

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV POSLOVANJA V SKLADU S STANDARDOM ISO 9001
NA USPEŠNOST – PRIMER KOVINOPLASTIKE LOŽ**

Ljubljana, januar 2007

ANA BARAGA

IZJAVA

Študentka ANA BARAGA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. ADRIANE REJC BUHOVAC, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA	2
1.1. Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja	3
1.2. Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja	4
1.3. Sodobni modeli za celovito merjenje uspešnosti poslovanja	6
1.3.1. Balanced Scorecard.....	7
1.3.2. Performance Pyramid.....	9
1.3.3. European Quality Award (EQA).....	10
1.4. Vloga obvladovanja kakovosti v sodobnih modelih za celovito merjenje uspešnosti	12
1.5. Vpliv sodobnih modelov za celovito merjenje uspešnosti na finančno uspešnost poslovanja.....	14
2. ISO STANDARDI IN CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI.....	17
2.1. Predstavitev ISO standardov	17
2.1.1. ISO 9001	17
2.1.2. ISO 14001	19
2.2. Uvajanje standardov kakovosti v Sloveniji in slovenskih podjetjih.....	20
2.3. Vpliv uvedbe standardov kakovosti ISO 9000 na finančno uspešnost podjetij.....	22
3. VPLIV POSLOVANJA V SKLADU S STANDARDOM ISO 9001 NA USPEŠNOST V KOVINOPLASTIKI LOŽ.....	26
3.1. Predstavitev podjetja Kovinoplastika Lož.....	26
3.2. Sistem obvladovanja kakovosti v Kovinoplastiki Lož	28
3.2.1. Razvoj sistema kakovosti v Kovinoplastiki Lož do uvedbe standarda ISO 9001	29
3.2.2. Sistem obvladovanja kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 v Kovinoplastiki Lož	29
3.2.2.1. ISO 9001 v Kovinoplastiki Lož	30
3.2.2.2. Razlogi za uvedbo standarda ISO 9001 v Kovinoplastiki Lož	31
3.2.3. Nadgraditev sistema kakovosti v Kovinoplastiki Lož.....	32
3.3. Analiza vpliva poslovanja v skladu z zahtevami ISO 9001 na uspešnost poslovanja Kovinoplastike Lož	34
3.3.1. Analiza vpliva poslovanja Kovinoplastike Lož v skladu z ISO 9001 na nefinančne dejavnike.....	34
3.3.2. Analiza vpliva poslovanja Kovinoplastike Lož v skladu z ISO 9001 na finančno poslovanje.....	41
3.4. Razgovor z vodjem službe zagotavljanja kakovosti o vplivu standarda ISO 9001 na poslovanje Kovinoplastike Lož	44
3.5. Razprava o rezultatih analize o vplivu poslovanja v skladu z ISO 9001 na uspešnost poslovanja Kovinoplastike Lož.....	45
SKLEP	48
LITERATURA.....	50
VIRI	52
PRILOGE	

UVOD

V zadnjih desetletjih se podjetja soočajo z velikimi in nenehnimi spremembami v poslovnem okolju ter z vse večjo konkurenco, kar zahteva prilagajanja in spremembe, če želijo še naprej uspešno poslovati. Pomembno je postalo ustvarjanje dolgoročnega uspeha. Časi, ko se je uspešnost poslovanja podjetij spremljalo zgolj z vidika lastnikov, ki so določili glavne cilje podjetja in postavili osnovne, zlasti finančne kazalce za merjenje uspešnosti, so minili. Za uspešno poslovanje v sodobnem času je potrebno upoštevati interese vseh pomembnih skupin udeležencev, finančni kazalci so postali le del širšega sklopa kazalcev za merjenje uspešnosti. Glavni pokazatelj prihodnje uspešnosti naj bi bili nefinančni kazalci, kajti v času informacijske dobe je postalo pomembno, da podjetja izkoriščajo neopredmetena sredstva.

Med pglavitne vzvode konkurenčnosti podjetja se uvršča tudi kakovost (Mernik, 1999, str. 28), ki je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo uspešnih podjetij (Vujošević, 1992, str. 9). Kakovost ni več ozko proizvodno usmerjena, ampak je široko vpeta v vse funkcije podjetja (Alič, 2003, str. 32). Za uvajanje elementov kakovosti v poslovanje podjetij se uporabljajo razni standardi in modeli kakovosti. Med modele sistema obvladovanja kakovosti sodi tudi standard ISO 9001, ki nudi okvir, v katerem se lahko išče slabe točke v poslovanju in izvaja spremembe v podjetju. Obstajajo številne raziskave o vplivu uvedbe sistema obvladovanja kakovosti na poslovno uspešnost, ki pa ne prihajajo do enotnih ugotovitev. Tako je v strokovnih krogih in v praksi še vedno prisoten dvom o neposrednih učinkih vpeljave standardov kakovosti na uspešnost in konkurenčnost podjetja.

Cilj diplomskega dela je na podlagi teoretskih izhodišč sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja analizirati vpliv poslovanja podjetja Kovinoplastika Lož, d.d., v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 na nekatere nefinančne in finančne kazalce uspešnosti. **Namen** dela je pomagati vodstvu pri presoji pravilnosti odločitve podjetja o vlaganju sredstev v pridobitev in vzdrževanje certifikata kakovosti ISO 9001. Uspešnost poslovanja Kovinoplastike Lož sem ocenjevala za obdobje od leta 1994 do 2005. Metoda dela temelji na teoretičnem pregledu domače in tuje literature, za praktični del pa sem potrebne podatke pridobila iz letnih poročil, bilanc stanja, izkazov poslovnega izida, poslovnika kakovosti ter iz internih virov v podjetju. Opravila sem tudi razgovor z vodjo službe za zagotavljanje kakovosti.

Glavna omejitev, s katero se soočam v diplomskem delu, je, da so imeli v proučevanem obdobju velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja številni zunanji in notranji dejavniki, ta vpliv pa bi bilo zelo težko ali celo nemogoče izločiti. V teoretičnem delu sem se odločila še za predstavitev standarda ISO 14001, ki je tudi vpeljan v obravnavanem podjetju, vendar njegovega vpliva na uspešnost poslovanja Kovinoplastike Lož v analizi nisem ločeno obravnavala zaradi omejitve obsega diplomskega dela.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri vsebinske sklope. V *prvem poglavju* izpostavim pomen sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja in neustreznost presojanja uspešnosti zgolj na podlagi finančnih kazalcev. Predstavim nekatere že uveljavljene sodobne modele za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja, nadaljujem s prikazom vloge obvladovanja kakovosti v teh sodobnih modelih, poglavje pa zaključim s pregledom raziskav o vplivu sodobnih modelov za celovito merjenje uspešnosti na finančno uspešnost poslovanja. V *drugem poglavju* predstavim ISO standarde, osredotočim se predvsem na standard ISO 9001, in podam še kratek prikaz standarda ISO 14001, ki je drugi najbolj zastopani standard. Sledi prikaz uveljavljanja teh dveh standardov v slovenskih podjetjih ter pregled raziskav o vplivih uvedbe standardov ISO 9000 na uspešnost podjetij. *Tretje poglavje* začnem s predstavitvijo podjetja Kovinoplastika Lož, sledi prikaz razvoja sistema obvladovanja kakovosti v podjetju, predstavljeni so tudi razlogi za uvedbo sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001. Na podlagi analize izbranih nefinančnih in finančnih kazalcev uspešnosti ter razgovora z vodjem službe za zagotavljanje kakovosti v podjetju skušam prikazati vpliv standarda ISO 9001 na uspešnost poslovanja podjetja, ključne ugotovitve analize in razgovora pa povzamem v razpravi. Diplomsko delo zaključim s sklepnimi mislimi.

1. USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA

Temeljni smisel obstoja in poslovanja podjetja je ustvarjanje poslovnega uspeha. Računovodstvo ugotavlja poslovni uspeh z izdelavo izkaza uspeha. Mera uspešnosti poslovanja v podjetju ne more biti že sam poslovni uspeh. Le-tega je nujno izmeriti, v skladu z načelom racionalnosti, z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha. Z vidika lastnikov podjetja so ta vlaganja njihov vložen kapital. Tako pridemo do donosnosti lastnega kapitala kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti podjetja. V širši krog kazalcev uspešnosti sodijo še kazalci ekonomičnosti poslovanja, produktivnosti, obračanja sredstev in opremljenosti s sredstvi (Pučko, 2004, str. 142-148).

Načelo uspešnosti kljub spremembam v družbenoekonomskih sistemih ostaja enako, in sicer pravi, da je uspešno tisto podjetje, ki uresničuje svoj namen (poslanstvo) in dosega iz poslanstva izpeljane strateške cilje (Rejc, Slapničar, 2003, str. 60). Razvoj oblik in načinov poslovanja podjetij, ki so povezani s spremembami v poslovnih okoljih, je vplival predvsem na spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja. V tradicionalnem smislu je bil namen poslovanja določen s pričakovanji vlagateljev, predvsem lastnikov podjetja, in tudi cilji, ki jih je podjetje zasledovalo, so odražali, kaj je njihov interes. Sodobno pojmovanje uspešnosti ni bistveno drugačno, le da zajema interese vseh pomembnih skupin udeležencev (kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, javnosti, države) in ne le lastnikov (Rejc, 2002, str. 161-162).

Izbira meril uspešnosti je eden odločilnih izzivov, s katerimi se soočajo podjetja (Ittner, Larcker, 1998, str. 205). Za podjetja, ki poslujejo v dinamičnem in konkurenčnem okolju, je sistem merjenja uspešnosti lahko potencialen vir konkurenčne prednosti (Rejc, 2003a, str. 118). Sistem

merjenja uspešnosti ima ključno vlogo pri razvijanju strateških načrtov, vrednotenju doseganja ciljev podjetja in nagrajevanju managerjev (Ittner, Larcker, 1998, str. 205).

1.1. Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja

Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti so nastali v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, ko so se proizvodna in poslovna okolja podjetij zelo razlikovala od današnjih. V literaturi o merjenju uspešnosti je prva faza trajala od poznih osemdesetih let 19. stoletja do osemdesetih let 20. stoletja. Poudarek je bil na finančnih kazalcih (Rejc, 2003a, str. 117-118). Te lahko opredelimo kot informacije, ki se nanašajo na finančne kategorije oziroma so izraženi v denarni enoti mere in izračunani iz temeljnih računovodskih izkazov, na primer dobičkonosnost kapitala, ekonomičnost poslovanja, stopnja kapitalizacije itd. (Rejc, 2002, str. 19). Imajo to lastnost, da jih lahko povzamemo med popolnoma različnimi poslovnimi enotami in dobimo splošno finančno uspešnost podjetja (Kaplan, Norton, 2001, str. 412). Tradicionalno se je uspešnost proučevalo predvsem z vidika lastnikov. Ti so določili glavne cilje podjetja in postavili osnovne kazalce za merjenje uspešnosti. Temeljni kriterij uspešnosti poslovanja je bil ROE - dobičkonosnost kapitala. Alternativna možnost temu kazalcu je bil ROA - dobičkonosnost sredstev, ki je zajemal tako vlogo lastnikov kot tudi ostalih finančnih vlagateljev (Rejc, 2003a, str. 118). Med tradicionalne finančne računovodske kazalce uvrščamo še na primer ROI - donosnost naložbe ter dobiček na delnico, ki pa lahko dajejo napačne znake o nenehnih izboljšavah in inovacijah, torej o aktivnostih, ki jih zahteva današnje konkurenčno okolje (Kaplan, Norton, 1992, str. 71). Najpogosteje uporabljena metoda tradicionalnega merjenja uspešnosti je analiza poslovanja, ki vključuje določene dejavnike uspešnosti, vendar ne kazalcev sodobnih ključnih dejavnikov uspešnosti, ali pa jih spremlja z nesodobnimi kazalci (Rejc, 2002, str. 60).

Med tradicionalne modele za spremljanje uspešnosti poslovanja lahko uvrstimo računovodski in finančni model. Pri računovodskih modelih so računovodski podatki prevladujoč vir informacij o uspešnosti poslovanja; izračunani kazalci so predvsem vrednostni. Finančni modeli pa temeljijo predvsem na finančnih, to je denarnih kategorijah, kot je na primer razpoložljivi dobiček oziroma denarni tok (Rejc, 2002, str. 128).

Konkurenčnost industrijske dobe se je spremenila v konkurenčnost informacijske dobe, podjetja so se znašla sredi preobrazbe. Okolje informacijske dobe tako od storitvenih kot proizvodnih podjetij za konkurenčni uspeh zahteva nove zmogljivosti. Sposobnost podjetja, da angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva, je postala odločilnejša od vlaganja in ravnanja z materialnimi, opredmetenimi sredstvi (Kaplan, Norton, 2000, str. 14-15). V zadnjem času na uspešnost poslovanja vse bolj vplivajo odnosi s kupci in dobavitelji, znanje zaposlenih, inovacije, procesi in tehnologija (Marolt, Gomišček, 2005, str. 514). Ko organizacije vlagajo v pridobivanje novih zmogljivosti, njihov uspeh ne more biti motiviran ali merjen kratkoročno z uporabo tradicionalnega finančno-računovodskega modela. Ta model, razvit za trgovska podjetja in podjetja industrijske dobe, meri dogodke iz preteklosti, ne vlaganj in zmogljivosti, ki

zagotavljajo vrednost tudi v prihodnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 30). Obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo zlasti na finančne računovodske kazalce, so postali zastareli (Kaplan, Norton, 2000, str. 7), pogosto celo zavajajoči. Mnogi managerji so že leta spremljali kakovost, tržni delež in ostale nefinančne kazalce, vendar ti niso bili enakovredni finančnim pri določanju strategij, bonusih in ostalih nagradah (Rejc, 2003a, str. 118).

Številni avtorji (Johnson, Kaplan, 1987; Garrison, 1990; Kaplan, Norton, 1992; Maskell, 1992; Hronec, 1993) so predstavili argumente proti presojanju uspešnosti zgolj na podlagi finančnih kazalcev. Poudarili so, da finančni kazalci uspešnosti poslovanja ne odražajo sprememb v konkurenčnih pogojih in strategij modernih organizacij. Poslovanje zahteva boljše informacije kot so te, ki jih dobimo s tradicionalnim in pogosto finančnim merjenjem, da bi razumeli dejavnike, ki ustvarjajo temelje za uspeh v prihodnosti (Rejc, 2004, str. 244).

Kratkoročni finančni kazalci so nezadostni za presojanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo njenih zakonitosti na dolgi rok. Mnogo managerjev stremi k doseganju kratkoročnih uspehov, ker so pogosto nagrajeni na osnovi letnih finančnih rezultatov. Izkazane vrednosti določenih finančnih kazalcev so lahko na dolgi rok zavajajoče in managerji nanje lahko vplivajo. Tako je npr. lahko prikaz visokega dobička posledica zmanjšanja stroškov vzdrževanja tehničnih sredstev, stroškov raziskav in razvoja, zmanjšanja oglaševanja, izobraževanja zaposlenih ipd. Ti ukrepi pripomorejo k prikazu kratkoročnega višjega dobička, vendar imajo praviloma negativen vpliv na dolgoročno uspešnost poslovanja organizacije (Marolt, Gomišček, 2005, str. 514-515). Finančni kazalci, kazalci z zamikom, poročajo o rezultatih, toda ne posredujejo gibal prihodnjega poslovanja, ki so pokazatelji ustvarjanja nove vrednosti prek naložbe v stranke, dobavitelje, zaposlene, tehnologijo in inovacije. Merjenje ni le poročanje o preteklosti, ampak ustvarjanje kažipotov v prihodnost (Kaplan, Norton, 2001, str. 36).

Finančni kazalci so s formalnega vidika izračunani pravilno, ne prikazujejo pa vseh dejavnikov, ki ključno vplivajo na poslovno uspešnost in učinkovitost organizacije (Marolt, Gomišček, 2005, str. 515). Če bi podjetja tudi danes poslovala v stabilnih in predvidljivih razmerah, v situaciji, ko bi bilo podjetje eden od redkih ali celo edini ponudnik na trgu, s proizvodi, ki nimajo substitutov, in s proizvodno tehnologijo, ki ne zahteva posebnih znanj in razvojnih aktivnosti, bi spremljanje uspešnosti podjetja s pomočjo tradicionalnih kazalcev morda povsem zadoščalo (Rejc, 2002, str. 6). Konkurenčno okolje in spremenjeni notranji pogoji pa večinoma so prisotni in managerji se morajo zavedati zastarelosti tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti ter prednosti sodobnih modelov.

1.2. Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja

V devetdesetih letih 20. stoletja je prišlo na področju merjenja uspešnosti poslovanja do revolucije. Zanimanje za merjenje uspešnosti poslovanja se je zaradi hitrih sprememb v poslovnem okolju tako zasebnega kot javnega sektorja povečalo (globalizacija, zaostritev

konkurence, pojav novih načel v zvezi s kakovostjo, skrajševanje življenjskih ciklov proizvodov idr.). Nagle spremembe so vodile do nezadovoljstva s tradicionalnimi, nazaj usmerjenimi sistemi merjenja uspešnosti (Rejc, 2004, str. 244). Finančni kazalci torej poročajo o rezultatu, o tem kako je podjetje poslovalo v preteklosti, manager pa iz prikazanih rezultatov ne vidi ključnih dejavnikov uspeha, zato ne more pravočasno in pravilno odločati (Marolt, Gomišček, 2005, str. 515). Poleg tega ob nedoseganju želenih ciljev podjetje ne ve, ali je slaba strategija ali jo le slabo izvaja. Za preživetje in uspeh v konkurenci informacijske dobe morajo podjetja uporabljati sisteme merjenja in managerske sisteme, ki izhajajo iz njihovih strategij in zmogljivosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 33).

Osnovni razlog za spremljanje nefinančne uspešnosti je, da bi dopolnili informacije, ki so jih pridobili s tradicionalnim finančnim računovodstvom (Ittner, Larcker, 2003, str. 89). Zagovorniki sodobnega merjenja uspešnosti poslovanja zastopajo stališče, da so finančni kazalci sicer pomembni, ne nazadnje ker je temeljno merilo uspešnosti še vedno kakšen finančni kazalec, denimo dobičkonosnost kapitala ali ekonomski dobiček (Rejc, Slapničar, 2003, str. 60). Podjetja morajo za uspešno izvajanje svoje poslovne strategije kaj vedeti tudi o zvestobi strank, zadovoljstvu zaposlenih, hitrosti učenja in svoji sposobnosti spreminjanja. Konkurenca danes temelji predvsem na informacijah in za podjetja je bolj kot sposobnost investiranja in upravljanja oprijemljivih, odločilna sposobnost izkoriščanja neoprijemljivih sredstev (Hrovat, 2000, str. 44). Finančni kazalci, uporabljeni v tradicionalnih sistemih za managerski nadzor, ne morejo meriti teh sredstev in jih povezovati z ustvarjanjem vrednosti (Kaplan, Norton, 2001, str. 78). Pomanjkljivosti tradicionalnih računovodskih kazalcev za merjenje uspešnosti so spodbudile številne inovacije na področju merjenja uspešnosti, ki segajo od *izboljšanih finančnih kazalcev*, kot so npr. ekonomska dodana vrednost ali denarni tok donosnosti naložbe, do *struktur povezanih finančnih in nefinančnih kazalcev*, npr. uravnoteženi sistem kazalcev (ang. Balanced Scorecard, BSC) (Ittner, Larcker, 1998, str. 205).

Nefinančni kazalci so informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno (Rejc, 2002, str. 19). Kažejo predvsem, kako dobro posluje podjetje na ključnih (strateških) področjih, denimo glede zadovoljstva kupcev, znanja, sposobnosti in drugih zmožnosti zaposlenih, kakovosti procesov, izdelkov in storitev ipd. (Rejc, Slapničar, 2003, str. 60). Primeri nefinančnih kazalcev so stalnost kupcev, stopnja rasti odhodkov za raziskave in razvoj, neto fluktuacija, število partnerstev z dobavitelji (Rejc, 2002, str. 20), pravočasnost dobav, obračanje zalog, zadovoljstvo kupcev itd. Izbor kazalcev je prepuščen organizaciji, ki mora izbor prilagoditi tako, da bo skozi kazalce lahko spremljala prenašanje strategije v prakso (Nemec, 2000, str. 499). Zgodovina nefinančnih kazalcev je nedvomno starejša od zgodovine finančnih kazalcev. Nefinančni kazalci so vedno igrali določeno vlogo, le da se je ta intenzivno spreminjala. V okviru sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja doživljajo ponoven vzpon (Rejc, 2002, str. 76, 80). Z nefinančnimi kazalci, to je s kazalci s pogledom naprej, lahko podjetja ugotovijo, kje so težave pri poslovanju in jih odpravijo, še preden lahko negativno vplivajo na finančno poslovanje (finančne kazalce).

Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja je osrednji element celovite (strateške) kontrole, ki je predvsem kontrola uresničevanja strategije (Rejc Buhovac, 2005, str. 3-4). Pozornost namenja individualnim značilnostim podjetja. Ni univerzalnega sistema merjenja uspešnosti, ki bi bil uporaben v vseh organizacijah v vseh okoliščinah (Rejc, 2003a, str. 119-120). Sodobni modeli kazalcev uspešnosti poslovanja so celoviti, kar pomeni, da upoštevajo interese več skupin udeležencev v poslovanju (lastnikov, kupcev, zaposlenih in drugih). Ponujajo boljši pregled nad poslovanjem podjetja, merijo napredek na področju strateških dejavnikov in omogočajo sprejemati pravilne poslovne odločitve (Rejc, Slapničar, 2003, str. 60-63). Sodobno merjenje uspešnosti je postalo eden odločilnih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčni položaj podjetij (Rejc, 2003a, str. 131). Med leti 1995 in 2000 je od 40 do 60 % podjetij bistveno spremenilo sisteme merjenja uspešnosti. Vseeno podatki kažejo, da številni managerji še vedno smatrajo tradicionalno merjenje uspešnosti za primerno (Rejc, 2004, str. 245).

Med sodobne modele za merjenje uspešnosti lahko uvrstimo kombinirane ter strateške modele. Kombinirani modeli upoštevajo, da je za kakovostno presojo uspešnosti potrebno poznati tako rezultate kot dejavnike oziroma povzročitelje rezultatov. V določeni meri ustrezajo značilnostim sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja z eno izjemo – ne upoštevajo poslanstva, strateških ciljev podjetja oziroma strategije (npr. Priznanje RS za poslovno odličnost). Strateške modele in strateško spremljanje uspešnosti pa štejemo kot najvišjo razvojno stopnjo in resnično sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, str. 128).

Raziskava o merjenju uspešnosti v velikih slovenskih podjetjih (Rejc, 2000) je pokazala, da imajo managerji zelo pozitiven odnos do nefinančnih kazalcev uspešnosti. V skladu z literaturo o sodobnem merjenju uspešnosti prevladujejo nefinančni kazalci, kljub temu da so tudi finančni kazalci pomembni pri ocenjevanju. Več kot tretjina podjetij, vključenih v raziskavo, smatra kot temeljni kriterij uspešnosti dobičkonosnost kapitala. Vendar se številni managerji strinjajo, da je za uspešno poslovanje podjetja potrebno upoštevati potrebe vseh interesnih skupin, kar že kaže na uveljavljanje sodobnega merjenja uspešnosti. Visoko uvrščeni so zadovoljstvo kupcev ter kakovost proizvodov in storitev pa tudi zadovoljstvo zaposlenih in skrb za okolje. Managerji menijo, da je zadovoljevanje potreb kupcev s kakovostnimi proizvodi in storitvami ter pravočasna dobava pravi način za dosego finančnega uspeha. Uspešnost podjetij se meri na različne načine, situacijski dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti v velikih slovenskih podjetjih, pa so moč sindikatov, strategije rasti in vpliv proizvodnje podjetja na okolje (Rejc, 2003a, str. 124-132). Lahko sklenemo, da so se v procesu preoblikovanja v razvito tržno gospodarstvo velika slovenska podjetja na področju merjenja uspešnosti povzpela neposredno na raven, kjer se uporabljajo vsaj osnovni sodobni pristopi (Rejc, Slapničar, 2003, str. 67).

1.3. Sodobni modeli za celovito merjenje uspešnosti poslovanja

Značilnost strateških sistemov za merjenje uspešnosti je, da predstavijo managerjem finančne in nefinančne kazalce, ki pokrivajo različne vidike in predstavljajo način, kako vključiti v strukturo

kazalcev uspešnosti vizijo in strategijo podjetja. Obstajajo velike razlike med modeli za merjenje uspešnosti - nekateri so le kombinacija finančnih in nefinančnih kazalcev, na drugi strani pa so bolj obsežni sistemi, ki povezujejo postopke z različnimi vidiki in s strategijo (Chenhall, 2005, str. 396). S slednjimi lahko managerji hkrati spremljajo uspešnost podjetja in dosego strateških ciljev (Rejc, 2003a, str. 126).

Nekateri v svetu najbolj uveljavljeni modeli za merjenje uspešnosti poslovanja so: *Uravnoteženi sistem kazalcev (Balanced Scorecard - BSC)* (Kaplan, Norton, 1992, 1996), *SMART - Performance Pyramid* (Lynch, Cross, 1991), *Performance Prism* (Kennerley, Neely, 2000), *Performance Measurement Matrix* (Keegan et al., 1989), *Results and Determinants Framework* (Fitzgerald et al., 1991), *Stakeholder Approach to Performance Measurement* (Atkinson, Waterhouse in Wells, 1997) in *Evropski model poslovne odličnosti*. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila tri izmed teh modelov, in sicer BSC, Performance Pyramid in Evropski model poslovne odličnosti.

1.3.1. Balanced Scorecard

Uravnoteženi sistem kazalcev (v nadaljevanju BSC) sta leta 1992 predstavila Kaplan in Norton in je plod skupnega dela z dvanajstimi ameriškimimi podjetji, ki so imela na področju sodobnega merjenja uspešnosti poslovanja najbolj razvite prakse (Rejc Buhovac, 2005, str. 4). Pretvarja vizijo in strategijo neke organizacije v paleto kazalcev uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). Ohranil je kazalce finančne uspešnosti poslovanja, tiste z zamikom, dopolnil pa jih je z vnaprejšnjimi kazalci, ki so orodje za merjenje gibal in prihodnjega finančnega poslovanja (Kaplan, Norton, 2001, str. 16). Uspešnost organizacije meri s štirih uravnoteženih vidikov, ki zagotavljajo ogrodje sistema (Kaplan, Norton, 2001, str. 36):

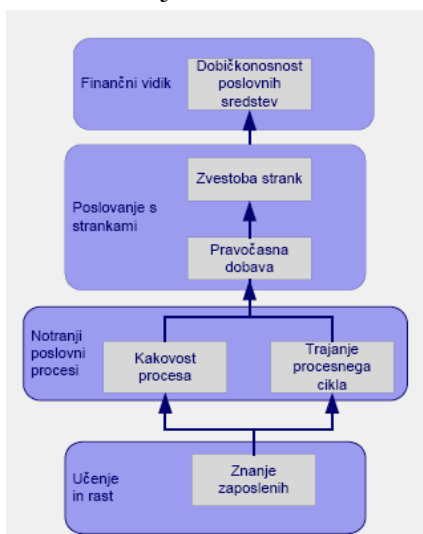
- *Finančni vidik*: pogled na strategijo rasti, dobičkonosnosti in tveganja z vidika delničarjev.
- *Vidik poslovanja s strankami*: pogled na ustvarjanje vrednosti in razlikovanje od tekmecev z vidika strank.
- *Vidik notranjih poslovnih procesov*: strateške prednostne naloge za različne poslovne procese, ki ustvarjajo zadovoljstvo strank in delničarjev.
- *Vidik učenja in rasti*: prednostne naloge za ustvarjanje ozračja, ki podpira organizacijske spremembe, inovacije in rast.

BSC zajema ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalci, med kazalci z zamikom in vnaprejšnjimi kazalci ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 8). Poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalci del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije (Kaplan, Norton, 2000, str. 20-22). BSC omeji število uporabljenih kazalcev in tako zmanjša možnost

preobremenitve z informacijami (Kaplan, Norton, 1992, str. 72). Strateški sistemi naj bi tako vsebovali od 16 do 25 kazalcev, skoraj 80 % kazalcev pa bi moralo biti nefinančnega značaja (Kaplan, Norton, 2001, str. 406).

Vsak kazalec je z vzročno-posledičnimi razmerji vpet v verigo, ki povezuje želene rezultate strategij z gibalci, ki bodo vodila do teh rezultatov (Kaplan, Norton, 2001, str. 82). Verižna povezava pomeni, da drugi kazalec vpliva na tretjega in je hkrati posledica prvega. Začetek verige je v vidiku učenja in rasti, konec pa v finančnem vidiku (Rejc Buhovac, 2005, str. 9). Vzročno-posledična razmerja omogočajo, da posamezniki v različnih delih organizacije dojamejo, kako posamezna dejanja prispevajo k uresničevanju strategije ter kako ta dejanja vplivajo na druga (Kaplan, Norton, 2000, str. 284). Ustroj uravnoteženega sistema kazalcev je usmerjen od zgoraj navzdol in se začne z zaželenimi finančnimi rezultati in rezultati poslovanja strank (Kaplan, Norton, 2001, str. 90). Proces vzročno-posledičnih razmerij med seboj poveže vse vidike, tako da se tudi nefinančni vidiki na koncu izražajo v finančnih (Kaplan, Norton, 2000, str. 6). Na Sliki 1 je prikazan primer verige vzročno-posledičnih razmerij kot navpični vektor skozi štiri vidike uravnoteženega sistema kazalcev.

Slika 1: Primer vzročno-posledičnih razmerij v uravnoteženem sistemu kazalcev



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42.

BSC ima tudi svoje pomanjkljivosti. Prve kritike so se pojavile že nekaj let po nastanku koncepta. Model naj bi kljub štirim vidikom zanemarjal vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev pa tudi pomen odnosov z javnostmi in ravnanja z okoljem. Avtorja sta se na kritike takoj odzvala; tako je mogoče k štirim dodajati še druge vidike merjenja uspešnosti, če je to skladno s strateškimi usmeritvami podjetja, lahko pa podjetja razširijo vidik notranjih poslovnih procesov, tako da vključijo nove kazalce. Precej kritik se je nanašalo na še vedno prevladujoči položaj finančnih kazalcev. Porodili so se dvomi, ali je mogoče nagrajevanje posameznikov navezati na doseganje ciljev v BSC (Rejc, 2003, str. 17-18). Praktične kritike koncepta opozarjajo na problematiko preštevilnih kazalcev o uspešnosti poslovanja, ko managerji uporabljajo več kazalcev, kot jih priporočata avtorja. Problematično je tudi

posnemanje BSC, saj se strateška pot enega podjetja razlikuje od drugega, zato tudi uravnotežena sistema kazalcev dveh podjetij ne moreta biti enaka. Privzemanje najboljših praks mora biti skrajno previdno in premišljeno. Tudi vzročno-posledične povezave, kot jih predpostavlja BSC, niso vedno enosmerne. Praksa kaže, da so možne povezave v več smereh; možno je tudi, da katera od povezav med dejavniki, predpostavljenimi v BSC, sploh ne obstaja (Rejc Buhovac, 2005, str. 9).

V letu 2001 je v Sloveniji uporabljalo BSC 3,4 % podjetij, 3,1 % pa jih je BSC uvajalo. Skoraj 6 % podjetij je načrtovalo uvedbo, 11 % pa jih je menilo, da bi bila uvedba smiselna. Zavedanje o konceptu uravnoteženega sistema kazalcev je precej veliko povsod po svetu. V praksi je njegova uporaba najbolj intenzivna v anglosaksonskih deželah. Pričakovati je, da se bo uporaba BSC nadalje širila zlasti v deželah, kjer se sodobno merjenje uspešnosti poslovanja šele razvija, posebej v javnem sektorju (Rejc Buhovac, 2005, str. 7).

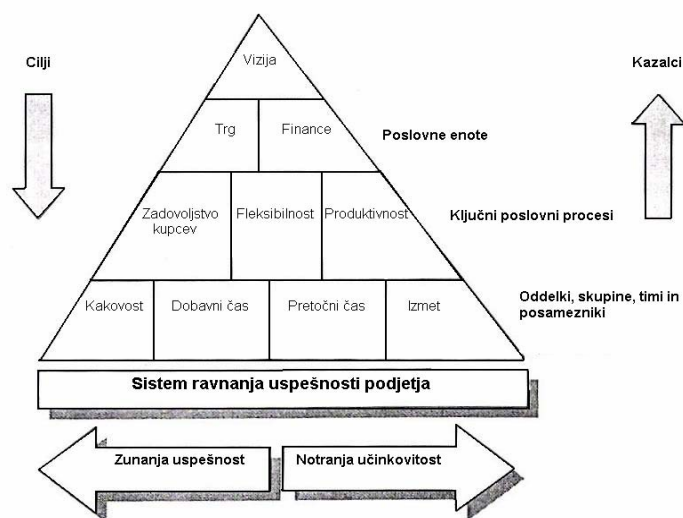
Z BSC je v poslovnem svetu zavela filozofija celovitega (večrazsežnostnega) merjenja uspešnosti poslovanja, ki je spremenila vsebino strateškega managementa in strateške kontrole. Čeprav so razviti tudi drugi modeli, je BSC najbolj preskušen, najbolj programsko podprt in ob pravi uporabi daje dobre rezultate (Rejc, 2003, str. 19). Kljub pomanjkljivostim je številnim podjetjem pomagal, da so uspela prenoviti način poslovanja, razmišljanja o procesih, uspela so poenotiti poglede na to, kaj je za podjetje strateško pomembno, in usmerjati vedenje zaposlenih. Tudi izkušnje institucij in državnih organov iz javnega sektorja, ki uporabljajo BSC, so običajno zelo ugodne (Rejc Buhovac, 2005, str. 10).

1.3.2. Performance Pyramid

Model Performance Pyramid sta razvila Lynch in Cross (1995). Podobno kot uravnoteženi sistem kazalcev vključuje vizijo in strategijo podjetja. Strateški cilji podjetja izvirajo iz vizije; nanašajo se na prodajne trge podjetja in na želene finančne rezultate. Ravnateljstvo podjetja mora nato oblikovati strategijo, ki opisuje, kako bo podjetje doseglo strateške cilje. Na tretji ravni so iz strategije izpeljani cilji v zvezi s ključnimi procesi v proizvodnji in drugih poslovnih funkcijah. Na dnu piramide pa so cilji, postavljeni za pomembne dejavnike uspešnosti: kakovost, dobavo, čas proizvodnje in izmet (Rejc, 2002, str. 104).

Kazalci za spremljanje uspešnosti poslovanja se oblikujejo v skladu s postavljenimi cilji, vendar od spodaj navzgor (glej Sliko 2 na str. 10). Bistvo pristopa je prepričanje, da so interesi kupcev in lastnikov podjetja najpomembnejši dejavniki sistema za spremljanje in ravnanje uspešnosti. Določajo, kaj je treba meriti, konkurenca pa, kako dobro mora biti podjetje v določenih kazalcih. Piramidna struktura pristopa opozarja na medsebojno povezanost in odvisnost »sestavnih elementov« (Rejc, 2002, str. 104).

Slika 2: Model »Performance - SMART Pyramid« po Lynch, Cross (1995)



Vir: Rejc, 2002, str. 104.

Ta model prav tako kot uravnoteženi sistem kazalcev vključuje strateško dimenzijo. Pomanjkljivost je, da strateške cilje, izpeljane iz vizije, navezuje le na kupce in lastnike, torej le na dve skupini udeležencev. Dobaviteljev, zaposlenih in različnih javnosti ter ostalih piramida ne upošteva (Rejc, 2002, str. 110).

Prednosti tega modela so, da poveže hierarhični pogled na merjenje uspešnosti poslovanja z vidikom poslovnega procesa. Poleg tega razlikuje med kazalci, ki so zanimivi za zunanje uporabnike (zadovoljstvo strank, kakovost in dobava), in kazalci, ki so v osnovi zanimivi znotraj podjetja (produktivnost, čas, potreben za proizvodno operacijo, izmet) (Neely et al., 2000, str. 1125). Je zelo obširen in razumljiv pri predstavljanju konceptov, postane pa nespreten pri razlaganju in splošni uporabi v podjetju. Model je bil dobro sprejet pri vodstvih podjetij, ki so zainteresirana za upravljanje. Je sistem za razvijanje ciljev, ki zagotovi ustrezno skladnost med strategijami in cilji, ki jih določi najvišji management (najvišja raven piramide), ter odgovornostjo in razumevanjem tega, kaj se mora zgoditi v podjetju (prva raven modela) (The Performance Pyramid Model, 2006).

1.3.3. European Quality Award (EQA)

Evropski sklad za obvladovanje kakovosti (ang. The European Foundation for Quality Management, EFQM) je nepridobitna članska organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij s poslanstvom postati gonilna sila trajne odličnosti v Evropi in tako vizijo sveta, kjer bodo evropske organizacije izstopale po odličnosti (Kern Pipan, 2004, str. 32). Sklad je imel nalogo, da razvije pristop ali model, katerega uporaba bi dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. Rezultat njihovih prizadevanj je bil *model za poslovno odličnost*, ki je še danes

podlaga evropski nagradi za kakovost (EQA) (Priznanje RS za poslovno odličnost: zgodovina, 2006).

Evropska nagrada za kakovost (ang. The European Quality Award, EQA) je bila predstavljena leta 1991. Po njenem vzoru je bilo po Evropi ustanovljenih več nacionalnih nagrad za kakovost, med drugim tudi v Sloveniji. V letu 1999 je bil predstavljen izboljšani model - Model odličnosti EFQM (ang. EFQM Excellence model). Poudarek je na sklepanju partnerskih povezav in ravnanju z ljudmi (zaposlenimi in odjemalci). Dopolnitve so pri nekaterih merilih, posebej pri kazalcih poslovanja in merjenju poslovnih zmogljivosti. Postopek za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), ki ga vodijo na Uradu Republike Slovenije za meroslovje od leta 1998, poteka od leta 2003 v skladu z novim modelom odličnosti EFQM. Prenovljeni model odličnosti EFQM v okviru EQA je v letu 2002 uvedel sistem, imenovan stopnje odličnosti EFQM oziroma shema priznanj. Prikazuje petstopenjski sistem odličnosti. Razlogi za spremembe in dopolnitve modela odličnosti EFQM so predvsem v večji motivaciji za uvajanje sistematičnih izboljšav v organizacijah, priznavanju uspehov zaposlenih, dobaviteljev in kupcev oziroma odjemalcev ter poudarku na izobraževanju in usposabljanju. Prevzem novega modela in s tem vodenja postopka za PRSPO po novem modelu je korak naprej, ki je potreben za ohranitev in zagotovitev globalne konkurenčnosti in primerljivosti. Bistvena prednost novega modela je v možnosti aplikacije na neprofitne organizacije. Poleg spremenjenih meril so večje primerjalne prednosti v primerljivosti med državami ter med zasebnim in javnim sektorjem, kar v dobi globalizacije in hitrih tehnoloških inovacij ter stalnih sprememb pomeni svojstveno prednost (Priznanje RS za poslovno odličnost: Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji, 2006).

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih osnovnih merilih in dvaintridesetih podmerilih. Od osnovnih meril jih pet spada v skupino tako imenovanih dejavnikov, ki predstavljajo dejavnosti, izvedene s strani organizacije, in štiri v skupino rezultatov, ki predstavljajo dosežke organizacije (glej Sliko 3 na str. 12). Rezultati so posledica dejavnikov. V odlični organizaciji rezultati kažejo pozitivna gibanja in/ali stalno uspešnost poslovanja. Model EFQM priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja organizacije (Marolt, Gomišček, 2005, str. 527-528). Temelji na predpostavki, da se zadovoljstvo odjemalcev in zaposlenih ter vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, ravnanjem s sposobnostmi zaposlenih in ravnanjem s partnerstvi in viri, ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2006). Vsako od meril ima svojo vrednost, izraženo s številom točk. Največjo težo ima merilo, ki se nanaša na rezultate v zvezi s kupci (Marolt, Gomišček, 2005, str. 530).

Slika 3: Model odličnosti EFQM (EFQM Excellence Model)



Vir: Priznanje RS za poslovno odličnost, 2006.

