem obdobju so imeli nezanemarljiv vpliv dejavniki gospodarskega in političnega okolja, ki jih posebej nisem proučevala, predvsem na gibanje trdih kazalnikov. Zato je treba rezultate gibanja kazalnikov v kontekstu raziskave jemati bolj relativno. Prav tako moram poudariti, da sem med mehкими kazalniki izbrala tiste, čigar podatki so bili na voljo za vsa leta preučevanega obdobja.

### 1. 7 Pričakovani rezultati

Z raziskavo bom poskušala doseči cilj naloge: oceniti vpliv sistema vodenja kakovosti ISO 9001 : 2000 na poslovanje družbe Mercator Goriška, d. d., v obdobju od 2002 do 2004, to je v letih po njegovi uvedbi, in sicer s spremljanjem trdih in mehkih kazalnikov.

Pričakujem, da bodo rezultati pokazali:

- **pozitiven vpliv standarda na poslovanje podjetja** in v okviru slednjega
- **večji vpliv na mehke kazalnike.**

To bom poskušala pojasniti z razmišljanjem, da je uvedba spremljanja mehkih kazalnikov v celoti pogojena z uvedbo standarda ISO 9001 : 2000 in da je bilo podjetje pred tem osredotočeno zgolj na spremljanje finančnih kazalnikov.

### 1. 8 Struktura specialistične naloge

Specialistično nalogo sem razdelila na sedem vsebinskih sklopov. Za uvodom bom predstavila štiri poglavja teoretičnih osnov, v šestem poglavju bom raziskovala problematiko v konkretnem podjetju in predstavila rezultate, v zaključnem poglavju pa bom podala sklepne misli, s katerimi bom poskušala nalogo vsebinsko zaokrožiti.

V uvodu bom:

- predstavila problem, ki ga bom v specialistični nalogi obravnavala: to so sistemi vodenja kakovosti in njihov vpliv na poslovanje podjetij. Poudarila bom vse večji pomen kakovosti v sodobnem globalnem okolju, kjer podjetja delujejo, razumevanje in obvladovanje kakovosti pa je pogoj za uspešnost,
- opisala bom namen in cilj specialistične naloge: na praktičnem primeru konkretnega podjetja bom preučila vpliv sistema vodenja kakovosti ISO 9001 : 2000 na poslovanje v obdobju po

uvedbi, te rezultate bom primerjala s teoretičnimi izhodišči in z rezultati predhodnih raziskav, ki jih bom predstavila v uvodnih poglavjih,

- v zaključku pa bom podala opis metod dela, s katerimi bom poskusila pridobiti relevantne rezultate raziskave, ki naj bi v čim večji meri zanesljivo in verodostojno odgovorili na managersko dilemo, na kateri sem zasnovala izhodiščne hipoteze raziskave.

V drugem poglavju se bom ukvarjala s pojmom kakovost in poslovna odličnost. Opisala bom zgodovinski razvoj pogledov na kakovost, predstavila različne opredelitve kakovosti tujih in domačih avtorjev ter razložila pojem poslovne odličnosti. Poskusila bom poiskati vplive nenehnih sprememb v okolju na kakovost ravnanja družbe, organizacij in posameznikov na poti k odličnosti.

V tretjem poglavju se bom posvetila standardu kakovosti ISO 9001 : 2000 kot najbolj relevantni teoretični osnovi raziskave, ki jo bom izvajala v konkretnem podjetju. Poskušala bom odgovoriti na vprašanja, zakaj sploh potrebujemo standarde in kako standardi nastajajo. V nadaljevanju bom na splošno predstavila pomembnejše standarde kakovosti in znotraj slednjih zelo podrobno standard ISO 9001 : 2000. Primerjala ga bom s samoocenitvenim modelom, ki pomeni nadgradnjo standardov ISO. Primerjava bo tudi delni odgovor na eno od vprašanj, na katera želim v nalogi odgovoriti. To vprašanje je, ali je obstoječi sistem vodenja kakovosti v družbi Mercator Goriška, d. d., osnova za nadgradnjo z novim, s kompleksnejšim modelom kakovosti. V tem poglavju bom predstavila tudi rezultate ugotovitev dosedanjih raziskav o vplivu standardov kakovosti ISO 9000 na poslovanje certificiranih podjetij.

V četrtem sklopu bom predstavila osnovne cilje poslovanja podjetij in tradicionalne pristope merjenja uspešnosti, ki temeljijo na tako imenovanih trdih – finančnih kazalnikih: gospodarnosti, dohodkovnosti, dobičkovnosti in donosnosti. Opisala bom pomanjkljivosti tradicionalnega pristopa in podala alternativo oziroma dopolnitev s sodobnimi kazalniki uspešnosti poslovanja, s tako imenovanimi uravnoteženimi kazalniki (Balanced Scorecard) , ki sta jih razvila Norton in Kaplan.

V petem sklopu bom opisala sistem vodenja kakovosti ISO 9001 : 2000 v družbi Mercator Goriška, d. d. Najprej bom na kratko predstavila Poslovni sistem Mercator in njegovo hčerinsko družbo Mercator Goriška, d. d., (razvoj, dejavnost, organizacijska struktura ...). Nadaljevala bom z opisom uvedbe standarda in delovanja sistema vodenja kakovosti v praksi.

Šesto poglavje bom namenila raziskavi. S podrobnim načrtom, kjer bom natančno opredelila problem, postavila hipoteze, določila cilj in namen raziskave, bom opisala metodološki pristop, določila vire

podatkov in nadaljevala z zbiranjem, vnosom, urejanjem, obdelavo in analizo podatkov. Sledili bosta primerjava podatkov s postavljenimi hipotezami in predstavitev rezultatov raziskave na koncu.

Poglavje bom zaključila z ugotovitvami raziskave o vplivu sistema vodenja kakovosti na poslovanje preučevane družbe, s katerimi bom poskušala odgovoriti na ključni vprašanji, kar je tudi namen raziskave.

V zaključnem poglavju bom strnila teoretično osnovo z ugotovitvami, do katerih bom prišla z analizo rezultatov raziskave praktičnega primera. Podala bom osebno razmišljanje o tem, kako so rezultati raziskave odgovorili na vprašanja, postavljena v ciljnih specialistične naloge.

## **2. POJMOVANJE KAKOVOSTI IN POSLOVNE ODLIČNOSTI**

### **2.1 Razvoj pogledov na kakovost**

Razvoj zadnjih nekaj desetletij je vedno več pozornosti namenjal kakovosti. Pregled končnih izdelkov je zamenjala kontrola proizvodnega procesa. Danes so naporji usmerjeni v povečanje kakovosti še pred začetkom proizvodnega procesa. Sistematično ugotavljanje želja in zahtev potrošnikov, izvedba dobro načrtovanih poskusov in vzdržljivo oblikovanje lahko preprečijo, da bi se proizvajali nedobičkonosni izdelki.

Razvoj filozofije kakovosti je v časovno ločenih zaporednih obdobjih potekal na naslednji način (Bergman, Klefsjoe, 1994, str. 63): naporji, usmerjeni v pregled proizvodov, naporji, usmerjeni v kontrolo proizvodnje, naporji, usmerjeni v oblikovanje izdelkov, naporji, usmerjeni v ravnanje procesov (planiranje, kontrola in izboljšava procesov vključno s poslovnimi procesi), naporji, usmerjeni v celovito ravnanje kakovosti – filozofija TQM.

V začetnem obdobju je prevladovala »obrambna« tehnika pred slabo kakovostjo – izločanje slabih proizvodov. Kasnejše opazovanje proizvodnje je bilo usmerjeno v zgodnje zaznavanje znakov, ki so kazali, da je s proizvodom nekaj narobe. Preko faze, ko so naporji za kakovost usmerjeni v oblikovanje proizvodov, se razvije faza planiranja, kontrole in izboljševanja proizvodnih in poslovnih procesov. Končno stopnjo predstavljajo naporji, ki se dotikajo predvsem ravnanja kakovosti – celovito ravnanje kakovosti. V osemdesetih letih je kakovost proizvodov začela buditi vse večje zanimanje potrošnikov in podjetij.



Močan vtis je napravila kakovost izdelkov japonske avtomobilske industrije in elektronske industrije, pa tudi nekaterih evropskih proizvodov – avtomobilov, oblačil in prehrabnenih artiklov. Posledica tega je bila, da so podjetja začela posvečati kakovosti vedno večjo pozornost. Skrb za kakovost izdelkov in storitev je postala eden izmed pomembnih temeljev uspeha nove konkurence Daljnega vzhoda. Konkurenčna prednost podjetij se je kazala s kakovostno boljšimi proizvodi. Dobičkonosnost kot posledica kakovosti pa je istočasno spodbujevalno vplivala na razvoj znanj na različnih področjih, na razvoj inovacij ter vzporedno tudi na razvoj teorije kakovosti.

S spreminjanjem gospodarskega okolja se spreminja tudi poslovanje podjetij. Gospodarjenje v hitro in močno spreminjajočih se pogojih je podvrženo mnogim tveganjem, podjetja se morajo nanje prilagajati z vsemi svojimi podjetniškimi potenciali. Poslovanje v času vse večje konkurence vpliva tudi na tekmovanje med podjetji. Tekmovalnost vzpodbuja inovativnost in fleksibilnost, s katerimi podjetja izboljšujejo posamezna področja poslovanja z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti. Danes se podjetja prilagajajo tržnim razmeram tako, da skušajo zadovoljiti zahteve po vse višji kakovosti proizvodov in storitev ter tesnejšem sodelovanju ponudnikov z uporabniki. Kakovost prerašča v stalnico napredka podjetij, k čemur silijo vse večja pričakovanja in zahteve sodobnih uporabnikov proizvodov ali storitev.

V naslednjih poglavjih bom opredelila pojem kakovosti od začetnih pojmovanj do kakovosti, kot jo razumemo v sodobnih tržnih razmerah. Na kratko bom predstavila razvojne stopnje kakovosti od začetne faze, QC – Quality Control, preko QA – Quality Assurance in TQM – Total Quality Management do najvišje stopnje, tako imenovane poslovne odličnosti. Posebej bom poudarila spremembe, ki vplivajo na razvoj kakovosti. Opisala bom tudi vlogo managerjev oziroma vodenja kot temeljnega elementa uspešnosti poslovanja v podjetju v ožjem smislu in v smislu procesa gradnje vrednot kakovosti za doseg poslovne odličnosti.

## **2.2 Opredelitev kakovosti**

Splošno veljavna definicija pojma kakovosti ne obstaja. Dojemanje kakovosti je odvisno od družbenih značilnosti okolja in se spreminja s časom. Feigenbaum (1991, str. 7) kakovost izdelka ali storitve opredeljuje kot zbir značilnosti trženja, razvijanja proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bo izdelek ali storitev v uporabi zadovoljil pričakovanja uporabnika. Nekateri opredeljujejo kakovost kot »izpolnitev uporabnikovih zahtev«. Spet drugi kot »ključ za doseganje ciljev podjetja z ugotavljanjem potreb in želja ciljnih trgov ter z njihovim boljšim in učinkovitejšim izpolnjevanjem od konkurentov« (Verbič, 1994, str. 41).

Dobra kakovost proizvodov in storitev naj bi se po Bergmanu in Klefsjoeju (1994, str. 18) kazala v naslednjem:

- pri proizvodih z zadovoljivo kakovostjo in učinkovitostjo, z zanesljivostjo, z vzdržljivostjo, z varnostjo, s trpežnostjo, z uporabnostjo, z brezhibnostjo, s prijaznostjo do okolja;
- pri storitvah z otipljivostjo, z zanesljivostjo, z dostopnostjo, s spoštljivostjo, s komunikacijo, z zagotovitvijo, z empatijo.

Zagotavljanje kakovosti v podjetju pomeni nenehno možnost izvajanja del skladno z zahtevami. Te zahteve so določene s strani uporabnika izdelkov ali storitev podjetja, če pa gre za željo po priznanju podjetja navzven, so lahko te zahteve povezane z mednarodno priznanimi standardi, ki opredeljujejo minimum za gradnjo sistema kakovosti v podjetju.

Kakovost izdelka ali storitve v sodobnem tržnem okolju, ki ga uravnava zahtevni in ozaveščeni odjemalci, ne sme biti prepuščena naključju, ampak mora biti rezultat prizadevanja vseh zaposlenih, vključenih v procese poslovanja podjetja. Prav tako tudi procesi ne smejo biti prepuščeni naključju, ampak morajo biti aktivnosti v posameznem procesu načrtovane, izvedene, nadzirane in po potrebi popravljene tako, da končni produkt ali storitev na izstopu iz delovnega procesa ustreza zahtevam in pričakovanjem odjemalcev. Kakovost se znotraj poslovanja podjetja odraža tudi z dokumentiranostjo procesov, kar zaposlenim omogoča učinkovito prepoznavanje svojih nalog.

Glede na to bi torej težko govorili o univerzalni opredelitvi kakovosti, še manj o enotnem vzorcu kakovosti, ki bi ga lahko prevzela vsa podjetja. Vsako podjetje mora določiti lastno raven kakovosti, ki mu z izpolnjevanjem zahtev do odjemalcev na eni strani in ekonomskega vidika (v odnosu do stroškov in prodajne cene izdelka ali storitve) na drugi strani zagotavlja obstoj in razvoj na dolgi rok.

### **2.3 Razvojne stopnje kakovosti in vloga managerjev**

Soočenje podjetij z izzivi stalnega napredka vpliva na nenehno prilagajanje, spreminjanje in razvijanje novih konceptov sistemov vodenja kakovosti v podjetjih. Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo uspešnosti. Managerji se v povezavi z vodenjem sistemov kakovosti v podjetjih soočajo z vprašanjem, kako glede na dane možnosti doseči najboljše razmerje med kakovostjo in poslovno uspešnostjo oziroma kako izkoristiti najboljše dane možnosti za doseganje optimalnih razmerij med navedenimi dejavniki poslovanja.

V svetu poznamo več modelov vodenja kakovosti, s katerimi poskušajo podjetja in njihovi managerji zgraditi lasten model obvladovanja in ravnanja kakovosti. Koncept sistematičnega pristopa h kakovosti pa se je razvijal preko naslednjih faz:

- od začetne faze kontrole kakovosti (Quality Control),
- preko faze širšega zagotavljanja kakovosti (Quality Assurance),
- do faze celovitega ravnanja kakovosti (Total Quality Management) in
- do poslovne odličnosti na koncu.

Ne glede na to, v kateri razvojni fazi kakovosti se nahaja podjetje, je vloga managerjev v procesu vodenja sistema kakovosti ključna. Povezana je z določanjem politike ciljev kakovosti in glavnih strateških ciljev. Pri ostalih sodelavcih morajo spremeniti oziroma utrditi zavest o kakovosti, kar pomeni, da se podrejeni spoprijemajo z izdelavo postopkov in metodologij za doseganje strateških ciljev. Neposredni proizvajalci v vseh službah pa postopke izvajajo.

Sistem vodenja kakovosti je močno povezan s kulturo podjetja, ki pogojuje odnose med zaposlenimi na različnih ravneh znotraj podjetja in z zunanjim okoljem: lastniki, odjemalci, dobavitelji in ostalimi javnostmi. Osnovna filozofija celovitega ravnanja s kakovostjo je vse bolj povezana s pojmovanjem kupca kot najpomembnejšega elementa uspešnosti poslovanja. Za raven kulture v podjetju pa so v največji meri odgovorni prav managerji.

## **2.4 Pojmovanje poslovne odličnosti**

Poslovna odličnost je zadnja ali najvišja stopnja v razvoju kakovosti poslovanja in pomeni nadgradnjo sistema TQM – Total Quality Management. Poleg zagotavljanja kakovosti (ki ga lahko v podjetju sistematično vpeljemo z uporabo ISO standardov), je pri odličnosti pomemben tudi poslovni rezultat podjetja. Poslovanje v smeri poslovne odličnosti daje podjetju posebno noto. Pri tem gre za dejstvo, da kakovostno poslovanje podjetja brez hkratnega poslovnega uspeha ne zadošča. Zato podjetja, ki poslujejo zgolj kakovostno ne pa tudi uspešno, ne morejo biti odlična. Nasprotno – v nenehnem konkurenčnem boju so lahko celo ogrožena. Šele povezava kakovosti s poslovno odličnostjo je v današnjih pogojih gospodarjenja zagotovilo za obstanek.

Poslovna odličnost, ki vključuje poslovni uspeh, je osnova sedanjega in bodočega poslovanja. V uspešnih podjetjih je kakovost poslovanja del poslovne strategije. Celovite kakovosti poslovanja in odličnosti pa zagotovo ni mogoče doseči čez noč, zato mora biti strategija izboljševanja kakovosti

naravnana dolgoročno in se mora dotikati vseh področij. Ne gre za enkratni dogodek, temveč za proces, ki je zmožen odgovarjati na vse prihajajoče izzive tako, da jih oceni, ugotovi primernost in uporabi kot novo vrednost v korist poslovnega sistema. Edina stalnica je nenehno spreminjanje. (Adizes, 1996, str. 193)

## **2. 5 Vodenje, kakovost in odličnost**

Pomembnejša cilja delovanja podjetij sta poleg obstoja tudi rast in razvoj. Pri rasti podjetja se vodenje oziroma vloga managerjev osredotoča na poslovni program, izkoriščenost temeljnih sestavin ob upoštevanju možnosti ekonomije obsega, organizacijo, organizacijsko strukturo in organizacijske procese. Učinkovito vodenje pomeni delovanje na smotrni način tako, da podjetje dosega zastavljene cilje poslovanja z ustreznimi orodji, z metodami in s tehnikami. Managerji s poslovnimi odločitvami in z načinom vodenja zaposlenih nosijo vso odgovornost za poslovanje podjetij. Blanchard (1994, str. 83) ugotavlja, da je eden glavnih vzrokov za slabo poslovno uspešnost to, da so ljudje slabo vodeni.

Ker se delo managerjev – ravnalcev kaže neposredno v rezultatih poslovanja, Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 297) priporočajo več pristopov k ocenjevanju učinkovitosti ravnalcev. Ti so:

1. ocenjevanje uspešnosti celotnega podjetja s svojimi pomanjkljivostmi;
2. ocenjevanje z določanjem ciljev, cilje postavljajo skupaj podrejeni in nadrejeni managerji, so konkretni in fleksibilni, gre za samokontrolo;
3. uporablja pa se tudi pristop z opazovanjem in ocenjevanjem lastnosti, sposobnosti, znanja in delovanja ravnalcev.

Prav gotovo so sistemi vodenja kakovosti eno najboljših orodij, ki ob upoštevanju ekonomskih zakonitosti managerjem omogočajo učinkovito in uspešno vodenje podjetij. Osnova sistemov vodenja kakovosti so jasno postavljeni cilji, opredeljene odgovornosti in nosilci nalog, vmesna kontrola delovanja in končnih rezultatov, sprotno odkrivanje pomanjkljivosti ter vzpostavljen proces nenehnega izboljševanja sistema. Sistemi vodenja kakovosti vključujejo v procese vse ravni zaposlenih in težijo k nenehnemu razvijanju znanja in sposobnosti tako podrejenih kot managerjev. Ob upoštevanju zahtev sistemov vodenja kakovosti (s poudarkom na TQM in poslovni odličnosti) je poleg poslovnega uspeha in trajnega zadovoljstva kupcev zagotovljena tudi stalna rast organizacije. Uporaba in širjenje vrednot kakovosti v organizaciji pomeni usmerjanje organizacije k višjim kakovostnim standardom in učinkovitosti, kar vodi k uspešnemu poslovanju.

Za lažje razumevanje petega poglavja, v okviru katerega bom predstavila delovanje standarda ISO 9001 : 2000 v praksi podjetja Mercator Goriška, d. d., bom v nadaljevanju najprej opisala pomembnejše standarde in modele kakovosti na splošno, nato podrobneje skupino standardov ISO 9000 ter model samoocenjevanja podjetij. Poznavanje obeh sistemov kakovosti je povezano z odgovorom na eno od temeljnih vprašanj, na katera sem želela v specialistični nalogi odgovoriti, in sicer ali so v Mercator Goriški, d. d., obstoječi sistem vodenja kakovosti, usklajen z zahtevami standarda ISO 9001 : 2000, uvedli oziroma vpeljali do stopnje, ki nudi možnost nadgradnje z »višjim« modelom kakovosti, npr. s samoocnitvenim modelom. Na to vprašanje bom iskala odgovor v šestem poglavju. Sledi podroben opis standarda ISO 9001 : 2000 in rezultatov dosedanjih raziskav o njegovem vplivu na poslovanje tujih in domačih certificiranih podjetij.

### **3. STANDARDI KAKOVOSTI**

#### **3.1 Pregled pomembnejših standardov in modelov kakovosti**

Z razvojem zahtev po kakovosti proizvodov se razvijajo tudi standardi in modeli, ki pomagajo podjetjem vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti proizvodov in storitev. Na podlagi teh standardov in modelov podjetja izboljšujejo poslovanje, ocenjujejo njegovo učinkovitost in uspešnost ter s pridobljenimi certifikati, priznanji in nagradami doseženo kakovost poslovanja kažejo navzven.

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 (uporabni le v določenih panogah). Z globalizacijo poslovanja interes po uporabi mednarodnih standardov narašča. V nadaljevanju tega poglavja podajam kratek pregled pomembnejših standardov in modelov samoocenjevanja, ki so zastopani tudi v slovenskem gospodarskem prostoru.

#### **3.2 Splošni standardi kakovosti**

Po Standardu SIST ISO 9001 : 2000 (Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar, 2002) lahko v skupino splošnih standardov uvrstimo naslednje:

- 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, kar je podlaga za bolj kakovostno delo, obenem pa si podjetje s tem 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 vsakega izmed njih. Tej potrebi sledi tudi razvoj samih standardov. Z njimi bi lahko podjetja razvila enoten (integriran) sistem kakovosti, opisan v enem samem poslovniku kakovosti, ki upošteva zahteve vseh uvedenih in v poslovniku zajetih standardov. Na ta način se olajša postopek obvladovanja sistema kakovosti in poveča njegova učinkovitost.

### **3.3 Skupina standardov ISO 9000**

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 sisteme (modele) za zagotavljanje kakovosti in 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)

Gradnja sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9000 v podjetju običajno 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, Prislán, 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 lahko vsako podjetje prilagodi sistem kakovosti posebnosti svojega delovanja. Standard namreč določa, kaj mora podjetje narediti, kako bo to narejeno, pa je prepuščeno podjetju samemu. (Artač, Kočar, Prislán, 2000, str. 8)

### **3.4 Model samoocenjevanja podjetij**

Štirinajst vodilnih zahodnoevropskih podjetij, ki so spoznala konkurenčne prednosti vpeljevanja celovite kakovosti, je leta 1988 prevzelo pobudo in oblikovalo Evropski sklad za ravnanje kakovosti EFQM (European Foundation For Quality Management). Samoocenični model poslovne odličnosti odraža evropski pogled na sodobno pojmovanje celovitega ravnanja kakovosti in odličnosti in je hkrati podlaga Evropskemu priznanju za kakovost EQA (The European Quality Award), ki obsega:

- Evropske nagrade za kakovost EQP (European Quality Award) in
- Evropsko priznanje za kakovost EQA (European Quality Award).

(Interno gradivo podjetja Iskra avtoelektrika, d. d., 2005).

Zadnja leta se kot nadgradnja uvedenih standardov ali pa kot samostojen pristop k zagotavljanju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja uvajajo naslednji samoocenični 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 (PRSP0). 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.

Samoocenitveni model, ki zagotavlja predvsem smotrnost pri delovanju in razvoju podjetja v smeri poslovne odličnosti, ima devet elementov, ki so v bistvu merila, na osnovi katerih se lahko v podjetju na smotrni način izvede samoocenjevanje.

Od devetih meril je **pet dejavnikov poslovanja**:

1. voditeljstvo,
2. ravnanje s kadri,
3. politika in strategija,
4. viri,
5. procesi,

**štiri merila pa predstavljajo poslovne rezultate**:

1. zadovoljstvo zaposlenih,
2. zadovoljstvo potrošnikov,
3. vpliv na družbo in
4. poslovni rezultat.

Vsako od meril služi za ocenitev, v kolikšni meri je dana organizacija že uveljavila koncept celovitega ravnanja kakovosti. Vsako izmed meril predstavlja celotno vrednost točk, ki jih je mogoče doseči pri točkovanju. Bistvena sestavina modela je postopek samoocnitve – rednega in sistematičnega pregleda aktivnosti v delovanju organizacije, ki vključuje tudi oceno o doseženih rezultatih. Samoocenitveni model predstavlja nadgraditev modela sistema kakovosti, kar je določeno s standardi družine ISO 9000.

Pri samoocenitvenem modelu gre za novo, širše in s sodobnimi dosežki teorije kakovosti podprto pojmovanje inovativnega poslovanja in konceptov celovitega ravnanja kakovosti. Samoocenitveni model pokriva ves poslovni proces vključno s sistemom kakovosti. Je sredstvo, s katerim podjetje dosega poslovne učinke ter pri tem izkorišča in spodbuja sposobnosti ljudi – procesi in ljudje so dejavniki, ki zagotavljajo poslovne rezultate.

Vidiki štirih poslovnih rezultatov se nanašajo na to, kaj je organizacija že dosegla in kaj dosega, vidiki petih dejavnikov pa zadevajo način, kako organizacija dosega te rezultate. Z uveljavljanjem samoocenitvenega modela podjetja spoznajo, da je mogoče doseči zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo le z dobro politiko in strategijo kakovosti, pri tem pa v inovativno usmerjenih procesih povezati ljudi in razpoložljive vire.



### 3.5 Standard ISO 9001 : 2000

Celovito obvladovanje kakovosti, ki se prične z uvajanjem sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001 : 2000, predstavlja predvsem uveljavljanje nove miselnosti pri zaposlenih, da je kakovost v vseh delih podjetja pomembna vrednota. Potrebne so nasednje spremembe v miselnosti, ki morajo priti v podzavest slehernega posameznika v podjetju:

- čim boljše spoznati zahteve uporabnika,
- razumeti in izboljševati povezavo med dobaviteljem in odjemalcem,
- delati prave stvari,
- delati prav že prvič,
- meriti uspešnost izvajanja dejavnosti,
- iskati možnosti za nenehno izboljševanje kakovosti,
- management mora voditi,
- nujno je nenehno usposabljanje in izobraževanje,
- učinkoviteje komunicirati,
- uspešni primeri naj bodo vidni.

Zahteve standarda ISO 9001 : 2000 so osnovno vodilo, ki mu moramo slediti pri vzpostavitvi sistema ravnanja kakovosti v podjetju. Posegajo v vse ključne poslovne funkcije podjetja. ISO 9001 : 2000 nadomešča tri dosedanje standarde: ISO 9001, 9002 in 9003. Organizacijam dopušča, da skladno z naravo organizacije in proizvodov opustijo tiste zahteve standarda, ki za organizacijo niso relevantne.

(Novak , 2001, str. 25)

#### ➤ **Večja vključenost najvišjega vodstva**

Novi standard še bolj poudarja vlogo in odgovornost najvišjega vodstva za osredotočenost organizacije na odjemalce in nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema in procesov. Najvišje vodstvo mora oblikovati vizijo in z njo seznaniti vse zaposlene, v skladu z njo voditi organizacijo in pri tem dajati zgled.

#### ➤ **Merljivi cilji za primerne funkcije in ravni**

V prejšnji izdaji je standard omenjal cilje kakovosti le v kontekstu zahteve za politiko kakovosti, v novi izdaji pa standard narekuje samostojno zahtevo za cilje kakovosti. Predpisano je, da morajo biti cilji določeni za ustrezne funkcije in ravni znotraj organizacije v skladu s politiko kakovosti in merljivi.

#### ➤ **Notranje komuniciranje**

Ker brez ustreznega komuniciranja v organizaciji ni mogoče širiti zavedanja o pomenu kakovosti in ni mogoče ustvarjati pogojev za potrebno vključenost zaposlenih, je razumljivo, da so zahteve za ustrezno notranje komuniciranje vključene tudi kot neposredna zahteva standarda.

➤ **Večja združljivost s sistemi ravnanja z okoljem**

Standarda za sisteme vodenja kakovosti in sisteme ravnanja z okoljem sta si z zadnjo izdajo po definicijah »Kakovost v Mercatorju po strukturi in številčenju« veliko bližja. To približevanje organizacijam lajša integracijo sistemov vodenja z različnih vidikov, omogoča enotno izvajanje skupnih elementov, krajša potreben čas uvajanja in certificiranja, povečuje učinkovitost zaposlenih in znižuje stroške.

➤ **Upoštevanje ustreznih zakonskih in drugih zahtev**

Standard zahteva, da organizacije prepoznavajo in izpolnjujejo ustrezne zakonske in druge zahteve za proizvod.

➤ **Manjši poudarek na dokumentiranih postopkih**

Novi standard predpisuje manj dokumentacije kot stara izdaja in organizacijam dopušča več svobode pri izboru načina dokumentiranja sistema vodenja kakovosti. Obveznih je samo šest dokumentiranih postopkov: obvladovanje dokumentov, obvladovanje zapisov, notranje presoje, obvladovanje neskladnih proizvodov, korektivni ukrepi in preventivni ukrepi.

➤ **Zagotavljanje potrebnih virov, primerne infrastrukture in delovnega okolja**

Najvišje vodstvo mora zagotavljati in načrtovati potrebne vire (vključno s primerno infrastrukturo in z delovnim okoljem) za učinkovito delovanje sistema, nenehno izboljševanje in spremljanje zadovoljstva odjemalcev. Standard daje poseben poudarek človeškim virom.

➤ **Analiziranje podatkov**

V okviru standarda ISO 9001 : 2000 so poudarjene zahteve po analiziranju podatkov, s katerimi vodstva organizacij dokazujejo primernost in učinkovitost sistema vodenja in ugotavljajo priložnosti za nenehno izboljševanje.

Novemu standardu bi torej lahko pripisali naslednje prednosti:

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja nenehno izboljševanje,
- zadovoljstvo in sreča odjemalcev je merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem 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 sistema, funkcije in proizvoda,
- osredotoči se na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

### **3. 6 Vpliv uvedbe standardov serije ISO 9000 na uspešnost podjetij**

Pregled pomembnejših raziskav o vplivu standarda ISO 9000 na poslovanje podjetij, 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 izmet in stroški slabe kakovosti znižali, kar kaže na to, da se notranja kakovost kot rezultat certificiranja ni izboljšala. 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 empiričnih raziskav tujih avtorjev.

#### **3. 6. 1 Raziskave, ki potrjujejo pozitiven vpliv standardov**

Empirična raziskava PIMS in ugotovitve številnih avtorjev (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.

Kitajska raziskava iz leta 1996/1997 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), ugotavljajo povezave finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja s strateškim (celovitim) obvladovanjem kakovosti.

Rust s sodelavci (1994) menijo, da obstaja povezava med kakovostjo in donosnostjo kot finančnim kazalnikom uspešnosti. 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 in tudi na poslovanje v odnosu do konkurentov (povzeto po Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 72–73).

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 elektronske opreme in komponent). Narejena je bila primerjava poslovanja med primerljivimi podjetji, in sicer med tistimi, ki so pridobila certifikat kakovosti v letih od 1988 do 1997, s tistimi, ki certifikata niso pridobila.

Primerjava je pokazala naslednje:

- Certifikacija vodi k večji finančni uspešnosti, merjeni z donosnostjo celotnih sredstev (ROA).
- Podjetja, ki so opustila proces vzpostavitve 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 poslabšanju uspešnosti. Ugotovitve so bile v vseh treh obravnavanih industrijah podobne oziroma 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. Do podobnih ugotovitev so prišli Härvesjö (2000) na Danskem 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 od 24 % do 45 % v primerjavi z necertificiranimi podjetji (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74–77).

### **3. 6. 2 Raziskave, ki ne potrjujejo povezav med uvedbo standarda in uspešnostjo podjetij**

Leung in Chan navajata nasprotne ugotovitve predhodnim raziskavam in predstavita rezultate svoje raziskave o tem, kako na uspešnost vpliva dolžina obdobja po certifikaciji. Podobno kot Jones in Arnot (1997) 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) (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 s certifikacijo kakovosti pridobilo. Te pridobitve so bile večinoma internega značaja, kot so npr. zmanjšanje stopnje napak in učinkovitost delovnih postopkov. Manj je certifikacija kakovosti vplivala na zunanje pridobitve, kot je npr. povečanje tržnega deleža. (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, kot npr. Leung in Chan (1999, str. 688), Gore (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74) in študija iz leta 1994 »Science and Engineering Policy Studies Unit« (Heras, Casadesús, Dick, 2002, str. 74).

Terziovski, Sohal in Moss (1997) so v raziskavi 1000 podjetij iz Avstralije in Nove Zelandije 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)

### **3. 6. 3 Ugotovitve raziskav o vplivu uvedbe standarda ISO 9001 v slovenskih podjetjih**

V zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja je bilo opravljenih kar nekaj empiričnih raziskav o vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje slovenskih podjetij. Starejše raziskave (pred letom 1997) večinoma navajajo naslednje vplive standarda 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.

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

- 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 zaradi pridobljenega certifikata.
- Vpliv sistema kakovosti ISO 9000 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.
- Formalna uvedba standarda ISO 9000 ne zagotavlja večje učinkovitosti podjetja in poslovnega uspeha z dvigom produktivnosti, kakovosti in zadovoljstva vseh zainteresiranih strank.
- Sistem kakovosti ISO 9000 naj bo formalna podlaga za trajni razvoj podjetja v smeri celovite kakovosti (TQM).
- Pregledne raziskave ne analizirajo učinkovitosti sistema kakovosti ISO 9000. Empirične raziskave pa potrjujejo domnevo, da le redka podjetja merijo učinkovitost sistema obvladovanja kakovosti.
- Zasedimo tudi kritične poglede na sisteme kakovosti ISO 9000. 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.

Sicer pa slovenska podjetja pomena dobičkonosnosti ne zanemarjajo. Ko so bili direktorji vprašani, kateri cilj je zanje najpomembnejši (napisati so morali samo enega), jih je 26,3 % odgovorilo, da je to dobiček na kapital, za 15,8 %, pa 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 in diferenciacije proizvodov oziroma storitev (Pučko, Rejc, 1999a, str. 103).

Po ugotovitvah Pivke in Uršiča (2002, str. 27–45) je polovica vseh podjetij, ki so v Sloveniji do leta 2002 že pridobila standard ISO, na dobri poti, da bodo od tega imela korist, 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 najmanj pet do osem tisoč evrov, odvisno od podjetja. Po mnenju Pivke in Uršiča bodo pridobila največjo korist od uvedbe standarda tista podjetja, ki jim uspe določila standardov zasidrati v glavah svojih (zadovoljnih in privrženih) zaposlenih. (Pivka, Uršič, 2002, str. 27–45)

#### **4. MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETIJ**

Specialistična naloga je sestavljena iz dveh vsebinsko povezanih delov: prvega – teoretičnega dela, kjer postavljam osnovo drugemu – praktičnemu delu oziroma raziskavi. V uvodu sem zapisala, da bom analizo uspešnosti podjetja Mercator Goriška, d. d., izvedla s kazalniki poslovanja v obdobju po certifikaciji standarda ISO 9001 : 2000. Poudarila sem, da se bom izognila tradicionalnim pristopom merjenja uspešnosti zgolj s finančnimi rezultati. Za razumevanje vsebine raziskave sem zato v nadaljevanju najprej opisala poslovne cilje podjetij, tradicionalne pristope merjenja uspešnosti poslovanja zgolj s finančnimi kazalniki in njihove pomanjkljivosti. Sledi podroben opis finančnih kazalnikov, ki jih bom v praktičnem delu raziskave posebej analizirala, na koncu pa še predstavitev tako imenovanih mehkih kazalnikov kot ključnih dejavnikov uspeha, na katerih slonijo moderni pristopi merjenja uspešnosti sodobnih podjetij.

##### **4.1 Cilji poslovanja podjetij**

Podjetje je osnovna celica gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge v procesu družbene reprodukcije. 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, tega pa doseže takrat, ko doseže zastavljene cilje. Pri opredeljevanju poslovnega uspeha moramo izhajati iz cilja gospodarjenja, kar podjetjem v tržnem gospodarstvu predstavlja predvsem dobiček (Tekavčič, 1995, str. 68). Da bi podjetje ugotovilo, kako uspešno je pri doseganju zastavljenih ciljev, koliko od njih odstopa in 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 mersko 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 po Križmanu in Novaku (2002, str. 19–22), Verbiču (1994, str. 93–94), Rejčevi (1999, str. 24) in Horvatu (2000, str. 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). V interesu ostalih zaposlenih pa je varna 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 preidejo h konkurenčnim ponudnikom, če podjetje njihovih pričakovanj ne izpolni. Po mnenju Križmana in Novaka (2002, str. 20) lahko predpostavljamo, da so kupci najpomembnejša interesna skupina v podjetju. Osredotočenost na potrebe kupca je postalo zaradi svoje vloge in pomembnosti pri zagotavljanju ustrezne kakovosti proizvodov in storitev eno temeljnih načel standardov kakovosti.

**Država** je svojevrsten subjekt v poslovanju podjetja, saj gre za interesno skupino, ki ima do podjetij oblikovano splošno politiko. V interesu države je, da podjetje dobro posluje, saj le tako koristi širši družbi – tako z zaposlovanjem delavcev kot s plačevanjem davkov.

Posebna interesna skupina so **potencialni vlagatelji**, saj še niso dejanski udeleženci v poslovanju podjetja, a vendar vplivajo na njegovo poslovanje. Poleg finančnega potenciala jih zanima predvsem razvojni potencial podjetja.

#### **4.2 Tradicionalni pristop merjenja uspešnosti poslovanja in njegove pomanjkljivosti**

Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja nekega podjetja se najpogosteje uporablja analiza finančnih rezultatov. Tradicionalni pogled na uspešnost poslovanja je tisti, ki vidi bistvo obstoja podjetja v ustvarjanju dobička.

Da bi lahko lastniki podjetij 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. Njihova 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 z računovodskim informacijskim sistemom 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 uporabnikom nuditi 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 lahko kazalnik 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 med kazalniki obstaja smiselna povezava, jih lahko povežemo v različne skupine. Med najstarejšimi in najbolj znanimi sistemi povezanih kazalnikov je Du Pontov sistem, ki ga je uvedla ameriška firma I. E. Du Pont de Nemours & Co. Izhodišče tega sistema kazalnikov je v 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 bolj pomembni od izračuna kazalnika so vsebinska razlaga vrednosti kazalnika, ugotavljanje ugodnosti in/ali slabosti izkazane vrednosti. Posamezni kazalnik nam ne pove veliko. Pravo izrazno moč dobi kazalnik šele, ko ga primerjamo z enakim kazalnikom iz predhodnega obračunskega obdobja, ali ga primerjamo z enakimi kazalniki z najslabšimi v panogi, ali z najboljšimi v panogi, ali s povprečjem panoge v istem obračunskem obdobju, ali 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, Hočevar, 1997, str. 219)

Uporabnike računovodskih kazalnikov lahko razdelimo 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, Hočevar, 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 sicer za preučevanje določenega podjetja porabili preveč časa in denarja. Poleg tega pa posamezen podatek ali informacija o poslu odkrije samo delno resnico. Celotno podobo poslovanja podjetja lahko pokažejo le medsebojno povezani podatki, primerjani z zgodovino in s cilji ter s primerljivimi podjetji.

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 z dobičkom) kot tudi z velikostjo imenovalca (v našem primeru z višino sredstev). Za zviševanje dobička podjetja v tem primeru ukrepajo tako, da zmanjšajo oglaševanje, zmanjšajo stroške vzdrževanja, zmanjšajo stroške 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 v čedalje večjem deležu 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 treba ugotavljati v obdobju njegove celotne življenjske dobe (Rejc, 1999, str. 67).

### 4.3 Trdi kazalniki uspešnosti podjetij

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. S temi kazalniki lahko zunanja javnost spremlja in ocenjuje poslovanje posameznih podjetij ali skupin podjetij. Ti kazalniki imajo to pomanjkljivost, da merijo že dosežene rezultate, usmerjeni so 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 poslovanja Mercator Goriške, d. d. Zaradi potrebe po omejitvi obsega dela je bilo treba izmed možnih kazalnikov izbrati le najpomembnejše, 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 finančnih kazalnikov uspešnosti so temeljni letni računovodski izkazi podjetja: izkaz (bilanca) stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov. 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 uresničitev. Čim večja je njihova vrednost, tem uspešnejša je gospodarska družba. Vse tri skupine kazalnikov uspešnosti poslovanja so pojavne oblike merjenja 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 kazalniki, uporabljeni v raziskavi, pa so razloženi v okviru podatkovnega modela za izvedbo raziskave (v šestem poglavju).

#### **4. 3. 1 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:

- **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, s koeficientom dinamike ali z verižnim indeksom.

#### **4. 3. 2 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 treba 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 prihodka na zaposlenega;**
- **dodana vrednost na zaposlenega;**
- **čisti dobiček/izguba na zaposlenega.**

#### **4. 3. 3 Kazalniki dobičkovnosti**

Ti kazalniki povedo, kolikšen je delež dobička v prihodkih. Delež dobička v prihodkih je tem večji, čim večje je razmerje med prihodka 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 po Igličarju in Hočevarju (1997, str. 242–243) so:

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

#### **4. 3. 4 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 pove, 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.

#### 4.4 Mehki kazalniki uspešnosti podjetij

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 odločilno 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 na podlagi poznavanja lastnih prednosti in slabosti, slednje izkorišča oziroma odpravi. Zato se pojavljajo novi načini spremljanja in ocenjevanja poslovanja podjetja, ki kot dopolnitev tradicionalnemu pristopu vodstvu pomagajo odpraviti njegove zgoraj navedene pomanjkljivosti.

Novi, modernejši pristopi spremljanja in ocenjevanja podjetij po Aliču (2004, str. 13) 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.
- **samoocenitevni modeli**, ki temeljijo na ocenjevanju v modelu določenih elementov poslovanja.
- **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 managerjem omogoča 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)

## 5. STANDARD ISO 9001 : 2000 v Mercator Goriški, d. d.

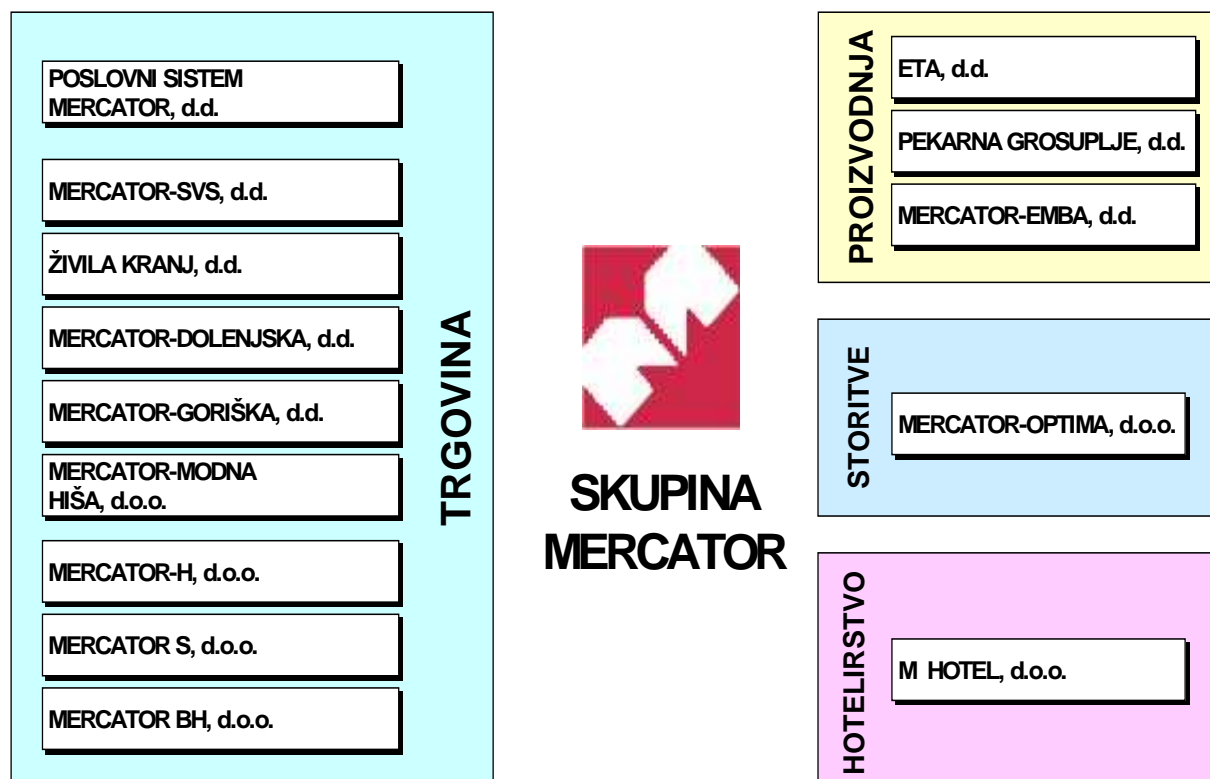
### 5.1 Predstavitev Skupine Mercator

Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih družb v jugovzhodni Evropi. Sestavlja jo večje število odvisnih gospodarskih družb doma in na novih trgih ter pridružene družbe. Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, postaja tretji največji trgovec s prehrabnenimi izdelki na hrvaškem trgu in pomemben trgovec na tržišču BIH ter Srbije in Črne gore. V Mercatorjevih družbah je zaposleno več kot 14 000 zaposlenih.

Osnovna dejavnost skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno. Poslovni sistem Mercator pokriva nad 1000 maloprodajnih enot različni tipov in velikosti, s katerimi je prisoten v vsaki slovenski regiji in na novih trgih. Večje med njimi so Mercator centri, hipermarketi in trgovski centri. Pomembna je tudi prodaja v Mercatorjevih franšiznih prodajalnah.

V nadaljevanju grafično ponazarjam sestavo skupine Mercator po družbah, po strukturi maloprodajnih enot in po lastniški strukturi.

Slika 1: Družbe skupine Mercator 31. 01. 2004 (Osnovna dejavnost)



Vir: Kakovost v Mercatorju, d. d, 2003, str. 11



Tabela 1: Struktura prodajnih enot in udeležba v prihodku po trgovskih družbah skupine Mercator v letu 2003

Družba	Število enot	Neto prodajna površina v m <sup>2</sup>	Delež v prihodkih
Mercator, d. d.	381	138638	58,1
Mercator SVS, d. d.	114	34697	12,4
Mercator Gorenjska, d. d.	73	21985	8,1
Mercator Dolenjska, d. d.	73	23838	7,6
Mercator Goriška, d. d.	60	17071	5,3
Živila Kranj, d. d.	124	34228	8,5

Vir: Poslovni sistem Mercator, 5. trženjski dnevi PSM, februar 2004

Netrgovske družbe v skupini so prestrukturirale svoje proizvodne programe in se organizirale tako, da so sposobne učinkovito zadovoljevati potrebe trgovskih družb domačega in tujih trgov. Zato se povezujejo s strateškimi domačimi in tujimi partnerji.

Tabela 2: Sestava skupine Mercator 31. 12. 2003 po lastniški strukturi

POSLOVNI SISTEM MERCATOR / ODVISNE DRUŽBE					
Družbe v SLO	delež	Družbe na novih trgih	delež	Netrgovina	delež
M. SVS	100 %	M. H	99,68 %	ETA	84,34 %
ŽIVILA KRANJ	98,41 %	M. TC SARAJEVO	90,16 %	PEKARNA GROS.	75,14 %
M. DOLENJSKA	100 %	M. BH	100 %	M. EMBA	69,17 %
M. GORENJSKA	98,82 %	M. S	100 %	M. HOTEL	100 %
M. DEGRO	100 %	INTERMERCATOR	100 %	M. OPTIMA	100 %
M. GORIŠKA	99,26 %				
M. MODNA HIŠA	100 %				

Vir: Poslovni sistem Mercator, 5. trženjski dnevi PSM, februar 2004

## 5.2 Predstavitev Mercator Goriške, d. d.

Mercator Goriška, d. d., je hčerinska družba Poslovnega sistema Mercator, vodilne trgovske verige v Sloveniji. S svojo maloprodajno in veleprodajno mrežo oskrbuje prebivalstvo in velike potrošnike z blagom market programa in dopolnilnim programom tekstila, pohištva, bele tehnike, železnine in gradbenega materiala v zahodnem delu Slovenije ob meji z Italijo.

Na tem področju živi 83 tisoč prebivalcev, to je 4,2 % vsega slovenskega prebivalstva, za katerega je značilna nadpovprečna kupna moč (indeks 103, merjen s plačami, indeks, 110 merjen z osnovo za dohodnino), 27826 gospodinjstev z majhno nezaposlenostjo, dnevno delovno migracijo v sosednjo Italijo in z italijanskimi pokojninami.

Mercator Goriška, d. d., je najmanjša Mercatorjeva regijska družba (99,26 % vseh delnic ima v lasti Poslovni sistem Mercator). Ustvarja 6 % Mercatorjevih konsolidiranih prihodkov, 10 % dobička, uporablja 5 % sredstev, 8 % kapitala in zaposluje 6,1 % zaposlenih (približno 700 delavcev). Družba sodi med 100 največjih gospodarskih družb v Sloveniji po prihodkih, številu zaposlenih in dobičku.

Splošni podatki družbe Mercator Goriška, d. d., so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 3: Splošni podatki družbe Mercator Goriška, d. d.

Naziv družbe:	Mercator Goriška, trgovina in storitve, d. d., Nova Gorica
Skrajšan naziv :	Mercator Goriška, d. d.
Naslov:	Gregorčičeva 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija
Šifra osnovne dejavnosti:	52.11
Naziv osnovne dejavnosti:	<b>Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, pretežno z živili</b>
Matična številka:	5001552
Davčna številka:	59445521
Številka transakcijskega računa:	05100-8010753509
Telefon:	05 3343-000
Telefaks:	05 3343-039
E-mail:	Goriska@siol.net
URL:	www.mercator.si

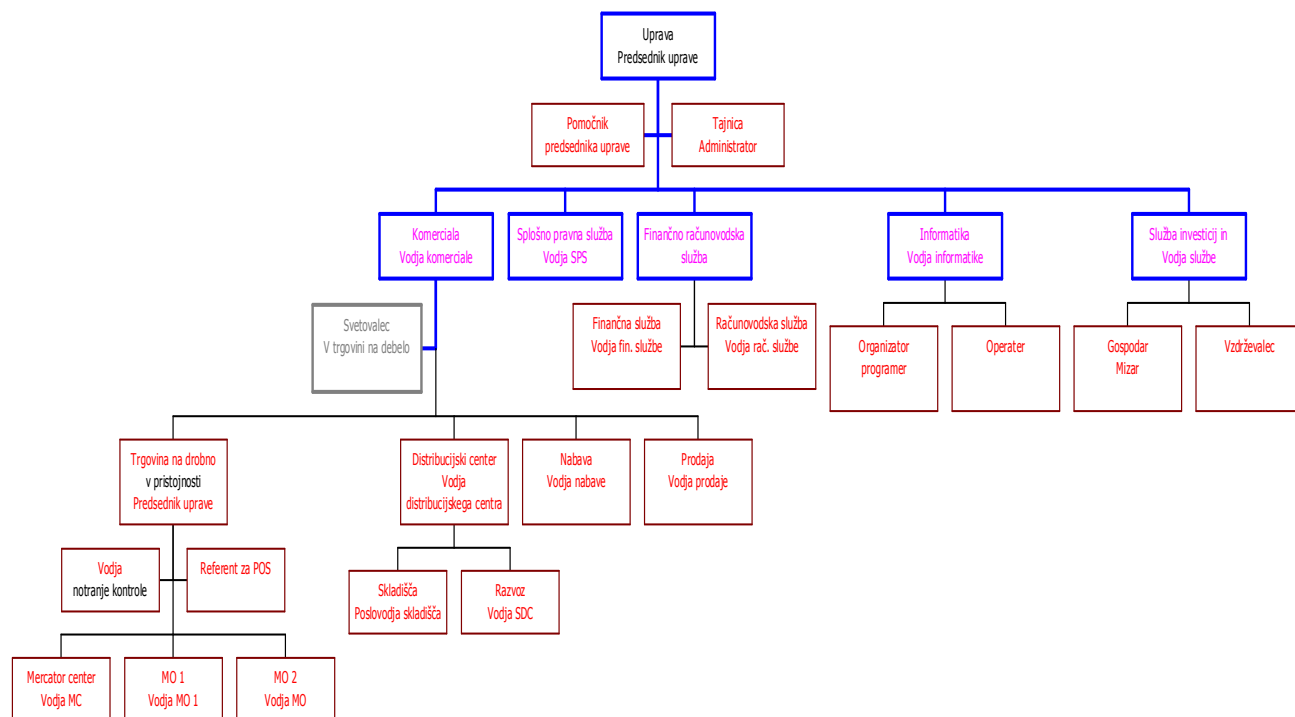
Vir: Interno gradivo Mercator Goriška, d. d., maj 2005

### 5. 2. 1 Organiziranost družbe Mercator Goriška, d. d.

Delovanje sistema ISO 9001 : 2000 je v veliki meri povezano z organizacijsko strukturo družbe. Za boljše razumevanje strukture družbe je v nadaljevanju prikazan organigram družbe, iz katerega so razvidna področja delovanja Mercator Goriške, d. d., in nosilci odgovornosti.

Slika 2: Organigram Mercator Goriške, d. d.

### Organiziranost Mercator-Goriške



Vir: Interno gradivo Mercator Goriška, d. d., april 2005

### 5.3 Uvedba sistema vodenja kakovosti v Mercator Goriško, d. d.

Poslovni sistem Mercator ima poleg matične družbe Mercator, d. d., v lasti več odvisnih družb, zaradi česar se je pojavila potreba po poenotenju poslovanja, zbiranja in prikazovanja podatkov ter sistema komuniciranja. Vse navedeno je poleg ostalih prednosti omogočila uvedba sistema vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001 na ravni celotne skupine Mercator.

Čeprav so v Mercatorju tudi v preteklosti vse svoje znanje in pozornost posvečali kakovosti ponudbe in storitev, so šele z uvedbo sistema vodenja kakovosti vse dotodanje napore povezali v učinkovit sistem, s katerim želijo dolgoročno zagotavljati zadovoljstvo in srečo kupcev, uspešno poslovanje, razvoj družbe ter s tem trdno osnovo za razvoj in zadovoljstvo zaposlenih ter lastnikov družbe.

Leta 2000 se je uprava z vodstvi ostalih družb skupine Mercator odločila izpeljati projekt "Kakovost ISO 9001 v trgovskih družbah skupine Mercator". V okviru projekta so se izvajale številne aktivnosti. Med najpomembnejšimi bi posebej poudarila izdelavo dokumentov sistema kakovosti, vpeljavo dokumentiranih postopkov v prakso in usposabljanje za kakovost zaposlenih v vseh Mercatorjevih družbah.