Uporaba modela odličnosti EFQM pomeni sistemski pristop k managementu, saj preko devetih meril zajema vsa bistvena področja v organizaciji (Kern Pipan, 2004, str. 36). Model EQA je standardiziran, kar pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje določena vnaprej. Tako manager ne more sam določiti, kateri dejavniki in rezultati so pomembni za podjetje, kot tudi ne kazalcev o dejavnikih in rezultatih. Izpolnjevalci vprašalnika, posameznik ali skupina iz podjetja, vprašanja točkujejo subjektivno in brez zunanjega objektivnega preverjanja (Rejc, 2002, str. 108-110). Model odličnosti EFQM se lahko uporablja za različne namene, kot na primer za samoocenjevanje, ocenjevanje s tretje strani, primerjavo z drugimi organizacijami ali kot podlaga vloge za evropsko nagrado za kakovost (Marolt, Gomišček, 2005, str. 533). Ker pa evropski model poslovne odličnosti ne vključuje strateške dimenzije – kazalci namreč niso vezani na vizijo in strategijo podjetja – je bolj primeren za medsebojne primerjave podjetij z vidika njihove poslovne odličnosti, kot je opredeljena z modelom, kot pa za potrebe notranjega spremljanja uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, str. 110). Kljub vsemu je praktično orodje, ki pomaga organizacijam meriti, kje so na poti k odličnosti, pomaga jim razumeti vrzeli in spodbuja rešitve (EFQM Model, 2006).

1.4. Vloga obvladovanja kakovosti v sodobnih modelih za celovito merjenje uspešnosti

Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih podjetij (Vujošević, 1992, str. 9). Avtorji, ki se ukvarjajo s kakovostjo, podajajo različne opredelitve kakovosti. Mednarodno sprejeta opredelitev je, da je kakovost stanje, v katerem skupek značilnosti proizvoda ali storitve izpolnjuje zahteve uporabnika. Zahteva, potreba ali pričakovanje je bodisi izrecno izraženo, na splošno samoumevno ali obvezno. Predstave o kakovosti pa tudi zahteve strank se spreminjajo, zato je potrebno kakovost ves čas spremljati in biti sposoben odzvati se, ne glede na to, kje je (Piskar, 2003, str. 20). V poslovnem svetu so začeli gledati na kakovost kot na strateško in konkurenčno orožje v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja. Začelo se je obdobje *obvladovanja kakovosti*. Kakovost je postala vgrajena v poslovno strategijo podjetja. Pristop, ki vodi organizacijo k doseganju takšne kakovosti, se

imenuje celovito obvladovanje kakovosti (ang. Total Quality Management, TQM) (Piskar, 2003, str. 226).

Štiri ključne razvojne stopnje sistemov obvladovanja kakovosti so (Alič, 2003, str. 21-23):

- *nadzor kakovosti* (aktivnosti za doseganje kakovosti končnih proizvodov so bile omejene na nadzor dokončanih proizvodov),
- *kontrola kakovosti* (poudarek prehaja na zagotavljanje kakovosti oziroma na preprečevanje napak),
- *zagotavljanje kakovosti* (poudarek na planiranju na vseh ravneh poslovanja ter preprečevanju napak in problemov na njihovem izvoru) in
- *celovito obvladovanje kakovosti (TQM)* (pristop k poslovanju podjetja, osredotočen na kakovost in osnovan na sodelovanju vseh zaposlenih v podjetju z namenom ustvarjanja dolgoročnega uspeha na podlagi zadovoljstva kupcev ter pridobitev za vse zaposlene v podjetju in za širšo družbo. Za celovit pristop k izboljševanju kakovosti so temeljna tri načela: osredotočenost na kupca, stalne izboljšave in timsko delo).

Z razvojem zahtev po kakovosti proizvodov se razvijajo tudi koncepti, ki pomagajo podjetjem vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti¹ proizvodov in storitev. Najbolj razširjeni so standardi sistemov obvladovanja kakovosti serije ISO 9000, okoljevarstveni standard ISO 14001, razni modeli celovitega obvladovanja kakovosti, pojavlja pa se še cela vrsta drugih standardov in modelov kakovosti, ki vsi gradijo na nekih skupnih načelih, imajo nekatere skupne zahteve in posledično na bolj ali manj podoben način vplivajo na elemente uspešnosti poslovanja (Alič, 2003, str. 33). Končni cilj bi moral biti nenehen napredek in izboljševanje kakovosti.

Uravnoteženi sistem kazalcev je skladen z načeli celovitega obvladovanja kakovosti. Pobude za večjo kakovost, odzivnost in učinkovitost so zajete s kazalci poslovanja v vidiku notranjih poslovnih procesov. Širjenje načel celovitega obvladovanja kakovosti na proces inovacij in krepitev odnosov s strankami se bo pokazalo v številnih drugih sestavnih delih vidika notranjih poslovnih procesov. Managerji so prisiljeni izraziti povezave med izboljšanimi poslovnimi procesi in uspešnimi rezultati za stranke in delničarje. Uravnoteženi sistem kazalcev zahteva izrecno izražene povezave. Ena vodi od izboljšav kakovosti v vidiku notranjih poslovnih procesov do enega ali več kazalcev rezultatov (ne procesov) iz vidika poslovanja s strankami. Druga vodi od izboljšav kakovosti, ki podjetjem omogočajo zmanjšati stroške, k rezultatu na finančnem področju (Kaplan, Norton, 2001, str. 407-408).

¹ Slovenski standard SIST ISO 9000:2000 prevaja originalni izraz »Quality Management System« kot »sistem vodenja kakovosti« (Marolt, Gomišček, 2005, str. 104). Tudi sicer številni slovenski avtorji prevajajo »management« kot »vodenje«, kar ni pravilno, saj je »vodenje« prevod angl. besede »leadership«; iz tega sledi, da je pojem vodenje precej ožji od pojma management. Najbolj ustrezen prevod »managementa« bi bil »ravljanje«, v povezavi s TQM pa »obvladovanje«. Tako bom tudi sama v diplomskem delu uporabljala izraz »sistem obvladovanja kakovosti«.

Modeli poslovne odličnosti, kot je model EQA, na osnovi katerega je nastalo Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), prav tako temeljijo na konceptu celovitega obvladovanja kakovosti. Med cilji PRSPO je tudi povečanje zavedanja kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja. Pri zasnovi poslovne odličnosti ne gre le za izdelavo kakovostnega izdelka ali storitve, temveč za kakovostno organizacijo, v kateri vsi zaposleni aktivno razmišljajo o tem, kako zadovoljiti kupce in kako lahko sami pripomorejo k temu. Posledica takšne kakovostne organizacije je kakovosten izdelek ali storitev. Tako modeli poslovne odličnosti pomagajo pri ustvarjanju podjetniške kulture, ki je podrejena odjemalcu (Kovačič, 2000, str. 46).

Tudi v modelu Performance Pyramid lahko opazimo, da ima obvladovanje kakovosti precejšnjo vlogo. Za doseg strateških ciljev podjetja potrebujejo zadovoljne kupce, na to pa med drugim vpliva tudi kakovost proizvodov in storitev ter procesov. Uspešnost poslovanja se začne spremljati na dnu piramide, torej tudi s kazalci kakovosti; tako se lahko hitro opazi pomanjkljivosti in neustreznosti pri poslovanju in se ustrezno ukrepa.

Kakovost je eno najpomembnejših nefinančnih področij, ki vpliva na uspešno in učinkovito delovanje podjetja. Podjetja s pomočjo sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti spremljajo tudi kakovost, kar jim pomaga, da se bolje in pravilneje odločajo, s tem pa napredujejo v poslovni odličnosti.

1.5. Vpliv sodobnih modelov za celovito merjenje uspešnosti na finančno uspešnost poslovanja

Vprašanje učinkovitosti merjenja uspešnosti oziroma to, kako merjenje uspešnosti prispeva k večji finančni uspešnosti podjetja, postaja v zadnjih dveh desetletjih vse pomembnejše (Rejc, 2004, str. 259). Številne izkušnje podjetij kažejo, da sodobni modeli merjenja uspešnosti vodijo do večje finančne uspešnosti. Raziskave zaenkrat te povezanosti ne potrjujejo; raziskovalci se še vedno ukvarjajo z metodološkimi vprašanji, denimo, s kakšnim zamikom lahko začnemo meriti finančne rezultate dobrega merjenja uspešnosti (Rejc, Slapničar, 2003, str. 63-67). Čeprav v literaturi zasledimo, da je ena osnovnih prednosti nefinančnih kazalcev ravno zmožnost napovedovanja prihodnje uspešnosti, pa študije namigujejo, da imajo podjetja težave pri povezovanju teh kazalcev s prihodnjo računovodsko (finančno) uspešnostjo (Ittner, Larcker, 1998, str. 218).

Raziskav glede vpliva modela BSC na uspešnost je malo, kljub velikemu zanimanju strokovnjakov za to področje (Ittner, Larcker, 1998, str. 221). BSC je številnim podjetjem pomagal spremeniti pogled na to, kaj je uspešnost in uspešno poslovanje in dejansko so z njegovo uporabo uspela izboljšati finančne rezultate. Empirični dokazi o vplivu modela BSC na večjo finančno uspešnost so bili vrsto let vezani le na posamezne primere iz prakse. Z vidika veljavnosti teoretične zamisli, ki je v ozadju uravnoteženega sistema kazalcev, pa bi bilo nujno

ugotoviti na večjem reprezentativnem vzorcu, ali predpostavke o ugodnem vplivu BSC na finančni uspeh podjetja držijo. Še do danes ni poznana raziskava, ki bi to uspela ustrezno potrditi (Rejc Buhovac, 2005, str. 3-6). V nadaljevanju vseeno navajam nekaj avtorjev, ki so s študijami primerov odkrili pozitivno povezavo med uporabo BSC in uspešnostjo organizacije: *Hoque in James (2000)*, *Davis in Albright (2004)* ter *Malina in Selto (2001)* (Chenhall, 2005, str. 399; Albright, Davis, 2004, str. 138). V eni zadnjih študij s področja sodobnega merjenja uspešnosti poslovanja v Sloveniji so *Epstein, Rejčeva in Slapničarjeva (2004)* proučevali, ali so načela, ki jih vpeljuje BSC, resnično potrebna za večji finančni uspeh podjetij, in ugotovili, da je praksa ponekod tudi v nasprotju z napotili Kaplana in Nortona, a podjetja kljub temu večajo finančno uspešnost (Rejc Buhovac, 2005, str. 7).

Tudi pri uvajanju načel poslovne odličnosti v podjetje se poraja vprašanje, kakšen vpliv bo imelo na uspešnost podjetja. Vpliv uvajanja modela EQA so med drugim proučevali tudi v Severni Irski. Raziskava je pokazala, da večina podjetij ocenjuje model EQA kot najboljšo osnovo za samoocenjevanje in da so na podlagi samoocenjevanja izboljšali svoje poslovanje po EQA kriterijih. Vendar zaradi uvajanja modela EQA kvantitativni rezultati, na primer obseg prodaje, niso pokazali bistvenega izboljšanja. Izboljšali pa so se tržni deleži in donosnost prodaje, predvsem zaradi manjših stroškov neprimerne kakovosti ter boljših, in zato dolgotrajnejših, odnosov s strankami (Kovačič, 2000, str. 46).

Številne študije so proučevale odnos med nefinančnimi kazalci (zadovoljstvo strank in celovito obvladovanje kakovosti - TQM) in tekočo uspešnostjo. Pozitivne povezave med zadovoljstvom strank in tekočo finančno uspešnostjo so našli *Anderson et al. (1994, 1997)*, *Perera et al. (1997)* ter *Behin in Riley (1999)* (Ittner, Larcker, 1998, str. 220; Said et al., 2003, str. 195-196). *Ittner in Larcker (1998)* sta odkrila, da so kazalci zadovoljstva strank povezani s tekočo tržno vrednostjo podjetja, ne pa s tekočimi računovodskimi kazalci. Raziskava *Ittnerja in Larckerja (1998)* kaže celo, da v številnih podjetjih ni značilne povezave med zadovoljstvom strank in tekočimi računovodskimi ter tržnimi donosi (Said et al., 2003, str. 196). Študije o odnosu med TQM in uspešnostjo podjetij so večinoma pripeljale do ugotovitve, da podjetja, ki izvajajo celovito obvladovanje kakovosti, dosegajo večjo računovodsko in tržno uspešnost (*Symons in Jacobs, 1995; Chenhall, 1997*) (Ittner, Larcker, 1998, str. 220; Said et al., 2003, str. 196). *Ittner in Larcker (1995)* sta ugotovila, da so informacijski sistemi in sistemi nagrajevanja, ki namenjajo večjo vlogo nefinančnim informacijam, povezani z višjimi vrednostmi ROA v tistih podjetjih, ki skoraj ne izvajajo celovitega obvladovanja kakovosti, ne pa tudi v podjetjih z razširjenimi TQM modeli (Ittner, Larcker, 1998, str. 220).

Na pozitiven odnos med sedanjim spremljanjem nefinančnih kazalcev uspešnosti (npr. zadovoljstvo strank) in prihodnjo finančno uspešnostjo opozarjajo: raziskava *Ittnerja in Larckerja (1998)*, *Behin in Riley (1999)* ter študija *Bankerja et al. (2000)* (Said et al., 2003, str. 196-197; Albright, Davis, 2004, str. 138). Nekatere obstoječe študije kažejo na to, da se zveza med nefinančnimi kazalci, kot je zadovoljstvo strank, in prihodnjo računovodsko uspešnostjo ter uspešnostjo na delniškem trgu razlikuje med panogami. Na uporabo nefinančnih kazalcev in na

vpliv, ki jih imajo ti kazalci na uspešnost, vplivajo tudi strategije podjetja ter strukturni in okoljski dejavniki, s katerimi se soočajo podjetja (Ittner, Larcker, 1998, str. 224).

Študija, ki sta jo opravila *Ittner in Larcker (2003)*, je pokazala, da so podjetja, ki so vzpostavila vzročno-posledične povezave med nefinančnimi kazalci in finančnimi rezultati, v petletnem obdobju dosegla značilno višje vrednosti ROA in ROE, kot podjetja, ki tega niso naredila (Ittner, Larcker, 2003, str. 90). *Epstein, Rejc in Slapničar (2004)* so odkrili, da merjenje uspešnosti, ki je usklajeno s poslovno strategijo in podprto s čvrstim kontrolnim mehanizmom, lahko vodi do izboljšane dobičkonosnosti podjetja (Epstein, Rejc, Slapničar, 2005, str. 22). *Simons (1987)* je ugotovil, da je donosnost investicij višja, ko so sistemi računovodske kontrole in strategije podjetja bolj tesno povezani (Said et al., 2003, str. 196). *Ittner, Larcker in Randall (2003)* so odkrili, da so podjetja v sektorju finančnih storitev, ki so imela bolj povezan sistem merjenja uspešnosti, bolj zadovoljna s sistemi, vendar uporaba teh sistemov ni povezana z izboljšano ekonomsko uspešnostjo (Chenhall, 2005, str. 400). Empirični rezultati študije *Saida et al. (2002)* kažejo, da uporaba nefinančnih kazalcev za ocenjevanje uspešnosti vpliva na tržno uspešnost. Dokazi o vplivu na računovodsko uspešnost pa so mešani. Povezava med nefinančnimi kazalci in uspešnostjo podjetij je odvisna od ujemanja med uporabo nefinančnih kazalcev in značilnostmi podjetij (Said et al., 2003, str. 217). Po ugotovitvah *Abernethyja in Lillisa (1995)* ima uporaba nefinančnih kazalcev večji pozitiven vpliv na uspešnost v fleksibilnih podjetjih kot v nefleksibilnih (Ittner, Larcker, 1998, str. 220-221). *Brancato (1995)* je izvedla študijo primera in ugotovila, da nobeno podjetje, ki je v študiji sodelovalo, ni moglo natančno določiti povezave med ključnimi nefinančnimi kazalci in dobičkom. *Foster in Gupta (1997)* sta odkrila pozitivne, negativne ali neznačilne povezave med kazalci zadovoljstva in tekočo ali prihodnjo dobičkonosnostjo kupcev, odvisno od »dejavnikov«, vključenih v kazalcih zadovoljstva, oziroma od značilnosti modela (Ittner, Larcker, 1998, str. 218-220). *Martinez in Kennerley* nista našla pozitivnega vpliva sistemov za merjenje uspešnosti na dobičkonosnost, sta pa ugotovila, da največje koristi od teh sistemov izhajajo iz »notranjih učinkov« (Martinez, Kennerley, 2005, str. 6).

Empirični dokazi so kljub nekaterim študijam, ki potrjujejo pozitivno povezavo med kazalci uspešnosti in uspešnostjo, mešani. Še posebej malo pozornosti je bilo namenjene identificiranju določljivk, ki bi pomagale pri pojasnjevanju tega, kako sodobni sistemi merjenja uspešnosti in skladnost med različnimi sistemi kontrole managementa vodijo do ugodnih učinkov. Potrebno bi bilo še več empiričnih dokazov, da bi razumeli vpliv na uspešnost organizacije (Epstein, Rejc, Slapničar, 2005, str. 2).

2. ISO STANDARDI IN CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

2.1. Predstavitev ISO standardov

Zahteve sodobnega poslovođenja se dopolnjujejo s koncepti različnih sistemov, med drugim tudi s sistemi obvladovanja kakovosti. Sistem obvladovanja kakovosti je način, kako organizacija usmerja in obvladuje tiste poslovne aktivnosti, ki so povezane s kakovostjo (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 15). Kot način uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetij je zelo razširjen pristop gradnje sistemov obvladovanja kakovosti na podlagi mednarodnih standardov kakovosti. Na področju kakovosti obstajajo številni standardi za izgradnjo sistemov obvladovanja kakovosti, ki jih je možno tudi certificirati. Trenutno najbolj razširjeni so standardi sistemov obvladovanja kakovosti serije *ISO 9000*, okoljevarstveni standard *ISO 14001* ter razni *modeli celovitega obvladovanja kakovosti* (npr. Priznanje RS za poslovno odličnost) (Alič, 2003, str. 33).

2.1.1. ISO 9001

Mednarodna organizacija za standardizacijo (ang. International Organization for Standardization, ISO) je standarde ISO 9000 je prvič objavila leta 1987, revidirani so bili leta 1994 in ponovno leta 2000 (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 6). Standard iz leta 1987 je poudarjal dokumentacijo, standard iz leta 1994 izvajanje, standard iz leta 2000 pa učinkovitost (Nemec, 2006, str. 3).

Kovinoplastika Lož, katere uspešnost poslovanja bom analizirala v nadaljevanju diplomskega dela, in sicer za čas od pridobitve certifikata kakovosti po standardu ISO 9001 dalje, je najprej uvedla sistem kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:1994, kasneje pa ga je nadgradila z ISO 9001:2000. Značilnosti obeh izdaj, kratka vsebina ISO 9001:2000 in bistvene spremembe, do katerih je prišlo, so predstavljeni v prilogah (glej Priloge 1, 2 in 3).

V svetu je uporaba standardov ISO 9000 zelo široka. Najprej so se uveljavili v proizvodnih vejah gospodarstva, predvsem zaradi konkurence med proizvajalci in proizvodnega tempa, sedaj osvajajo storitve in celo javne službe (Piskar, 2003, str. 228). Motivacije podjetij za pridobitev standarda so večinoma: izboljšanje ugleda podjetij, ugoditev zunanjim zahtevam in pritiskom trga, poenostavitev postopkov dela in pogodb s strankami, želja po izboljšanju produktivnosti, organizacijske oblike in njenega delovanja, izboljšanje kakovosti storitve in povečanje oziroma ohranitev tržnega deleža, da bi zagotovili dokazila zavezanosti TQM-u (Piskar, 2003, str. 207). ISO 9001 kupcem podjetij iz držav v razvoju in ekonomij na prehodu dokazuje, da so podjetja sposobna proizvajati v skladu z njihovimi zahtevami (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 5). ISO standardi so standardi za sistem kakovosti v organizaciji in ne standardi za proizvod

(Marolt, Gomišček, 2005, str. 102). Nadgraditev standarda kakovosti po standardu ISO 9000 je model poslovne odličnosti, ki vključuje tudi poslovne rezultate podjetja (Piskar, 2003, str. 231).

ISO 9001:2000 temelji na osmih načelih obvladovanja kakovosti, ki so opisana v Prilogi 2. Glavne spremembe, ki so nastale kot njihova posledica, so (Artač, Kočar, Prislan, 2001, str. 11):

- procesni pristop pri obvladovanju kakovosti,
- stalno izboljševanje sistema obvladovanja kakovosti,
- večja združljivost z drugimi sistemi (standardi), še posebej z ISO 14001, in
- upoštevanje zahtev uporabnikov ter prijaznejši pristop do uporabnika.