Oktobra 2000 je obvladujoča družba Mercator, d. d., kot prva slovenska trgovska družba prejela certifikat kakovosti po mednarodnem standardu ISO 9001 in s tem dokazala, da poslovni procesi v njej potekajo skladno z zahtevami standarda. Sledile so ji še ostale družbe skupine Mercator:

- Mercator SVS, d. d.,
- Mercator Gorenjska, d. d.,
- Mercator Dolenjska, d. d.,
- Mercator Modna hiša, d. o. o.,
- Mercator Degro, d. d., in
- **Mercator Goriška, d. d., ki se je kot prva od družb novembra 2002 certificirala po zahtevah novega standarda ISO 9001 : 2000.**

Do konca leta 2003 so vse družbe, ki so imele sisteme kakovosti vzpostavljene na podlagi zahtev starega standarda, prilagodile svoje poslovanje zahtevam novega, ki je oblikovan in strukturiran povsem drugače kot dosedanja izdaja standarda. Nova različica je uvedla nove pristope in razvrstila nekdanjih dvajset elementov v pet skupin oziroma področij, predvsem pa je pripomogla k preglednosti in urejenosti poslovanja. V družbah na novih trgih: Mercator H, d. o. o., Mercator tržni centar, d. o. o., in Mercator S, d. o. o., projekt uvajanja sistema vodenja kakovosti že poteka.

V naslednjem poglavju predstavljam delovanje sistema vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001 : 2000 v praksi Mercator Goriške, d. d., po posameznih področjih poslovanja.

#### **5.4 Delovanje standarda ISO 9001 : 2000 v praksi**

Sistem vodenja kakovosti, oblikovan v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 : 2000, temelji na osmih načelih vodenja, ki so v okviru dokumentacije sistema vodenja kakovosti Mercator Goriške, d. d., natančno opredeljena v Poslovniku družbe (QM-01-1010, 2004, str. 6) :

##### **➤ Osredotočenost na odjemalce**

Podjetje je odvisno od odjemalcev, zato mora razumeti njihove potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati, da zadovolji njihova pričakovanja, saj so za dolgoročen in stabilen razvoj organizacije najpomembnejši zadovoljni in srečni odjemalci, ki se vračajo oziroma povečujejo naročila, širijo krog odjemalcev in ugled organizacije. To pomeni, da mora biti izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj na prvem mestu aktivnosti organizacije.

##### **➤ Voditeljstvo**

Za uspešno vodenje organizacije je potrebna predanost vodstva. Vodje vzpostavijo enotnost namena in delovanja organizacije ter odločilno vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, kjer se zaposleni čutijo popolnoma vključene v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije.

➤ **Vključenost zaposlenih**

Zaposleni na vseh ravneh se morajo zavedati, da s svojim delom vplivajo na končni izdelek ali storitev. Samo polna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.

➤ **Procesni pristop**

Želeni rezultati se uspešneje dosežejo, kadar se dejavnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces, ki se začne, ko prepoznamo zahteve in pričakovanja odjemalcev, in konča s predajo kakovostnega izdelka ali storitve.

➤ **Sistemski pristop k vodenju**

Poslovanje podjetja moramo razumeti kot skupek različnih procesov. Prepoznavanje, razumevanje in vodenje povezanih procesov sistemu pripomorejo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.

➤ **Nenehno izboljševanje**

Namen nenehnega izboljševanja je spodbuditi učinkovitost organizacije, povečati njeno konkurenčnost in izboljšati odzivanje na pričakovanja in potrebe kupcev. Izboljševanje mora biti stalen proces, s katerim vodstvo izpolnjuje rastoče zahteve in pričakovanja odjemalcev ter uresničevanje postavljenih ciljev. Zagotavljamo ga lahko le ob stalnem učenju in razvijanju sposobnosti ljudi, zagotavljanju potrebnih virov in nenehnem izboljševanju proizvodov in procesov.

➤ **Odločanje na podlagi dejstev**

Učinkovite analize temeljijo na analizi podatkov in informacij. Organizacija mora izdelati mehanizem, s katerim meri uspešnost svojega poslovanja.

➤ **Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji**

Organizacija in njeni dobavitelji so odvisni eden od drugega. Vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti in zagotavlja dolgoročen partnerski odnos.

Vsem opisanim načelom poskušajo v Mercator Goriški, d. d., slediti z:

- vodenjem družbe z jasnimi cilji, poslanstvom, vizijami in vrednotami,
- opredeljenimi strateškimi cilji,
- ustreznimi načini uresničevanja poslanstva in vizije,
- jasno opredeljenimi poslovnimi procesi,
- vzpostavljenim sistemom dokumentiranja standarda kakovosti,
- obvladovanjem poslovnika kakovosti,

- osredotočenostjo na odjemalce in lastnike,
- postavljeno politiko kakovosti,
- usmerjenostjo v rezultate,
- jasno opredeljenimi odgovornostmi in pooblastili zaposlenih,
- procesnim pristopom,
- razvijanjem in vključevanjem zaposlenih v vse vidike poslovanja in nenazadnje
- sprejemanjem odločitev izključno na podlagi dejstev.

Kako se navedeno odraža v vsakdanji praksi Mercator Goriške, d. d., bom predstavila v naslednjih poglavjih.

#### **5. 4. 1 Voditeljstvo z jasnimi cilji**

##### **5. 4. 1. 1 Poslanstvo**

S kakovostno ponudbo blaga široke potrošnje, v prijetnem okolju, s konkurenčnimi cenami in s prijaznostjo v Mercator Goriški, d. d., učinkovito zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev na Goriškem in iz sosednje Italije.

Svojo konkurenčnost in poslovno uspešnost gradijo na:

- vrednotah korporacijske kulture Mercatorja,
- primerni lokaciji prodajnih objektov, njihovi urejenosti, dostopnosti, čistoči: veliko luči, svetlobe in beline, objekti so dostopni, zagotovljeno je primerno število parkirnih prostorov,
- zadovoljnih kupcev, ki se vsak dan vračajo v Mercatorjeve trgovine,
- racionalnem in skrbnem poslovanju,
- prijaznih zaposlenih
- dolgoročnem partnerskem odnosu s slovenskimi proizvajalci in kakovosti njihovih izdelkov, ki zadovoljujejo vse standarde in so cenovno konkurenčni (Poslovnik vodenja kakovosti trgovskih družb skupine Mercator, Priloga za Mercator Goriško, d. d., julij 2003).

##### **5. 4. 1. 2 Vizija**

V Mercator Goriški, d. d., želijo biti vodilni trgovec na drobno in debelo z blagom široke potrošnje na Severnem Primorskem s pomembnim tržnim deležem prodaje in prodajnih površin ter med tremi najuspešnejšimi družbami v poslovnem sistemu Mercator po :

- ciljnih kazalnikov uspešnosti,
- zadovoljstvu kupcev,
- zadovoljstvu zaposlenih in

- donosnosti kapitala.

Z ustrežno ponudbo, s primernimi cenami in s prijetnim okoljem želijo dolgoročno zagotoviti primerjalne prednosti pred drugimi trgovci, kar naj bi se bo kazalo v zadržanju tržnega deleža..

#### **5. 4. 1. 3. Vrednote korporacijske kulture skupine Mercator**

Mercator Goriška, d. d., je kot hčerinska družba vključena v Poslovni sistem Mercator, ki goji in gradi korporacijsko kulturo, s katero želi poenotiti in uskladiti delovanje sistema kot celote ter razumevanje poslanstva, vizije in ciljev zaposlenih v vseh pripadajočih družbah.

Te vrednote so:

- medsebojno zaupanje in skupinsko delo,
- poudarjanje moralnih in etičnih vrednot v medsebojnih odnosih ter širitev in razumevanje filozofije, kulture in vrednot skupine Mercator v vseh družbah in na vseh trgih,
- spodbujanje ustvarjalnosti, motivacijskega vodenja, stalnega osebostnega razvoja – nizka stopnja fluktuacije in visoka stopnja zvestobe zaposlenih,
- s stalnim spremljanjem želja, potreb, pričakovanj okolja in prilagajanjem ponudbe želijo večati in ohranjati zvestobo širšega okolja,
- središče delovanja še vedno ostaja zadovoljen kupec ter prijazno in toplo komuniciranje z vsemi interesnimi skupinami (Kakovost v Mercatorju, 2003, str.4).

#### **5. 4. 2 Strateški cilji**

Temeljni strateški cilji vedno izhajajo iz vizije in poslanstva. V Mercator Goriški, d. d., jih določajo na osnovi pričakovanj kupcev, makroekonomske situacije in konkurenčnosti ter meritev zadovoljstva kupcev in zaposlenih. Pri postavljanju ciljev upoštevajo dosežene rezultate iz preteklega obdobja.

Strateški cilji podjetja so:

- zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje – povečanje kakovosti življenja kupcev;
- dolgoročno partnerstvo s proizvajalci;
- doseganje ravni poslovne uspešnosti, primerljive z najuspešnejšimi evropskimi trgovci;
- izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja.

#### **5. 4. 3 Načini uresničevanja poslanstva in vizije ter doseganja ciljev**

Vodstvo in vsi zaposleni v Mercator Goriški, d. d., so se zavezali, da bodo izpolnjevali zahteve kupcev. Kakovost njihove ponudbe stalno izboljšujejo:

- **z organiziranostjo poslovnega procesa:** Aktivnosti in z njimi povezane vire obvladujejo kot sistem med seboj povezanih procesov, kjer je vsaka organizacijska enota in vsak zaposleni odgovoren za kakovostno izvajanje njemu poverjenih nalog ter za uresničevanje z njimi povezanih ciljev. Odločanje temelji na analizi podatkov in informacij in je podlaga za nenehno izboljševanje.
- **z optimizacijo stroškov poslovanja:** Z dobro organiziranimi poslovnimi procesi, kjer vodstvo zagotavlja optimalno izkoriščenost vseh razpoložljivih potencialov, dosegajo vrhunsko kakovost ob optimalnih stroških poslovanja, kar dolgoročno omogoča doseganje visoke učinkovitosti in s tem tudi uspešnosti poslovanja.
- **s sodelovanjem zaposlenih:** Vsi zaposleni poznajo zahteve glede kakovosti dela ter svojo vlogo v procesu, v njem dejavno sodelujejo in zagotavljajo odlično kakovost. Zaposlene izobražujejo in usposablajo za kakovostno opravljanje dela in motivirajo za delo s predanostjo in z nasmehom.
- **s poslovanjem s kupci in z dobavitelji:** Pomembna naloga Mercator Goriške, d. d., je gradnja dolgoročnega poslovnega sodelovanja s kupci in z dobavitelji, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, poštenosti in upoštevanju kupčevih potreb in želja.

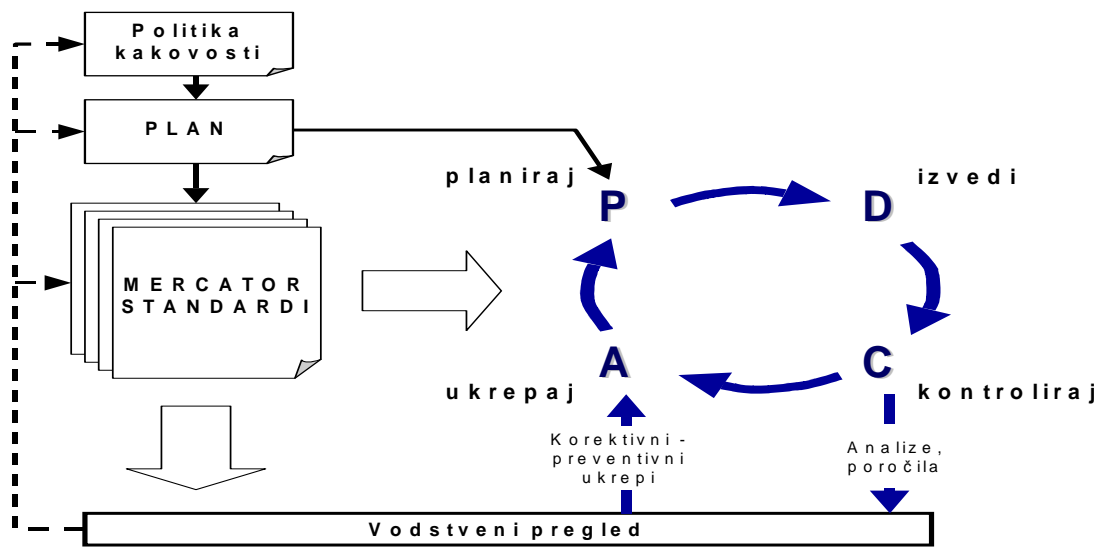
Z uresničevanjem navedenega v praksi izpolnjujejo slogan: **"Mercator – najboljši sosed"**.

#### **5. 4. 4. Osredotočenost na procese**

Sistem vodenja kakovosti v Mercator Goriški, d. d., razumejo in izvajajo kot sistem učinkovitega vodenja družbe, ki zagotavlja uspešno upravljanje vseh procesov, s katerimi izpolnjujejo zahteve kupcev, uresničujejo razvojne usmeritve in povečujejo zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, lastnikov, poslovnih partnerjev in družbenega okolja. Sistem zagotavlja potreben nadzor uresničevanja in pospešuje proces nenehnega izboljševanja z uporabo zanke planiraj – izvedi – preveri – ukrepaj (P – D – C – A). Sistem je skladen z zahtevami standarda ISO 9001. Sistem in njegovo delovanje prikazuje naslednja slika.



Slika 3: Sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 : 2000 in njegovo delovanje



Vir: Kakovost v Mercatorju, 2003, str. 12

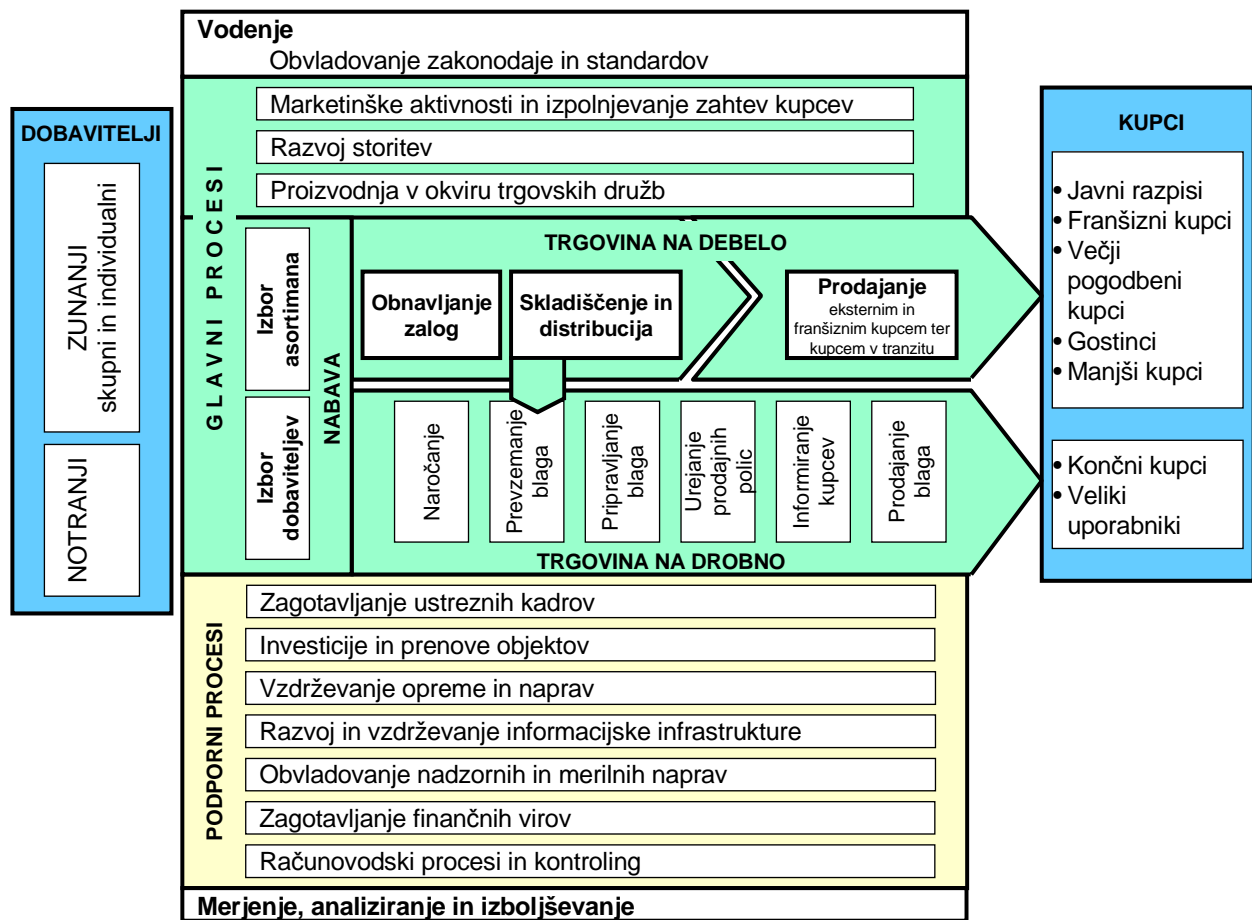
## 5.5 Poslovni procesi

Poslovne procese v Mercator Goriški, d. d., razvrščajo v

- proces vodenja,
- glavne procese (processe, ki dodajajo vrednost) in
- podporne procese (proces, povezani z zagotavljanjem potrebnih virov in razvojem sistema vodenja).

V okviru sistema skrbno določijo vsak proces posebej in njihove medsebojne povezave, saj to omogoča uspešno vodenje procesov in učinkovit sistem. Dobro organizirani poslovni procesi so jamstvo za kakovost in uresničevanje zastavljenih ciljev. Sistem vodenja kakovosti je vgrajen v vse organizacijske enote Mercator Goriške, d. d. Vsaka organizacijska enota je odgovorna za uresničevanje ciljev na svojem delovnem področju. Neposredno odgovornost nosi vodja enote, vsak zaposleni pa je odgovoren za ustrezno kakovost dela. Dobre rešitve v posamezni organizacijski enoti ali funkciji standardizirajo in kot dobro prakso uporabijo v vseh ustreznih delih družbe. Vodstvo zagotavlja, da vsak sodelavec razume svojo vlogo pri zagotavljanju nenehnega izboljševanja učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Slika 4: Poslovni procesi v Mercatorju



Vir: Kakovost v Mercatorju, 2003, str. 13

## 5.6 Dokumentacija sistema vodenja kakovosti

Pod pojmom dokumentacija v Mercator Goriški, d. d., razumejo vse:

- **dokumente**, ki predstavljajo zahteve za storitve, procese ter sistem in
- **zapise**, ki so objektivna dokazila o izpolnjevanju zahtev.

Sistem kakovosti je dokumentiran s štirimi ravnemi dokumentov:

- **Prva raven:** Poslovnik vodenja kakovosti (QM), ki podaja politiko kakovosti, kratko opisuje celoten sistem in podaja reference na dokumente nižjih ravni,
- **Druga raven:** organizacijski predpisi (OP) in pravilniki (PI), ki definirajo posamezne pomembnejše procese (na višji ravni) in zahteve,
- **Tretja raven:** delovna navodila (DN), operativna navodila (ON), tehnološki postopki (TP) in organizacijska navodila (OV), ki definirajo posamezne postopke izvajanja aktivnosti ter
- **Četrta raven:** ostali dokumenti, kot so obrazci (OBR), predloge (TMP), katalogi (KAT), tabele (TAB)

...

V sistemu vodenja kakovosti upoštevajo in uresničujejo tudi vse relevantne dokumente zunanjega izvora (zakone, akte, uradne liste RS, standarde in direktive EU, dokumentacijo kupcev in dobaviteljev oz. poslovnih partnerjev ...).

Slika 5: Dokumenti sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 : 2000



Vir: Kakovost v Mercatorju, 2003, str. 14

## 5.7 Obvladovanje poslovnika kakovosti

Poslovnik je namenjen za sistematično usposabljanje zaposlenih, za predstavitev skupine poslovnim partnerjem in izbrani certifikacijski hiši kot dokazilo o učinkovitem zagotavljanju in nenehnem izboljševanju sistema vodenja kakovosti.

Poslovnik zaradi racionalnosti in preglednosti v posameznih primerih vključuje tudi opise procesov oziroma postopkov. Vsaka družba v okviru skupine trgovskih družb Mercator ima izdelano prilogo poslovnika, kjer so definirani osnovni podatki in posebnosti te družbe. Struktura poslovnika sledi strukturi standarda ISO 9001 : 2000, vendar imajo za lažjo povezavo vsebine poslovnika z zahtevami standarda definirane v prilogi. Spremembe in dopolnitve poslovnika se po potrebi izvajajo enkrat letno. V izjemnih primerih, ko je to nujno zaradi učinkovitosti dela, se spremembe in dopolnitve izvedejo takoj. Vsaka sprememba poslovnika kakovosti se odraža v povišani številki izdaje. Poslovnik odobrava predsednik uprave družbe. Pri poslovanju, pri internih presoajah in pri presoajah druge in tretje stranke uporabljajo veljavne kopije poslovnika (oznaka: DELOVNA KOPIJA).

Poslovník kakovosti je lastnina družbe in se lahko razmnožuje za komercialne in promocijske namene le ob soglasju predstavnika vodstva za kakovost. V komercialne in promocijske namene se uporabljajo izključno neobvladovane – informacijske kopije (oznaka: INFORMACIJSKA KOPIJA).

V Mercator Goriški, d. d., obvladujejo interne dokumente in dokumente zunanjega izvora, ki vplivajo ali predpisujejo delovanje poslovnih procesov v družbi. Vse veljavne dokumente sistemov kakovosti (ISO 9001, HACCP) hranijo v zbirki Mercator Standardi, ki je uporabnikom vseh družb dostopna tudi na Mercatorjevih internih straneh, na tako imenovanem intranetu.

## **5.8 Osredotočenost na odjemalce in lastnike**

Uprava in vodstvo Mercator Goriške, d. d., se je obvezalo, da bodo vsi, vsak na svojem področju in skupaj, uresničevali in izboljševali sistem vodenja kakovosti in s tem prispevali k uspešnemu poslovanju in razvoju družbe. Sistem vodenja kakovosti je osredotočen na kupce, njihove potrebe in pričakovanja ter zakonske in druge relevantne zahteve.

S primernim vodenjem procesov vzdržujejo stalne stike s kupci in pridobivajo informacije o stopnji zadovoljevanja njihovih zahtev in pričakovanj. Aktivnosti temeljijo na:

- korporativnem in trženjskem komuniciranju s poudarkom na oblikovanju vrednot korporacijske blagovne znamke;
- pospeševanju prodaje z izpopolnjevanjem trajnih projektov pospeševanja prodaje (projekt trajno nizkih cen, trgovske znamke ...) in novimi projekti, kot je npr. koncept zdravo življenje;
- tržnih raziskavah zahtev in potreb ljudi in kupcev, stanja na trgih in pri konkurenci, sposobnosti dobaviteljev za proizvodnjo blaga, ki ga zahtevajo kupci;
- uvajanju modernih tehnologij nakupovanja;
- kartičnem poslovanju s sistemi ugodnosti za zveste kupce (Mercator Pika);
- informiranju kupcev o dosežkih in novostih.

Tako pridobljene informacije so podlaga za ustrezno izbiro dobaviteljev in blaga, določanje prodajnih asortimanov, obsega in ravni prodajnih storitev in naložb v nove zmožljivosti in posodabljanje obstoječih. Z neprestanim povečevanjem tržnega deleža, z učinkovito organizacijo poslovnih procesov in družb, z optimalno izkoriščenostjo virov, s stalnim zniževanjem stroškov in z dobičkonosnim poslovanjem povečujejo premoženje lastnikov.

Mercatorjevi delničarji so aktivni lastniki, svoje zahteve oblikujejo s svojim sodelovanjem v nadzornih svetih družb, z udeležbo na skupščinah, z odločitvami o nakupu in prodaji delnic. Mnenje lastnikov delnic Mercatorja merijo z letnimi anketami, mnenje večinskega lastnika pa merijo odvisne družbe z doseganjem ciljnih kazalnikov uspešnosti.

## **5.9 Politika kakovosti**

Kakovost v Mercator Goriški, d. d., razumejo kot način delovanja, ki zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo vseh, ki sodelujejo ali pa bodo sodelovali z družbo, neprestano izboljševanje njihove blaginje, uresničevanje njihovih hotenj in varnosti. Vedo, kaj kupci in trg od njih pričakujejo. Kupci Mercator Goriško, d. d., cenijo, saj ima dobre ljudi, učinkovito vodstvo in je vredna zaupanja.

Politiko kakovosti uresničujejo vsi zaposleni. Vsak je odgovoren za kakovost svojega dela, s čimer prispeva k rezultatom in poslovni uspešnosti družbe. Vodstvo skrbi, da sprejeto politiko kakovosti poznajo (z obvladovanjem tega Poslovnika, dokumentov sistema kakovosti, ustreznih zapisov o politiki kakovosti, internega časopisa, sestankov in sistema usposabljanj), sprejemajo in uresničujejo vsi sodelavci družbe. Politika predstavlja okvir za določanje ciljev kakovosti. Politiko pregledujejo v okviru rednih letnih vodstvenih pregledov, jo po potrebi dopolnjujejo ali spreminjajo.

## **5.10 Usmerjenost v rezultate**

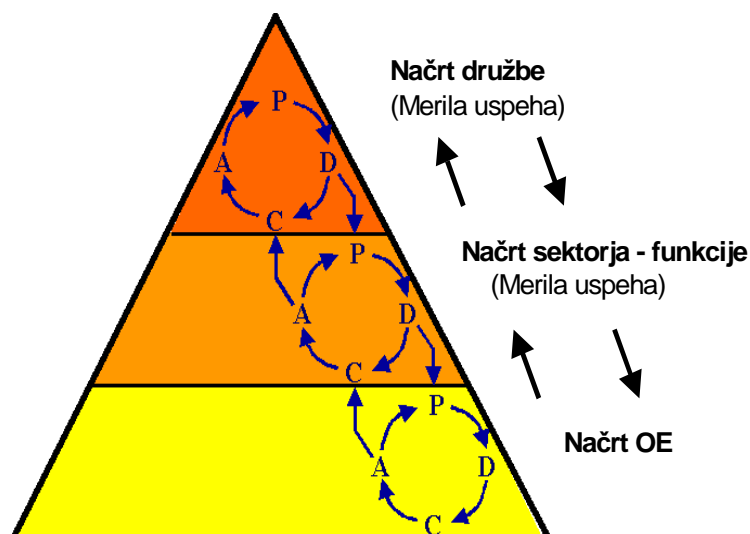
### **5.10.1 Planiranje**

Planiranje je podproces vodenja, s katerim vodstvo družbe ob pomoči delavcev na različnih ravneh vodenja definira:

- poslanstvo, vrednote, politiko in cilje,
- strategije in taktike, ki bodo omogočile izpolnitev zastavljenih ciljev,
- odgovorne osebe za izvajanje strategije in taktike,
- merila uspešnosti za merjenje uspeha doseganja ciljev in
- terminske plane izvedbenih aktivnosti.

Planiranje na različnih ravneh vodenja omogoča komunikacijo med vsemi ravnimi vodenja in učinkovito izvedbo aktivnosti. Postopek zagotavlja, da so cilji, strategije in taktike, odgovorne osebe in operativni terminski plani razumljeni na vseh ravneh družbe, aktivnosti ustrezno izvedene, nadzirane in analizirane.

Slika 6: Planiranje kakovosti na različnih ravneh vodenja



Vir: Kakovost v Mercatorju, 2003, str. 18

## 5. 10. 2 Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje

### Odgovornosti in pooblastila

Za kakovost svojega dela je odgovoren vsak sodelavec v družbi v skladu z zahtevami delovnega mesta oziroma skladno z nalogami, s pogodbo, z ustreznimi dokumenti sistema vodenja kakovosti ter z drugimi organizacijskimi in tehničnimi dokumenti. Za planiranje kakovosti, izvajanje, nadzor in izboljševanje sistema vodenja kakovosti so skladno z njihovimi odgovornostmi in pooblastili odgovorni vodje organizacijskih enot in skrbniki procesov. Odgovornosti so določene v opisih delovnih mest in njihovo razporeditvijo v organizacijsko strukturo, v letnih planih in v posameznih dokumentih sistema vodenja kakovosti.

### Matrika odgovornosti

S statutom, z matriko odgovornosti, s katalogom opravil in nalog ter s pogodbo o zaposlitvi so definirane odgovornosti za vodenje posameznih procesov in aktivnosti v Mercator Goriški, d. d. Predsednik uprave vodi in zastopa družbo Mercator Goriška, d. d., v skladu s Statutom ter z obveznimi navodili in z usmeritvami družbe. Vodilni delavci izvajajo elemente sistema vodenja, ki so definirani s poslanstvom, z vizijo in s plani družbe, s politiko kakovosti, obvladajo dokumentacijo sistema vodenja, obvladajo zapise o kakovosti, odpravljajo neskladnosti, izvajajo K/P ukrepe, koordinirajo in izvajajo usposabljanja, analizirajo podatke, oblikujejo podlage za odločitve in predlagajo izboljšave, predvsem pa dvigujejo zavedanje o izpolnjevanju zahtev in pričakovanj kupcev za učinkovito delovanje družbe. Obvladajo obvezna navodila in usmeritve nadrejene družbe: sodelujejo na ustreznih kolegijih, dajejo predloge, o

dogovorih informirajo sodelavce in nadrejene, nadzirajo uresničevanje in poročajo znotraj družbe in nadrejeni družbi.

### **Predstavniki vodstva**

Predsednik uprave oz. direktor Mercator Goriške, d. d., imenuje sodelavca z najvišjimi pooblastili za predstavnika vodstva in ga pooblasti za vsa vprašanja, povezana s kakovostjo poslovanja. Osnovne naloge in odgovornosti predstavnika vodstva so:

- da zagotavlja učinkovito delovanje in stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti,
- da dvakrat letno vodstvu poroča o delovanju in učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in da
- pri sodelavcih dviguje zavest o pomenu izpolnjevanja zahtev kupcev in lastnikov.

### **Notranje komuniciranje**

Obojestranska komunikacija poteka ustno na relaciji sodelavec – neposredno nadrejeni vodja, ali sodelavec – programski vodja ob obveznem informiranju nadrejenega vodje o sprejetih odločitvah. Za razreševanje zadev, ki posegajo na različna področja vodenja, lahko nadrejeni vodja imenuje delovno skupino. Pismeno komuniciranje se izvaja prek zapisnikov, odpravkov sklepov, okrožnic, odločb, obveznih navodil in usmeritev, časopisa ter z mesečnim poročanjem o doseganju zastavljenih ciljev in zadovoljstva kupcev. V rednih časovnih obdobjih se organizirajo delovni sestanki s podrejenimi vodji (delovni sestanki s poslovodji, sestanki poslovodje z zaposlenimi ...).

### **5. 10. 3 Nadzor vodstva nad učinkovitostjo sistema vodenja kakovosti**

Vodstvo družbe na svojih rednih sestankih obravnava tudi tematiko, povezano s sistemi kakovosti. Razširjeno vodstvo družbe (vodstvo družbe ter izdelovalci poročil in korektivnih ukrepov za vodstveni pregled) izvaja vodstveni pregled.

Postopek izvajanja vodstvenega pregleda je dokumentiran. Na pregledu se obravnava:

- ukrepe, ki so sledili predhodnim vodstvenim pregledom;
- poročila, ki se nanašajo na poslovanje in vzdrževanje sistema kakovosti (poročila o rezultatih presoj, pritožbah kupcev, neskladnostih v poslovnih procesih, neskladnostih proizvoda, korektivnih in preventivnih ukrepih, zadovoljstvu zaposlenih, zadovoljstvu lastnikov, zadovoljstvu kupcev, kompetitivni tržni analizi, korektivnih in preventivnih ukrepih, ugotovitvah interne kontrole, razvoju in izvajanju sistemov vodenja kakovosti ...).

Rezultati pregleda se dokumentirajo v Zapisniku vodstvenega pregleda, ki vsebuje predlagane ukrepe, ki pripomorejo k izboljšavam učinkovitosti vodenja kakovosti in procesov, izboljšavi storitev in zadovoljstvu kupca skupaj s potrebnimi viri.

## 5. 11 Procesni pristop

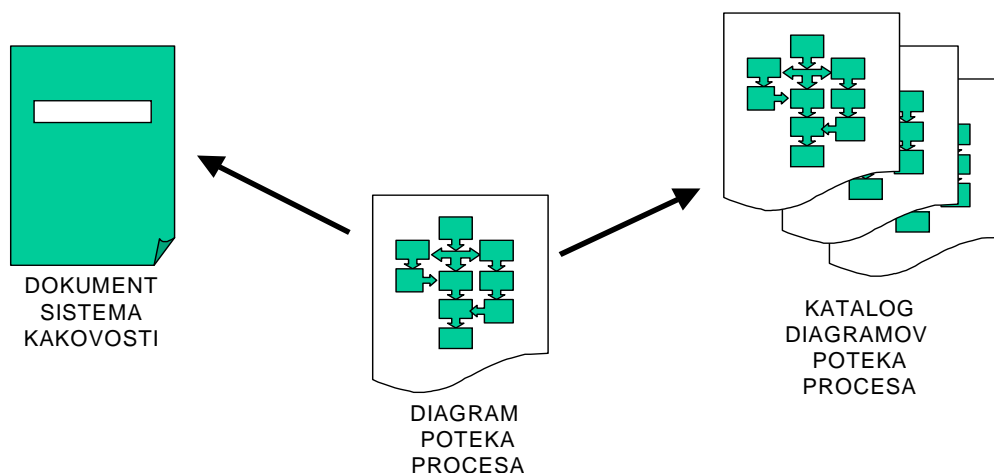
Dobro organizirani poslovni procesi so jamstvo za kakovost in uresničevanje zastavljenih ciljev. Sistem vodenja kakovosti je vgrajen v vse organizacijske enote Mercator Goriške, d. d. Vsaka organizacijska enota je odgovorna za uresničevanje ciljev na svojem delovnem področju. Neposredno odgovornost nosi vodja enote, vsak zaposleni pa je odgovoren za ustrezno kakovost dela.

Dobre rešitve v posamezni organizacijski enoti ali funkciji standardizirajo in kot dobro prakso uporabijo v vseh ustreznih delih družbe. Vodstvo zagotavlja, da vsak sodelavec razume svojo vlogo pri zagotavljanju nenehnega izboljševanja učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Poslovne procese je možno opredeliti in opisati na različne načine. Dokumentacija s področja kakovosti opisuje določene poslovne procese s tekstom. Ko so poslovni procesi kompleksnejši in ko se ti povezujejo z drugimi procesi, je smiselno opisati procese tudi s pomočjo diagramov poteka procesov. Izvajalci v procesih lahko na ta način lažje razberejo sosledje aktivnosti, ki jih morajo izvajati za učinkovito izvedbo nalog.

V trgovski družbi je vzpostavljeno okolje za izdelavo diagramov poteka procesov. Zagotovljena so orodja in dogovorjene tehnike, na osnovi katerih so diagrami izdelani na enoten način in jih je možno povezovati v celoto. Diagrami poteka procesov v Mercator Goriški, d. d., se navezujejo na dokumente sistema kakovosti, ki jih opisujejo in v katalog diagramov poteka procesov, kot kaže spodnja slika:

Slika 7: Diagrami poteka procesov v Mercator Goriški, d. d.



Vir: OP-05-0001 Organizacijski predpis za obvladovanje dokumentov in podatkov, Mercator Goriška, d.d.



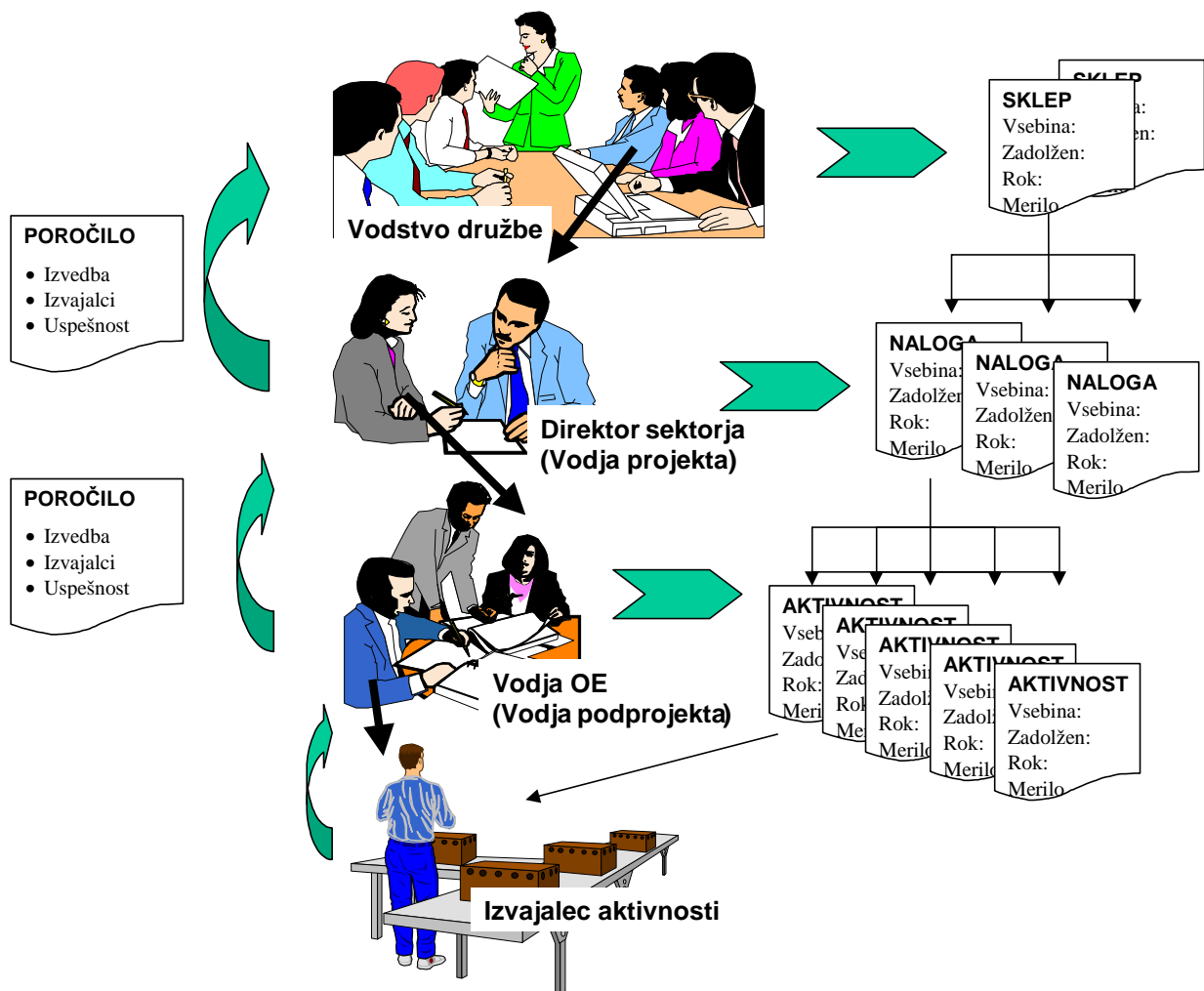
### 5. 11. 1 Definiranje procesov

Dobro organizirani poslovni procesi (horizontalna komunikacija) so jamstvo za kakovost in uresničevanje zastavljenih ciljev. Procesni so dokumentirani v dokumentih sistema kakovosti, ki so procesno zasnovani skladno z OP – organizacijskim procesom (vsak dokumentiran proces ima definirane elemente procesa). Poslovni procesi v družbi Mercator Goriška, d. d., so določeni s poslovnikom vodenja kakovosti QM-01-1010.

### 5. 11. 2 Komunikacija med ravnemi vodenja

Komunikacija med ravnemi vodenja (vertikalna komunikacija) zagotavlja, da so cilji in naloge preneseni ter razumljeni na vseh ravneh družbe, njihova izvedba nadzirana, v primeru odstopanj zagotovljena ustrezno ukrepanje in zagotovljena učinkovita obravnava predlogov za izboljšave skladno z ustreznim navodilom.

Slika 8: Vertikalna komunikacija med ravnemi vodenja



Vir: OP-02-0001-10 Organizacijski predpis palniranja na različnih nivojih vodenja, Mercator Goriška, d.d.

### **5. 11. 3 Splošno o glavnih procesih v Mercator Goriški, d. d.**

V Mercator Goriški, d. d., za glavne procese razumejo vse procese, ki dodajajo vrednost za kupca in neposredno vplivajo na kakovost storitev in proizvodov ter s tem na zadovoljstvo kupcev. Mercatorjev proizvod je trgovsko blago – dobaviteljev proizvod povečan za trgovsko storitev. Glavni procesi so:

- marketinške aktivnosti in izpolnjevanje zahtev kupcev,
- razvoj storitev,
- nabava,
- trgovina na drobno (naročanje blaga, prevzemanje blaga, priprava blaga za prodajo, zagotavljanje kakovosti blaga in prodajnih polic, informiranje kupcev, prodajanje – zaračunavanje blaga kupcu in poprodajne aktivnosti),
- trgovina na debelo (naročanje blaga, skladiščenje in distribucija blaga ter prodaja blaga) in
- proizvodnja v okviru trgovskih družb.

### **5. 11. 4 Planiranje glavnih procesov**

Ključ za načrtovanje uspešne storitve je razumevanje zahtev kupcev.

Te informacije izbirajo iz več virov:

- izvajajo ankete,
- opazujejo kupčevo vedenje,
- vživljajo se v njegovo vlogo,
- analizirajo pisno izražene zahteve, pripombe in pritožbe kupcev,
- analizirajo konkurenco,
- spremljajo razvojne trende v svetu in
- analizirajo pretekle podatke.

Načrtovanje trgovskih storitev izhaja iz ugotovljenih in pričakovanih zahtev kupca. Pomeni določanje, kje bodo prodajali – mikro in makro lokacija (strategija in srednjeročno planiranje), kaj bodo prodajali, določitev segmenta kupcev, ki mu je namenjen Mercatorjev proizvod, ugotavljanje njihovih potreb, določanje storitev, izbira dobaviteljev, določanje asortimanov, izbira poti blaga od dobavitelja do kupca (letno načrtovanje).

Kratkoročno načrtovanje mora zagotoviti, da kupcu nudijo želeno blago (dogovorjene asortimane v dogovorjeni kakovosti) v zelenih količinah v zelenem trenutku. Prodajajo velikemu številu kupcev, ki svojih potreb ne načrtujejo vnaprej, zato so pomemben element načrtovanja izkušnje in poznavanje

preteklih podatkov. Vsak vodja načrtuje potrebne vire in aktivnosti, meri odstopanja in na osnovi teh spoznanj prilagaja metode načrtovanja.

Storitve načrtujejo tako, da obsegajo celoten proces, kjer kupec doživlja storitev: informiranje kupca, zagotavljanje pristopa do mesta prodaje, nudenje ustrezne izbire, omogočanje različnih načinov prodaje in plačevanja blaga in ustrezne poprodajne aktivnosti. Kratkoročno načrtovanje obsega določanje odgovornih izvajalcev, določanje rokovnikov – opomnikov (letnih, mesečnih, tedenskih, dnevnih) potrebnih opravil, obvladanje postopkov dela – dokumentiranih zahtevanih vhodov in izhodov iz procesa.

## **5. 12 Razvijanje in vključevanje zaposlenih**

Vodstvo družbe in direktorji imajo v vseh družbah Mercatorja pooblastila in so odgovorni za zagotovitev potrebnih virov za učinkovito delovanje sistema vodenja kakovosti. Potrebni viri se določajo s srednjeročnim in letnim gospodarskim načrtom. Z letnim planom so zagotovljeni tudi viri za reševanje nepredvidljivih potreb.

Človeške vire ustrezno načrtujejo, kadrujejo, jih stalno usposablajo in poudarjajo njihovo vlogo v družbi ter merijo njihovo zadovoljstvo. Osnovna strateška usmeritev na področju kadrov v Mercator Goriški, d. d., je nadgradnja organizacijske kulture, da bi povečali zadovoljstvo zaposlenih. Aktivnosti za doseganje te usmeritve pa so:

- promoviranje poslanstva, vrednot in strateških ciljev Mercator Goriške, d. d., s procesi izobraževanja in usposabljanja kadrov,
- spodbujanje ustvarjalnega in motivacijskega načina vodenja, tako da lahko sleherni zaposleni samozavestno izrazi vse svoje potencialne znanja, izkušnje, veščine in inovativnosti pri delu, hkrati pa še krepí zavedanje za kakovostno in pravočasno doseganje zastavljenih ciljev,
- stimulatívno nagrajevanje tudi na osnovi doseženih rezultatov,
- krepitev odgovornosti vseh vodij za skrb strokovnega in osebnostnega – kariernega razvoja zaposlenih ter zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih skladno z njihovim prispevkom k doseganju zastavljenih ciljev,
- dosledna izvedba aktivnosti na področju krepitev posamične in skupinske motivacije zaposlenih z mehanizmi nematerialnega vzpodbujanja (pohvale in priznanja, letni razgovori, predstavitve kariernih shem, oblikovanje medfunkcijskih timov, podpiranje študija ob delu, usposabljanja in prenosa znanj, javno promoviranje posameznikov in skupin za nadpovprečne dosežke),

- spodbujanje zaposlenih na vseh ravneh h krepitvi medsebojnega zaupanja, skupinskega dela, medsebojne pomoči ter moralnih in etičnih vrednot v medsebojnih odnosih,
- promoviranje zaveze zaposlenih k:
  - mobilnosti glede lokacije dela na lokalnem in mednarodni ravni,
  - projektnemu načrtovanju in izvedbi nalog,
  - odgovornosti za načrtovanje lastnega razvoja, povezanega z interesi družbe,
  - pridobivanju višje stopnje izobrazbe, za ohranjanje dolgoročne poklicne in delovne konkurenčnosti ter s tem socialne varnosti.
- permanentno funkcionalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih skladno s potrebami procesov in programskih verig ter oblikovanje in organizacija interne mentorske, trenerske, inštruktorske ter predavateljske mreže za usposabljanje zaposlenih.

### **5. 12. 1 Usposabljanje kadrov**

V Mercator Goriški, d. d., je usposabljanje proces, kjer delavci pridobivajo nova znanja, razvijajo svoje sposobnosti in spretnosti oz. veščine. Postopek imajo dokumentiran v organizacijskem predpisu zato, da si zaposleni pridobijo:

- sposobnost prilagajanja tržnim spremembam,
- sposobnost sprejemanja poslovnih odločitev,
- visoko raven strokovnega in splošnega znanja,
- kreativnost in smisel za timsko delo,
- identifikacija osebnih ciljev z razvojem podjetja,
- skrb za osebno rast in razvoj delovne kariere – kontinuirano dograjevanje znanja.

O izobraževanju, usposabljanju, znanju, izkušnjah in veščinah zaposlenih vodijo ustrezne zapise.

### **5. 12. 2 Zavedanje vloge posameznika v sistemu vodenja kakovosti**

Polna vključenost vseh zaposlenih v načrtovanje in uresničevanje zastavljenega temelji na usposabljanju, notranjem komuniciranju in odgovornosti motiviranih zaposlenih. Z usposabljanjem vodij na vseh ravneh ustvarjajo pogoje za sprejemanje vrednot Mercatorja, njegovega poslanstva, vizije in ciljev, delovanje v skladu s temi vrednotami, zavedanje odgovornosti do družbe in pripravljenost na spremembe.

Usposobljeni vodje uspešno prenašajo ta spoznanja na vse sodelavce in ustrezno definirajo prispevek vsakega sodelavca v mozaiku doseganja kupčevega zadovoljstva in ga poskušajo motivirati za uresničevanje dogovorjenega. Poudarek je na osebni komunikaciji in zgledu.

### **5. 12. 3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Merjenje zadovoljstva zaposlenih omogoča povratno informacijo o zadovoljstvu zaposlenih z delom, s sistemom vodenja in z informiranostjo ter njihov odnos do kakovosti. V Mercator Goriški, d. d., upoštevajo načelo, da zadovoljne kupce in kakovostne storitve ustvarjajo ljudje, zato je treba, da so ljudje zadovoljni z delovnimi pogoji in s svojim delom, da ga lahko opravljajo z nasmehom. Oblikovali so postopek izvajanja merjenja zadovoljstva zaposlenih. Z merjenjem dobijo povratne informacije o dejavnikih, ki so ključni za zadovoljstvo zaposlenih, na podlagi katerih vodstvo sprejema ukrepe, s katerimi izboljšuje elemente zadovoljstva zaposlenih.

## **5. 13 Odločanje na podlagi dejstev**

### **5. 13. 1 Marketinške aktivnosti**

Marketinške aktivnosti potekajo po različnih oblikah prisotnosti na trgu: z izvajanjem tržnih raziskav, s pospeševanjem prodaje, s komuniciranjem s kupci in z drugimi javnostmi, s kartičnimi aktivnostmi, z reševanjem morebitnih pripomb, pritožb in reklamacij ter z merjenjem kakovosti storitev (npr. "mystery shopper" – navidezni kupec) in z merjenjem zadovoljstva kupcev. Večina raziskav se izvaja na ravni koncerna skupine Mercator, z upoštevanjem posebnosti posameznih družb.

### **5. 13. 2 Komuniciranje s končnimi kupci**

Trgovina je dejavnost, kjer je trgovec v neprestanem stiku s svojim kupcem. Gre za seznanjanje kupcev s ponudbo blaga, s cenami, z različnimi prodajnimi aktivnostmi, s tistimi lastnostmi, po katerih se trgovska družba loči od drugih in kje je boljša. Pri tem uporablja najrazličnejše oblike javnega oglaševanja, prisotnosti v javnostih, komuniciranja z javnostmi, izdaja kataloge, lasten časopis, postavlja opozorilne napise, usmerjevalne napise v prodajnem prostoru, razporeja blago, ureja police, pripravlja razne predstavitve, degustacije ...

Korporativno in trženjsko komuniciranje temelji na poudarjanju vrednot korporacijske blagovne znamke Mercator. Mercator želi partnerjem predstaviti, da je največje slovensko podjetje, partner in zaveznik slovenske proizvodnje ter proizvodnje na novih trgih, da ima posluh za potrebe okolja, kjer živi in deluje. V središču Mercatorjevega delovanja ostaja zadovoljen kupec. Strateška elementa sta življenje in sproščenost. Prosti čas postaja vrednota, ki jo želi vsakdo čimbolj kakovostno izpolniti.

Pri neposrednem komuniciranju s kupcem je trgovčev odnos do njega topel in prijazen, hkrati pa izraža racionalnost, ki jo nudi dober nakup. Osebe je strokovno in kupcu nudi potrebne informacije,

manjkajoče podatke posreduje v najkrajšem času. Kupčeve potrebe evidentirajo, analizirajo njegov odziv na prodajno-pospeševalne aktivnosti in vgrajujejo spoznanja v nove akcije.

Z upravljanjem blagovnih skupin, z izvajanjem merchandisinga in s pospeševanjem prodaje zagotavljajo, da je pravo blago (takšno, po katerem kupci povprašujejo) na pravem mestu (logična nakupovalna pot, pozicioniranje blaga na prodajne police, impulzna postavitve proizvodov), ob pravem času (sezonsko povpraševanje, novi izdelki), na primerni opremi (takšni, ki je prilagojena izdelkom), po pravi ceni (takšni, po kateri so kupci pripravljene kupovati blago).

### **5. 13. 3 Prepoznavanje in določanje zahtev kupcev**

Usklajevanje zahtev kupcev s ponudbo v prodajalnah Mercator Goriške, d. d., zagotavljajo s stalnim nadzorom blaga na policah, z ustreznim razporejanjem, z označevanjem in z deklariranjem blaga ter z usklajevanjem prodajnega asortimana z ugotovljenimi potrebami kupcev. Prodajalci nudijo kupcu potrebne informacije o proizvodu.

Z eksternimi kupci – velikimi kupci se za nakupe iz trgovine na drobno sklepa okvirna prodajna pogodba na enotnem obrazcu, ki velja za prodajo pravnim osebam in samostojnim podjetnikom iz dogovorjenih enot trgovine na drobno v skladu z v pogodbi oblikovanimi prodajnimi in plačilnimi pogoji in objavljenimi cenami v enoti prodaje.

### **5. 13. 4 Reševanje reklamacij blaga in pritožb kupcev**

Reklamacijo kupca se rešuje po postopku za reševanje reklamacij in v skladu z Zakonom o varstvu potrošnikov. Reklamacije kupcev v poslovalnici rešuje poslovodja oz. pooblaščenec oseba skladno z zakonom.

Pritožbe kupcev, ki so bile naslovljene na družbo in se nanašajo na prodajne enote družbe, rešuje pooblaščenec za reševanje reklamacij in pritožb kupcev tako, da v skladu z vsebino in s težo pritožbe posreduje odgovor v imenu Mercator Goriške, d. d., kupcu, ki je pritožbo posredoval. Pritožbe kupcev rešujejo odgovorne osebe v družbi glede na naravo posredovane pritožbe in pooblaščenca takoj obvestijo o izvedeni rešitvi pritožbe.

Vse reklamacije in pritožbe kupcev se evidentirajo in analizirajo mesečno pri pooblaščenca, ki pripravi mesečno poročilo o pregledu zavedenih reklamacij in pritožb kupcev po posamezni trgovski družbi in ga posreduje v sektor marketinga.

### **5. 13. 5 Merjenje zadovoljstva kupcev**

V Mercator Goriški, d. d., želijo zadovoljiti kupca, zato upravljajo svojo verigo vrednosti in celoten sistem izračunavanja vrednosti tako, da je kupec vedno v središču pozornosti. Stopnjo doseganja zadovoljstva pa opravljajo z meritvami z definiranjem in potrjevanjem ciljev raziskave in oblikovanjem raziskave, z določanjem atributov in oblikovanjem vprašalnika, s testiranjem izvedbe raziskave, z zbiranjem in obdelavo podatkov, z analiziranjem podatkov, z njihovo predstavitvijo in z uporabljanjem .

### **5. 13. 6 Meritve procesa**

Za nadzorovanje in merjenje procesov so v Mercator Goriški, d. d., postavili kontrolne točke in jih vgradili v aktivnosti procesov. Kontrolne točke so zapisane v opisu osnovnih elementov procesa v procesnih dokumentih. Nosilci aktivnosti nadzirajo procese in po potrebi ukrepajo. Nadzorovanje izvajajo tudi s kazalniki učinkovitosti oz. z zmožljivostjo procesov terminsko, kot je opredeljeno v elementih procesa, njihovo ustreznost pa analizirajo za vodstveni pregled.

Izvajalci posameznih aktivnosti in vodje dnevno nadzorujejo izvajanje procesov in po potrebi ustrezno ukrepajo. Skrbniki sistematično merijo in spremljajo uspešnost procesov na osnovi kazalnikov in postavljenih ciljev. O ugotovitvah poročajo nadrejenemu vodji. V okviru vodstvenih pregledov vodstvo analizira kazalnike uspešnosti, doseganje ciljev in izboljševanje procesov ter sprejema ukrepe in cilje za naslednje leto.

### **5. 13. 7 Meritve v procesu marketinga**

Merjenje zadovoljstva kupcev se z anketiranjem kupcev na področju vseh pripadajočih družb izvaja enkrat letno in na ravni skupine Mercator, kjer se rezultate tudi obravnava in natančno analizira. Glede na ugotovitve se izvajajo taki ukrepi, ki veljajo za celoten sistem Mercator ali pa za posamezne trgovske družbe, če so ugotovljena odstopanja predvsem na ravni posamezne družbe.