V primerjavi z verzijo standarda iz leta 1994 predstavlja ISO 9000:2000 precejšen napredek (Pridobivanje konkurenčne prednosti s kakovostjo, 2006). Z upoštevanjem zadovoljstva kupca je pomaknjen proti modelom TQM (Mernik, 1999, str. 33). Namenjen je vsem vrstam organizacij, ki želijo obvladovati in izboljševati poslovanje ter povečevati zadovoljstvo odjemalcev (ISO 9001 Sistemi vodenja kakovosti, 2006). Ni sam sebi namen, temveč je orodje za doseganje ciljev, ki si jih podjetja postavljajo (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 6).

Za potrditev sistema kakovosti s certifikatom morajo podjetja izpolnjevati minimalne zahteve, ki jih vsebuje standard ISO 9001:2000. Certifikacija je formalno priznanje, ki ga podjetja pridobijo za njihov sistem obvladovanja kakovosti, ni pa obvezna zahteva pri uvajanju standarda ISO 9001 (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 24). Certifikat je vreden toliko, kolikor truda in znanja je vanj vloženega, kajti poleg zunanjih zahtev standarda je potrebno v sistem kakovosti vključiti tudi notranje zahteve v organizaciji, saj standard ne vključuje ekonomskih kriterijev uspešnosti (Bakan Toplak, Urbajs, 2003, str. 122-127).

ISO 9001:2000 je postavil osnove, na podlagi katerih podjetje v okviru svojih poslovnih procesov postavi cilje in merila za njihovo doseganje ter postopke in metode, s katerimi zagotavlja svojim strankam pričakovano kakovost storitve ali izdelka. Standard ISO 9001:2000 ne postavlja dosežkov, ki jih je treba dosegati, niti ne daje zagotovila, da bosta upoštevanje zahtev tega standarda in določena kakovost, ki se z njegovim uvajanjem pridobi, zagotovila tržno prednost pred konkurenti. Zagotavlja, da je podjetje sposobno izdelati izdelek oziroma nuditi storitev v skladu s specificiranimi zahtevami. Poleg tega nudi konstanten pretok podatkov do vodstva podjetja, kar omogoča odkrivanje pomanjkljivosti in posledično hitro ukrepanje. Upoštevanje standarda ob procesnem načinu obvladovanja sistema kakovosti, stalnem spremljanju izvajanja procesov in iskanju novih idej vodi v nenehno izboljševanje poslovanja podjetja. Razlogi, da uvajanje sistema kakovosti ne daje v vseh podjetjih zaželenih rezultatov in ne vodi povsod k uspešnosti podjetja, so različni, npr. sistem obvladovanja kakovosti je vsiljen z vrha podjetja, zastavljeni cilji so neprimerni, sistem obvladovanja kakovosti je zelo drag, pomanjkljivo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih itd. (Alič, 2003, str. 39-56).

Ureditev poslovanja v skladu z ISO standardi nosi s seboj nevarnost rutinizacije poslovanja in ujetosti v dane vzorce obnašanja. Pridobitev certifikata kakovosti lahko uspava poslovodstvo, da

preneha iskati nove poti za urejanje in vodenje poslovanja. Kakovost ni enaka skladnosti s standardi. Zanašanje na standarde se lahko hitro izkaže za kratkovidno (Rebernik, 2000, str. 35).

2.1.2. ISO 14001

Vsako podjetje, ne glede na velikost ali naravo dejavnosti, je vpeto v okolje, nanj vpliva in ga spreminja. Sistem ravnanja z okoljem zajema celovito obvladovanje okoljskih vidikov proizvodne ali storitvene dejavnosti (ISO 14001 Sistemi ravnanja z okoljem, 2006). Na mednarodni ravni je v veljavi družina standardov za področje ravnanja z okoljem serije ISO 14000 (Potočnik et al., 1996, str. 207-208). Certifikat ISO 14000 priča o okoljski zavesti organizacije in ponuja določene tržne prednosti (O sistemih ravnanja z okoljem po ISO 14000, 2006).

Krovni standard sistema ISO 14000 je ISO 14001. Uvajajo ga zlasti podjetja, ki so večji onesnaževalci okolja, z namenom, da bi zmanjšala obremenjevanje okolja in posledično znižala stroške poslovanja (Alič, 2003, str. 45). Z uvedbo standarda ISO 14001 lahko podjetja pridobijo konkurenčno prednost na trgu, zaupanje poslovnih partnerjev in javnosti, izboljšajo tehnološke procese ter optimizirajo uporabo surovin in energije. Posledica večje urejenosti na okoljskem področju je tudi večja ozaveščenost zaposlenih, ki ugotavljajo, da skrbnejše ravnanje z okoljem, energijo in surovinami pomeni tudi večjo socialno varnost in boljše delovne razmere. Izkušnje iz podjetij dokazujejo, da okolje postaja vse pomembnejši dejavnik pri poslovanju podjetij. Okoljski certifikat ne pomeni zgolj dodatnih stroškov, ampak marsikje prinaša tudi nove prihodke in spodbuja razvoj novih izdelkov (Dovč, 2006, str. 12). Sistem ravnanja z okoljem po ISO 14000 je v mnogočem primerljiv s sistemom obvladovanja kakovosti po ISO 9000, zato je lahko kar njegova dopolnitev ali nadgradnja in tako postaneta oba del sistema celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) (Sistem ravnanja z okoljem po standardih serije 14000, 2006).

Standard ISO 14001 je bil prvič predstavljen leta 1996. ISO je leta 2004 objavil novo, izboljšano verzijo standarda; prehod je bil možen do 15. maja 2006, zdaj pa je veljaven le še standard ISO 14001:2004 (The ISO Survey 2005, 2006, str. 9). S tem so v mednarodni organizaciji za standardizacijo želeli povečati razumevanje zahtev standarda in združljivost s standardom o sistemu obvladovanja kakovosti ISO 9001:2000. Nova izdaja po mnenju poznavalcev ne vsebuje bistveno novih zahtev. V njem je bolj poudarjeno izpolnjevanje zahtev zakonodaje, predvsem pri dokazovanju izpolnjevanja zakonskih zahtev. Dokumentacija, korektivni ukrepi, notranja presoja in vodstveni pregled so bolj podobni sistemskim elementom standarda ISO 9001:2000 (Dovč, 2006, str. 12).

2.2. Uvajanje standardov kakovosti v Sloveniji in slovenskih podjetjih

Številna slovenska podjetja so se bila prisiljena ob razpadu jugoslovanskega trga v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja preusmeriti na nove, zahtevnejše trge in se prilagoditi tržnemu načinu gospodarjenja. Za vstop na zahtevnejše tuje trge je potrebna večja konkurenčnost podjetij, ki je povezana z večjo kakovostjo izdelkov in storitev, ki jih ta podjetja nudijo. Zato so se v tem času odločila za pot uvajanja sprememb s pomočjo standarda ISO 9001. Pridobljeni certifikat kakovosti po standardih serije ISO 9000 je vsekakor koristna pridobitev, ki podjetju pomaga zadržati obstoječe kupce in pridobiti nove, marsikje, posebno na zahtevnejših tujih trgih, pa je že pogoj za vstop na trg oziroma za pridobitev poslov (Alič, 2003, str. 70). Omejitve trgovanja so se še dodatno zmanjšale po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Na slovenski trg vstopajo nova konkurenčna podjetja, kar pomeni dodatne izzive za domače gospodarstvo.

Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST) je slovenski nacionalni organ za standarde in je odgovoren za vzpostavitev, vodenje in vzdrževanje nacionalnega sistema standardizacije (Sistem standardizacije v Sloveniji, 2006). S certificiranjem se v Sloveniji ukvarjajo samo podjetja, ki imajo pooblastilo države oziroma so akreditirana za to delo, zato s kredibilnostjo podeljenih certifikatov pri nas ni težav (Petavs, 2003, str. 17). Najpomembnejši izmed teh organov so (Sistem ravnanja z okoljem po standardih serije 14000, 2006):

- *BVQI* - Bureau Veritas Quality International,
- *SIQ* - Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje in
- *TÜV Bayern Sava*.

Najbolje zastopani standardi v Sloveniji so standardi družine ISO 9000. Prvi certifikat na osnovi standardov ISO 9000 je bil v Sloveniji podeljen leta 1989 (Rejc, Slapničar, 2003, str. 62). Te standarde so začela uvajati proizvodna podjetja. V zadnjih letih se po številu podeljenih certifikatov sistemov obvladovanja kakovosti po standardih družine ISO 9000 tudi Slovenija lahko primerja z večino držav Evropske unije (Alič, Rusjan, 2004, str. 437). Sedaj je v Sloveniji že več kot 1600 podjetij s certifikatom sistema obvladovanja kakovosti ISO 9001 (Podjetja s certifikati sistemov vodenja, 2006). Občutno narašča število certifikatov v storitvenem sektorju, v skupnem seštevku podeljenih certifikatov pa je še vedno v ospredju proizvodni sektor (Piskar, 2003, str. 29). Največ certificiranih podjetij je v predelovalni dejavnosti in med velikimi gospodarskimi družbami. Večji delež certificiranih gospodarskih družb je med izvozno usmerjenimi gospodarskimi družbami kot med neizvozniki. V Sloveniji že najmanj vsak tretji zaposleni dela v gospodarski družbi s certificiranim sistemom obvladovanja kakovosti po standardu ISO 9000 (Alič, Rusjan, 2004, str. 436-442).

Slovenska podjetja veliko pozornosti posvečajo pridobivanju certifikatov kakovosti in kakovosti proizvodov. Veliko rezervo predstavlja celovita vključitev sistemov obvladovanja kakovosti v procese in kulturo podjetja, kar je ena od temeljnih funkcij managementa (Piskar, 2003, str. 113).

Z raziskavo o merjenju uspešnosti v velikih slovenskih podjetjih (Rejc, 2000) so odkrili, da so merila uspešnosti, ki temeljijo na TQM enako pomembna v podjetjih s certifikati kakovosti kot v podjetjih brez le-teh (Rejc, 2004, str. 258). Po izkušnjah slovenskih avtorjev je imela uporaba standardov obvladovanja kakovosti po ISO 9000 te koristi (Piskar, 2003, str. 112):

- boljša kakovost proizvodov in storitev (Topič, 1997),
- ureditev poslovanja z zapisom postopkov in procesov, višja raven zadovoljstva kupcev in znižanje stroškov za poslovanje (Rebernik, 2000),
- izboljšanje lojalnosti in zadovoljstva kupcev, boljša kakovost proizvodov in storitev ter večja učinkovitost izvajanja procesov (Pivka, 2001).

Drugi po zastopanosti v Sloveniji so standardi družine ISO 14000 (Alič, Rusjan, 2004, str. 437). Prvi certifikati skladnosti sistema ravnanja z okoljem so bili v Sloveniji podeljeni leta 1997. Maja 2006 je začela veljati nova izdaja. V Sloveniji je več kot 300 podjetij, ki so pridobila certifikat ISO 14001 (Podjetja s certifikati sistemov vodenja, 2006). Med njimi je večina največjih onesnaževalcev okolja in tistih podjetij, ki s svojim delovanjem tako ali drugače obremenjujejo okolje (Dovč, 2006, str. 12). Največ imetnikov certifikata ISO 14001 je v kemični in kovinski industriji. Po številu okoljskih certifikatov ISO 14001 je Slovenija že povsem v evropskem vrhu (Planinc, 2004, str. 109). Zanimanje za okoljske certifikate še ni popustilo, pri čemer je več povpraševanja v storitvenem sektorju. Število certificiranih podjetij še vedno polagoma raste, sicer v primerjavi s certifikati ISO 9001 nekoliko bolj umirjeno. Pričakuje se, da se bo v nasprotju s preteklostjo zanimanje za certificiranje preusmerilo v javni sektor, kjer je še zelo malo podjetij, ki bi se ponašala z okoljskimi certifikati (Dovč, 2006, str. 12).

Do zdaj v Sloveniji še nobeno podjetje ni izgubilo certifikata. To pomeni, da odgovorni večinoma zelo resno jemljejo obveznosti, ki so jih prevzeli s pridobitvijo certifikata. Vse več je takšnih, ki ugotavljajo, da jim sistematično urejanje vseh okoljskih vprašanj v podjetju, kot jih zahteva ISO 14001, lahko prinaša precejšnje prihranke pri energiji, manjšo porabo surovin, ponekod pa celo zaslužijo s prodajo ostankov in podobno (Dovč, 2006, str. 12).

Raziskava o merjenju uspešnosti v velikih slovenskih podjetjih (Rejc, 2000) je pokazala, da podjetja veliko pozornost namenjajo skrbi za okolje. Skrb za okolje in vplive okolja so podjetja vključila v merjenje uspešnosti. 59,5 % managerjev je potrdilo, da je certifikat, ki temelji na ISO 14001, pomemben za prihodnost podjetja. Podjetja, ki že imajo ali so v postopku pridobitve certifikata ISO 14001, smatrajo kazalce uspešnosti, ki se nanašajo na vplive okolja in ugled podjetja, za bolj pomembne kot podjetja, ki menijo da ISO 14001 ni odločilen za poslovanje podjetja (Rejc, 2003a, str. 125-131). Odgovornost do okolja se je v Sloveniji le postopno razvila, vseeno pa managerji podjetij, ki s svojo proizvodnjo vplivajo na okolje, verjamejo, da bo pozitiven odnos do okolja prispeval k dobičkonosnosti podjetja (Rejc, 2004, str. 257).

2.3. Vpliv uvedbe standardov kakovosti ISO 9000 na finančno uspešnost podjetij

Izkušnje nekaterih podjetij kažejo, da je z ureditvijo poslovanja podjetja skladno z mednarodnimi standardi kakovosti ISO 9000 mogoče vplivati na poslovno uspešnost podjetja ali organizacije, in sicer z zmanjšanjem stroškov in povečano konkurenčno sposobnostjo podjetja. Dogaja pa se, da so podjetja, ki imajo certifikat, poslovno neuspešna (izgube, stečaj). Zato se samo po sebi postavlja vprašanje o pozitivnem vplivu standarda ISO 9000 na konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja (Piskar, 2003, str. 10).

S pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9001 si podjetje zagotovi učinkovito in pravilno izvajanje procesov v tehničnem smislu. Pri standardu ISO 9000:1994 ni bilo pomembno, ali je podjetje delalo uspešno oziroma ali je kazalo pozitivne poslovne rezultate, z novo izdajo standarda ISO 9000:2000 pa je to posredno pokrito, in sicer prek spremljanja učinkovitosti procesov v točki »Merjenje, analize in izboljševanje« (Piskar, 2003, str. 231). Standardi, še zlasti ISO, učinkujejo predvsem na stroškovni strani dobičkovne enačbe ($DOBIČEK = PRIHODKI - STROŠKI$). Prihodkovni učinki so le posledični – nekaj zaradi učinkovitejšega pristopa k poslovanju, ki se odraža tudi v inovacijskih in prodajnih aktivnostih, nekaj zaradi signaliziranja, če ga podjetje zna izkoristiti (Rebernik, 2000, str. 35).

O vplivih uvedbe sistemov obvladovanja kakovosti so bile izvedene številne raziskave, predvsem v tujini, nekaj tudi v Sloveniji. Rezultati teh raziskav se razlikujejo. Poglejmo posamezne od teh ugotovitev.

Ugotovitve raziskave, ki je bila izvedena v Sloveniji leta 2003 (Alič, Rusjan), kažejo, da dosegajo certificirane gospodarske družbe v primerjavi z necertificiranimi višje vrednosti dodane vrednosti na zaposlenega, dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja in skupnih prihodkov ter čiste donosnosti sredstev in kapitala. Za certificirane gospodarske družbe je značilna tudi večja izvozna usmerjenost, kar kaže na pomen trženjskih učinkov signaliziranja kakovosti s pridobljenim certifikatom, med njimi je večji delež gospodarskih družb, ki nimajo izgube, ni pa opaziti značilnih razlik med obema skupinama gospodarskih družb v gospodarnosti poslovanja (Alič, Rusjan, 2004, str. 436-442).

Raziskava Pivke in Uršiča (1998, 1999) kaže, da je vpliv sistema obvladovanja kakovosti po ISO 9000 na merjene dejavnike konkurenčnosti takšen, da se je stanje minimalno izboljšalo v primerjavi s stanjem pred pridobitvijo certifikata. Stanje se je izboljšalo za najboljše ocenjena kazalca: učinkovitost izvajanja procedur - procesov in kakovost proizvodov - storitev. Pridobitev certifikata ISO 9000 pa ni imela bistvenega vpliva na izboljšanje kazalcev, kot so inovacije in inovativnost, produktivnost in znižanje stroškov poslovanja (Pivka, Uršič, 2000, str. 45). Uvedba standardov kakovosti naj ne bi imela bistvenega pozitivnega vpliva na finančne rezultate poslovanja slovenskih podjetij (Alič, 2003, str. 4). Po ugotovitvah Pivke in Uršiča je polovica

vseh gospodarskih družb, ki so v Sloveniji do leta 2002 že pridobile standard družine ISO 9000, na dobri poti, da bodo od tega imele koristi, 30 % je takih, ki morajo za to še veliko narediti, 20 % pa si z njimi želi le dvigniti ugled. Vse več je namreč javnih razpisov, kjer je standard družine ISO 9000 pogoj za sodelovanje (Alič, Rusjan, 2004, str. 438).

Lekič trdi, da so koristi certifikata neprecenljive. Standardi ISO 9000 so sprožili večji napredek na področju kakovosti kot TQM in razne nagrade za kakovost, ker so zavest, da je kakovost pomembna, vnesli v vse plasti podjetja in ne samo v vodstvo. *Jakša* pa meni, da se v Sloveniji standardom ISO 9000 pripisuje prevelik pomen in da certifikat podjetjem ne bo prinesel čudeža, temveč le manjše izboljšave (Ložar, 1996, str. 10).

Rezultati raziskave o učinkih pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij iz leta 2002 (*Piskar, 2003*) kažejo, da standard v številnih primerih posredno vpliva na povečanje dobička oziroma izboljšanje poslovnih rezultatov. Problem je le, da tega vpliva podjetja ne znajo prepoznati ali nimajo metodologije za ocenjevanje. Na podlagi ugotovitev raziskave se ne more potrditi, da standard vpliva na poslovne rezultate – uspešnost poslovanja, povečanje števila inovacij poslovnih procesov, izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, izboljšanje lojalnosti kupcev, povečanje števila novih kupcev, prodaje in dobičkovnosti ter povečanje zanimanja managementa za izobraževanje (*Piskar, 2003, str. 235*). Ima pa pozitiven vpliv na učinkovitost in preglednost izvajanja procesov, izboljšanje komuniciranja med zaposlenimi ter na pripravljane strateških in operativnih načrtov ter ukrepov managementa (*Piskar, 2005, str. 29*).

Raziskave pred letom 1997 niso obravnavale vpliva standardov ISO 9000 na učinkovitost poslovanja in uspeh. Ugotovitve teh raziskav večinoma navajajo naslednje vplive standarda ISO 9001 na podjetje: izboljšana kakovost proizvodov in/ali storitev, večja konkurenčna prednost, manjše število presoj s strani kupcev, certifikacija je pogoj za obstanek na tržišču, promocijska vrednost, boljši nadzor managementa, izboljšana organizacija, višja zavezanost za kakovost zaposlenih, višja produktivnost, manjši izmet in izboljšane interne komunikacije. Novejše raziskave (po letu 1997) so usmerjene bolj v analize učinkovitosti sistemov obvladovanja kakovosti po ISO 9000. Ugotovitve med drugim kažejo, da je vpliv ISO 9000 sistema kakovosti na poslovanje podjetja prva leta po uvedbi večji kakor po štirih ali petih letih od uvedbe certifikata, kar pomeni, da podjetja preidejo v rutinsko obravnavo ISO 9000, če si ne zastavijo novih ciljev; da formalna uvedba standarda ISO 9000 ne zagotavlja večje učinkovitosti podjetja in poslovnega uspeha z dvigom produktivnosti, kakovosti in zadovoljstva vseh zainteresiranih strank. Pregledne raziskave ne analizirajo učinkovitosti sistema kakovosti ISO 9000. Empirične raziskave potrjujejo domnevo, da le redka podjetja merijo učinkovitost sistema obvladovanja kakovosti. Zasledimo tudi kritične poglede na ISO 9000 sisteme kakovosti, ki izhajajo iz domneve, da dokumentiranje procesa še ne zagotavlja večje kakovosti proizvodov. Tudi tekmovanje za nagrade za kakovost ni nujno v neposredni povezavi s konkurenčnostjo podjetja (*Pivka, Uršič, 2002, str. 29-31*).