Merjenje zadovoljstva kupcev se obravnava tudi na vodstvenih pregledih (opisani v nadaljevanju) po posameznih trgovskih družbah enkrat letno.

## **5. 14 Vzajemnkoristen odnos z dobavitelji**

### **5. 14. 1 Nabava trgovskega blaga**

Cilj nabavne funkcije je vzpostaviti take odnose in pravila z dobavitelji, da si zagotovijo dolgoročno stabilne in glede na velikost Poslovnega sistema Mercator najbolj ugodne nabavne vire trgovskega in netrgovskega blaga in storitev.

Nabava trgovskega blaga se izvaja na podlagi nabavne politike ter zagotavljanje skladnosti nabavljenih proizvodov s postavljenimi zahtevami. V vseh družbah so dokumentirali postopek nabave – določanja asortimana in dobaviteljev trgovskega blaga. Posebno pozornost posvečajo postopkom ocenjevanja in izbire dobaviteljev, določanju asortimanov, podatkom o artiklih in oblikovanju cen trgovskega blaga in samemu upravljanju blagovnih skupin.

#### **5. 14. 2 Ocenjevanje in izbira dobaviteljev**

Z ocenjevanjem in izbiro dobaviteljev na ravni skupine Mercator in v okviru družbe Mercator Goriške, d. d., uresničujejo naslednje cilje:

- nabavljati kakovostno blago po konkurenčnih cenah,
- zagotoviti si takšne dobavitelje, ki vedno izpolnjujejo svoje obveznosti glede kakovosti, količin, dinamike dobav in nabavnih pogojev,
- zagotoviti asortiman blaga, ki ustreza povpraševanju na trgu,
- zagotoviti kupcem najugodnejšo izbiro blaga glede kakovosti, cen in storitev.

Nove dobavitelje ocenjujejo na osnovi njihovih referenc, kakovosti dobavljenih vzorcev, dokazil o sposobnosti in zmogljivosti njihovega procesa vključno z ocenjevanjem sistema kakovosti ter bonitete. Obstoječe dobavitelje, ki dobavljajo blago v SDC, se ocenjuje na podlagi odstotka neizdobavljenega blaga glede na naročeno vrednost, zamud pri dobavah, zagotavljanja dogovorjenih elementov kakovosti. O ocenjevanju dobaviteljev vodijo zapise, izbrane dobavitelje pa uvrstijo na Listo dovoljenih dobaviteljev trgovskega blaga.

Postopek ocenjevanja in izbire dobaviteljev obsega:

- pripravo predloga kriterijev in ponderjev za posamezni kriterij za oceno dobavitelja,
- potrditev predloga kriterijev in ponderjev za posamezni kriterij za oceno dobavitelja,
- ocenjevanje (potencialnega) dobavitelja na podlagi kriterijev in ponderjev za posamezni kriterij in
- obveščanje dobaviteljev.

#### **5. 14. 3 Določanje asortimana in podatkov o artiklih**

Z dokumentiranimi postopki določanja asortimana v Mercator Goriški, d. d., zagotavljajo:

- kakovostno blago po primerni ceni, da čim bolj zadovoljijo potrošnikove oz. kupčeve potrebe,
- koncentracijo nabav trgovskega blaga,
- najugodnejše nabavne pogoje v danih razmerah,



- učinke ekonomije obsega potrošnikov oz. kupcev, skupine Mercator in naših dobaviteljev,
- vzpostavitev asortimana blaga tistih dobaviteljev, ki bodo v dolgoročnem poslovnem sodelovanju s skupino Mercator in z Mercator Goriško, d. d., videli svojo poslovno priložnost,
- določanje asortimanov po vrstah prodajnih objektov.

#### **5. 14. 4 Overjanje nabavljenih proizvodov**

Nabavljene proizvode overjajo pri prevzemu. Količinski in kakovostni prevzem izvajajo na osnovi naročila in zapisov, ki jih dostavi dobavitelj, ob upoštevanju zakonskih in pogodbenih zahtev.

#### **5. 14. 5. Reklamacije blaga dobavitelju**

Reklamiranje je ugovor na dobaviteljeve neskladnosti pri dobavi blaga ali storitev in instrument za reševanje neskladnosti. Reklamacija blaga dobavitelju je v bistvu nadaljevanje postopka reševanja neskladnosti proizvoda do dobavitelja in se odvija pri:

- internih dobavah v trgovino na drobno in jo izvaja poslovodja oz. od njega pooblaščen oseba,
- direktnih dobavah v trgovino na drobno in jo izvaja poslovodja oz. od njega pooblaščen oseba,
- dobavah v trgovino na debelo in jo izvaja komercialist oz. od njega pooblaščen oseba,
- dobavah netrgovskega blaga in storitev in jo izvaja pooblaščen prevzemnik blaga ali storitve.

O reklamacijah vodijo ustrezne zapise, analize reklamacij pa služijo ocenjevanju dobaviteljev.

### **5. 15 Trajno izboljševanje**

Planiranje vključuje uporabo metodoloških orodij (statističnih metod). Za vsak proces imajo v Mercator Goriški, d. d., predvidene kazalnike učinkovitosti, določene ciljne vrednosti kazalnikov in frekvenco merjenj in poročanj. V primeru odstopanj vodja načrtuje ustrezne ukrepe v okviru svojih pristojnosti, če pa so vzroki v drugih procesih, predlaga ukrepe nadrejenemu vodji v skladu s predpisanimi postopki. Ugotavljajo dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost, njihove velikosti ustrezno merijo.

Rezultate meritev ustrezno urejajo, predstavljajo, računajo relativna števila, frekvenčne porazdelitve, srednje vrednosti, variacije in korelacije, vzorčijo in preizkušajo domneve, preučujejo odvisnost med pojavi in njihovo dinamiko. Doseženo primerjajo s preteklim, z drugimi enotami, z družbami, z dejavnostjo, z gospodarstvom, z dosežki najboljših, s standardi in načrti. Analizirajo posamične podatke, predvsem pa množične, dnevne, periodične, mesečne, letne in večletne.

Rezultate predstavijo v obliki tabel, grafov, scenarijev, tez, ugotovitev in predlogov. Določene meritve so standardne in vnaprej določene, številne pa so ciljno usmerjene in se prilagajajo potrebam raziskav.

### 5. 15. 1 Notranje presoje

V družbi Mercator Goriška, d. d., izvajajo notranje presoje sistema kakovosti v skladu z dokumentiranim postopkom. Z notranjimi presojami izvajajo sistematično in neodvisno preverjanje, čigar namen je:

- ugotoviti, ali dejavnosti in rezultati v zvezi s kakovostjo ustrezajo načrtovanim ukrepom oziroma ali so ti ukrepi učinkovito izvedeni;
- ugotoviti, ali obstajajo priložnosti za izboljšave v smislu koristi za kupca, za družbo in za proces.

Presojo sistema kakovosti izvajajo s pomočjo vprašalnikov in/ali standarda ISO 9001 za sistem kakovosti. Presojo izvajajo vodja presoje in presojevalci. To so osebe, ki so strokovno usposobljene in dovolj izkušene za izvajanje presoje. Presojo izvajajo v skladu z letnim planom presoj, ki ga sprejme predstavnik vodstva za kakovost. S planom presoj je zagotovljeno, da presojo izvedejo usposobljene osebe, ki so neodvisne od presojanega področja.

Koordinacijo planiranja in izvajanje notranjih presoj nadzoruje koordinator QMS. Presoja se izdela za celotni sistem kakovosti in del družbe po metodi vzorčenja tako, da so vzorčno v presoji zajete vse poslovne funkcije oz. organizacijske enote. Pri tem se teži k temu, da so zajete v presoji vse poslovne funkcije oziroma organizacijske enote družbe v obdobju vsaj treh let. O izvajanju notranjih presoj obstajajo zapisi. Koordinator QMS poroča o rezultatih notranje presoje na vodstvenem pregledu.

V Mercator Goriški, d. d., ločijo:

**zunanje presoje** (izvajajo jih zunanji presojevalci), kot so:

- certifikacijska presoja,
- redne zunanje presoje ... in

**notranje presoje** (izvajajo jih notranji presojevalci), kjer ločimo presoje

- v okviru posamezne družbe (notranji presojevalci izhajajo iz same družbe),
- med posameznimi trgovskimi družbami skupine Mercator (notranji presojevalci izhajajo iz druge trgovske družbe skupine Mercator)

pri dobaviteljih (notranji presojevalci posamezne družbe presojajo svoje dobavitelje)

### 5. 15. 2 Vodstveni pregled

Uprava družbe in njeni kolegiji na svojih rednih sestankih pregledujejo posamezne dele sistema vodenja kakovosti, ugotavljajo učinkovitost njegovega delovanja, potrebno ukrepanje in uresničevanje dogovorjenih nalog. Ugotovitve dokumentirajo v zapisnikih kolegijev.

Vodstveni pregled je pregled sistema vodenja kakovosti. Njegov cilj je, da se zagotovi ustreznost, primernost in učinkovitost vodenja kakovosti. Namen je oceniti možnosti za izboljšave in potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti vključno s politiko kakovosti in cilji kakovosti. Treba je oceniti učinkovitost izvedenih korektivnih in preventivnih ukrepov. Na najvišji ravni vodenja se zagotavlja informiranje o učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in skladnosti proizvodov oziroma storitev s postavljenimi cilji.

Rezultati pregleda se dokumentirajo v Zapisniku vodstvenega pregleda, ki vsebuje ugotovitve o stanju sistema vodenja kakovosti, predlagane ukrepe, ki pripomorejo k izboljšanju učinkovitosti sistema, izboljšani storitvi, zadovoljstvu kupca in zagotavljanju potrebnih virov.

Na vodstvenem pregledu Mercator Goriške, d. d., se obravnavajo naslednja poročila:

1. Poročilo o doseganju ciljnih kazalnikov družbe za obdobje
2. Poročilo o zadovoljstvu kupcev
3. Poročilo o kompetitivni tržni analizi
4. Poročilo o delovanju in učinkovitosti trgovine na drobno
5. Poročilo o delovanju in učinkovitosti trgovine na debelo
6. Poročilo o delovanju in učinkovitosti nabave
7. Poročilo o povratnih informacijah dobaviteljem
8. Poročilo o pritožbah kupcev
9. Poročilo o neskladnostih proizvodov
10. Poročilo o neskladnostih v poslovnih procesih
11. Poročilo o ugotovitvah interne kontrole
12. Poročilo o presojah
13. Poročilo o preventivnih in korektivnih ukrepih
14. Poročilo o zadovoljstvu lastnikov
15. Poročilo o zadovoljstvu zaposlenih
16. Poročilo o razvoju in izvajanju sistemov vodenja kakovosti

Kadar obstaja razhajanje med zastavljenimi cilji in doseženimi rezultati, vodstvo predpiše ukrepe, ki se nanašajo na:

- redefiniranje prvotnih ciljev ali
- dodeljevanje dodatnih virov za realizacijo ciljev,
- potrebne spremembe sistema vodenja kakovosti,
- morebitne spremembe politike in ciljev kakovosti.

Pri tem imenuje izvajalce ukrepov – sklepov in določi način spremljanja in poročanja o doseženih rezultatih.

### **5. 15. 3 Izboljševanje**

Proces nenehnega izboljševanja se izvaja skladno s politiko in cilji kakovosti, z izvajanjem vodstvenih pregledov, z izvajanjem in analizami meritev zadovoljstva kupcev in zaposlenih, z izvajanjem notranjih presoj in izvajanjem korektivnih in preventivnih ukrepov.

### **5. 15. 4 Korektivni ukrepi**

Z izvajanjem korektivnih ukrepov želijo v Mercator Goriški, d. d., predvsem odpraviti vzroke neskladnosti in preprečiti njihovo ponavljanje. Dokumentirali so postopek izvajanja korektivnih ukrepov. Postopek zajema pregledovanje in analize neskladnosti in definira način določanja vzrokov. Pri iskanju ustreznih korektivnih ukrepov se ocenjujejo možnosti, da se neskladnosti ne ponavljajo. V drugem delu se izberejo ustrezni korektivni ukrepi, ki jih uvedemo v prakso in nato ugotavljamo njihovo učinkovitost. O izvedenih korektivnih ukrepih se izdelajo poročila.

### **5. 15. 5 Preventivni ukrepi**

Z izvajanjem preventivnih ukrepov želijo v Mercator Goriški, d. d., predvsem odpraviti vzroke za potencialne neskladnosti tako, da preprečijo njihov nastanek. To še posebej velja za primere, ko so možna tveganja za zdravje kupcev, zdravje zaposlenih, varovanje okolja ali zaščite poslovnih interesov.

Zaradi potreb po zagotavljanju varne hrane so izdelali dokumentirane postopke za zagotavljanje varne hrane po sistemu HACCP. Postopek temelji na identifikaciji, oceni in obvladovanju tveganj, ki so pomembna za varnost živil in zdravje kupcev. V planih HACCP so definirana tveganja za posamezne kritične kontrolne točke pri rokovanju z živili. Za vsako tveganje so predvideni ustrezni ukrepi. Izvajanje preventivnih ukrepov se pregleduje z rednimi kontrolami.

V petem poglavju sem poskušala opisati delovanje standarda ISO 9001 : 2000 v praksi Mercator Goriške, d. d. Posamezna področja, za katere mislim, da so ključna za razumevanje prepletenosti standarda s poslovanjem družbe, sem opisala bolj natančno od drugih predvsem zaradi povezave z naslednjim delom naloge. V šestem poglavju bom namreč poskušala raziskati vpliv standarda na poslovne rezultate Mercator Goriške, d. d., v obdobju treh let po certifikaciji in sicer z analizo doseženih trdih – finančnih in mehkih – nefinančnih kazalnikov.

## 6. RAZISKAVA VPLIVA STANDARDA ISO 9001 : 2000 NA POSLOVANJE MERCATOR GORIŠKE, d. d., V OBDOBJU 2002–2004

Z upoštevanjem izhodišča za doseg ciljev specialistične naloge, navedenega v uvodnem delu, sem se izognila tradicionalnemu pristopu merjenja uspešnosti poslovanja podjetja zgolj z uporabo analize finančnih rezultatov.

Na podlagi teoretičnih izhodišč metode BSC (Balance Score Card), ki sta jo razvila Kaplan in Norton, sem za potrditev postavljenih hipotez analizirala gibanje dveh vrst kazalnikov:

- **trdih – finančnih kazalnikov** (gospodarnost/ekonomičnost, dohodkovnost/produktivnost, dobičkovnost in donosnost sredstev ter kapitala) in
- **mehkih kazalnikov** (odnos do kupcev, kazalniki uspešnosti in učinkovitosti notranjih poslovnih procesov, kazalniki učenja in rasti)

v podjetju po uvedbi sistema vodenja kakovosti, to je v letih od 2002 do 2004. Spremljala sem trend gibanja kazalnikov, s katerimi sem poskušala dokazati pozitiven vpliv standarda. Rezultate trdih – finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja v letu 2003, ki sem ga ocenila kot najbolj reprezentativnega glede na cilje specialistične naloge, sem primerjala z rezultati povprečja v branži za navedeno leto.

### 6.1 Zbiranje podatkov

**Primarne podatke** sem pridobila z anketiranjem 50 zaposlenih v Mercator Goriški, d. d. Anketo sem izvedla na treh ravneh: z zaposlenimi v prodajalnah, s srednjim managementom in z najvišjim vodstvom. Vprašalnik sem oblikovala tako, da so pričakovani odgovori vsebinsko povezani z rezultati starejših raziskav o vplivu standarda ISO 9001 na poslovanje slovenskih certificiranih podjetij, ki jih navaja v svojem delu Pivka (Pivka, 2002a, str, 123–124).

Rezultate ankete, ki izražajo subjektivno razumevanje zaposlenih in občutenja vpliva standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje podjetja, sem predstavila v tabeli skupaj z analizo stičnih in nasprotujočih si trditev z rezultati predhodno izvedenih raziskav o vplivu standarda kakovosti ISO 9000 na poslovanje slovenskih certificiranih podjetij (Pivka, 2002a, str, 123–124).

**Sekundarne podatke**, na osnovi katerih sem izdelala analizo trdih in mehkih kazalnikov uspešnosti poslovanja Mercator Goriške, d. d., v obdobju 2001–2004, sem pridobila iz internih baz podatkov podjetja ter prek interneta iz javnih baz podatkov: iz baz Skupine GV (GVIN) in iz javnih baz podatkov Ekonomske fakultete Ljubljana, iz COBIS-a.

Za lažje razumevanje vpliva standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d., sem v okviru raziskave mehkih kazalnikov, posebej analizirala:

- zadovoljstvo zaposlenih
- zadovoljstvo kupcev in
- zadovoljstvo lastnikov.

## **6. 2 Izdelava modelov za vnos**

Kot modele za vnos podatkov sem izbrala tabele. Zaradi obsežnosti števila kazalnikov sem samo izbrane predstavila tudi v grafih.

**V tabelah** sem prikazala

1. rezultate ankete (v stolpcih odgovore po različnih ravneh zaposlenih, v vrsticah pa vsebino vprašanj),
2. in rezultate trdih in mehkih kazalnikov (gibanje kazalnikov po proučevanih letih v stolpcih, izbrane trde in mehke kazalnike pa v vrsticah).

**V grafih** sem prikazala:

1. gibanje oziroma trend indeksov izbranih pomembnejših kazalnikov poslovanja v preučevanem obdobju in
2. demografske podatke o anketirancih v poglavju raziskave.

Zbrala in analizirala sem samo tiste kazalnike, za katere sem dobila podatke za vsa preučevana leta. Kljub določenim omejitvam menim, da izbor v celoti pokriva vsebino naloge, predstavlja dobro osnovo za raziskavo in končno oceno vpliva standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d. Podatke sem obdelala v programu Excel z uporabo orodij za izračune in izdelavo grafov, ki jih ima program.

## **6. 3 Vnos podatkov v model**

### **6. 3. 1 Vnos podatkov, zbranih iz primarnih virov**

Z anketo pridobljene subjektivne odgovore o vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d., kot ga zaznavajo zaposleni na treh ravneh, sem obdelala s statistično metodo preučevalne analize podatkov z urejanjem podatkov in njihovo osnovno obdelavo.

Rezultate sem prikazala v tabeli, oblikovani tako, da so v prvem stolpcu navedene trditve o vplivu standarda ISO 9001 na posamezne elemente poslovanja slovenskih podjetij, kot so jih zabeležile

predhodne raziskave, v ostalih stolpcih pa sem prikazala najbolj pogoste odgovore posamezne ravni zaposlenih, razvrščene po moči vpliva, ki so ga anketiranci pripisali posamezni trditvi.

Anketa je pokazala enotno mnenje vseh treh ravni zaposlenih, da na nekatere elemente poslovanja standard ISO 9001 : 2000 v Mercator Goriški, d. d., za razliko od ostalih certificiranih slovenskih podjetij, ni imel pozitivnega vpliva.

Ta elementa poslovanja sta:

- znižanje stroškov in
- povečanje produktivnosti zaposlenih.

### 6. 3. 1. 1 Podatki o anketirancih

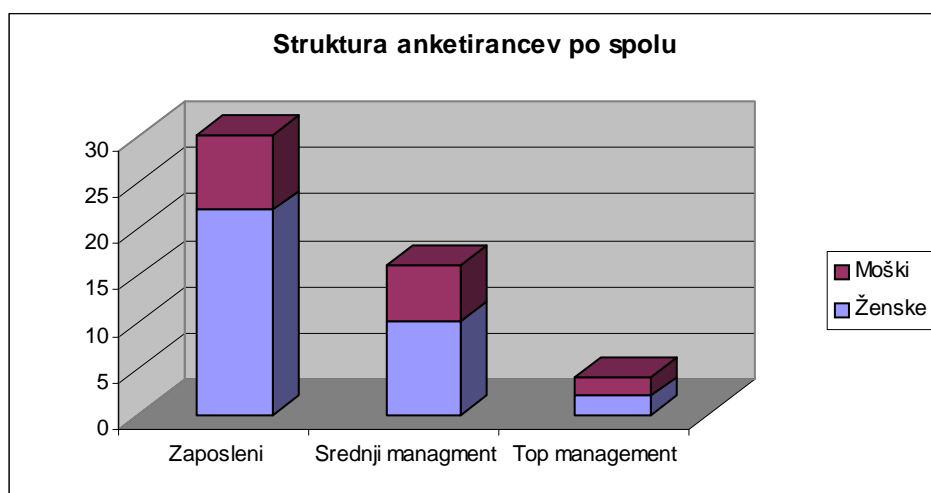
V anketo sem vključila 50 zaposlenih. Izbrala sem jih tako, da vzorec reprezentativno pokriva vse ravni zaposlenih v družbi Mercator Goriška, d.d..

Anketirance sem razdelila na tri skupine:

- zaposleni v prodajalnah ( 30 anketirancev ali 5% vseh zaposlenih v prodajalnah)
- srednji managerji: vodje enot, poslovalnic (16 anketirancev ali 30 % vseh vodij)
- najvišji managerji (4 anketiranci ali 80 % najvišjih managerjev).

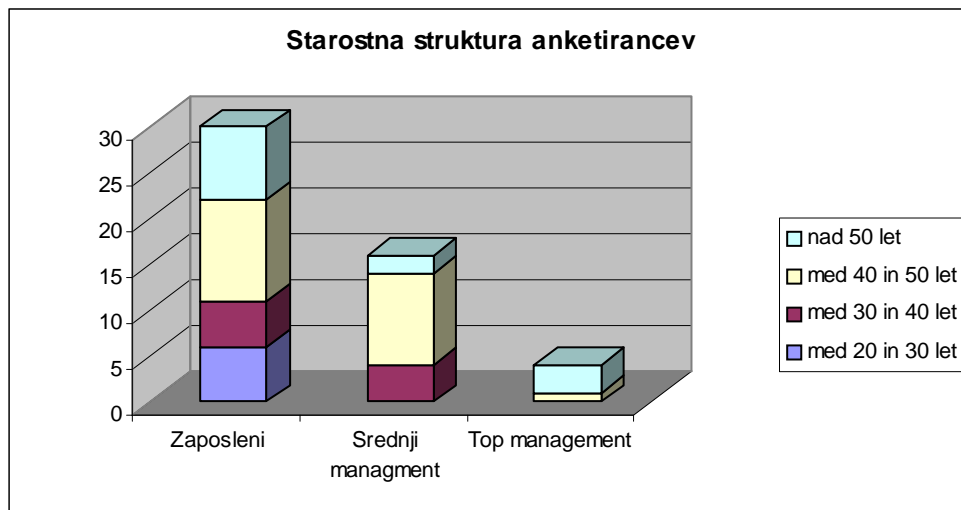
Za vsako skupino sem pridobila podatke o strukturi anketirancev po spolu, starosti, delovni dobi v podjetju, stopnji izobrazbe in delovnem mestu ter jih prikazala v grafih.

Graf 1: Struktura anketirancev po spolu



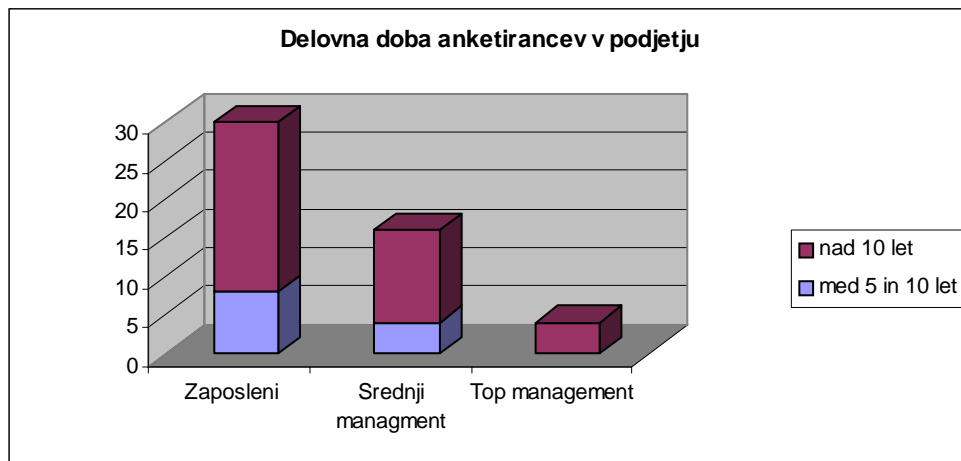
Vir: Anketa mnenj zaposlenih v Mercator Goriški, d. d., o vplivu standarda ISO 9001 : 2000, maj 2005

Graf 2: Struktura anketirancev po starosti



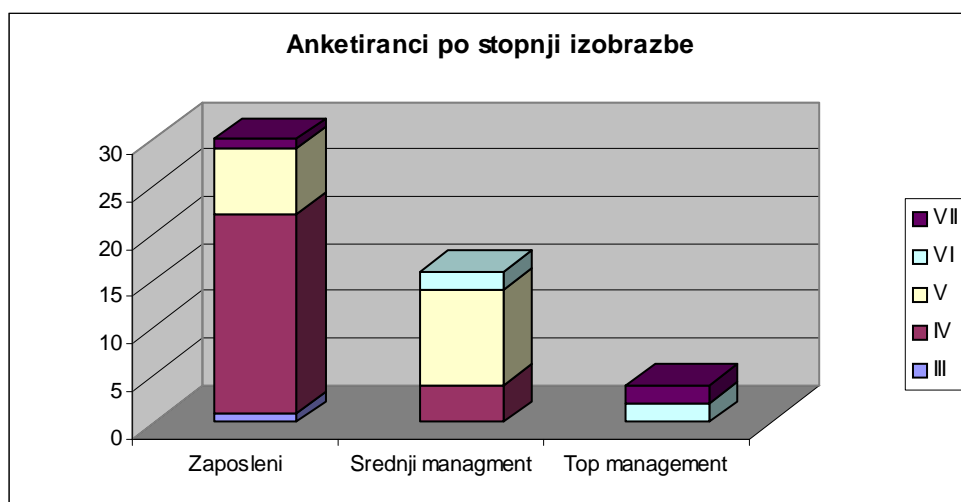
Vir: Anketa mnenj zaposlenih v Mercator Goriški, d. d., o vplivu standarda ISO 9001 : 2000, maj 2005

Graf 3: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju



Vir: Anketa mnenj zaposlenih v Mercator Goriški, d. d., o vplivu standarda ISO 9001 : 2000, maj 2005

Graf 4: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe



Vir: Anketa mnenj zaposlenih v Mercator Goriški, d. d., o vplivu standarda ISO 9001 : 2000, maj 2005



### 6.3.1.2 Metodologija izpolnjevanja ankete

Zaposleni so anketo (glej v prilogi) izpolnjevali tako, da so najprej v stolpcu **A** označili trditve, za katere so menili, da držijo (pod številko 17 so po potrebi dodali nove), nato so v stolpcu **B** označene trditve razvrstili po pomembnosti od 1, ki pomeni največji vpliv standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje, naprej po zaporednih številkah, dokler niso razporedili vseh, v prvem stolpcu izbranih trditev.

Ko so zaključili razvrščanje, so z DA ali NE odgovorili na zadnje vprašanje, s katerim sem jih spraševala po oceni, ali je bila uvedba standarda glede na dosežene učinke upravičena.