V nadaljevanju so najprej predstavljene nekatere tuje raziskave, ki kažejo na značilne povezave med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti, konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetij. PIMS študije (*Schoeffer et al., 1974; Buzzel in Wiersema, 1981; Craig in Douglas, 1982; Phillips et al., 1983*) in novejša študije (*Capon et al., 1990; Rust et al., 1994; Caruana in Pitt, 1997; Jacobson in Aaker, 1987; Forker et al., 1996; Flynn et al., 1995, 1997*) podpirajo tezo gurujev kakovosti (Crosby, 1979; Juran, 1982; Deming, 1986), da je boljša kakovost pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja. To naj bi veljalo tudi za sektor storitev (Heras et al., 2002, str. 72-73; Heras et al., 2002a, str. 775-778).

Raziskava, ki so jo izvedli *Redman et al. (1995)*, pa je pokazala, da se je manj kot polovici proučevanih podjetij vsaj malo povečala prodaja ali dobičkonosnost zaradi pobud managementa kakovosti (Heras et al., 2002a, str. 775).

Heras et al. so s pregledom raziskav o vplivu ISO 9000 na uspešnost poslovanja ugotovili, da le manjše število študij ugotavlja, da so se s certifikacijo sistemov kakovosti po standardih družine ISO 9000 izmet in stroški slabe kakovosti znižali, kar kaže, da se notranja kakovost ni izboljšala kot rezultat certificiranja sistemov obvladovanja kakovosti. Na podlagi teh raziskav je edina zanesljiva korist certifikacije povečanje prodaje ali tržnega deleža. To je bolj verjetno zaradi trženjskih učinkov izkazovanja kakovosti s pridobljenim certifikatom kot zaradi izboljšane notranje kakovosti. Na podlagi istega pregleda raziskav so ugotovili, da le redke izmed študij, ki s finančnimi kazalci merijo uspešnost poslovanja, izkazujejo izstopajoče finančne rezultate certificiranih podjetij (Heras et al., 2002, str. 74; Alič, Rusjan, 2004, str. 437).

Sledi predstavitev raziskav, ki so proučevale povezavo med pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9000 in uspešnostjo poslovanja.

Ameriška raziskava (*Corbet et al., 2002*) je ugotovila, da pridobitev certifikata ISO 9000 vodi k večji finančni uspešnosti, merjeni z donosnostjo celotnih sredstev (ROA). Rezultati kažejo, da opustitev procesa za pridobitev certifikata prispeva k postopnemu poslabševanju uspešnosti (zmanjšanje ROA, produktivnosti in prodaje) (Alič, 2003, str. 41). *Manni in Kohoe (1994)* sta odkrila, da je pridobitev certifikatov kakovosti povezana z izboljšano uspešnostjo poslovanja na operativni ravni. *Buttle (1996)* pa je s svojo raziskavo ugotovil, da je v večini podjetij s certifikati kakovosti prišlo do operativnih in tržnih koristi. Tudi *Casadesus et al. (2000)* so s študijo 500 španskih podjetij prišli do podobnih ugotovitev. V Singapurju sta *Quazi in Padibjo (1998)* poleg tržnih koristi odkrila tudi izboljšave v kakovosti proizvodov. *Lloydov urad za zagotavljanje kakovosti (1993)*, *Institut za zagotavljanje kakovosti (1993)* in *Breka (1994)* pa so trdili, da je največja korist certifikatov kakovosti širjenje tržnih priložnosti in ne sama kakovost. Raziskava *Lloydovega urada za zagotavljanje kakovosti (1996)* je odkrila, da sta dobičkovnost prihodkov in donosnost kapitala v povprečju precej višji v certificiranih podjetjih kot v necertificiranih (Heras et al., 2002, str. 73-74). *Heras et al. (2002)* so z raziskavo v Španiji našli povezavo med standardi ISO 9000 in izboljšano finančno uspešnostjo. ROA (donosnost sredstev) naj bi bila od 24 % do 45 % višja v certificiranih podjetjih v primerjavi z

necertificiranimi. Da bi dosegli koristi standardov ISO 9000 pa je potreben določen čas (Heras et al., 2002, str. 76-77). Rezultati študije *Wayhana et al. (2001)* prav tako kažejo višje vrednosti ROA, niso pa se povečali prihodki od prodaje; torej naj bi se dobičkonosnost povečala zaradi zmanjšanja »notranjih« stroškov (Heras et al., 2002a, str. 778).

Heras et al. (2002) so kasneje naredili raziskavo, kjer so primerjali prodajo in dobičkonosnost 400 certificiranih podjetij z njihovo uspešnostjo pred certifikacijo in prišli do zaključka, da so certificirana podjetja uspešnejša, ker so uspešnejša podjetja bolj naklonjena pridobitvi standarda ISO 9000. Pridobitev certifikata pa ne vpliva na dobičkonosnost in rast prodaje. Večja je verjetnost, da bodo uspešnejša podjetja pridobila certifikat kakovosti, ne pa da bodo certificirana podjetja dosegla večjo uspešnost. Tudi *Häversjö (2000)* v svoji študiji ni našel velikih razlik v donosnosti kapitala pred in po certifikaciji (Heras et al., 2002a, str. 774-787). V raziskavi 600 certificiranih britanskih podjetij je *Batchelor (1992)* odkril, da je le 15 % podjetij izboljšalo poslovanje s certifikatom kakovosti. Te koristi so bile predvsem notranje, na primer zmanjšanje stopnje napak in povečanje učinkovitosti delovnih postopkov. Manj je uvedba standarda vplivala na zunanje pridobitve, na primer povečanje tržnega deleža. To trditev podpira tudi študija 1000 podjetij v Avstraliji in Novi Zelandiji, ki so jo izvedli *Terziovski et al. (1997)* in niso našli pozitivnih povezav med certifikati kakovosti in uspešnostjo poslovanja. Glavni razlog za pridobitev certifikata kakovosti naj bi bil predvsem pridobitev oziroma ohranjanje kupcev, ki zahtevajo certifikate. Rezultati raziskave *Seddon (1997)* celo kažejo, da če že imajo standardi ISO 9000 kakšen vpliv na uspešnost podjetja, potem je ta negativen (Heras et al., 2002, str. 74).

Abraham et al. (2000) so odkrili, da certifikacija ne ponuja zagotovila za uspešnost, če ne pride hkrati tudi do sprememb v vodstvu, strukturi in komunikaciji (Heras et al., 2002a, str. 778). Vpliv standardov kakovosti na konkurenčnost in uspešnost podjetja je večji pri podjetjih, ki imajo notranje razloge za uvedbo sistema kakovosti, medtem ko pri podjetjih, ki so jih v uvajanje sistema kakovosti prisilili zunanji pritiski (trženjski razlogi), vpliv uvedbe standardov kakovosti na uspešnost podjetja nima pomembnega vpliva (*Jones et al., 1997; Singles et al., 2001; Leung et al., 1999*; pregled 28 raziskav »*Science and Engineering Policy Studies Unit*«, 1994) (Alič, 2003, str. 35). *Leung et al. (1999)* so odkrili, da na koristi certificiranja ne vpliva niti čas, potreben za pridobitev certifikata. Ta študija pokaže tudi, da večina podjetij verjame v korist vpeljave standarda ISO 9000. Študija *Lloydovega urada za zagotavljanje kakovosti (1994)* je prišla do ugotovitve, da imajo podjetja, ki so certificirana več kot pet let, večje koristi, kot podjetja, ki so pridobila certifikat nedavno. Na drugi strani pa *Jones in Arnot (1997)* ter *Leung et al. (1999)* niso našli dokazov, da bi imela podjetja, ki so certificirana dalj časa, večje koristi od certifikacije (Leung, Chan, Lee, 1999, str. 688-689).

Vidimo lahko, da raziskave o vplivu uvedbe standardov ISO 9001 dajejo zelo različne rezultate: nekatere so potrdile povezave med uvedbo standardov in uspešnostjo podjetij, druge pa ugotavljajo, da so povezave šibke ali jih celo ni.

3. VPLIV POSLOVANJA V SKLADU S STANDARDOM ISO 9001 NA USPEŠNOST V KOVINOPLASTIKI LOŽ

3.1. *Predstavitev podjetja Kovinoplastika Lož*

Kovinoplastika Lož, d.d., (v nadaljevanju KPL) je mednarodno podjetje z dolgoletno tradicijo. Organizirano je kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri in sedmimi podpornimi službami. V letih od 1990 do 2001 so ustanovili več proizvodnih in trgovskih hčerinskih družb doma in v tujini, kar so narekovale tržne potrebe in potrebe po povezovanju. Na jedrnih področjih delovanja je vzpostavljena divizijska organizacijska struktura. Danes je v KPL že več kot 1.100 zaposlenih. Po vseh treh kriterijih Zakona o gospodarskih družbah se uvršča med velika podjetja. Družba ne kotira na organiziranem trgu vrednostnih papirjev. Je izrazito izvozno usmerjena, saj izvozi okrog 70 % proizvodnje. Po anketi časopisa Delo (april 2006) se KPL uvršča na 42. mesto med 200 največjimi slovenskimi izvozniki (spletna stran KPL, 2006). Po standardni klasifikaciji dejavnosti se uvršča v predelovalno dejavnost, oziroma bolj natančno v podrazred proizvodnje ključavnic in okovja z oznako DJ 28.630, kar pomeni proizvodnjo obešank, ključavnic, ključev in drugega okovja za vrata zgradb, pohištvo in vozila (E-katalog - Kovinska industrija Slovenije, 2003; Standardna klasifikacija dejavnosti 2002 - Pojasnila k SKD, 2006, str. 112).

Jedrni programi poslovanja KPL se delijo po posameznih profitnih centrih in obsegajo (Poslovnik kakovosti podjetja KPL, 2004):

- **PC Okovje:** sodobno stavbno okovje za stavbno pohištvo in komponente iz jekla, barvnih kovin in polimernih materialov (KPL razvija in trži stavbno okovje v sodelovanju z vodilnim evropskim in svetovnim proizvajalcem stavbnega okovja - podjetjem Roto Frank A.G.; lastna blagovna znamka ARX na področju programov stavbnega okovja);
- **PC Inox:** kuhinjski pomivalniki, gastronorm posode in ostali izdelki za opremo kuhinj iz plemenitega nerjavečega jekla (podjetje je vodilni slovenski in eden večjih evropskih proizvajalcev kuhinjskih pomivalnikov, ki jih trži pod lastno blagovno znamko ALVEUS);
- **PC Orodjarna:** tehnološka oprema, stroji in orodja za tehnologijo tlačnega litja (lastna blagovna znamka INTER CAST), avtomatizacija montažnih linij in orodja za avtomobilsko industrijo;
- **PC Gradbeni elementi:** stavbno pohištvo iz trdnih polimernih profilov: okna za novogradnjo, obnovitvena okna, zimski vrtovi in vrata (računalniško podprta proizvodnja omogoča, da so vsa okna izdelana po meri uporabnikov);
- **PC Kovind:** drugi izdelki iz umetnih mas (za avtomobilsko industrijo itd.);
- KPL postaja regionalni trgovec s trgovskim blagom (v prodajni program so vključili kakovostna strešna okna ROTO, ki jih izdeluje že omenjeno partnersko podjetje ROTO FRANK A.G., vratne kljuke in pololive HOPE, kuhinjske armature, nape itd.).

V Prilogi 4 je podrobneje opisan zgodovinski razvoj KPL. V nadaljevanju bom povzela le nekaj ključnih trenutkov, ki so podjetje pripeljali do današnjega stanja, torej do uspešnega mednarodno delujočega podjetja. Začetki segajo v leto 1954, ko je bilo ustanovljeno Obrtno kovinsko podjetje Lož. Na začetku je zaposlovalo 17 oseb, izdelovali so 11 artiklov. Ime Kovinoplastika Lož je bilo registrirano leta 1960. V sedemdesetih letih so se vse bolj začeli usmerjati v tehnološko zahtevnejše programe in veliko serijsko proizvodnjo. Izrednega pomena je začetek dolgoletnega sodelovanja z nemškim podjetjem Roto Frank A.G. v letu 1978. V začetku devetdesetih let se je začelo preoblikovanje iz družbenega podjetja v delniško družbo; vpis v register gospodarskih družb je bil v letu 1995. Devetdeseta leta so bila tudi leta reorganiziranja prodajne mreže, ustanavljanja proizvodnih in trgovskih hčerinskih družb doma in v tujini ter povezovanja s strateškimi partnerji. Vedno bolj pomembno vlogo v KPL igrajo hčerinske družbe. Nadaljnji razvoj obstoječih družb in ustanavljanje novih je pogoj za internacionalizacijo podjetja, brez katere ne bo mogoče uspešno nastopati na svetovnih trgih.

V začetku leta 2004 je podjetje sprejelo prenovljeno razvojno vizijo, oblikovalo poslanstvo (glej Sliko 4) in postavilo temeljne strateške usmeritve, ki bodo vodile KPL v obdobju 2004-2009. Te **strateške usmeritve** so (50 let Kovinoplastike Lož, 2004, str. 9):

- usmerjenost na trg,
- usmerjenost v optimalno organizacijo in informatizacijo delovnih procesov,
- doseganje primernih finančnih rezultatov in
- zagotovitev perspektive zaposlenim in ostalim deležnikom podjetja.

Slika 4: Vizija in poslanstvo podjetja KPL

Vizija Z razvojem lastnih zmogljivosti in sposobnosti, s strateškimi povezavami in akvizicijami na jedrnih poslovnih področjih bomo postali srednje veliko mednarodno kovinsko-predelovalno podjetje, specializirano za področje mehanizmov odpiranja in zapiranja ter mejnega preoblikovanja pločevine, ki posluje po evropskih merilih obsega, kakovosti, dodane vrednosti in donosnosti.
Poslanstvo Z zadovoljevanjem potreb kupcev po kakovostnem, funkcionalnem in cenovno primernem stavbnem okovju, pomivalnikih, orodjih ter drugih izdelkih iz sedanjega in bodočega programskega portfelja skrbimo za rast obsega poslovanja, zagotavljamo kontinuiteto zaposlenosti ter povečujemo vrednost podjetja v korist delničarjev.

Vir: 50 let Kovinoplastike Lož, 2004, str. 21.

V **vrednotah**, ki jih želijo zasledovati, KPL posebej poudarja kakovost celotnega poslovanja in zadovoljstvo vseh deležnikov. Poudarjena je inovativnost poslovanja in njegova skladnost z zakoni, etiko in okoljem (50 let Kovinoplastike Lož, 2004, str. 21).

Na kratko bom omenila še druge pomembne spremembe v KPL v zadnjih letih, ki so bistveno vplivale na poslovanje podjetja. Sodoben način poslovanja in stalne spremembe v poslovnem okolju so tudi KPL spodbudili k razmišljanjem o potrebi po notranji reorganizaciji, da bi ostali v koraku z najboljšimi na konkurenčnem trgu. Reorganizacijo v divizijsko nadzorovano obliko upravljanja in vodenja so izpeljali leta 2002. Prinesla je ključno spremembo oziroma odgovornost PC-jev. V posameznem PC-ju celovito upravljajo s sredstvi, s čimer so odgovorni za dobiček iz poslovanja. S tem so skušali optimizirati delovanje podjetja. Dodatno spodbudo za to jim je dala tudi nova verzija standarda ISO 9001:2000 z novimi zahtevami. Sodobne razmere poslovanja zahtevajo tudi celosten dostop do sprotnih informacij. Te morajo biti na razpolago hitro in bolj pogosto kot v preteklosti, sicer vodstvo težko odloča, kje so potrebni takojšnji ukrepi. Tako je bila leta 2003 v KPL sprejeta odločitev o prenovi informacijskega sistema, kar naj bi omogočilo učinkovitejše funkcioniranje organizacije. Odločili so se za implementacijo ERP SAP R/3 na vseh poslovnih procesih. Do uspešnega zagona in uporabe novega informacijskega sistema SAP je prišlo v začetku leta 2005. Novi sistem nudi popolno podporo aktualnim potrebam in procesom, prednosti, ki se že kažejo, pa bodo v celoti lahko izkoristili v naslednjih letih. Bistvo SAP-a je, da temelji na enotni bazi podatkov. Omogoča, da podjetje deluje kot celota in ne kot ločeni timi, ki prihajajo iz različnih oddelkov.

KPL ima zelo širok proizvodni asortiman oziroma heterogeno proizvodnjo. To oteži spremljanje uspešnosti poslovanja za podjetje kot celoto, predvsem v primeru nekaterih nefinančnih kazalcev uspešnosti, saj se spremljajo po posameznih profitnih centrih, še zlasti po notranji reorganizaciji. V okviru analize v nadaljevanju diplomskega dela bom zaradi lažjega zbiranja podatkov v primerih, ko ne bo na voljo podatkov za podjetje kot celoto, analizirala podatke za PC Okovje, ki letno ustvari več kot 50 % prodaje podjetja in je tudi dober pokazatelj za celotno podjetje. PC Okovje sodi med večje evropske proizvajalce sodobnega stavbnega okovja in komponent za stavbno okovje, avtomobilsko industrijo ter Hobby in Do-It-Yourself program. Z izdelki vstopajo v avtomobilsko, kovinsko predelovalno in pohištveno industrijo. Naročniki komponent oziroma sestavnih delov so v svetu priznana podjetja, ki se na mednarodnih trgih uveljavljajo z visoko kakovostnimi in inovativnimi izdelki. Ti naročniki postajajo njihovi partnerji v celotnem procesu snovanja, razvoja in proizvodnje sestavnih delov za svoje izdelke.

3.2. Sistem obvladovanja kakovosti v Kovinoplastiki Lož

KPL je močno vpeta v lokalno okolje. Ima specifično lokacijo, zato obstaja trdna navezanost podjetja na kraj in tudi kraja na podjetje. Je največje industrijsko podjetje v Notranjsko-kraški statistični regiji in je izrednega pomena za lokalno in širšo skupnost. Pomena uspešnega delovanja podjetja in njegovega obstoja se močno zavedajo tako lastniki podjetja kot zaposleni. Garancija za uspešno poslovanje pa so kakovostni proizvodi in zadovoljni kupci, kar omogoča doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Tega se je KPL začela zavedati že zelo zgodaj, kakovost je vseskozi skušala povečevati z vlaganji v izobraževanje in nove, napredne tehnologije.

3.2.1. Razvoj sistema kakovosti v Kovinoplastiki Lož do uvedbe standarda ISO 9001

Sistem kakovosti, ki sloni na dolgoletni tradiciji kakovostnega dela v podjetju, je KPL negovala in razvijala od samega začetka poslovanja. Že pred desetletji se je zavedala, da brez kakovosti ni uspeha podjetja in s tem zadovoljstva zaposlenih. Šla je skozi ključne razvojne stopnje sistemov obvladovanja kakovosti: od kontrole kakovosti preko faz obvladovanja in zagotavljanja kakovosti, pa vse do uvedbe koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (TQM).

Vse od ustanovitve podjetja leta 1954 imajo zaposleni velik čut odgovornosti za kakovostne izdelke in gospodarno delo, kar je že v prvih letih povzročilo velik napredek v širjenju programov, povečevanje fizičnega obsega proizvodnje in števila zaposlenih ter ugodne poslovne rezultate. Večji preskok h kakovostnejšemu delu je leta 1974 povzročilo uvajanje "Integralnega sistema kakovosti" v celotni KPL. Sistem je povezoval večino poslovnih funkcij in je temeljil na dokumentiranih postopkih. V osemdesetih letih je kakovost proizvodov začela buditi vse večje zanimanje potrošnikov in podjetij. Skrb za kakovost izdelkov in storitev je postala eden izmed pomembnih temeljev uspeha nove konkurence, česar so se začeli zavedati tudi v KPL. Dobro gospodarjenje KPL v sedemdesetih in osemdesetih letih je omogočilo hiter razvoj novih programov. Uporaba novih tehnologij in investiranje v vse ostale potrebne resurse sta omogočila širitev in izdelavo kakovostnejših proizvodov (Interno gradivo podjetja KPL, 1999). V sedemdeseta leta sega tudi začetek sodelovanja z nemškim podjetjem Roto Frank A.G., priznanim proizvajalcem stavbnega okovja. Za ohranitev poslovnih odnosov z njim je morala KPL vzdrževati in stalno povečevati raven kakovosti v poslovanju.

V letu 1991 so začeli uvajati »Projekt KPL« (Kakovost-Produktivnost-Lož), projekt za celovito prenovu podjetja (po metodah avtorjev Deming, Crosby, Juran itd.). Cilj projekta je bil proizvajati izdelke v kupčevo zadovoljstvo, kar se dosega z uvajanjem procesnega managementa, s pospeševanjem pretokov izdelkov (organiziranost proizvodnje) in pospeševanjem pretoka informacij (sodelovanje vseh zaposlenih) (Interno gradivo podjetja KPL, 1999). To je bil dejansko prvi korak k vpeljevanju celovitega obvladovanja kakovosti v podjetje.

3.2.2. Sistem obvladovanja kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 v Kovinoplastiki Lož

Vedno več podjetij se odloča za dokazovanje kakovosti svojih izdelkov, proizvodnega sistema in poslovanja. Eden izmed načinov je pridobitev certifikata kakovosti ISO 9001.

3.2.2.1. ISO 9001 v Kovinoplastiki Lož

Velik napredek na področju kakovosti v KPL je bil storjen leta 1992, ko je vodstvo sprejelo odločitev, da se uvede sistem kakovosti, ki bo mednarodno primerljiv. Sledile so različne aktivnosti za uskladitev poslovanja s standardom ISO 9001. Na njihovi osnovi je KPL med prvimi slovenskimi podjetji januarja 1994 prejela *certifikat kakovosti ISO 9001* za serijsko proizvodnjo. V marcu leta 1995 je za program PE Orodjarna prejela še en certifikat kakovosti ISO 9001, kot prva v Sloveniji za področje proizvodnje orodij. Z uporabo ISO standardov se v podjetje sistematično vpelje obvladovanje in zagotavljanje kakovosti.

V letu 2002 so dogradili sistem kakovosti po zahtevah standarda *ISO 9001:2000*, ki v primerjavi z verzijo iz leta 1994 predstavlja precejšen napredek. Oblikovan in strukturiran je povsem drugače kot prejšnja izdaja, dodane so nove zahteve. Zaradi procesnega pristopa novi standard v večji meri sili podjetje k učinkovitemu in tudi k uspešnemu poslovanju (Alič, 2003, str. 52). Zato je bila to prelomna točka za nadaljnji razvoj sistema kakovosti v KPL.

Okvir za določanje ciljev kakovosti predstavlja Politika kakovosti. Sprejeta politika kakovosti ter drugi dokumenti kakovosti in poslovanja zahtevajo popolno skladnost vseh procesov v družbi s standardi in normami ISO 9001:2000. Politika kakovosti je izhodišče za vse aktivnosti, ki potekajo v družbi z namenom zagotavljanja kakovosti. Pregledujejo jo v okviru rednih vodstvenih pregledov (dvakrat letno na ravni celotne družbe in četrtno vodstveni pregledi PC-jev), jo po potrebi dopolnjujejo ali spreminjajo. Redno se izvajajo notranje presoje sistema obvladovanja kakovosti, katerih namen je ugotavljanje skladnosti sistema obvladovanja kakovosti s standardom ISO 9001:2000 ter učinkovitosti in vzdrževanja sistema obvladovanja kakovosti. Izvajajo se tudi presoje kakovosti pri dobaviteljih (Poslovnik kakovosti podjetja KPL, 2004). Kontrolna presoja s strani zunanje institucije se izvede enkrat letno, do recertifikacijske presoje sistema pa prihaja vsake tri leta.

Glavni cilj obvladovanja kakovosti je napredovanje družbe, doseganje izboljšav in vodilnega položaja na trgu, zato morajo vodilni v PC-jih in podpornih službah oblikovati cilje, ki omogočajo sodelavcem, da se z njimi identificirajo (Poslovnik kakovosti podjetja KPL, 2004). Za pomoč pri oblikovanju ciljev kakovosti so začeli uporabljati model BSC.

Vsi certificirani procesi družbe morajo biti vzdrževani skladno z zahtevami standardov, na katere se nanašajo, s poslovníkom kakovosti družbe in pripadajočimi organizacijskimi predpisi. Poslovnik kakovosti je napisan skladno s standardom ISO 9001:2000 in predstavlja temeljni dokument sistema kakovosti. Njegov namen je predstaviti sistem kakovosti v zgoščeni in razumljivi obliki in se kot tak uporablja kot priročnik za zaposlene in predstavitev podjetja poslovnim partnerjem. Je povezovalni akt med standardom ISO 9001 in osnovnimi procesi v podjetju (Poslovnik kakovosti podjetja KPL, 2004).

Strateški razvoj sistema kakovosti je organiziran v službi Zagotavljanje kakovosti (glej Prilogo 7 - Slika 4), ki je zadolžena za razvoj, uvajanje in nadzor skladnosti delovanja poslovnega procesa z vsebino standarda ISO 9001. Služba zagotavljanja kakovosti daje celovito podporo procesom vodenja v PC-jih in ostalih podpornih službah za uresničitev ciljev družbe in njene politike kakovosti. Poroča Timu za kakovost in članu uprave, ki pokriva tehnično področje poslovanja in je predstavnik vodstva za kakovost. Tim kakovosti vodi predsednik uprave podjetja, s čimer je zadolžen za določitev in nadzor nad izvajanjem politike kakovosti. Poleg članov uprave Tim sestavljajo direktorji PC-jev in vodje podpornih služb ter vodja službe za zagotavljanje kakovosti. Po potrebi se na Tim kakovosti vabi še posebej izbrane strokovne delavce (Poslovnik kakovosti podjetja KPL, 2004). Tim za kakovost je najvišji organ v podjetju, ki skrbi za celovito obvladovanje kakovosti.

3.2.2.2. Razlogi za uvedbo standarda ISO 9001 v Kovinoplastiki Lož

Vpeljave sistema obvladovanja kakovosti v organizacijo se je potrebno lotiti postopno. Podjetja naj bi med drugimi aktivnostmi tudi analizirala obstoječe stanje, da bi tako v podjetju prepoznali in opredelili probleme, določili cilje, ki jih želijo doseči, in nato te cilje s pomočjo standardov udejanjili. Pričakovala sem, da so tudi v KPL pred začetkom uvajanja standarda ISO 9001:1994 naredili podobno analizo, na podlagi katere bi opredelili pričakovane spremembe, do katerih bi lahko prišlo z vpeljavo standarda v poslovanje. Vendar v KPL takšna analiza ni bila narejena, kar lahko delno upravičimo s tem, da so pridobili certifikat že zelo zgodaj, v začetku devetdesetih let, med prvimi podjetji v Sloveniji, v certificiranju pa so videli predvsem konkurenčno prednost pred drugimi podjetji.

To je bil čas velikih sprememb, obdobje po osamosvojitvi Slovenije in razpadu Jugoslavije. KPL je morala iskati nove trge in se prilagoditi tržnemu načinu gospodarjenja. Želeli so se uveljaviti na zahtevnih svetovnih trgih. Za konkurenčen nastop na teh trgih so potrebovali dokaz, da čeprav prihajajo iz majhnega gospodarstva, obvladujejo kakovost svojih proizvodov in storitev v skladu z mednarodno sprejetimi standardi. V tem času sta bila standardizacija in ISO 9001 sprejeta kot osnovni minimum, ki so ga podjetja morala upoštevati, da so svoje proizvode prodala državam EU (Piskar, 2003, str. 228). Posledično je v svetu pričelo naraščati število podjetij, ki so pridobila certifikat ISO 9001. Zaradi mednarodnih trendov in da bi dokazali svojo sposobnost izpolnjevanja sklenjenih dogovorov z odjemalci, izkoristili tržne priložnosti, ki so se jim ponujale ter ostali konkurenčni, so se tudi v KPL odločili za projekt pridobitve certifikata kakovosti ISO 9001. Z njim so si želeli olajšati pot do kupcev, saj certifikat kakovosti služi kot poslovna referenca med podjetji. Pred začetkom projekta niso opredelili, kje naj bi se pokazala upravičenost naložbe (finančni učinki), čeprav so vedeli, da bodo stroški certifikacije visoki. Zaradi pridobitve certifikata v podjetju niso pričakovali bistvenih sprememb, zato se ni merilo učinkovitosti sistema obvladovanja kakovosti, čeprav velja, da je uvajanje kakovosti smiselno le, če se doseženo tudi meri. Dejstvo je, da je KPL veliko podjetje in že raziskave so potrdile, da imajo velika podjetja drugačen odnos do uvedbe sistema obvladovanja kakovosti v skladu z ISO

9001 kot majhna in srednje velika podjetja ter ne posvečajo toliko pozornosti temu, da je strošek uvedbe povrnjen z merljivimi kategorijami (npr. znižanje stroškov), kot majhna podjetja, za katera to predstavlja večje breme (Alič, 2003, str. 43).

Standardi kakovosti naj bi vplivali predvsem na povečevanje notranje kakovosti, ki predstavlja skladnost proizvedenega izdelka z zahtevami oziroma specifikacijami s strani projektantov izdelka (Alič, 2003, str. 35). V primeru KPL so pri pridobitvi certifikata prevladovali trženjski razlogi; namen pridobitve je bil zlasti povečanje zunanje kakovosti, ki predstavlja vrednost izdelka v očeh kupca. Kljub temu da razlogi, ki so pripeljali do vpeljave standarda kakovosti ISO 9001 v podjetje, ne kažejo na to, da bi v podjetju lahko v celoti izkoristili priložnosti, ki jih izpolnjevanje zahtev tega standarda nudi, so z uvedbo sistema kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 postavili temelj uvajanja koncepta TQM v vse poslovne procese. Zanimivo bo na podlagi rezultatov analize in razgovora s predstavnikom podjetja videti, ali je prišlo v 12-letnem obdobju od uvedbe do kakšne spremembe v odnosu do standarda ISO 9001 in v dojemanju potencialnih koristi. Poudarila bi, da si v KPL prizadevajo za kakovostne procese in proizvode, saj je danes to eden njihovih glavnih ciljev in tudi tedaj je imela kakovost zelo pomembno vlogo. Gre za to, da v tistem času, leta 1994, v certifikatu in samem sistemu obvladovanja kakovosti, usklajenem z ISO 9001, še niso videli priložnosti za izvajanje sprememb v organizaciji, ki bi pomagale k večji uspešnosti na trgu.

3.2.3. Nadgraditev sistema kakovosti v Kovinoplastiki Lož

Vpeljava standarda ISO 9001 v poslovanje še ne pomeni konca truda za doseganje kakovosti, saj je le ena od stopnic na poti doseganja poslovne odličnosti. Tudi v KPL so postopno razširili sistem kakovosti ter pridobili še nekatere druge standarde oziroma certifikate, ki so tudi pomembno vplivali na poslovanje podjetja.

Pomemben del politike kakovosti KPL je skrben odnos do okolja, katerega skušajo obvarovati že od samih začetkov podjetja. Aktivnosti na tem področju se izvajajo že ves čas delovanja. V letu 1997 so z namenom nadaljnjega razvoja kakovosti začeli izvajati številne aktivnosti in leta 1998 kot tretje podjetje (in prvo večje industrijsko podjetje) v Sloveniji pridobili okoljski certifikat *ISO 14001:1996*. S tem so potrdili ustreznost dolgoletnih vlaganj v sodobne tehnologije, podprte z okoljevarstvenimi programi (Poslovnik kakovosti podjetja KPL, 2004). Leta 2004 je prišlo do nove izdaje standarda ISO 14001. Zunanja, recertifikacijska presoja sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001:2004 je bila v KPL uspešno izvedena v začetku junija 2006.

Posamezni profitni centri so pridobili tudi številne druge certifikate, ki jih podeljujejo ugledna podjetja - naročniki KPL, ki s tem potrjujejo ustreznost sistema kakovosti:

- *PC Okovje* je pridobilo certifikat, ki ga podeljuje podjetje Valeo (vrednotenje glede na specifikacijo Valeo 1000);

- *PC Orodjarna* je pridobila certifikat EAQF, ki ga podeljuje zveza francoskih proizvajalcev avtomobilov;
- *PC Gradbeni elementi* so v letu 2003 prejeli znak kakovosti v graditeljstvu za področje montaže in servisa, ki ga podeljuje gradbeni inštitut ZRMK.

V letu 2005 je potekalo v podjetju izobraževanje za certifikacijo sistema kakovosti po standardu *ISO/TS 16949:2002*, ki je pravzaprav nadgradnja standarda ISO 9001:2000. Določa zahteve za sistem obvladovanja kakovosti v razvoju in proizvodnji ter, kjer se to zahteva, tudi pri vgradnji in servisiranju proizvodov, namenjenih avtomobilski industriji. Namenjena je vsem proizvajalcem izdelkov, ki se uporabljajo v avtomobilski industriji (*ISO/TS 16949 Sistemi vodenja kakovosti v avtomobilski industriji*, 2006).

Nadgradnjo standarda ISO 9001 predstavlja model poslovne odličnosti. V KPL so izdelali opis zadovoljevanja meril modela poslovne odličnosti EFQM in izvedli samoocenitev ter se prijavili na razpis za Priznanje RS za poslovno odličnost v letih 1998 in 1999. Kasneje so to opustili, kajti osnovo modela EFQM predstavljajo merila, ki so podlaga za ocenjevanje trenutnega stanja, v KPL pa se takrat številnih področij še ni sistematično spremljalo, kar se je poznalo pri nižjem doseženem številu točk. Morali bi se zavedati, da je uvedba projekta modela odličnosti dolgotrajen, stalen proces, ki zahteva prizadevanje vsakega zaposlenega. Menim, da bi lahko sedaj, ko je v podjetju uveden sistem kakovosti po zahtevah ISO 9001:2000, znova poskusili s samoocenjevanjem poslovanja na podlagi modela EFQM, čeprav se ne bi prijavili za pridobitev nagrade. S samoocenjevanjem bi lahko prepoznali dejavnike in procese, ki zahtevajo ukrepe za izboljšanje učinkov podjetja, in njegove konkurenčne sposobnosti. S pomočjo ISO standardov bi potem lahko razvoj tudi izvedli. Res pa je, da so v tem modelu merila že podana in niso vezana na strategijo posameznega podjetja, zato bi bilo morda v ta namen bolje uporabljati model BSC.

Iz vizije, poslanstva, vrednot in temeljnih strateških usmeritev KPL je razvidno, da veliko pozornosti namenjajo kakovosti celotnega poslovanja ter zadovoljstvu kupcev in ostalih udeležencev v poslovanju. To kaže na uveljavljanje sodobnega razumevanja uspešnosti poslovanja. V podjetju so prvič oblikovali cilje kakovosti ter ključne kazalce uspešnosti poslovanja s pomočjo modela BSC, po poznanih štirih vidikih tega sistema, v letu 2004. Vendar BSC zaenkrat še ne uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Vprašanje je, koliko se v praksi dejansko že izvaja sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja, koliko se upošteva nefinančne kazalce kot pokazatelje prihodnje finančne uspešnosti in koliko ostane le pri dobremu namenu, da je potrebno upoštevati interese vseh udeležencev, ne le lastnikov, dejansko pa ostajajo kot merilo uspešnosti predvsem finančni kazalci.

3.3. *Analiza vpliva poslovanja v skladu z zahtevami ISO 9001 na uspešnost poslovanja Kovinoplastike Lož*

Namen uvedbe sistema obvladovanja kakovosti je doseči boljšo obvladljivost podjetja. Kupcu kot dokaz praviloma zadoščajo certifikat oziroma kakovostni proizvodi, za podjetje pa je pomembno dokazovati smiselnost sistema obvladovanja kakovosti (Arnol, 2002, str. 59). S pomočjo standardov kakovosti so cilji podjetja lahko lažje in enostavneje dosegljivi, saj standardi predpisujejo in zahtevajo podobne pristope, kot jih najdemo v strokovni literaturi kot vodila uspešnega poslovanja podjetij (Alič, 2003, str. 107). Kljub vsemu je sistem obvladovanja kakovosti le sredstvo za bolj sistematičen pristop k poslovnim ciljem in sam kot tak ne pripelje do izboljšanja delovnih procesov ali do kakovostnih proizvodov in storitev. Za to je potrebna v prvi vrsti zavzetost managementa ter stalni napori vseh zaposlenih.

V tem delu naloge bom analizirala vpliv poslovanja v skladu s standardom ISO 9001 v KPL na gibanje nekaterih nefinančnih in finančnih kazalcev uspešnosti. Analizo bom naredila za celotno obdobje poslovanja v skladu s tem standardom, to je od leta 1994 do 2005. Številna nefinančna področja so se začela spremljati šele po uvedbi standarda ISO 9001:2000 v poslovanje, zato za začetna leta obstajajo večinoma finančni kazalci. Videli bomo lahko, ali je prišlo do kakšnih sprememb po prilagoditvi poslovanja zahtevam izboljšane verzije standarda, to je od leta 2002 naprej. Zaradi potrebe po omejitvi obsega dela sem izmed možnih kazalcev izbrala le nekaj pomembnejših. Glavna omejitev analize je, da gre za zelo dolgo proučevano obdobje, v katerem so imeli na rezultate poslovanja podjetja nezanemarljiv vpliv poleg standarda ISO 9001 tudi številni drugi zunanji (gospodarske razmere, panoga) in notranji dejavniki (npr. velikost podjetja, ostali pridobljeni certifikati, prišlo je do reorganizacije ipd.). Iz podatkov in izračunanih kazalcev bi bilo zelo težko ali celo nemogoče izločiti vplive teh ostalih dejavnikov.

3.3.1. *Analiza vpliva poslovanja Kovinoplastike Lož v skladu z ISO 9001 na nefinančne dejavnike*

Kakovost je tesno povezana z zaposlenimi, njihovim znanjem in njihovimi zmožnostmi. Zaposleni neposredno sodelujejo v procesu izvajanja sistema obvladovanja kakovosti. Eno izmed načel obvladovanja kakovosti, na katerih temelji standard ISO 9001:2000, je vključenost zaposlenih, ki pravi, da so zaposleni na vseh ravneh jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 185). Zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju dela vpliva na kakovost dela, motivacijo, pripadnost organizaciji, manjšo fluktuacijo in absentizem, manjše število nesreč pri delu, večjo inovativnost ipd.

Kazalci, ki neposredno odražajo zadovoljstvo zaposlenih, so ugotovitve iz anket, ki se izvajajo letno ali mesečno (Rejc, 2002, str. 79). V KPL so anketo o zadovoljstvu zaposlenih (v okviru

raziskave organizacijske klime) izvedli trikrat: leta 2003, 2004 in 2006, in sicer s pomočjo vprašalnika SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki je nastal pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije in omogoča poleg merjenja organizacijske klime posameznega podjetja tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Pred letom 2003 se na ravni podjetja ni sistematično spremljalo zadovoljstva zaposlenih. Tudi v letu 2005 se niso vključili v raziskavo organizacijske klime. Da bi bolje prikazala trend gibanja zadovoljstva zaposlenih, bom v analizo vključila še zadnjo raziskavo iz leta 2006, kljub temu da delam analizo za obdobje 1994-2005.

V letih 2003 in 2004 je bila raziskava opravljena na vzorcu zaposlenih, kjer so bile enakomerno zastopane vse skupine zaposlenih glede na delež v celotni populaciji, leta 2006 pa so raziskavo izvedli na vseh zaposlenih, udeležba je bila 75-odstotna. Posamezne kategorije so zaposleni ocenjevali z ocenami od 1 (najslabše ocenjeno) do 5 (najboljše ocenjeno). Rezultati so prikazani na Sliki 5 (glej tudi Prilogo 8 - Tabela 1).