Tabela 4 : Seznam trditev o vplivu standarda ISO 9000 na poslovanje slovenskih podjetij

Trditve o vplivu standarda ISO 9000 na poslovanje slovenskih podjetij	
1.	Izpolnjevanje zahtev standarda pomeni pogoj za obstanek na tržišču,
2.	povečanje notranje učinkovitosti,
3.	boljši nadzor vodstva,
4.	izboljšanje kakovosti storitev,
5.	povečanje produktivnosti zaposlenih,
6.	znižanje stroškov,
7.	večjo konkurenčno prednost,
8.	promocijsko vrednost (manjše preverjanje kakovosti s strani kupcev),
9.	izboljšanje organizacije,
10.	uvedba standarda predstavlja temeljni pogoj za nadgradnjo z drugimi standardi oziroma modeli odličnosti,
11.	izboljšanje notranje komunikacije,
12.	izboljšanje celotne organizacijske kulture,
13.	spodbuja k nenehnemu izboljševanju na vseh ravneh,
14.	usmerja k izpolnjevanju potreb in želja kupcev,
15.	povečanje prodaje in tržnega deleža.

Vir: Pivka, 2002a: 123–124

### 6.3.2 Vnos podatkov, zbranih iz sekundarnih virov

Za prikaz kazalnikov poslovanja Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2004 sem zbrala podatke iz bilanc za preučevana leta in jih združila v spodnji tabeli.

Tabela 5: Pomembnejši kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d. d., v letih od 2001 do 2004

ZŠ	Vrsta prihodkov	V letu 2001	V letu 2002	102/01	V letu 2003	103/02	V letu 2004	104/03
1.1	Na drobno z DDV	13.968.742	15.071.813	107,9	15.510.598	102,9	16.237.699,0	104,7
1.2	Na drobno brez DDV	12.534.632	13.523.116	107,9	13.992.788	103,5	14.537.612,0	103,9
1.21	Popusti Pika Kartica	-134.246	-197.916	147,4	-215.543	108,9	-236.124,0	109,5
1	<b>Na drobno</b>	<b>12.400.386</b>	<b>13.325.200</b>	<b>107,5</b>	<b>13.777.245</b>	<b>103,4</b>	<b>14.599.614,0</b>	<b>106,0</b>
1.31	Na debelo premiki	3.718.396	4.350.476	117,0	4.854.545	111,6	5.476.759,0	112,8

	Premiki v prodaji na debelo	46,4	60,2	129,6	64,3	106,9	72,0	112,0
	premiki v prodaji na drobno	29,7	32,2	108,4	34,7	107,9	37,0	106,6
1.32	<b>Na debelo zunanjim</b>	<b>4.290.282</b>	<b>2.880.289</b>	<b>67,1</b>	<b>2.691.262</b>	<b>93,4</b>	<b>2.404.995,0</b>	<b>89,4</b>
	eksterna prodaja na debelo v prihodkih	25,7	17,8	69,1	16,2	91,1	14,0	86,4
1.3	Na debelo vse	8.008.678	7.230.765	90,3	7.545.807	104,4	7.881.754,0	104,5
1.31	<i>od tega uvozni programi</i>	1.004.652		0,0				
1.32	<i>Mercatorjeve družbe</i>	678.052		0,0				
1.33	<i>Drugi izven področja</i>	326.600		0,0				
	Prihodki iz prodaje blaga	<b>16.690.668</b>	<b>16.205.489</b>	<b>97,1</b>	<b>16.641.811</b>	<b>102,7</b>	<b>17.004.609,0</b>	<b>102,2</b>
	Prihodki blago-zunanji in premiki	20.457.717	20.555.965	100,5	21.496.356	104,6	22.481.368,0	104,6
1.41	<i>prihodki od najemnin</i>	160.222	206.845	129,1	263.721	127,5		0,0
1.42	<i>prihodki pospeševanje prodaje</i>	14.235		0,0				
1.4	<i>Prihodki od storitev</i>	176.960	268.209	151,6	332.980	124,1	389.500,0	117,0
1.5	<b>Prihodki iz financiranja</b>	<b>319.691</b>	<b>24.800</b>	<b>7,8</b>	<b>23.317</b>	<b>94,0</b>	<b>16.200,0</b>	<b>69,5</b>
1.6	Izredni prihodki	478.143	451.625	94,5	339.615	75,2	1.500,0	0,4
<b>1</b>	<b>Celotni prihodek</b>	<b>17.665.462</b>	<b>16.950.123</b>	<b>96,0</b>	<b>17.338.322</b>	<b>102,3</b>	<b>17.411.809,0</b>	<b>100,4</b>
2.1	Stroški materiala	297.765	319.846	107,4	347.901	108,8	381.757,0	109,7
2.2	Stroški storitev	584.048	586.840	100,5	590.713	100,7	647.919,0	109,7
2.21	<i>revizorske storitve</i>	5.512	3.052	55,4	5.160	169,1	8.000,0	155,0
2.22	<i>storitve koncerna</i>	84.358		0,0				
2.23	<i>plačilni promet</i>	89.362		0,0				
2.3	Popravki obratnih sredstev	21.115	43.705	207,0	15.108	34,6	40.518,0	268,2
2.4	Amortizacija	651.821	758.926	116,4	719.945	94,9	717.708,0	99,7
2.5	Plače	2.296.220	2.298.099	100,1	2.255.610	98,2	2.366.120,0	104,9
2.6	Drugi stroški	39.439	41.349	104,8	58.083	140,5	49.500,0	85,2
<b>2</b>	<b>Stroški</b>	<b>3.890.408</b>	<b>4.005.060</b>	<b>102,9</b>	<b>3.972.252</b>	<b>99,2</b>	<b>4.203.522,0</b>	<b>105,8</b>
	Odhodki	17.119.183	16.470.261	96,2	16.666.622	101,2	16.865.564,0	101,2
	<b>Čisti dobiček</b>	<b>546.279</b>	<b>434.538</b>	<b>79,5</b>	<b>575.306</b>	<b>132,4</b>	<b>546.245,0</b>	<b>94,9</b>
<b>3</b>	<b>RVC</b>	<b>3.743.252</b>	<b>3.722.849</b>	<b>99,5</b>	<b>3.959.898</b>	<b>106,4</b>	<b>3.913.759,0</b>	<b>98,8</b>
<b>4</b>	<b>Zaposleni po stanju konec leta</b>	<b>808</b>	<b>773</b>	<b>95,7</b>	<b>730</b>	<b>94,4</b>	<b>715,0</b>	<b>97,9</b>
	Zaposleni po urah	799	760	95,1	700	92,1	691,0	98,7
	Povpr. Mes. BOD na delavca	161.584	167.576,00	103,7	174.955	104,4	182.311,0	104,2
	Povpr. Mes. neto OD na delavca	107.368	111.699	104,0	117.063	104,8	122.611,0	104,7
	Stroški dela na delavca	2.874	3.023.814		3.222.300	106,6	3.424.106,0	106,3
4.11	Stalna sredstva	8.487.291	8.038.284	94,7	7.977.639	99,2	7.879.607,0	98,8
4.12	gibljiva sredstva	2.385.047	2.105.434	88,3	1.975.952	93,9	1.789.610,0	90,6
	od tega zaloge	1.260.393	1.225.683	97,2	1.060.600	86,5	1.028.010,0	96,9
<b>4.1</b>	<b>Skupaj sredstva</b>	<b>10.872.338</b>	<b>10.144.178</b>	<b>93,3</b>	<b>9.954.419</b>	<b>98,1</b>	<b>9.669.923,0</b>	<b>97,1</b>
4.21	Kapital	6.382.474	6.817.011	106,8	7.392.679	108,4	7.938.924,0	107,4
4.22	Dolgoročne rezervacije	821.741	547.828	66,7	273.915	50,0		0,0
4.23	obveznosti iz financiranja	1.903.250	1.398.000	73,5	801.534	57,3	200.000,0	25,0
4.24	krat. obveznosti iz poslovanja	1.761.390	1.293.654	73,4	1.413.402	109,3	1.453.568,0	102,8
4.25	Pasivne časovne razmejitve	3.843		0,0			77.431,0	
5	Investirano v letu	2.215.068	465.402	21,0	769.164	165,3	652.305,0	84,8
	<b>Aktivirane investicije</b>	<b>3.347.640</b>		<b>0,0</b>				
<b>6</b>	<b>knjigovod.a vrednost delnice</b>	<b>4558</b>	<b>4.868</b>	<b>106,8</b>	<b>5.279</b>	<b>108,4</b>	<b>5.669,0</b>	<b>107,4</b>
	neto donos na delnico	390	310,3	79,5	410,8	132,4	390,0	94,9
	neto donos na kapital	8,56	6,8	79,6	8,4	123,3	6,9	81,9
	delež kapitala v virih sredstev	58,70	67,2	114,5	74,3	110,6	82,1	110,5
	kapital in dolg. Rez. v st. sred.	84,88	91,6	107,9	96,1	104,9	100,8	104,8

\* Podatki preračunani po stalnih cenah

Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., 2005

Iz podatkov sem izračunala trde – finančne kazalnike za posamezna leta po naslednjih formulah:

- **celotna gospodarnost**, izražena kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki,
- **dohodkovnost (produktivnost) dela** lahko izračunamo kot razmerje med celotnimi prihodki v obdobju in povprečnim številom zaposlenih,
- **čista dobičkovnost skupnih prihodkov**, izražena kot razmerje med čistim dobičkom in celotnimi prihodki,
- **donosnost sredstev** izračunamo kot razmerje med dobičkom in povprečnimi sredstvi v obdobju – angl. ROA,
- **donosnost kapitala** izračunamo kot razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom v obdobju – angl. ROE.

## 6.4 Obdelava podatkov

### 6.4.1 Obdelava podatkov, zbranih v anketi

Prejete odgovore sem obdelala s statistično metodo preučevalne analize podatkov z urejanjem.

Za posamezno trditev sem v tabelo beležila vrednotenja zaposlenih, ločeno za vse tri ravni, in nato seštevke delila s številom ocen. Najnižja izračunana povprečna vrednost je tako pomenila največji vpliv standarda ISO 9001 : 2000 na izbrano trditev (končna vrednost 1), največja povprečna vrednost trditve pa najmanjšega. Končne rezultate sem prikazala v spodnji tabeli.

Tabela 6: Rezultati raziskave mnenja zaposlenih o vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje

	<b>Trditve o vplivu standarda na poslovanje Mercator Goriške</b>	<b>Zaposleni</b>	<b>Srednji managerji</b>	<b>Top managerji</b>
1.	Izpolnjevanje zahtev standarda pomeni pogoj za obstanek na tržišču,	10	13	1
2.	povečanje notranje učinkovitosti,	9	9	10
3.	boljši nadzor vodstva,	8	1	
4.	izboljšanje kakovosti storitev,	1	11	11
5.	povečanje produktivnosti zaposlenih,			
6.	znižanje stroškov,			7
7.	večjo konkurenčno prednost,	11	10	8
8.	promocijsko vrednost (manjše preverjanje kakovosti s strani kucev),	13	5	
9.	izboljšanje organizacije,	2	13	6
10.	uvedba standarda predstavlja predpogoj za nadgradnjo z drugimi standardi oz. modeli odličnosti,	5	8	9
11.	izboljšanje notranje komunikacije,	4	7	3
12.	izboljšanje celotne organizacijske kulture,		4	2
13.	spodbuja k nenehnemu izboljševanju na vseh ravneh,	7	3	5
14.	usmerja k izpolnjevanju potreb in želja kupcev,	6	6	4
15.	povečanje prodaje in tržnega deleža.	12	12	
16.	Drugo: poenotenje organizacije družb znotraj PS Mercator	3	2	

Vir: Anketa : Vpliv standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d., junij 2005

**Legenda:** število 1 pomeni največji vpliv standarda, vpliv se po zaporednih številkah zmanjšuje.

Rezultati ankete so pokazali zanimivo značilnost vseh treh skupin zaposlenih:

zaposleni v prodajalnah, srednji in najvišji managerji enako menijo, da standard ISO 9001 : 2000 **ni pozitivno vplival** na

- znižanje stroškov niti na
- povečanje produktivnosti zaposlenih.

Iz zgornje tabele lahko povzamemo tudi ocene o velikosti vpliva standarda kakovosti na posamezne elemente/trditve, kot so jih zaznali zaposleni na treh ravneh.

Tabela 7 : Mnenja treh ravni zaposlenih v Mercator Goriški, d. d., o največjem in najmanjšem vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje

Raven zaposlenih	Največji vpliv standarda	Najmanjši vpliv standarda
<b>Zaposleni v prodajalnah</b>	1. izboljšanje kakovosti storitev 2. izboljšanje organizacije 3. poenotenje organizacije družb znotraj PS Mercator	13. promocijska vrednost 12. povečanje prodaje in tržnega deleža 11. večja konkurenčna prednost
<b>Srednji managerji</b>	1. boljši nadzor vodstva 2. poenotenje organizacije družb znotraj PS Mercator 3. nenehno izboljševanje na vseh ravneh	13. pogoj za obstanek na tržišču 12. povečanje prodaje in tržnega deleža 11. izboljšanje kakovosti storitve
<b>Top managerji</b>	1. pogoj za obstanek na tržišču 2. izboljšanje celotne organizacij. kulture 3. izboljšanje notranje komunikacije	11. izboljšanje kakovosti storitev 10. povečanje notranje učinkovitosti 9. temeljni pogoj za nadgradnjo z drugimi modeli odličnosti

Vir: Anketa: Vpliv standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d., junij 2005

Zanimivo je, da se mnenja niti za eno trditev na treh ravneh ne ujemajo, kar kaže po eni strani na veliko subjektivnost zaposlenih pri dojemaju vpliva standarda na poslovanje, po drugi pa na različno stopnjo odgovornosti zaposlenih na posameznih ravneh. Med drugim tudi odgovornost za vzpostavitev in delovanje sistema vodenja kakovosti v družbi, kar se najbolj kaže pri top managerjih. Njihova ocena največjega vpliva standarda na poslovanje je deloma povezana s cilji oziroma razlogi za certifikacijo.

Rezultati dogovorov na vprašanje ali tretje leto po certifikaciji zaposleni menijo, da je bila odločitev za uvedbo standarda upravičena/ustrezna, so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 8: Rezultati mnenj zaposlenih o upravičenosti uvedbe standarda

	Ali je bila odločitev o uvedbi standarda upravičena/ ustrezna	Zaposleni	Srednji managerji	Top managerji
1.	Odgovor DA	80 %	62,5 %	100 %
2.	Odgovor NE	20 %	37,5 %	

Vir: Anketa: Vpliv standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d., junij 2005

Iz odgovorov je zaznati največjo mero kritičnosti pri srednjem managementu, kar 37,5 % jih namreč meni, da odločitev o uvedbi standarda ISO 9001 : 2000 ni bila upravičena oziroma ustrezna. Nekoliko manj so kritični zaposlenih v prodajalnah, samo 20 % anketirancev je namreč na odgovor o upravičenosti uvedbe standarda odgovorilo negativno. Glavni managerji pa so popolnoma prepričani v ustreznost pred leti sprejete odločitve o uvedbi standarda ISO 9001 : 2000, kar je nenazadnje smiselno pričakovati.

#### 6. 4. 2 Obdelava podatkov za izračun trdih kazalnikov poslovanja

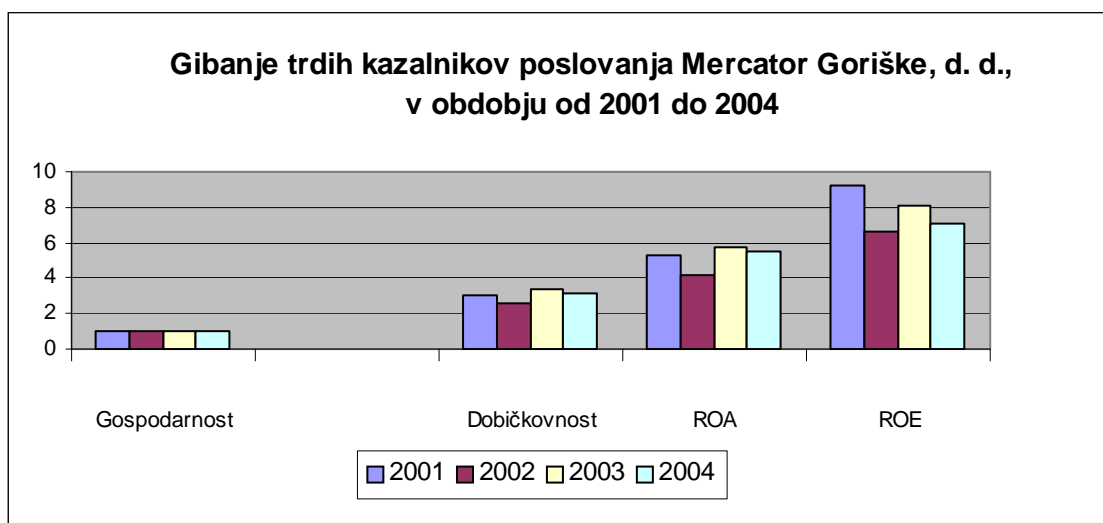
Na osnovi podatkov iz tabel sem izračunala trde kazalnike, jih obdelala v excelovem programu in prikazala trend gibanja tudi v grafih. Interpretacije in obrazložitve v vseh tabelah in grafih prikazanih podatkov sem predstavila v poglavju 6. 5, ki sem ga poimenovala Analiza podatkov.

Tabela 9: Doseženi trdi kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d. d., v letih 2001–2004

TRDI KAZALNIKI	2001	2002	Indeks 2002/01	2003	Indeks 2003/02	2004	Indeks 2004/03
<b>Gospodarnost</b>	1,03	1,02	<b>99</b>	1,04	<b>102</b>	1,03	<b>99</b>
<b>Dohodkovnost v SIT</b>	22547	21745	<b>96</b>	23751	<b>109</b>	25035	<b>105</b>
<b>Dobičkovnost</b>	3	2,56	<b>85</b>	3,32	<b>130</b>	3,13	<b>94</b>
<b>ROA</b>	5,31	4,13	<b>78</b>	5,72	<b>138</b>	5,56	<b>97</b>
<b>ROE</b>	9,23	6,58	<b>71</b>	8,09	<b>123</b>	7,12	<b>88</b>

Vir: Interni podatki Mercator Goriške, d. d., maj 2005

Graf 5 : Gibanje trdih kazalnikov poslovanja Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2004



Vir: Interno gradivo Mercator Goriška, d. d., maj 2005

**Opomba:** Zaradi ekstremne vrednosti dohodkovnosti v primerjavi z vrednostmi ostalih kazalnikov, slednje nisem prikazala v grafu.

Trde kazalnike poslovanja Mercator Goriške sem primerjala s povprečjem Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji, v obdobju 2001 do 2003 in prikazala rezultate v spodnji tabeli.

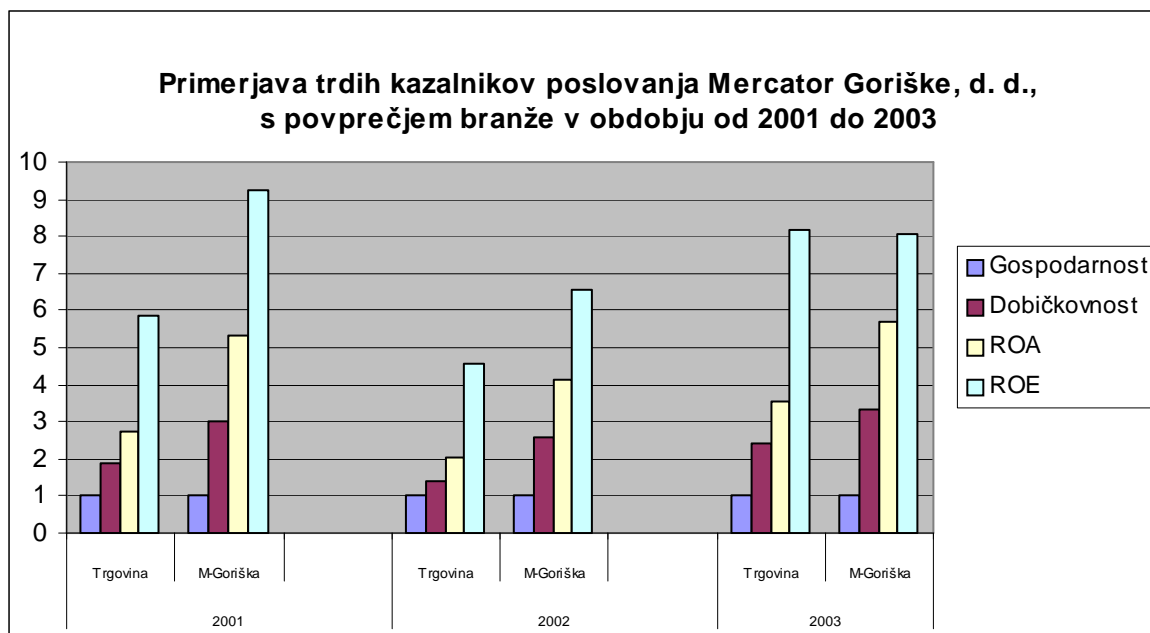
Tabela 10: Primerjava trdih kazalnikov poslovanja Mercator Goriške, d. d., s povprečjem Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji, v obdobju od 2001 do 2003

TRDI KAZALNIKI	T 2001	MG 2001	Indeks MG/T	T 2002	MG 2002	Indeks MG/T	T 2003	MG 2003	Indeks MG/T
<b>Gospodarnost</b>	1,02	1,03	<b>101</b>	1,02	1,03	<b>101</b>	1,03	1,04	<b>101</b>
<b>Dobičkovnost</b>	1,88	3,00	<b>160</b>	1,40	2,56	<b>183</b>	2,41	3,32	<b>138</b>
<b>ROA</b>	2,73	5,31	<b>194</b>	2,02	4,13	<b>204</b>	3,54	5,72	<b>162</b>
<b>ROE</b>	5,84	9,23	<b>158</b>	4,57	6,58	<b>144</b>	8,18	8,09	<b>99</b>

Vir: GVIN, april 2005

Legenda: T – Trgovina na drobno v nespecializiranih trgovinah v Sloveniji, MG – Mercator Goriška, d. d.

Graf 6: Grafični prikaz podatkov iz tabele št. 10



Vir: GVIN, april 2005

### 6. 4. 3 Obdelava podatkov za izračun mehkih kazalnikov poslovanja

Mercator Goriška, d. d., ima mehke kazalnike poslovanja v okviru Balanced Scorecard razdeljene na šest področij. Podatke o doseženih mehkih kazalnikih, razdeljene po elementih znotraj področja sem zbrala iz letnih poročil in podrobneje predstavila gibanje v letih 2001 do 2003 v spodnji tabeli.

Tabela 11: Doseženi mehki kazalniki uspešnosti poslovanja Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2003

MEHKI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA	1-12 2001	1-12 2002	102/01	1-12 2003	103/02
<b>Zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev</b>					
- zadovoljstvo kupcev	3,8	4,2	111	4,4	105
- realna rast povprečne vrednosti nakupa	15,30 %	1,10 %	7	-2,00 %	98
- delež vrednosti prodaje vseh projektov pospeševanja prodaje v čistih prihodkih iz prodaje	10,50 %	11,30 %	108	25,00 %	221
- delež nakupov prek M. Pike v vseh nakupih	29,20 %	38,40 %	132	44,00 %	115
- število evidentiranih pritožb kupcev / št. vseh kupcev v obdobju	0,01 %	0,00 %	99	0,00 %	100
- gibanje cenovne konkurenčnosti	13,50 %	9,70 %	72	-4,20 %	96
- kakovost storitve	4,6	4,1	89	3,3	80
<b>Zagotavljanje rasti prodaje in povečevanje tržnega deleža</b>					
- realna rast čistih prihodkov iz prodaje	0,60 %	-9,70 %	90	-2,40 %	98
- realna rast čistih prihodkov iz prodaje na m <sup>2</sup> neto prodajne površine (v 000 SIT)	-1,90 %	-4,60 %	95	7,60 %	108
- stroški razvoja in marketinga v čistih prihodkih iz prodaje (0,3 % od čistih prihodkov družbe)	0,30 %	0,30 %	100	0,30 %	100
- stroški informatike v čistih prihodkih iz prodaje	1,10 %	1,30 %	118	1,30 %	100

<b>Povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb</b>					
- kosmati denarni tok iz poslovanja / čista sredstva	12,20 %	11,20 %	92	13,60 %	121
- čisti poslovni izid / (kapital + dolgoročne rezervacije)	7,30 %	6,10 %	84	8,00 %	131
- kosmati denarni tok iz poslovanja / odhodke od obresti	4,2	5,8	138	15,8	272
- (dolgoročne + kratkoročne obveznosti iz financiranja) / (kapital + dolgoročne rezervacije)	0,28	0,19	68	0,1	53
<b>Povečevanje poslovne učinkovitosti</b>					
- kosmati poslovni izid na zaposlenega (v 000 SIT)	5.202	5.559	107	6.242	112
- stroški prodaje in splošnih dej. brez amortizacije in dolg. rezervacij / kosmati poslovni izid	83,60 %	76,80 %	92	74,40 %	97
- obračanje zalog	8,69	9,85	113	11,03	112
<b>Izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja</b>					
- povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih	3,69	3,65	99	3,72	102
- ocena zadovoljstva kupcev s strokovnostjo, prijaznostjo in ustrežljivostjo prodajnega osebja	3,9	4,1	105	4,4	107
- povprečna stopnja izobrazbe pri zaposlenih v I. izobrazbeni strukturi	1,21	1,24	102	1,2	97
- povprečna stopnja izobrazbe pri zaposlenih v II. izobrazbeni strukturi	4,3	4,31	100	4,32	100
- povprečna stopnja izobrazbe pri zaposlenih v III. izobrazbeni strukturi	6,35	6,42	101	6,48	101
- indeks rasti povprečne stopnje absentizma v breme podjetja	3,29	3,19	97	3,14	98
- povprečna starost zaposlenih	38,35	42,1	110	42,7	101
<b>Dolgoročni partnerski odnosi z lokalnimi proizvajalci</b>					
- delež nabav trgovskega blaga pri slovenskih proizvajalcih	88 %	88 %	100	85 %	97
- delež nabav trgovskega blaga pri lokalnih proizvajalcih	3 %	3 %	100	3 %	100

Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., maj 2005

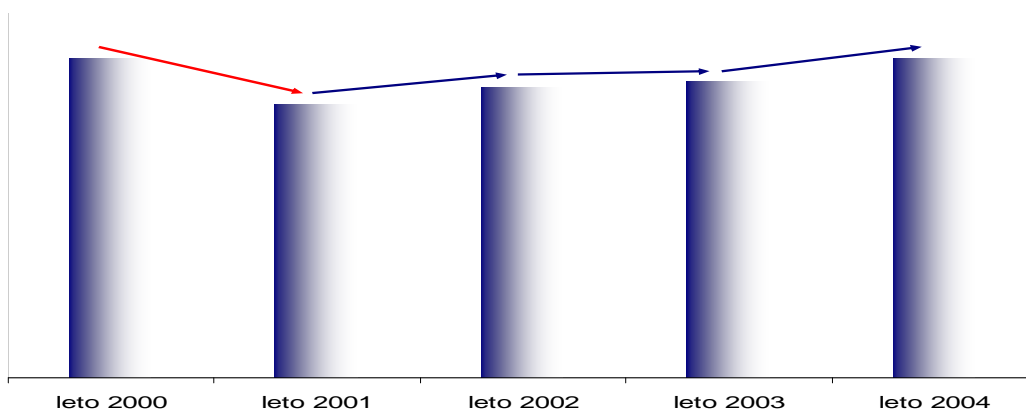
#### 6. 4. 3. 1 Zadovoljstvo zaposlenih

V skladu z zahtevami standarda ISO 9001 : 2000 v Mercatorju, d. d., redno merijo zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo kupcev.

Anketa, ki so jo aprila 2004 (že peto leto zapored) telefonsko izvedli raziskovalci Centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij z Inštituta za družbene vede FDV, Univerza v Ljubljani, med zaposlenimi v 6 trgovskih ter 5 netrgovskih družbah Poslovnega sistema Mercator, je potekala na vzorcu 7011 naključno izbranih zaposlenih. Od tega je bilo realiziranih 4834 anket, kar predstavlja tako strukturno kot kvantitativno ustrezen (reprezentativen) vzorec. Podatki, ki kažejo skupno oceno skupine družb ali za skupino Mercator kot celoto so obteženi glede na velikost družbe, to je na število zaposlenih po posameznih družbah. To pomeni, da so večje družbe tudi prispevale več h končni oceni.

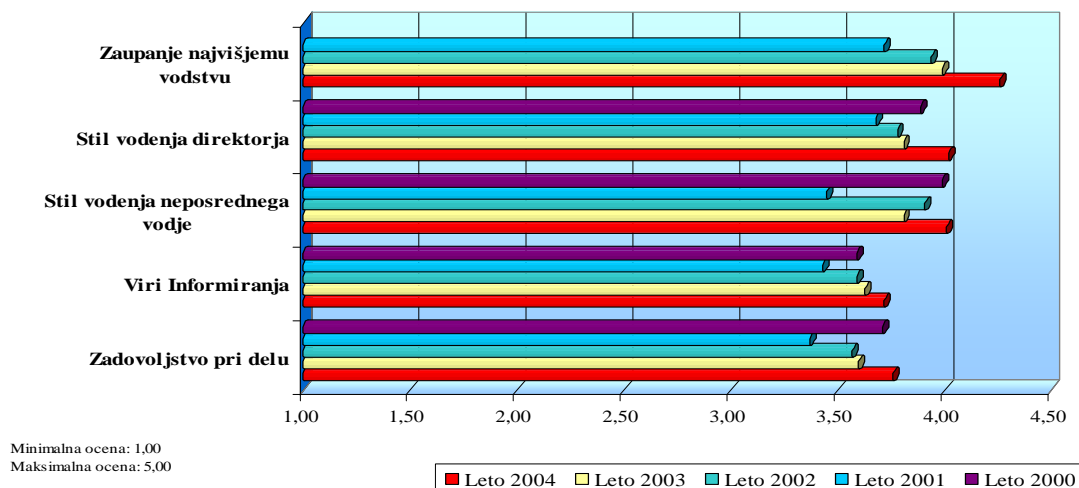


Slika 9: Splošen vtis po petih meritvah



Vir: Interno gradivo Mercator Goriška, d. d., april 2005

Slika 10 : Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih po vsebinskih sklopih od 2000 do 2004



Opomba: Meritev zaupanja najvišjemu vodstvu je bila v anketo vključena šele v letu 2001

Vir: Interno gradivo Mercator Goriška, d. d., maj 2005

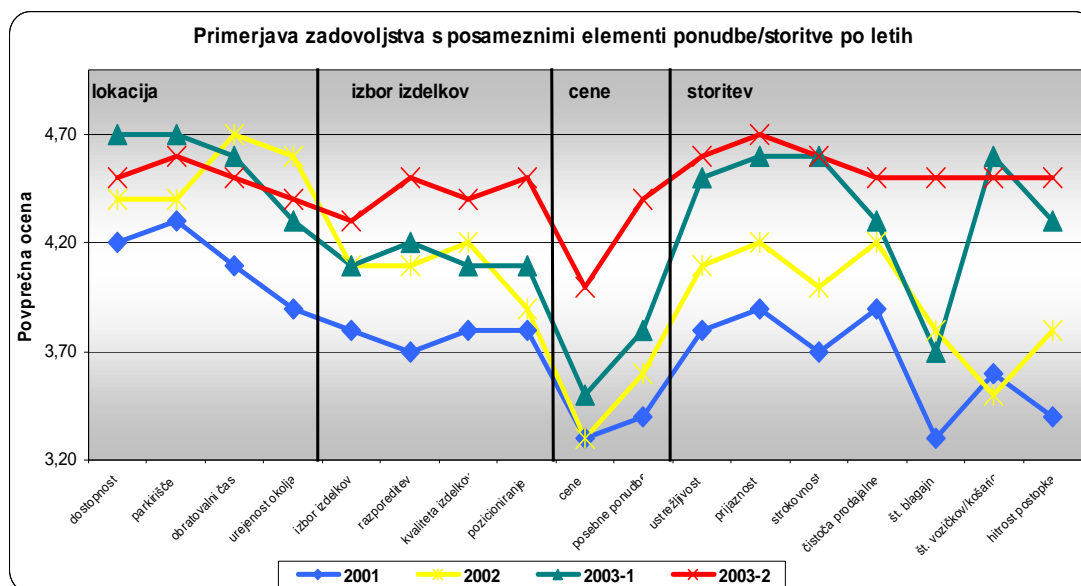
### 6. 4. 3. 2 Zadovoljstvo kupcev

V Sektorju za strateški marketing Meractorja, d. d., dvakrat letno izvajajo raziskavo merjenja zadovoljstva Mercatorjevih kupcev. Zadnjo raziskavo, za katero sem pridobila podatke in dovoljenje za uporabo v specialistični nalogi, so v sodelovanju z družbo CATI izvajali septembra 2003, vanjo pa so zajeli odgovore 2596 Mercatorjevih kupcev (1490 anket je bilo opravljenih v Sloveniji, od tega je bilo 50 kupcev anketiranih na Goriškem).

Z raziskavo so ugotavljali **stopnjo pomembnosti in stopnjo zadovoljstva kupcev s posameznimi elementi ponudbe oziroma storitve**. Kupci so posamezne elemente ocenjevali z **ocenami od 1 do 5**, pri čemer je ocena 1 pomenila, da so z elementom zelo nezadovoljni, 5 pa je pomenila, da so z

elementom zelo zadovoljni. Pomembnost posameznega elementa smo izračunali glede na to, kako pomembno oziroma kako močno element vpliva na splošno kupčevo zadovoljstvo. Rezultate raziskave so **analizirali, ugotavljali trend ter iskali vzroke za vrzeli** med stopnjo pomembnosti posameznih elementov ponudbe/storitve ter stopnjo zadovoljstva z naštetimi elementi.

Graf 7: Trend zadovoljstva kupcev v Mercatorjevih prodajalnah za družbo Mercator Goriška, d. d.



Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., Raziskava zadovoljstva kupcev Mercatorja, september 2003

### 6. 4. 3. 3 Zadovoljstvo lastnikov

Največ delnic Mercator Goriške, d. d., ima v lasti Poslovni sistem Mercator, kar predstavlja 99,26 % vseh delnic družbe. Ostali delničarji imajo 0,74 % vseh delnic, to je 10420 delnic, so predvsem fizične osebe.

Osnovni kapital Mercator Goriške, d. d., je razdeljen na 1400323 delnic. Mercator Goriška, d. d. nima lastnih delnic in delnice ne kotirajo na borzi. Nominalna vrednost ene delnice dne, 31. 12. 2003 znaša 1000 SIT, revalorizirana nominalna 2895 SIT, knjigovodska 5279 SIT. Dne, 31. 12. 2003 je bruto donos na delnico znašal 410,84 SIT, donos na kapital pa 8,44 %. V letu 2003 družba ni izplačala dividend.

Tabela 12: Seznam delničarjev Mercator Goriške, d. d., dne, 31. 12. 2003

		Število delničarjev	Skupaj število delnic	Delež delničarjev	Delež delnic
1.	Nad 1 mio delnic	1	1.389.903	2,04	99,26
2.	Nad 1.000 delnic	1	4.094	2,04	0,29
3.	Nad 500 delnic	1	631	2,04	0,05
4.	Nad 100 delnic	18	4.704	36,73	0,34
5.	Manj kot 100 delnic	28	991	57,14	0,07
	Skupaj	49	1.400.323	100,00	100,00

Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., maj 2005

Tabela 13: Kazalniki kapitala Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 1998 do 2003

KAZALNIK	1998	1999	2000	2001	2002	2003	<b>2003 2002</b>
nominalna vrednost delnice	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	<b>100,0</b>
revalorizirana nominalna vred. delnice	2.059	2.216	2.413	2.582	2.768	2.895	<b>104,6</b>
Knjigovodska vrednost delnice	2.621	3.143	3.895	4.558	4.868	5.279	<b>108,4</b>
Knjigov. vred. delnice brez neraz. dobička	2.350	2.528	3.164	3.326	3.637	3.892	<b>111,8</b>
bruto donos na delnico	202	359	483	390	310	411	<b>132,4</b>
neto donos na delnico	202	326	483	390	310	411	<b>132,4</b>
bruto donos na kapital konec leta	9,88	11,43	12,40	8,55	6,37	8,44	<b>122,1</b>
neto donos na kapital konec leta	7,69	10,38	12,40	8,55	6,37	8,44	<b>122,1</b>
izplačilo dividend v letu na delnico	120,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Indeks cen na drobno: 1,229\*1,183\*1,086\*1,088\*1,094\*1,075\*1,076\*1,089\*1,07\*1,072\*1,046

Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., maj 2005

Na ravni Poslovnega sistema Mercator, d. d., Ljubljana so s strani uprave določene ciljne vrednosti kazalnikov poslovne uspešnosti in učinkovitosti za posamezno družbo. Kot večinski lastnik je Mercator, d. d., ocenjeval poslovanje družbe Mercator Goriška, d. d., v letu 2003 po spodaj prikazanih kazalnikih. Za doseganje ciljnih elementov poslovne uspešnosti, si je Mercator Goriška, d.d., prisluzila oceno odlično.

Tabela 14 : Ciljni elementi poslovne uspešnosti in učinkovitosti Mercator Goriške, d. d., za leto 2003

	KAZALNIK	1-12 2003	CILJNA VREDNOST KAZALNIKA	Indeks doseganja cilj. kazalnikov
RAZLIKA V CENI	RvC v maloprodaji / čisti prihodki iz prodaje	22,78 %	25 %	91,1
	RvC v veleprodaji / čisti prihodki iz prodaje	13,45 %	16 %	84,1
PRODUKTIVNOST	Čisti prihodki iz prodaje / število zaposlenih iz ur	24.250	29.100	83,3
	Kosmati poslovni izid iz prodaje / število zaposlenih iz ur	6.242	6.300	99,1
STROŠKOVNA UČINKOVITOST	Stroški dela / število zaposlenih iz ur	3.222	3.200	100,7
	Vsi stroški brez amort.in čistih dolg. rezervacij / kosmati poslovni izid iz prodaje	74,4 %	77 %	96,7
UPRAVLJANJE S SREDSTVI	Obračanje čistih sredstev	1,97	2,6	75,8
	Obračanje zalog - maloprodaja marketprogram	14,51	15,0	96,8
	Obračanje zalog - maloprodaja program tekstil	3,47	4,0	86,7
USTVARJANJE DENARNIH TOKOV	Kosmati denarni tok iz poslovanja/čista sredstva	13,61 %	16,0 %	85,1
	Kosmati denarni tok iz poslovanja/čisti prihodki iz prodaje	6,91 %	7,5 %	92,1
DOBIČKONOSNOST	Čista dobičkonosnost kapitala in dolgoročnih rezervacij	7,96 %	10,0 %	79,6
	Čista dobičkonosnost prihodkov	3,39 %	2,5 %	135,6
<b>DOSEGANJE CILJNIH ELEMENTOV POSLOVNE USPEŠNOSTI</b>		<b>96,0 %</b>		
<b>OCENA POSLOVANJA</b>		<b>ODLIČNO</b>		

Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., maj 2005

## 6. 5 Analiza podatkov

### 6. 5. 1 Pomembnejši kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d. d.

Iz tabele, ki prikazuje bilančne podatke Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2004 lahko razberemo gibanje posameznih elementov poslovanja.

Tabela 15: Trendi gibanja nekaterih pomembnih bilančnih postavk Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2004

Pozitiven trend gibanja	Negativen trend gibanja	Nespremenjeni rezultati
Prihodki iz prodaje blaga	Prihodki iz financiranja	Celotni prihodek
Kapital	Čisti dobiček	
Knjigovodska vrednost delnice	RVC	
	Stroški	
	Število zaposlenih	
	Sredstva	

Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., maj 2005

Bilančni podatki ne potrjujejo hipoteze o pozitivnem vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d. Iz tabele lahko razberemo pozitiven trend gibanja samo pri prihodkih iz prodaje, višini kapitala in knjigovodski vrednosti delnice. Pri vseh ostalih kazalcih je zaznati negativen trend oziroma slabše rezultate kot v letu pred uvedbo standarda ISO 9001 : 2000.

### 6. 5. 2 Doseženi trdi kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d. d., od 2001 do 2004

Iz tabele 9 (glej str. 72) in grafa 5 (glej str. 73), ki prikazujeta dosežene trde kazalnike poslovanja družbe v preučevanem obdobju, in sicer iz:

- celotne gospodarnosti,
- dohodkovnosti dela,
- dobičkovnosti skupnih prihodkov,
- donosnosti sredstev ROA in
- donosnosti kapitala ROE,

je razbrati trend gibanja v letih od 2001 do 2004. Rezultati so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 16: Trendi gibanja trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2004

Pozitiven trend gibanja	Negativen trend gibanja	Nespremenjeni rezultati
Dohodkovnost dela	Donosnost kapitala ROE	Celotna gospodarnost
Dobičkovnost skup.prihodkov		
Donosnost sredstev ROA		

Vir: Interno gradivo Mercator Goriške, d. d., maj 2005

Analiza trenda kazalnikov nakazuje pozitiven vpliv standarda na pretežni del trdih kazalnikov: dohodkovnost dela, dobičkovnost skupnih prihodkov in donosnost sredstev. Opozoriti je potrebno, da so trenutni rezultati relativni, saj ne gre zanemariti negativnega trenda vseh kazalnikov v letu 2004 v primerjavi s predhodnim letom 2003.

### 6. 5. 3 Primerjava trdih kazalnikov poslovanja Mercator Goriške, d. d., s povprečjem Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji v obdobju od 2001 do 2003

Podatki v tabeli 12 (glej str. 78) kažejo, da je Mercator Goriška, d. d., v obdobju od 2001 do 2003 dosegala boljše rezultate od povprečja Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji pri treh od štirih preučevanih kazalnikih uspešnosti poslovanja, to je pri:

- gospodarnosti
- dobičkovnosti in
- donosnosti sredstev ROA.

Le pri donosnosti kapitala ROE je družba beležila negativen trend in slabše rezultate v preučevanem obdobju od povprečja Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji.

#### **6. 5. 4 Doseženi mehki kazalniki uspešnosti poslovanja Mercator Goriške, d. d., v obdobju od 2001 do 2003**

Iz podatkov v tabeli številka 13 (glej str. 78), ki prikazuje gibanje mehkih kazalnikov v okviru BSC (Balanced score card) ali strateških ciljev Mercator Goriške, d. d., lahko razberemo, da je prišlo pri posameznih strateških ciljih do sprememb. To so:

##### **1. Zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev**

Kazalniki so se večinoma skozi obdobje precej izboljšali, negativen trend je opaziti pri kazalnikih gibanja cenovne konkurenčnosti. Ostale pomembne spremembe posameznih kazalnikov, ki jih velja posebej izpostaviti, so predvsem:

- upad realne povprečne vrednosti nakupa,
- zniževanje deleža vrednosti prodaje trgovske znamke Mercator v čistih prihodkih ter znižanje kakovosti storitve na srbskem trgu.

##### **2. Zagotavljanje rasti prodaje in povečevanje tržnega deleža**

Pri kazalnikih realne rasti čistih prihodkov iz prodaje in ločeno iz prodaje na m<sup>2</sup> prodajne površine je zaznati negativen trend. Enako gibanje v primerjavi s predhodnih preučevanim obdobjem izkazujeta kazalnik stroškov razvoja in marketinga v čistih prihodkih iz prodaje in kazalnik stroškov informatike v čistih prihodkih iz prodaje.

##### **3. Povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb**

Kazalnik kosmatega denarnega toka iz poslovanja na čista sredstva, ki je temeljni kazalnik finančne moči podjetja in kazalec ustvarjanja vrednosti za lastnike, se povečuje. Enako velja za kazalnik čistega poslovnega izida in kazalnik kosmatega denarnega toka iz poslovanja na odhodke od obresti. Pozitiven trend je zaznati tudi pri kazalniku obveznosti iz financiranja na kapital in dolgoročne rezervacije.

##### **4. Povečevanje poslovne učinkovitosti**

Povečanje poslovne učinkovitosti nakazujeta kazalnik kosmatega poslovnega izida na zaposlenega in obračanje zalog. Znižali so se tudi stroški prodaje in splošnih dejavnosti brez amortizacije in dolgoročnih rezervacij na kosmati poslovni izid.

##### **5. Izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja**

Kazalniki, ki kažejo na izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in okolja dosegajo pomembno izboljšanje vrednosti. Poudariti je treba predvsem izboljšanje povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva kupcev s strokovnostjo, prijaznostjo in ustrežljivostjo do kupcev, zniževanje povprečne stopnje absentizma v breme podjetja ter povečevanje povprečne stopnje izobrazbe zaposlenih v II. In III. izobrazbeni strukturi. Prav tako se je v letu 2004 povečal ugled Mercatorja, d. d., in posledično Mercator Goriška, d. d.

## 6. Dolgoročni partnerski odnosi z lokalnimi proizvajalci

Trend kazalnika deleža nabave trgovskega blaga pri slovenskih proizvajalcih se je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 sicer rahlo znižal, kar je posledica širitve Mercatorja na nove trge, zaradi česar se je rahlo povečala nabave pri tujih dobaviteljih. Sicer ostajajo dolgoročni partnerski odnosi z domačimi in lokalnimi dobavitelji v načrtovanih okvirih.

Tabela 17: Trend gibanja strateških kazalnikov Mercator Goriške, d. d., obdobju od 2001 do 2003 po področjih BSC

Pozitiven trend gibanja	Negativen trend gibanja	Nespremenjeni rezultati
Zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev	Zagotavljanje rasti prodaje in povečevanje tržnega deleža	Dolgoročni partnerski odnosi z lokalnimi proizvajalci
Povečevanje vrednosti premoženja in zagotavljanje varnosti naložb		
Povečevanje poslovne učinkovitosti		
Izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja		

Vir: Interno gradivo Mercator Goriška, d. d., maj 2005

Skupna ocena uspešnosti poslovanja nakazuje pozitiven trend, in sicer pri doseganju vseh strateških ciljev, razen na področju zagotavljanja rasti prodaje in povečevanje tržnega deleža, kar je po drugi strani razumljivo, saj je Mercator, d. d., že presegel zakonski okvir dovoljenega obsega tržnega deleža in težnje po zagotavljanju lojalne konkurence na trgu.

### 6.5.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Podatki na slikah 9 in 10 (glej str. 76) kažejo na pozitivni premik v zadovoljstvu zaposlenih, ki med letoma 2001 in 2004 vztrajno narašča. Največji premik je zaznati na račun zadovoljstva s sistemom nagrajevanja in vodenja (slika 10, str 76). Ocena zadovoljstva pri delu, kot tudi ocena vodenja vodij sta v letu 2004 najvišja.

Mercator Goriška, d. d., sodi v spodnjo polovico Mercatorjevih trgovskih družb. V Mercator Goriški, d. d., so nekoliko zrasle ocene nekaterih vidikov dela in nagrajevanja, še bolj pa ocene uprave ter poistovetenje s korporacijsko kulturo. Opaziti je, da so padle ocene vodenja neposrednih vodij. Mercator Goriška, d. d., ima najvišjo oceno direktorske strukture vodenja na način, kot je bil merjen letos (s poimenovanjem posameznega direktorja). Pripravljenost zaposlenih za nedeljsko delo pa je tu najnižja med vsemi slovenskimi trgovskimi družbami.

### 6.5.4.2 Zadovoljstvo kupcev

Ugotovitve, ki jih je zaznati iz podatkov v grafu številka 7 (glej str. 77):

- skupna **povprečna stopnja zadovoljstva je glede na prvo merjenje leta 2003 narasla;**

- rezultati se med opazovanimi obdobji razlikujejo. Stopnja zadovoljstva se je glede na prvo merjenje leta 2003 povečala pri:
- skoraj vseh opazovanih elementih ponudbe in storitve,
- razen pri štirih, kjer se je zmanjšala:
- dostopnost z avtomobilom,
- zadostno število parkirnih mest,
- obratovalni čas in
- število vozil/košaric.

#### **6. 5. 4. 3 Zadovoljstvo lastnikov**

Podatki v tabeli številka 14 (glej str. 79) kažejo, da je družba Mercator Goriška, d. d., v letu 2003 dosegla **96 %** ciljne elemente poslovne uspešnosti in s tem **odlično oceno poslovanja**. V primerjavi z letom 2002 je družba dosegla za 4,6 % višjo oceno. Rezultati dokazujejo pozitiven trend uspešnosti poslovanja.

Najnižjo oceno so prejeli pri obračanju čistih sredstev, kjer dosegajo le 76 % ciljne vrednosti. Slabi so tudi pri doseganju odstotka RVC in produktivnosti, merjeni s čistimi prihodki na zaposlenega. Na splošno so kazalniki uspešnosti poslovanja boljši kot v predhodnem letu. Dobri poslovni rezultati so posledica izboljšane stroškovne učinkovitosti, odprave slabega imena, nižjih finančnih odhodkov od najetih posojil zaradi manjših finančnih obveznosti in nižjih obrestnih mer. Po oceni vrednosti delnice, ki od leta 2001 vztrajno narašča, lahko trdimo, da se tudi zadovoljstvo lastnikov povečuje.

#### **6. 6 Preizkušanje hipotez**

V uvodnem poglavju specialistične naloge sem postavila pet hipotez o domnevnem vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje družbe Mercator Goriška, d. d.:

**H1:** Uvedba standarda ISO 9001 : 2000 je pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja družbe Mercator Goriška, d. d., v obdobju od 2002 do 2004.

**H2:** Vpliv uvedbe standarda ISO 9001 : 2000 je večji na mehke kazalnike uspešnosti.

**H3:** Mercator Goriška, d. d., je v obdobju po certifikaciji standarda ISO 9001 : 2000 dosegla boljše rezultate trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja kot v letu pred certifikacijo.

**H4:** Mercator Goriška, d. d., je v obdobju po certifikaciji standarda ISO 9001 : 2000 dosegla boljše rezultate trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja, kot je bilo povprečje v Trgovini na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji v preučevanem obdobju.

**H5:** Zaposleni v Mercator Goriški, d. d., ocenjujejo, da ima uvedba standarda ISO 9001 : 2000 pozitiven vpliv na poslovanje podjetja.



Hipoteze sem postavila na podlagi teoretične osnove in znanja, pridobljenega z branjem strokovne literature, ki pokriva področje standardov kakovosti in njihovega vpliva na različne vidike poslovanja podjetij doma in v tujini. Raziskavo sem podredila iskanju odgovorov na ključni vprašanji in dokazov, s katerimi bi postavljene hipoteze potrdila ali zanikala. Po zbiranju, urejanju in obdelavi podatkov sem rezultate prikazala v spodnji tabeli.

Tabela 18: Preizkušanje hipotez

Hipoteza	Rezultati v prid hipotezi	Rezultati , ki negirajo hipotezo	Potrditev/zavrnitev hipoteze
H1	<p>1.Rezultati ankete zaposlenih ( tabela 6 in 8)</p> <p>2.Doseženi trdi kazalniki poslovanja v obdobju 2001–2004 (tabela 9, graf 5)</p> <p>3.Primerjava doseženih trdih kazalnikov MG s povprečjem T v obdobju od 2001 do 2003 ( tabela 10, graf 6)</p> <p>4. Trend gibanja strateških kazalnikov MG v obdobju od 2001 do 2003 ( tabela 17)</p> <p>5. Doseženi mehki kazalniki poslovanja v obdobju od 2001 do 2003 ( tabela 11) s poudarkom na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zadovoljstvu kupcev (graf 7)</li> <li>- zadovoljstvu zaposlenih (slika 9, 10)</li> <li>- zadovoljstvu lastnikov (tabele 12,13).</li> </ul> <p>6. Ocena poslovanja MG v letu 2003 (tabela 14)</p>	<p>1.Trend gibanja nekaterih bilančnih postavk MG v obdobju od 2001 do 2004 ( tabela 15)</p>	<b>POTRDITEV</b>
H2	<p>1.Trend gibanja strateških kazalnikov MG v obdobju od 2001 do 2003 ( tabela 17)</p> <p>2. Doseženi mehki kazalniki poslovanja v obdobju od 2001 do 2003 ( tabela 11) s poudarkom na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zadovoljstvu kupcev (graf 7)</li> <li>- zadovoljstvu zaposlenih (slika 9,10)</li> <li>- zadovoljstvu lastnikov (tabele 12,13)</li> </ul> <p>3. Na trde kazalnike so nezanemarljivo vplivali tudi zunanji, politično-gospodarski dejavniki, kar za mehke dejavnike nikakor ne moremo trditi in lahko pretežni vpliv dejansko pripišemo zahtevam standarda.</p>	<p>1. Doseženi trdi kazalniki poslovanja v obdobju od 2001 do 2004 ( tabela 9, graf 5)</p>	<b>POTRDITEV</b>
H3	<p>Doseženi trdi kazalniki poslovanja MG v letih od 2001 do 2004 ( tabela 9).</p>		<b>POTRDITEV</b>
H4	<p>Primerjava doseženih trdih kazalnikov MG s povprečjem T v obdobju od 2001 do 2003 ( tabela 10 in graf 6).</p>		<b>POTRDITEV</b>
H5	<p>1. Rezultati mnenj zaposlenih o upravičenosti uvedbe standarda (tabela 8)</p> <p>2. Rezultati ankete ( tabela 6)</p>		<b>POTRDITEV</b>

Legenda: T – Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji, MG – Mercator Goriška, d. d.

## 6.7 Predstavitev rezultatov

Osnovni namen specialistične naloge je bil oceniti kolikšen vpliv je imela uvedba standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje družbe Mercator Goriška, d. d., in rezultate primerjati s predhodno izvedenimi raziskavami vpliva standarda ISO 9001 na poslovanje slovenskih podjetij, ki jih v svojem delu navaja Pivka (Pivka, 2002a, str. 123).

Na podlagi analize doseženih rezultatov podjetja v obdobju od 2001 do 2004, predstavljenih v predhodnih poglavjih, lahko odgovorim na obe temeljni vprašanji, postavljeni v uvodu specialistične naloge.

1. Odločitev za uvedbo sistema vodenja kakovosti v družbo je bila vsekakor upravičena. To potrjujejo tako analize trdih in mehkih kazalnikov poslovanja v obdobju po uvedbi standarda, s katerimi sem uspela potrditi vse postavljene hipoteze, kot rezultati ankete zaposlenih, ki so med doslej zaznanimi vplivi standarda ISO 9001 na poslovanje ostalih slovenskih certificiranih podjetij, izbrali skoraj vse ponujene trditve. Od vseh anketirancev, jih kar 76 % meni, da je bila odločitev o uvedbo standarda ISO 9001 : 2000 v podjetje upravičena.
2. Prav tako lahko na podlagi opisanega sistema vodenja kakovosti, rezultatov, ki jih prinaša in vpliva slednjih na poslovne odločitve vodstva, trdim, da so v Mercator Goriški, d. d., uspeli vzpostaviti pogoje za nadgradnjo standarda ISO 9001 : 2000 z novim modelom poslovne odličnosti.

Raziskava je pokazala, da so učinki uvedenega sistema vodenja kakovosti na poslovanje družbe Mercator Goriška, d.d., uskaljeni z zahtevami standarda ISO 9001 : 2000, vsestranski:

- z obvladovanjem kakovosti v vseh fazah poslovnega procesa (od ugotavljanja potreb kupcev do prodaje trgovskega blaga in storitev) zagotavljajo uresničevanje temeljnih ciljev – zadovoljstva in zvestobe kupcev in povečevanje prodaje,
- z učinkovitim delom in s postopki ter s stalnimi izboljšavami znižujejo stroške in povečujejo dobiček,
- z nedvoumno opredeljenimi zahtevami in s postopki ter z ustvarjalnim vključevanjem vseh zaposlenih zagotavljajo potrebno usposobljenost in motivacijo,
- da je vsako delo pravilno opravljeno že prvič.