Slika 5: Rezultati raziskav o zadovoljstvu zaposlenih v okviru raziskav organizacijske klime v KPL v letih 2003, 2004 in 2006



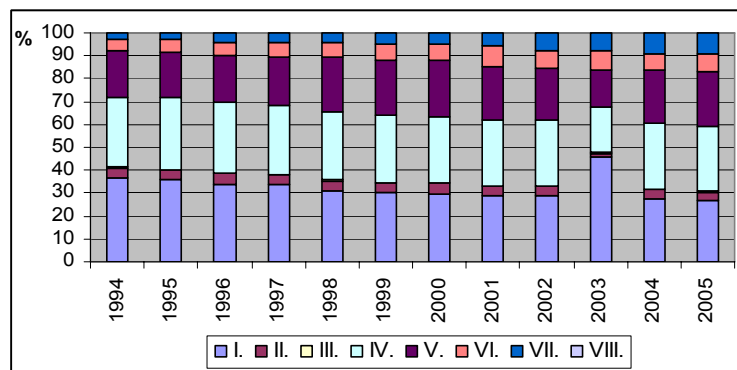
Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 2003, 2004, 2006.

Z zgornje slike je razvidno, da je zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki srednje dobro ocenjeno; večina povprečnih ocen se giblje nad sredino lestvice. Raziskave so po manjšem izboljšanju v letu 2004 pokazale padanje zadovoljstva zaposlenih v letu 2006. V vseh letih so bili zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, delovnim časom in sodelavci. Najnižje ocene so namenili zadovoljstvu z vodstvom organizacije, s plačo in z možnostjo napredovanja. V novi izdaji standarda je večja vloga namenjena usposabljanju zaposlenih in kot vidimo iz zgornje slike, je zadovoljstvo zaposlenih z možnostmi za izobraževanje visoko ocenjeno. Ocena se je v letu 2006 sicer znižala, ostaja pa precej nad slovenskim povprečjem iz leta 2005. Izpostavila bi še nizko zadovoljstvo z vodstvom organizacije, ki se je po izboljšanju v letu 2004, leta 2006 precej zmanjšalo. Vodstvo bi se moralo zelo potruditi za izboljšanje stanja, kajti ravno vodstvo mora biti zgled zaposlenim, ki mu bodo sledili s kakovostnim delom in si tako prizadevali za zadovoljstvo kupcev. V zadnji raziskavi je edina kategorija, ki se je izboljšala glede na leto 2004, zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. Problematično je tudi nizko zadovoljstvo s plačo in možnostjo napredovanja. Lahko se zgodi, da si usposobljeni in izobraženi zaposleni poiščejo drugo delo, zlasti ker je opaziti zniževanje ocen teh kategorij.

V Prilogi 8 (glej Tabela 2) so podane še ocene organizacijske klime iz zgoraj omenjenih raziskav, kjer so obravnavana podobna vprašanja kot pri zadovoljstvu zaposlenih, le da gre za vidik organizacije in ne posameznika. V nadaljevanju bom kratko povzela nekaj ključnih ugotovitev. Vse ocene po kategorijah so se v letu 2006, glede na prejšnji raziskavi, znižale. Opaziti je velik pomen kakovosti v KPL, saj kljub znižanju v letu 2006 ostaja odnos do kakovosti še vedno najboljše ocenjena kategorija. Inovativnost, motivacija in pripadnost organizaciji so med boljše ocenjenimi kategorijami, prav tako splošno zadovoljstvo, so se pa vse ocene precej znižale. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev se nahaja na sredini lestvice, vendar z velikim padcem v letu 2006. Menim, da bi bilo potrebno delati v smeri izboljšanja te kategorije; zaposlenim bi se moralo predstaviti vizijo podjetja, saj je za uspešno delovanje podjetja zelo pomembno, da se strategija uresničuje, zato jo morajo vsi zaposleni poznati in vedeti, kako sami pripomorejo k njenemu izvajanju. Standard ISO 9001:2000 naj bi izboljšal notranjo komunikacijo v podjetjih, vendar rezultati organizacijske klime v KPL tega ne kažejo, saj že tako nizka ocena ves čas pada. Usposobljenost in učenje zaposlenih je poudarjeno v ISO 9001:2000, a se ocena v KPL, kljub temu da ostaja srednje ocenjena in dosega slovensko povprečje, znižuje.

Standard ISO 9001:2000 zahteva, da morajo biti izvajalci dela, ki vpliva na kakovost proizvoda, usposobljeni na podlagi ustrezne izobrazbe, znanja, veščin in izkušenj. Organizacije morajo med drugim zagotoviti usposabljanje, oceniti učinkovitost teh ukrepov, zagotoviti, da se osebje zaveda pomembnosti svojih aktivnosti, vzdrževati primerne zapise o izobrazbi, usposabljanju, veščinah, izkušnjah itd. (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 80). Med nefinančne kazalce, ki odražajo stanje znanja v podjetju, sodi tudi struktura zaposlenih po izobrazbi (Rejc, 2002, str. 80).

Slika 6: Struktura zaposlenih v KPL po stopnji izobrazbe na dan 31.12. v letih 1994-2005



Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 1994-2005.

S Slike 6 (glej tudi Prilogo 8 - Tabela 3) lahko razberemo, da se povprečna izobrazbena struktura zaposlenih izboljšuje. KPL je proizvodno orientirano podjetje, ki večino kadra zaposluje v proizvodnji, zato je v podjetju vsa leta večina zaposlenih s stopnjo izobrazbe, ki je nižja od V. stopnje. Velik delež predstavljajo zaposleni s I. stopnjo izobrazbe, vendar se je ta delež ves čas od pridobitve certifikata ISO 9001, z izjemo leta 2003, zmanjševal. Po certifikaciji sistema

kakovosti v podjetju je začel naraščati delež zaposlenih s V., VI. in VII. stopnjo izobrazbe, po prilagoditvi sistema kakovosti zahtevam nove izdaje standarda pa predvsem delež zaposlenih s VII. stopnjo, ki se je v proučevanem obdobju povečal z začetnih 2,8 % na kar 9,2 % v letu 2005. KPL spodbuja dodatno izobraževanje že zaposlenih delavcev. V zadnjih letih se je povečalo število vključenih v formalne oblike izobraževanja, z organiziranjem šolanja po srednjem poklicnem programu strojništva pa se je okrepila skupina šolajočih na srednji stopnji šolanja. Nekaj zaposlenih se izobražuje tudi na podiplomskem študiju.

Procese učenja v podjetju delno odraža kazalec povprečno število ur formalnega izobraževanja, ki ga je bil v posameznem letu deležen zaposleni (Rejc, 2002, str. 80). Podatke o obsegu izobraževanja v podjetju ter o vključenosti zaposlenih v izobraževanje sem lahko pridobila le za obdobje 2002-2005 (glej Tabela 1).

Tabela 1: Podatki o izobraževanju v KPL po letih v obdobju 2002-2005

<i>Postavka</i>	2002	2003	2004	2005
Obseg izobraževanja (v urah)	22.581	16.222	21.300	17.093
Število ur izobraževanja na zaposlenega	19	13	17	14
Delež zaposlenih, zajetih v izobraževanje (v %)	65	61	68	55

Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 2002-2005.

Podjetje se zaveda, da je za dolgoročni uspeh ključnega pomena predvsem znanje. Z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem si zaposleni širijo strokovna in funkcionalna znanja, KPL pa si zagotovi tako kadrovsko strukturo, ki bo sposobna uresničevati cilje obstoječih in načrtovanih razvojnih procesov, zato nenehno vloga v razvoj in izobraževanje zaposlenih. V zadnjih letih so si postavili dva cilja: približati se 100-odstotni vključenosti zaposlenih v programe izobraževanja ter v povprečju vsakega zaposlenega vključiti v izobraževanje vsaj 20 ur. V Tabeli 1 vidimo, da število ur izobraževanja na zaposlenega v zadnjih štirih letih niha. Obseg izobraževanja posameznega zaposlenega se je v letu 2004 povečal zaradi vključenosti zaposlenih v uvajanje novega informacijskega sistema SAP. Ta kazalec ne dosega postavljenega cilja tudi zaradi večje vključenosti zaposlenih v formalne oblike izobraževanja (študij ob delu), kar v KPL ni vključeno v ure izobraževanja. Tudi drugi kazalec, delež vključenih v izobraževanje, v tem obdobju niha. Največji delež, 68 % zaposlenih, je bilo vključenih v izobraževanje v letu 2004, znova kot posledica priprav na uvajanje informacijskega sistema SAP. Najmanj zaposlenih je bilo vključenih v programe izobraževanja v letu 2005 - le 55 %. Razlog je tudi, da z vsebinami organiziranih programov ne pokrivajo vseh skupin zaposlenih.

Učinkovitejši pristop k poslovanju zaradi ISO standardov se lahko odraža tudi v inovacijskih aktivnostih. Podjetje lahko s primerno uporabo načela vključenosti vseh zaposlenih doseže večjo inovativnost in ustvarjalnost pri doseganju ciljev podjetja (Alič, 2003, str. 59).

Tabela 2: Število inovacijskih predlogov in število inovacijskih predlogov na zaposlenega v KPL v letih 1994-2005

Postavka	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Št. predlogov	36	28	30	58	54	73	70	61	19	33	75	30
Št. predlogov na zap.	0,031	0,023	0,025	0,046	0,044	0,062	0,058	0,052	0,016	0,028	0,064	0,026

Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 1994-2005.

Iz Tabele 2 je razvidno, da je število inovacijskih predlogov v KPL takoj po uvedbi standarda upadlo in začelo naraščati po letu 1995 ter v letih 1999 in 2000 celo preseгло število 70. Nato se je zmanjševalo; v letu 2002 jih je bilo na 100 zaposlenih le 1,6. V spremljanem obdobju je bilo največ (75) inovacijskih predlogov oziroma predlogov na zaposlenega ravno v letu 2004. Rezultati ne dosegajo rezultatov primerljivih podjetjih, vendar si v podjetju prizadevajo za izboljšanje. Rezultat teh prizadevanj je prenova procesa inovativne dejavnosti in nov pravilnik o inovacijah, ki je stopil v veljavo leta 2006 in s katerim naj bi se poenostavil način zbiranja in ocenjevanja inovacij, kar naj bi vodilo do večjega števila predlogov ter števila avtorjev inovacij.

Proizvodna učinkovitost se meri tudi z izkoriščenostjo strojev in zastoji v proizvodnji, na kar naj bi standard imel pozitiven vpliv. Za PC Okovje sta kazalca prikazana v Tabeli 3; podatki so na voljo le za obdobje 2002-2005.

Tabela 3: Povprečen izkoristek strojev ter zastoji v PC Okovje v letih 2002-2005

Postavka	2002	2003	2004	2005
Izkoristek strojev (v %)	63,7	60,9	56,9	64,9
Zastoji (v %)	3,8	2,4	6,7	6,1

Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 2002-2005.

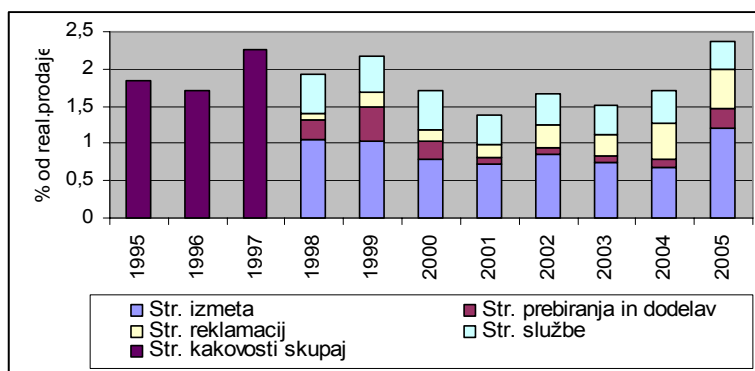
V Tabeli 3 je prikazano povprečje čistega izkoristka strojev v PC Okovje, kar pomeni, da so izvzeti nastavno pripravljalni časi. Do izrazitih razlik v izkoristku strojev v zadnjih štirih letih ni prišlo, po 63,7 % izkoristku v letu 2002 se je le-ta nato dve leti zmanjševal, v letu 2005 pa je bil skoraj 65 %. Glede na število zaposlenih je v proizvodnji PC Okovje preveč strojev, ki so zato zelo slabo izkoriščeni. Nekateri, predvsem starejši stroji, se uporabljajo le ob določenih naročilih, za specifično uporabo. Menim, da bi morali natančno proučiti, kakšne stroške jim povzroča vzdrževanje strojev, ki se skoraj ne uporabljajo in jim jemljejo prostor ter nato stroje, katerih letni izkoristek ne presega določene meje, odstraniti. V preteklih letih se izkoriščenosti kapacitet ni sistematično spremljalo, zgolj za sprotno uporabo. V isti tabeli sem prikazala še gibanje zastojev v proizvodnji. Takoj po uvedbi sistema kakovosti v skladu z novo izdajo standarda so se zastoji zmanjšali na 2,4 %, v letih 2004 in 2005 pa so se gibali nad 6 %. Pomemben napredek na področju ugotavljanja realnega izkoristka strojev in naprav je opaziti v letu 2004, ko so klasificirali zastoje v sistemu SPRO, kar daje izhodišče za pripravo načrta stalnih izboljšav v proizvodnji.

Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin. Nabavnemu procesu postavljata gospodarski sistem in politika vrsto objektivnih pogojev, ki jih ne more zaobiti (Pučko, 2004, str. 76-77). Po certifikaciji so v KPL začeli letno ocenjevati dobavitelje (zlasti pomembnejše), kar jim je v pomoč pri učinkoviti izbiri le-teh in pri vzdrževanju strokovno-poslovnih odnosov z njimi. Z ocenjevanjem želijo izločiti kritične dobavitelje. Poteka s pomočjo kriterijev (pomembnost dobavitelja in cene, plačilni pogoji, način dobav ipd.; kakovost dobav - izračuna se kakovostno število, kakovost dobav razdelijo v range, od kritičnih do manj važnih karakteristik; ocena ekološke naravnosti dobavitelja na osnovi poslanega vprašalnika), na podlagi katerih opravijo rangiranje dobaviteljev. S planiranimi presojami določenega števila dobaviteljev potrdijo pravilnost rangiranja. Z dobavitelji, ki dosežejo večje število točk, poglobljajo odnose in širijo sodelovanje, slabše ocenjene skušajo usposablјati za prekvalifikacijo v višji rang, najslabše ocenjeni skupini pa zahtevata previdnost pri poslovanju zaradi tveganja - pri zelo slabo ocenjenih dobaviteljih začnejo razmišljati o zamenjavi dobavitelja. Dobavitelji so z ocenami seznanjeni in če je v njihovem interesu, se bodo potrudili za izboljšanje. Ocenjevanje je do sedaj potekalo večinoma na subjektivni ravni, z uvedbo novega informacijskega sistema SAP pa bo ocenjevanje zaradi večje razpoložljivosti podatkov bolj objektivno in zato bolj realno.

Pomemben pokazatelj učinkovitosti delovanja sistema kakovosti so stroški kakovosti. Ti so mera za izražanje (ne)kakovosti. Tako se kakovost prevede v finančno kategorijo, ki jo je moč obvladovati. Potrebno jih je čim bolj spoznati, da se lahko deluje v smeri njihovega zmanjšanja in odpravljanja vzrokov nastanka (Arnol, 2002, str. 24). Stroški kakovosti so vsi stroški, ki nastajajo pri preprečevanju in ugotavljanju napak na izdelkih in storitvah ter stroški za odpravo posledic napak. Pomembno ni le, da se stroški kakovosti zmanjšujejo, temveč se mora spreminjati tudi njihova struktura. V KPL se stroški kakovosti delijo v dve skupini (Poslovnik kakovosti podjetja KPL, 2004):

- *skupni stroški kakovosti* (preventivni stroški kakovosti, stroški nadzora kakovosti, stroški kakovosti notranjih izgub: izmet in dodelave) in
- *stroški kakovosti zunanjih izgub* – pri kupcu (stroški reklamacij ob dobavi in stroški reklamacij v garancijski dobi izdelka ali storitve).

Slika 7: Stroški kakovosti po skupinah glede na realizacijo prodaje v KPL v obdobju 1995-2005 (v %)



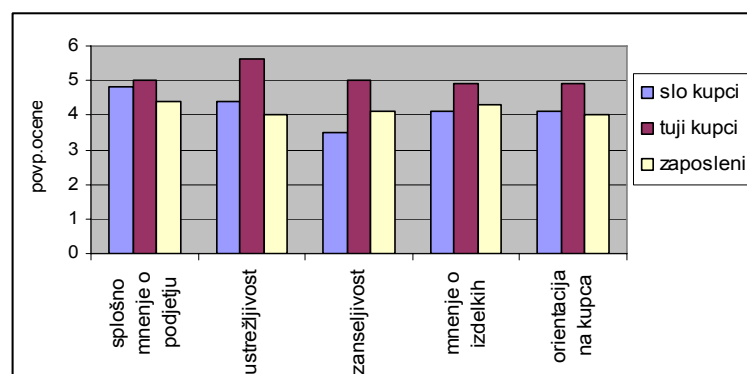
Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 1995-2005.

Na Sliki 7 na str. 39 (glej tudi Prilogo 8 - Tabela 4) so stroški kakovosti prikazani kot odstotek vrednosti prodajne realizacije. Sistematično so začeli stroške kakovosti spremljati šele v letu 1995, k čemur je pripomogla uvedba standarda ISO 9001 v poslovanje. V proučevanem obdobju so stroški nihali v razponu med 1,40 % in 2,36 % glede na realizacijo prodaje. Najnižji so bili v letu 2001, ko so prilagajali poslovanje zahtevam novega standarda. V času veljave nove verzije standarda so ostali okrog ravni 1,5 % glede na realizacijo prodaje, vse do leta 2005, ko je opaziti najvišji odstotek. Razlog za to je tudi spremenjena metodologija, ki zajema stroške kakovosti bolj popolno. Večji delež stroškov kakovosti v vseh letih predstavljajo stroški notranjih izgub, predvsem na račun stroškov izmeta, ki so se po začetnem znižanju in nato precej enakomernem gibanju v letu 2005 povečali na kar 1,21 % realizacije prodaje. Za podjetje je bolj ugodno, da večji del stroškov predstavljajo notranje izgube, saj to pomeni, da napake ugotovijo v podjetju, še preden so proizvodi dostavljeni kupcu. Opaziti je trend naraščanja stroškov zunanjih izgub, to je stroškov reklamacij, ki so se od leta 1998, ko so znašali 0,1 % glede na realizacijo prodaje, povečali na 0,53 % glede na prodajno realizacijo v letu 2005, kar ni ravno spodbudno. Stroški reklamacij se delijo na stroške reklamacij kupcev in stroške reklamacij nabavnega materiala. Slednji predstavljajo zelo majhen delež, v letu 2005 le 0,01 % glede na realizacijo prodaje. Zanesljivost dobaviteljev se je izboljšala. Stroški reklamacij kupcev pa imajo trend naraščanja. Upadanje je zaznati pri preventivnih stroških kakovosti in stroških nadzora kakovosti, čeprav bi si podjetje moralo prizadevati za povečevanje teh stroškov v stroških kakovosti, kar bi vodilo do zniževanja stroškov izgub in s tem bi bili tudi skupni stroški kakovosti nižji.

Uvajanje standarda kakovosti ne koristi le podjetju, ampak tudi kupcu (Alič, 2003, str. 50). Ena izmed bistvenih novosti standarda ISO 9001:2000 je usmerjenost h kupcu. Načelo osredotočenosti na odjemalce je vključeno v številne zahteve standarda. Novost je tudi zahteva po nadzorovanju in merjenju zadovoljstva odjemalcev. Ravno to dejstvo je bilo spodbuda, da so v letu 2001 v KPL prvič, s pomočjo poslanih vprašalnikov, pripravili analizo zadovoljstva kupcev. Za ponovitev raziskave so se odločili v letu 2006, tokrat zaradi reorganizacije v letu 2002 po posameznih PC-jih, vendar teh rezultatov še nimam na razpolago, ker raziskava v podjetju v času pisanja diplomskega dela še ni bila končana.

Rezultati ankete iz leta 2001 so prikazani na Sliki 8 na str. 41. V nadaljevanju bom podala ključne ugotovitve. Vprašalnike so poslali domačim in tujim kupcem. Vprašanja zaprtega tipa so bila združena v 5 sklopov, na šeststopenjski lestvici (6 pomeni zelo zadovoljen, 1 zelo nezadovoljen) so morali obkrožiti odgovor glede na stopnjo strinjanja s postavljenimi trditvami, pri vprašanjih odprtega tipa pa napisati svoj odgovor. Odzivnost kupcev je bila 36-odstotna. Enak vprašalnik so prejeli tudi nekateri zaposleni; od razdeljenih dvainštiridesetih so dobili vrnjenih enaindvajset.