Pri vzdrževanju sistema v Mercator Goriški, d. d., še posebej skrbijo:

- da obstoječi sistem kakovosti sproti nadgrajujejo z novimi spoznanji, z znanji in s praktičnimi izkušnjam,

- da so v sistem kakovosti ves čas vključeni vsi skrbniki procesov in vodje,
- da vse zaposlene tekoče opozarjajo na namen sistema, jih seznanjajo s potrebnimi spremembami in z novostmi ter z zahtevami standarda.

Rezultati opravljene raziskave so pokazali večji vpliv standarda ISO 9001:2000 na mehke kazalnike poslovanja, med katerimi velja izpostaviti zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo lastnikov, partnerjev in okolja. Ugotovitev podpiram z razlago, da so v podjetju šele na podlagi zahtev standarda vzpostavili sistem merjenja zadovoljstva navedenih skupin, spremljanja njihovih potreb, analiziranja rezultatov meritev in kar je najbolj pomembno- sprejemanja ukrepov za nenehno izboljševanje vseh elementov storitve.

Primerjava rezultatov ankete zaposlenih o vplivu standarda kakovosti na poslovanje družbe z rezultati predhodnih raziskav o vplivu standarda ISO 9001 na poslovanje certificiranih slovenskih podjetij, ki jih navaja Pivka kaže, da so zaposleni v Mercator Goriški, d.d. dokaj kritično ocenili vpliv standarda ISO 9001:2000 na poslovanje njihove družbe. Najmanjši vpliv (povprečje ocen vseh ravni: zaposlenih v prodaji, srednjih managerjev in top managerjev) so pripisali standardu na večjo konkurenčno prednost in povečanje notranje učinkovitosti. Zanimiva je tudi ugotovitev, da nihče od zaposlenih, za razliko od rezultatov ostalih certificiranih slovenskih podjetij, ni zaznal vpliva standarda na povečanje produktivnosti.

Po zadnjih podatkih (Interno gradivo Mercator, d. d., maj 2005) priprave na pristop k samooceni modelu, ki predstavlja nadgradnjo standarda ISO 9001 : 2000, že potekajo. Konec leta 2004 je bil vzpostavljen projekt, v okviru katerega so bile izvedene naslednje aktivnosti, povezane z vlogo za pridobitev certifikata:

- Priprava projekta in predstavitev samooceni modela širšemu vodstvu družbe.
- Priprava dela vloge s področja dela z ljudmi.
- Usposabljanje vseh delovnih skupin – pripravljalcev vloge.
- Priprava vloge za potrebe samooceni in usklajevanje.
- Ocena vloge s strani zunanjega ocenjevalca.
- Usposabljanje ocenjevalcev in samooceni vsebine vloge.
- Predstavitve rezultatov samooceni vodstvu Mercatorja, d. d.

Samooceni model bo Poslovnemu sistemu Mercator in vsem hčerinskim družbam zagotovil večjo smotrnost pri delovanju in pospešil razvoj v smeri poslovne odličnosti.

## 7. ZAKLJUČEK

Uspešno poslovanje posameznega gospodarskega subjekta je pomembno za razvoj in dolgoročno preživetje subjekta samega in za narodno gospodarstvo. To nezanemarljivo vpliva na blaginjo družbe kot celote. Vsa podjetja zasledujejo podobne ekonomske cilje, a pri doseganju slednjih niso enako učinkovita niti enako uspešna. Kaj torej loči uspešna podjetja od manj uspešnih?

Prav gotovo je uspešno poslovanje podjetja tesno povezano s proizvodnjo kakovostnih izdelkov ali storitev, ki jih kupci želijo imeti na razpolago ob pravem času in po sprejemljivi ceni. Ali kot je zapisal Ishikawa (Ishikawa, 1987, str. 48): »Obvladovati kakovost, pomeni razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika«. To so izhodišča celovite kakovosti poslovanja, ki postaja bistveni element gospodarske učinkovitosti in temeljno načelo uspešnih podjetij. Slednja se pomena kakovosti zavedajo v tolikšni meri, da ga vključujejo v razvojne strategije in razumejo kot poslovno in organizacijsko odličnost, s katero želijo zagotoviti stabilen razvoj ter zadovoljstvo kupcev, lastnikov, zaposlenih in okolja.

Eno od orodij za učinkovito obvladovanje kakovosti na vseh ravneh so standardi kakovosti, za katere se v zadnjih letih odloča vse več evropskih in tudi slovenskih podjetij. Med različnimi standardi kakovosti so v Sloveniji najbolj razširjeni standardi serije ISO 9000. Na osnovi rezultatov več tujih in domačih raziskav o njihovem vplivu na uspešnost podjetij, nekatere kažejo na značilne povezave med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti, konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetij, druge pa ugotavljajo, da so povezave šibke ali jih sploh ni. Zato sem v specialistični nalogi želela preveriti vpliv standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje konkretnega certificiranega podjetja.

V raziskavi sem preverila dosežene trde – finančne in mehke (Balanced Scorecard) kazalnike poslovanja Mercator Goriške, d. d., v letu pred certifikacijo in jih primerjala z doseženimi v letih po uvedbi standarda. Trde- finančne kazalnike uspešnosti poslovanja, ki jih je preučevana družba dosegla drugo leto po certifikaciji, sem hkrati primerjala s povprečjem v branži za isto leto. V obeh primerih sem dobila rezultate, ki potrjujejo nezanemarljiv in pozitiven vpliv standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje Mercator Goriške, d. d. Podobno razmišljajo tudi zaposleni, ki so svoj pozitiven odnos do sistema vodenja kakovosti, usklajenega z zahtevami standarda ISO 9001 : 2000, izrazili v anketi.

Z rezultati raziskave konkretnih podatkov oziroma trendov preučevanih kazalnikov sem potrdila vse postavljene hipoteze o vplivu standarda na različne ravni poslovanja. Čeprav so v Mercator Goriški, d.

d., tudi v preteklosti kakovosti ponudbe in storitev posvečali svoje znanje in pozornost, so šele z uvedbo standarda ISO 9001 : 2000 vse napore povezali v učinkovit sistem, s katerim lahko dolgoročno zagotavljajo zadovoljstvo kupcev, uspešno poslovanje, razvoj družbe in s tem trdno osnovo za razvoj in zadovoljstvo zaposlenih ter lastnikov družbe.

Sistem vodenja, usklajen z zahtevami mednarodno razširjenega standarda ISO 9001 : 2000, povzema najboljšo svetovno prakso vodenja podjetij in določa način, kako vzpostaviti in nenehno izboljševati učinkovitost vodenja podjetja oziroma družbe. Zahteve standarda posebej poudarjajo pomen procesnega pristopa pri vodenju in zahtevo po nenehnem izboljševanju kakovosti storitev in zadovoljstva kupcev na stroškovno optimalen način.

Kljub nekaterim omejitvam raziskave, navedenim v uvodnem delu specialistične naloge (neraziskan vpliv gospodarskih in političnih dejavnikov na poslovanje podjetja v preučevanem obdobju in časovna omejitev raziskave na tri leta), lahko na podlagi rezultatov potrdim, da je bila odločitev Mercator Goriške, d. d., o uvedbi standarda ISO 9001 : 2000 poslovno ustrezna in skladna s ciljem dolgoročnega uspešnega in učinkovitega poslovanja.

Nezanemarljivo je tudi dejstvo, da se učinkov in koristi standarda poleg vodilnih managerjev Mercator Goriške, d. d., in Poslovnega sistema Mercator zavedajo tudi zaposleni na vseh ravneh. To jim narekuje želja, da obstoječi sistem nadgradijo s samoocnitvenim modelom, ki bo vsem družbam v sistemu zagotovil novo, širše in s sodobnimi dosežki teorije kakovosti podprto pojmovanje inovativnega poslovanja in konceptov celovitega ravnanja kakovosti. Samoocnitveni model namreč poleg sistema kakovosti pokriva ves poslovni proces in podjetju omogoča doseganje poslovnih učinkov z izkoriščanjem sposobnosti ljudi – procesi in ljudje pa so dejavniki, ki ustvarjajo poslovne rezultate.

## 8. LITERATURA

1. Adizes Ishak: Obvladovanje sprememb, Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, Ljubljana, 1996, 271 str.
2. Alič Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 143 str.
3. Artač Vojko, Kočar Lidija, Prislan Božo: Uvajanje integralnih sistemov kakovosti. Ljubljana: GZS, 2000, 18 str.
4. Belohlav A. James.: Quality, Strategy and Competitiveness. California Management Review. B.k., 35 (1993), No. 3
5. Bergman Bo, Klefsjoe Bengt: Quality, Studentlitteratur, Lund, Sweden, 1994, 476 str.
6. Blanchard Kenneth, Johnson Spencer: Enominutni vodja, Taxus, Ljubljana, 1994, 113 str.
7. 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
8. Corbet J. Charles et al.: Does ISO 9000 certification pay?. ISO Management Systems. Ženeva: ISO, 2002, No. 4 ( July–Avgust), str. 31–40
9. Crosby B. Philip: Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989, 270 str.
10. Crosby B. Philip: Govorimo o kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991, 208 str.
11. Dale Barrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing Quality and Human Resources, Oxford: Blackwell Publishers Inc., 1997, 272 str.
12. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela - 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 154 str.
13. Feingenbaum Armand V.: Total Quality Control. New York: McGraw-Hill, 1983, str. 112. V Forker Kruger: Main schools of TQM. The TQM Magazine. B.k.: MCB University Press, 2001, Vol. 13, No. 3, str. 146–155
14. Glas Miroslav: Ekonomija. Ljubljana: DZS, 1992, 213 str.
15. Gotzamani Katerin D., Tsiotras George D.: An empirical study of ISO 9000 standard's contribution towards total quality management. International Journal of Operations & Production Management. B.k.: MCB University Press, 2001, Vol. 21, No. 10, str 1326–1432
16. Hansen Don R., Mowen Maryanne M.: Management Accounting. Cincinnati (Ohio): South-Western Publishing Co., 1992, 1048 str.

17. Heras Inaki, Casadesus Marti, 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. ½, str. 72–78
18. Ho Samuel K.M.: *Operations and Quality Management*, London: International Thomson Business Press, 1999, 323 str.
19. Horvat Tatjana: Priprava letnega poročila za komuniciranje z interesnimi skupinami podjetja. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 2000, 249 str.
20. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: *Strategic Management*. 4 th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1993, 434 str.
21. Igljčar Aleksander, Hočevnar Marko: *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1997, 423 str.
22. Ishikawa Karou: *Kako celovito obvladati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987, 180 str.
23. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba, 2001, 426 str.
24. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba, 2000, 341 str.
25. Križman Vojko, Novak Rajko: *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002, 108 str.
26. Lee Ching-Chyi, Lee Tien-Sheng, Chan 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
27. 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
28. Mihelčič Miran: *Poslovne- proizvodna in druge- funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1997, 284 str.
29. Mramor Dušan: *Finančna politika podjetja - Teoretični prikazi*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1991, 154 str.
30. Niedermayer 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.

31. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana: SIQ, 2001, 52 str.
32. Pivka Marjan: Presoje sistemov kakovosti z dodano vrednostjo. 11. konferenca Slovenskega združenja za kakovost. Portorož: Slovensko združenje za kakovost, nov. 2002a, str. 123–124
33. 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
34. Prašnikar J., Debeljak Ž.: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 345 str.
35. Pučko Danijel, Rejc Adriana: Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih. *Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 435 str.
36. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, 344 str.
37. Reeves C.A., Bednor D.A.: *Defining quality: alternatives and implications*. B.k.: *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 3, str. 419–445.
38. Rejc Adriana: *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 124 str.
39. Rozman Rudi, Kovač Jure in Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1993, 312 str.
40. Singels Jeroen, Ruel 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
41. 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
42. 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
43. Turk Ivan et al.: *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999, str. 841
44. Verbič Boris: *Dobrodošli med najboljšimi*, Ljubljana: GV Založba, 1994, 203 str.



45. 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.

## 9. VIRI

1. COBISS: Ekonomska fakulteta, maj 2005
2. Interno gradivo Iskre Avtoelektrike d.d., 2005
3. Interno gradivo Poslovnega sistema Mercator
4. Interno gradivo Mercator Goriške, d. d.
5. Intervju z zaposlenimi v Mercator Goriški, d. d.
6. Kakovost v Mercatorju, Posebna številka Internega časopisa Mercator, d. d., april 2003, 44. str.
7. QM-01-1010- Priloga poslovnika kakovosti za družbo Mercator Goriška, d. d., april 2003, 15 str.
8. Letna poročila. ( [URL:http://www.gvin.com/LetanPorocila](http://www.gvin.com/LetanPorocila)), GV Skupina d.d., marec 2005
9. Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU (URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1722>)  
Gospodarska zbornica Slovenije, 04. 03. 2005
10. Standard SIST ISO 8402 : 1986. Quality-Vocabolary, Kakovost – slovar, 1986
11. Standard SIST ISO 9000 : 2002. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar, 2002
12. Standard SIST ISO 9001 : 2000. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, 2000
13. Standard SIST ISO 9004 : 2000. Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšave delovanja, 2002
14. 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), marec 2005
15. The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates- Tenth cycle. (URL: <http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage>), 04. 03. 2005

## 10. KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Družbe skupine Mercator na dan 31.1.2004 ( Osnovna dejavnost).....	33
Slika 2: Organigram Mercator Goriške, d.d.....	36
Slika 3: Sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 in njegovo delovanje.....	42
Slika 4: Poslovni procesi v Mercatorju.....	43
Slika 5: Dokumenti sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000.....	44
Slika 6: Planiranje kakovosti na različnih ravneh vodenja.....	49
Slika 7: Diagrami poteka procesov v Mercator Goriški, d.d.....	51
Slika 8: Vertikalna komunikacija med ravnemi vodenja.....	52
Slika 9: Splošen vtis po petih meritvah.....	76
Slika 10: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih po vsebinskih sklopih od 2000 do 2004.....	76
Tabela 1: Struktura prodajnih enot in udeležba v prihodku po trgovskih družbah skupine Mercator v letu 2003.....	34
Tabela 2: Sestava skupine Mercator 31.12.2003 po lastniški strukturi.....	34
Tabela 3: Splošni podatki družbe Mercator Goriška, d.d.....	35
Tabela 4: Seznam trditve o vplivu standarda ISO 9000 na poslovanje slovenskih podjetij.....	68
Tabela 5: Pomembnejši kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d.d., v letih 2001 do 2004.....	68
Tabela 6: Rezultati raziskave mnenja zaposlenih o vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje..	70
Tabela 7: Mnenja zaposlenih v Mercator Goriški, d.d., o največjem in najmanjšem vplivu standarda ISO 9001 : 2000 na poslovanje.....	71
Tabela 8: Rezultati mnenj zaposlenih o upravičenosti uvedbe standarda.....	72
Tabela 9: Doseženi trdi kazalniki poslovanja Mercator Goriške, d.d., v letih 2001-2004.....	72
Tabela 10: Primerjava trdih kazalnikov poslovanja Mercator Goriške, d.d., s povprečjem Trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah v Sloveniji, v obdobju od 2001 do 2003.....	73
Tabela 11: Doseženi mehki kazalniki uspešnosti poslovanja Mercator Goriške, d.d., v obdobju od 2001 do 2003.....	74
Tabela 12: Seznam delničarjev Mercator Goriške, d.d., dne, 31.12.2003.....	78
Tabela 13: Kazalniki kapitala Mercator Goriške, d.d., v obdobju od 1998 do 2003.....	78
Tabela 14: Ciljni elementi poslovne uspešnosti in učinkovitosti Mercator Goriške, d.d., za leto 2003....	79
Tabela 15: Trendi gibanja nekaterih pomembnih bilančnih postavk Mercator Goriške, d.d., v obdobju od 2001 do 2004.....	79
Tabela 16: Trendi gibanja trdih kazalnikov uspešnosti poslovanja Mercator Goriške, d.d., v obdobju od 2001 do 2004.....	81
Tabela 17: Trend gibanja strateških kazalnikov Mercator Goriške, d.d., v obdobju od 2001 do 2003 po področjih BSC.....	82
Tabela 18: Preizkušanje hipotez .....	84

## 11. PRILOGE

Priloga 1:	Anketni vprašalnik
Priloga 2:	Pokritost poslovnih procesov v Mercator Goriški, d. d., z dokumenti sistema vodenja kakovosti

## **PRILOGE**

## ANKETA: Vpliv standarda ISO 9001:2000 na poslovanje Mercator Goriške, d.d.

**Namen ankete:** pridobitev primarnih podatkov za oblikovanje končne ocene o vplivu standarda na poslovanje podjetja v okviru specialistične naloge podiplomskega študija managementa, EF Ljubljana

### Podatki o anketirancu

Navodila za izpolnjevanje: obkrožite številko pred pravilnim odgovorom.

Spol: 1. Ženski 2. Moški

Starost: 1.pod 20 let 2.med 20 in 30 let 3.med 30 in 40 let 4.med 40 in 50 let 5.nad 50 let

Delovna doba v podjetju: 1.do 5 let 2.med 5 in 10 let 3.nad 10 let

Stopnja izobrazbe: 1. III 2.IV 3.V 4.VI 5.VII

Delovno mesto : 1. delavec 2. srednji manager 3. top manager

### Anketni vprašalnik

Navodila za izpolnjevanje: v stolpcu **A** označite s križcem tiste trditve, za katere menite, da držijo ( pod štev. 17 po potrebi dodajte nove), nato v stolpcu **B** označene trditve rangirajte po pomembnosti od 1, ki pomeni največji vpliv, naprej po zaporednih številkah, dokler ne razporedite vseh, v prvem stolpcu izbranih trditev.

	Trditve o vplivu standarda na poslovanje Mercator Goriške	A	B
1.	Izpolnjevanje zahtev standarda pomeni pogoj za obstanek na tržišču,		
2.	povečanje notranje učinkovitosti,		
3.	boljši nadzor vodstva,		
4.	izboljšanje kakovosti storitev,		
5.	povečanje produktivnosti zaposlenih,		
6.	znižanje stroškov,		
7.	večjo konkurenčno prednost,		
8.	promocijsko vrednost (manjše preverjanje kakovosti s strani kupcev),		
9.	izboljšanje organizacije,		
10.	poenotenje organizacije družb znotraj Poslovnega sistema Mercator,		
11.	<b> uvedba standarda ISO 9001:2000 predstavlja predpogoj za nadgradnjo z drugimi standardi oz. novimi modeli poslovne odličnosti ,</b>		
12.	izboljšanje notranje komunikacije,		
13.	izboljšanje celotne organizacijske kulture,		
14.	spodbuja k nenehnemu izboljševanju na vseh ravneh,		
15.	usmerja k izpolnjevanju potreb in želja kupcev,		
16.	povečanje prodaje in tržnega deleža.		
17.	Drugo:		

18. Ali tretje leto po certifikaciji in zaznanem vplivu standarda ISO 9001:2000 na poslovanje menite, da je bila odločitev za uvedbo standarda upravičena / ustrezna ( nenazadnje sta tako postopek uvajanja kot vzdrževanje sistema povezana z relativno visokimi stroški) ?

1. DA

2. NE

Izpolnjen vprašalnik prosim vrnite v priloženi kuverti najkasneje do 30. junija 2005.

Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Nova Gorica, junij 2005

Ariana B. Suhadolnik

## Pokritosti poslovnih procesov v Mercator Goriški, d. d., z dokumenti sistema vodenja kakovosti

Proces	Oznaka dokumenta	Naziv dokumenta
Vodenje	ST-01-0001	Statut delniške družbe
	QM-01-0001	Poslovnik vodenja kakovosti trgovskih družb skupine Mercator
	QM-01-1010	Priloga poslovnika vodenja kakovosti za družbo Mercator Goriška, d. d.
	OP-01-0001-10	Organizacijski predpis o vodstvenem pregledu
	OP-01-00015	Organizacijski predpis za vodenje registra OE
	OP-02-0001-10	Organizacijski predpis planiranja na različnih ravneh vodenja
	OP-02-0003	Organizacijski predpis o izvajanju in organiziranosti kolegijev v skupini Mercator
	OP-09-0020	Organizacijski predpis izvajanja sistema HACCP
	OP-14-0001-10	Organizacijski predpis o izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov
	PI-01-0008-10	PRAVILA ravnanja in vedenja
	PI-01-0001-10	Pravilnik o delovnih razmerjih
	PI-01-0002-10	Pravilnik o varstvu pri delu
	PI-01-0003	Pravilnik o disciplinski in odškodninski odgovornosti
	PI-01-0005-10	Izjava o varnosti z oceno tveganja
	KAT-01-0001-10	Register delovnih mest
OV-18-0004-10	Vodenje kolegijev družbe	
Vodenje kakovosti	OP-05-0001	Organizacijski predpis za obvladovanje dokumentov in podatkov
	OP-16-0001-10	Organizacijski predpis za obvladovanje zapisov o kakovosti
	OP-17-0001	Organizacijski predpis o notranjih presojah
Marketinške aktivnosti in izpolnjevanje zahtev kupcev	OP-19-0001-10	Org. predpis marketinga
	DN-19-0001-10	Delovno navodilo za merjenje zadovoljstva kupcev
	DN-19-0002-10	Delovno navodilo za reševanje, spremljanje in analizo pritožb kupcev
	DN-19-0003-10	Tržna pravila za izvajanje PPA
	DN-19-0005-10	Tržna pravila za izvajanje projekta TZ Mercator
	DN-19-0006-10	Tržna pravila za izvajanje projekta TNC
	DN-19-0007-10	Tržna pravila za izvajanje RK
	OP-04-0002-10	Org. predpis merchandisinga
	DN-05-0003-10	Delovno navodilo za obvladovanje pošte
	DN-05-0004-10	Delovno navodilo za obvladovanje informatorjev
	ON-03-0005-10	Operativno navodilo za merjenje zadovoljstva kupcev trg. na debelo
Razvoj storitev	OP-04-0005-10	Organizacijski predpis za razvoj storitev
	OP-04-0004-10	Organizacijski predpis za obvladovanje standardov
• Nabava	OP-06-0001-10	Organizacijski predpis nabave – določanje asortimana
	DN-06-0001-10	Delovno navodilo za ocenjevanje dobavitelja trgovskega blaga
	DN-06-0010-10	Delovno navodilo za vzdrževanje liste dovoljenih dobaviteljev
	ON-06-0001-10	Operativno navodilo za formiranje MPC v maloprodajnih poslovalnicah ter VPC v veleprodaji
	ON-06-0002-10	Operativno navodilo za izbor individualnega dobavitelja
	OP-06-0003-10	Organizacijski predpis nabave netrgovskega blaga in storitev
• Trgovina na debelo	OP-15-0002-10	Organizacijski predpis trgovine na debelo
Naročanje:	DN-06-0015-10	Delovno navodilo za naročanje blaga
Logistika:	OP-15-0001-10	Organizacijski predpis logistike
	DN-15-0002-10	Delovno navodilo za prevzem blaga
	DN-15-0003-10	Delovno navodilo za skladiščenje blaga
	DN-15-0001-10	Delovno navodilo za ravnanje z blagom
	DN-15-0004-10	Delovno navodilo za sprejemanje naročil

	DN-15-0005-10	Delovno navodilo za pripravo in odpremo blaga
	DN-15-0006-10	Delovno navodilo za ravnanje s povratno embalažo
	DN 15-0007-10	Delovno navodilo o pogojih skladiščenja
	DN-15-0008-10	Delovno navodilo o transportu
Prodaja:	OP-03-0005-10	Organizacijski predpis prodaje na debelo
	OP-03-0003-10	Organizacijski predpis franšizinga
	OP-09-0013-10	Operativni predpis prodaje v Cash & Carryju
• Trgovina na drobno	OP-09-0011-10	Organizacijski predpis o trgovini na drobno
	DN-09-0011-10	Delovno navodilo za naročanje blaga v poslovalnico
	DN-09-0012-10	Delovno navodilo za prevzem blaga v poslovalnico
	DN-09-0014-10	Delovno navodilo za pripravo blaga v poslovalnico
	DN-09-0016-10	Delovno navodilo o prodajanju blaga v poslovalnici
	DN-09-0005-10	Delovno navodilo o blagajniškem poslovanju
	DN-09-0015-10	Delovno navodilo za zagotavljanje kakovosti blaga
Obvladovanje zakonodaje	OV-10-0001-10	Organizacijsko navodilo o izvajanju predpisov
<b>Podporni procesi</b>		
Zagotavljanje ustreznih kadrov	OP-18-0001-10	Organizacijski predpis za usposabljanje
	DN-18-0001-10	Delovno navodilo o merjenju zadovoljstva zaposlenih
	DN-18-0002	Delovno navodilo o izvajanju letnih razgovorov
	PI-18-0001-10	Pravilnik o delitvi plač
	KAT-18-0001-10	Katalog opravil in nalog
	PI-18-0002-10	Pravilnik o AON
Investicije in prenove objektov	OP-04-0001-10	Org. predpis za pripravo investicijskega projekta v maloprodaji
Vdrževanje opreme in naprav	OP-09-0001-10	Organizacijski predpis vzdrževanja
	DN-09-0004-10	Delovno navodilo za obvladovanje mobilnih telefonov
	OP-11-0001-10	Organizacijski predpis o obvladovanju nadzornih in merilnih naprav
Razvoj in vzdrževanje informacijske infrastrukture	OP-08-0001-10	Org. predpis o označevanju in sledljivosti
	DN-08-0001-10	Delovno navodilo za označevanje z EAN kodami
	OP-09-0002-10	Org. predpis informatike
	DN-09-0002-10	Delovno navodilo za oblikovanje strategij in plan
	DN-09-0001-10	Delovno za upravljanje sprememb aplikacij
	DN-09-0003-10	Delovno navodilo za vzdrževanje dokumentacije
Zagotavljanje finančnih virov	OP-22-0001-10	Zagotavljanje finančnih virov
	DN-21-0001-10	Zavarovanje premoženja, interesov in oseb
	DN-21-0012-10	Delovno navodilo o postopkih izterjave terjatev
Računovodski procesi in kontroling	PI-21-0001-10	Pravilnik kontrolinga in računovodstva skupine Mercator
Merjenje, analiziranje in izboljševanje	OP-10-0001-10	Org. predpis o kontroli in preizkušanju
	OP-12-0001-10	Org. predpis o označevanju statusa kontrole in preizkušanja
	OP-13-0001-10	Org. predpis za obvladovanje neskladnih proizvodov
	OP-13-0002-10	Org. predpis za obvladovanje neskladnosti v procesu

Pomen kratic:

<b>OP</b>	<b>Organizacijski predpis</b>	<b>OV</b>	<b>Organizacijsko navodilo</b>
<b>PI</b>	<b>Pravilnik</b>	<b>OBR</b>	<b>Obrazec</b>
<b>QM</b>	<b>Poslovniki kakovosti</b>	<b>TMP</b>	<b>Predloga</b>
<b>PR</b>	<b>Priročnik</b>	<b>KAT</b>	<b>Katalog</b>
<b>DN</b>	<b>Delovno navodilo</b>	<b>TAB</b>	<b>Tabela</b>
<b>ON</b>	<b>Operativno navodilo</b>	<b>QMS</b>	<b>Upravljanje sistema kakovosti</b>
<b>TP</b>	<b>Tehnološki postopek</b>		

Vir: QM-10-1010, 2003, str. 12