Slika 8: Rezultati ankete o zadovoljstvu kupcev KPL v letu 2001



Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 2001.

Rezultati so, kot je razvidno s Slike 8 (in Priloge 8 - Tabela 5), na solidni ravni. Kupci so najvišjo povprečno oceno namenili sklopoma ustrežljivost in splošno mnenje o podjetju. Med najboljše ocenjenimi sta bili vprašanji o kakovosti izdelkov in skladnosti izdelkov s tehnično dokumentacijo. Kategorije, katerim bi morali glede na dobljene rezultate posvetiti največ pozornosti, so ravnanje pri reklamacijah, izpolnjevanje rokov dobave blaga, resnost interesa za reševanje problema kupca (tudi reklamacije), izpolnjevanje kupoprodajnih dogovorov ter inovativnost. Večino vprašanj so slovenski kupci ocenili slabše kot tuji. V sklopu zanesljivost ter pri ravnanju ob reklamacijah so te razlike še posebej izrazite; na primer slovenski kupci so ocenili resnost interesa za reševanje problema kupca dve oceni slabše kot tuji. Iz iste ankete izhaja, da je za kupce najbolj pomembna kategorija zanesljivost, najmanj pomembno pa splošno mnenje o podjetju. Zaposleni so posamezne vidike ocenili nižje kot kupci, kar kaže na to, da imajo kupci o KPL boljše mnenje kot zaposleni. Tudi njim se zdi najpomembnejša zanesljivost. Res je, da podjetje večino svojih izdelkov izvozi, tuji kupci pa so v povprečju bolj zadovoljni od domačih. Vseeno bi se morali v podjetju posvetiti tudi domačim kupcem in si prizadevati za izboljšanje vidikov, ki so bili z njihove strani slabo ocenjeni. To velja predvsem pri resnosti interesa za reševanje problema kupca ter izpolnjevanju rokov dobave blaga glede na pogodbene dogovore. Truditi bi se morali za izboljšanje kritičnih področij, hkrati pa ne smejo zanemariti tistih, ki so bila dobro ocenjena. Zanimivo bi bilo videti, ali je prišlo do kakšnih sprememb, odkar je v veljavi ISO 9001:2000, ki bolj poudarja zadovoljstvo kupcev. Kot sem omenila, pa raziskava iz letošnjega leta še ni dokončana, vendar tudi sicer rezultati ne bi bili primerljivi zaradi drugačnega pristopa k analizi.

3.3.2. Analiza vpliva poslovanja Kovinoplastike Lož v skladu z ISO 9001 na finančno poslovanje

V nadaljevanju prikazujem gibanje kazalcev donosnosti kapitala (ROE) kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti podjetja z vidika lastnikov, čiste dobičkovnosti prihodkov od poslovanja, donosnosti sredstev (ROA), ki je pomembna z vidika podjetja in managementa, ter kazalcev, ki tudi sodita v širši krog kazalcev uspešnosti - to sta celotna ekonomičnost in ekonomičnost

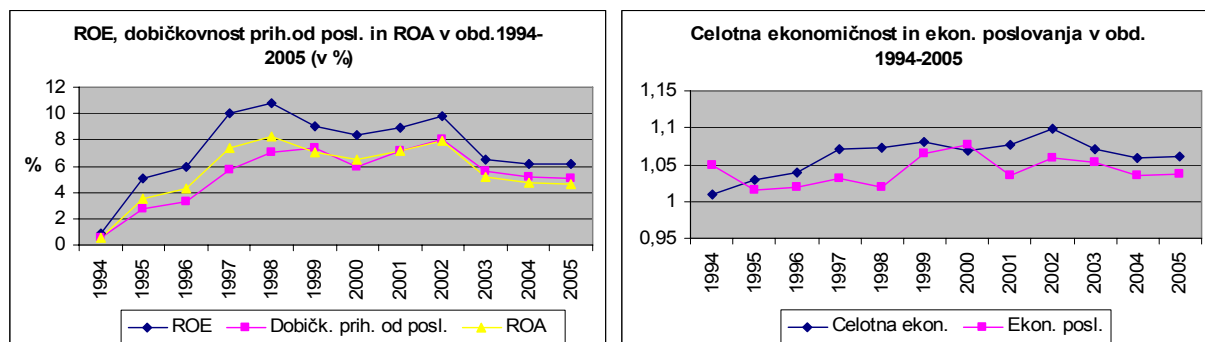
poslovanja v proučevanem obdobju (glej Tabelo 4 in Sliko 9). Kratek teoretični prikaz vseh finančnih kazalcev, ki sem jih izračunala v tem poglavju, je podan v Prilogi 9. Opozoriti moram, da je proučevano obdobje zelo dolgo, zato finančni podatki niso brezpogojno primerljivi, saj so v obdobju prisotne velike spremembe, od sprememb računovodskih standardov, preoblikovanja v delniško družbo itd.

Tabela 4: Finančni kazalci podjetja KPL v obdobju 1994-2005

Kazalec	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ROE (v %)	0,90	5,01	5,91	10,04	10,78	8,99	8,34	8,96	9,80	6,46	6,14	6,20
Dobičkovnost prih. od posl. (v %)	0,5	2,7	3,3	5,7	7,1	7,4	6,0	7,2	8,0	5,6	5,2	5,1
ROA (v %)	0,60	3,50	4,30	7,39	8,23	7,05	6,55	7,17	7,97	5,21	4,77	4,65
Celotna ekonomičnost	1,009	1,029	1,04	1,071	1,073	1,08	1,069	1,077	1,099	1,07	1,059	1,06
Ekonom. poslovanja	1,05	1,015	1,02	1,031	1,020	1,065	1,076	1,036	1,059	1,053	1,036	1,037

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja KPL v letih 1994-2005.

Slika 9: Gibanje finančnih kazalcev podjetja KPL v obdobju 1994-2005



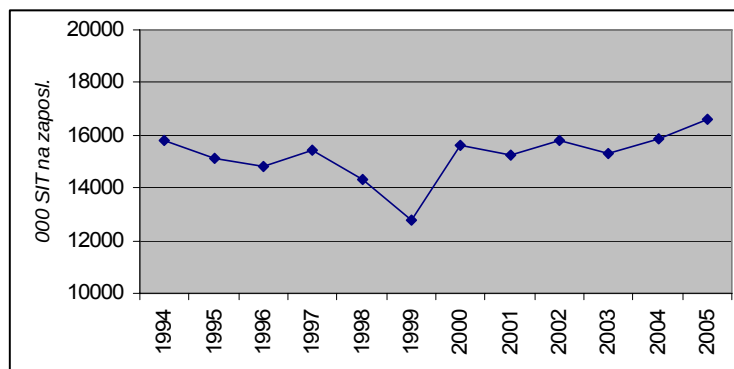
Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja KPL v letih 1994-2005.

ROE, čista dobičkovnost prihodkov od poslovanja in ROA imajo precej podoben trend gibanja v letih od 1994 do 2005. V prvih letih po pridobitvi certifikata ISO 9001 je opaziti izrazit trend rasti vse do leta 1998, pri čisti dobičkovnosti prihodkov od poslovanja do 1999. Potem do leta 2002 ni prihajalo do večjih odstopanj. Po letu 2002 so se vsi trije kazalci znižali za dobrih 30 % in na tisti ravni ostali naslednja tri leta.

Kazalca ekonomičnosti kažeta, da je podjetje vse od uvedbe sistema kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 dalje poslovalo ekonomično, saj oba presegata vrednost 1, kar pomeni, da so vse odhodke pokrili s prihodki. Opazimo lahko trend povečevanja ekonomičnosti po uvedbi standarda. Vrednosti so v proučevanem obdobju sicer nihale, vendar večjih odstopanj ni bilo zaznati. Najvišja vrednost celotne ekonomičnosti je bila ravno v letu dograditve sistema kakovosti, to je v letu 2002. Ekonomičnost poslovanja se je neposredno po uvedbi standarda celo znižala, sicer pa je imela podoben trend gibanja kot celotna ekonomičnost.

Naslednji kazalec, ki sem ga izračunala, je produktivnost dela (glej Sliko 10). V KPL je ugotavljanje produktivnosti oteženo zaradi heterogene proizvodnje, zato bom za okviren prikaz gibanja produktivnosti dela uporabila razmerje med prihodki od poslovanja in povprečnim številom zaposlenih. Ker gre za časovne primerjave, je potrebno izločiti vpliv spreminjanja cen. Pri korigiranju poslovnih prihodkov bom uporabila postopek inflacioniranja.

Slika 10: Produktivnost dela podjetja KPL v letih 1994-2005



Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja KPL v letih 1994-2005; Interno gradivo podjetja KPL, 1994-2005.

V primeru izračuna produktivnosti dela kot razmerja med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih lahko vidimo, da se z izjemo leta 1999, ko je bila najnižja, ni bistveno spreminjala, kar ne kaže na to, da bi standard nanjo vplival. Je pa v zadnjih letih opaziti rahel trend rasti.

Natančnejši izračun celotne produktivnosti lahko zaradi omejene razpoložljivosti podatkov podam le od leta 2002 naprej (glej Tabelo 5). Izračunana je kot razmerje med dodano vrednostjo in inputom.

Tabela 5: Celotna produktivnost podjetja KPL v letih 2002-2005

Kazalec	2002	2003	I 03/02	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Celotna produktivnost	0,525	0,554	105,5	0,484	87,4	0,429	88,6

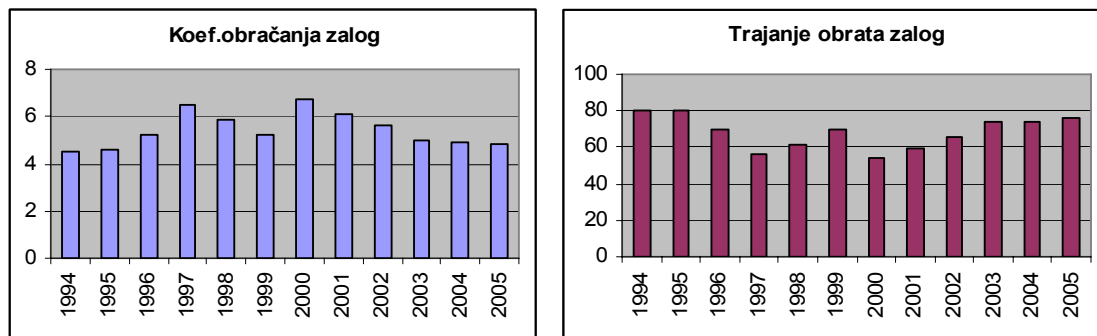
Vir: Letno poročilo podjetja KPL za leto 2005.

V tem primeru lahko v Tabeli 5 opazimo, da se je po povečanju produktivnosti v letu 2003 ta v naslednjih letih zniževala. Padec celotne produktivnosti v zadnjih letih lahko pripišemo tudi povečevanju vhodnih stroškov, znižanju prodajnih cen ter rasti stroškov dela, ki je večja od rasti produktivnosti procesov in večja od zniževanja ostalih stroškov (Letno poročilo podjetja KPL, 2005, str. 14).

Z izboljševanjem kakovosti podjetja lahko vplivajo na zmanjšanje zalog materiala in izdelkov zaradi tekočega izvajanja proizvodnega procesa s predvidljivimi rezultati (Alič, 2003, str. 28).

Velik poudarek se daje naročanju materiala in surovin v količinah, ki predstavljajo minimalne zaloge v skladišču. Obračanje zalog je kazalec, ki nakazuje povečanje poslovne učinkovitosti. Večkrat kot se zaloge obrnejo, večji bo uspeh oziroma manjše zaloge so potrebne za enak uspeh (Pučko, Rozman, 2000, str. 70). Gibanje koeficienta obračanja zalog in trajanja obrata zalog za proučevano obdobje za KPL je prikazano na Sliki 11.

Slika 11: Hitrost obračanja zalog v podjetju KPL v letih 1994-2005



Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja KPL v letih 1994-2005.

Z zgornje slike je razvidno, da je začetnemu povečevanju koeficienta obračanja zalog po uvedbi sistema kakovosti vse do leta 1997 sledilo zniževanje. Najhitreje so se zaloge obračale v letu 2000, ko so se obrnile 6,7-krat, po tem letu lahko opazimo trend zmanjševanja obrata zalog; leta 2005 so se obrnile v povprečju le še na vsakih 75,8 dni. Razlog za zmanjševanje koeficienta obračanja zalog v zadnjih petih letih je tudi rast cen surovin. V podjetju so s planirano ravniyo zalog surovin tako oskrbovali celotno proizvodnjo. Predvidevamo lahko, da se bodo z začetkom uporabe informacijskega sistema SAP, ko se vsi dogodki dnevno odražajo po celotni logistični verigi, kar med drugim pomeni zmanjšanje potreb po zalogah strateških vhodnih materialov, zaloge hitreje obračale.

3.4. *Razgovor z vodjem službe zagotavljanja kakovosti o vplivu standarda ISO 9001 na poslovanje Kovinoplastike Lož*

Vodja službe zagotavljanja kakovosti meni, da je šlo podjetje s standardom ISO 9001 skozi normalen proces uvajanja in učenja. V podjetju so začeli določena področja spremljati zgolj zaradi zahtev standarda, pozneje pa so se začeli zavedati, da lahko izpolnjevanje zahtev podjetju zelo koristi, če podjetje upošteva smernice z namenom, da se nekaj spremeni in izboljša. Potrdil je, da se je podjetje v letu 1994 odločilo za certifikacijo predvsem iz trženjskih razlogov.

Po njegovem mnenju je prišlo do velike prelomnice z novo izdajo standarda ISO 9001:2000, po kateri so v KPL nadgradili sistem kakovosti v letu 2002. Standard iz leta 1994 je pozornost namenjal predvsem proizvodnji. Novi standard pa razširja pojem kakovosti še na ostale funkcije v podjetju, pomemben je tudi procesni pristop. S pomočjo tega so tako tudi v KPL začeli spoznavati, da za kakovost niso odgovorni le v proizvodnji, temveč da vse poteka kot povezan

proces z namenom zadovoljiti potrebe in želje kupcev. Med prednostmi ISO 9001:2000 je tudi zahteva po postavitvi merljivih ciljev kakovosti na različnih ravneh. Tako so s pomočjo modela BSC oblikovali merljive cilje kakovosti po ključnih procesih šele v letu 2004. V času veljave prejšnje verzije standarda so bili postavljeni cilji kakovosti samo na nivoju podjetja. Veliko truda v KPL vlagajo v to, da bi se s pomočjo podatkov prikazala bolj realna slika; to velja zlasti za stroške kakovosti. Le realno postavljeni cilji in realno zajeti podatki so lahko podlaga za ukrepanje in izboljševanje. Posledica takih aktivnosti je veliko povečanje stroškov kakovosti v letu 2005, kar tako gledano ne pomeni poslabšanja kakovosti, ampak nov korak na poti k nenehnemu izboljševanju. V podjetju se zavedajo, da lahko le vlaganje v preventivne stroške kakovosti znižuje skupne stroške kakovosti, a tega rezultati analize zaenkrat ne kažejo.

Pridobitev certifikata kakovosti in njegovo vzdrževanje je za podjetje pomembna investicija. V KPL je začetni strošek predstavljal okrog 10.000 €, letno pa stanejo stroški vzdrževanja certifikata v povprečju 5.000 €. Kljub temu je standard ISO 9001 prinesel številne koristi v podjetje, ki se odkrivajo tudi v nadgradnji sistema kakovosti, zato meni, da je bila uvedba sistema kakovosti v skladu s standardom ISO 9001 smiselna in upravičena. Zahteve standarda so olajšale pot do spoznanj, do katerih bi vseeno prišli, a po težji poti. Notranje presoje in vodstveni pregledi so orodja nadzora, ki spodbujajo stalno izboljševanje sistema in pripomorejo k izpolnjevanju zahtev standarda v vsakodnevnom poslovanju. Kljub vsemu je ISO 9001 le osnova za uspešno in učinkovito poslovanje, korak na poti do celovitega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti. Delo na področju kakovosti se ne konča s pridobitvijo certifikata, potrebno je nenehno vlagati energijo v vzdrževanje in izboljševanje sistema kakovosti. Tega se v podjetju zavedajo, zato sistem kakovosti nadgrajujejo z novimi standardi in metodologijami.

3.5. Razprava o rezultatih analize o vplivu poslovanja v skladu z ISO 9001 na uspešnost poslovanja Kovinoplastike Lož

Cilj diplomskega dela je bil analizirati vpliv poslovanja v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 na uspešnost podjetja KPL. Poskušala sem se izogniti tradicionalnemu načinu merjenja uspešnosti poslovanja samo s finančnimi kazalci, zato sem zbrala še nekaj nefinančnih kazalcev uspešnosti, na katerih slonijo sodobni modeli za spremljanje uspešnosti. V kolikšni meri so višje vrednosti kazalcev uspešnosti odvisne ravno od pridobljenega certifikata oziroma od uvedbe sistema obvladovanja kakovosti, na podlagi te analize ne morem natančno ugotoviti. Na rezultate poslovanja vplivajo tudi gospodarsko in politično okolje, velikost podjetij, panoga, ostali pridobljeni certifikati, izvajanje drugih aktivnosti v podjetju ipd. Omenila bom le nekatere gospodarske razmere, ki so vplivale na slabše rezultate podjetja v zadnjih letih. V letu 1998 je prišlo do velike krize in padca povpraševanja, kajti posledice azijske in ruske krize je bilo čutiti tudi v Evropi. V letu 2001 je prišlo na tržiščih EU do recesije na področju gradbeništva, kar se je poznalo v padcu obsega prodaje (predvsem okovja). Opozoriti je potrebno tudi na nekajletni trend dražitve surovin in energije, ki je v zadnjih petih letih v KPL povzročil veliko povečanje stroškov poslovanja (Letno poročilo podjetja KPL, 2005) in s tem precej vplival na kazalce

uspešnosti v negativni smeri. Ta trend se nadaljuje tudi v letu 2006 in v podjetju namenjajo temu problemu veliko pozornosti. Kljub vsemu omejitve ne opravičujejo opustitve celotnega merjenja.

Na podlagi analize in razgovora z vodjo službe zagotavljanja kakovosti sem prišla do naslednjih ugotovitev. Sistem obvladovanja kakovosti v KPL je opisan v Poslovniku kakovosti in je v celoti usklajen s standardom ISO 9001. S certifikatom kakovosti ISO 9001 so želeli sporočiti, da gre za urejeno, zaupanja vredno podjetje, ki se zaveda pomena kakovosti. ISO 9001 je povečal ugled podjetja, prinesel boljšo prepoznavnost, še posebej na tujih trgih, in izboljšal možnosti za trženje proizvodov. Kljub temu da ob uvedbi še niso razmišljali o možnih koristih standarda za notranjo kakovost, so se že kmalu pokazali učinki uvedenega sistema kakovosti. Pridobili so urejen sistem kakovosti, jasno opredelitev odgovornosti in pooblastil, povečali sta se urejenost in preglednost poslovanja.

Sistematično ukvarjanje s kakovostjo je postopoma pripeljalo do spreminjanja miselnosti v podjetju, saj so se začeli zavedati še ostalih priložnosti, ki jih ponuja izpolnjevanje zahtev standarda. Šele na podlagi zahtev standarda so začeli spremljati določena področja, kot so stroški kakovosti, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih itd. Veliko izboljšav je posledica nove izdaje standarda iz leta 2000, s katero so standard približali konceptu celovitega obvladovanja kakovosti. ISO 9001:1994 je poudarjal izvajanje zapisanega, ni pa bilo pomembno, ali je podjetje kazalo pozitivne poslovne učinke. Zahteva po učinkovitosti izvajanja dokumentiranih postopkov je vgrajena šele v novo verzijo standarda iz leta 2000 (Alič, 2003, str. 51).

Analiza kazalcev *ROE*, *dobičkovnosti prihodkov od poslovanja*, *ROA* pa tudi *ekonomičnosti* je potrdila pozitiven vpliv uvedbe certifikata ISO 9001 na finančno uspešnost podjetja, predvsem v prvih petih letih po uvedbi standarda. V zadnjih treh letih je zaznati slabše rezultate pri teh kazalcih, na kar so imeli velik vpliv prej omenjeni zunanji razlogi. Ni zaznati večjega vpliva standarda na *produktivnost dela*. Nova verzija standarda tudi ni vplivala na povečanje *celotne produktivnosti*. Spremljala sem še hitrost *obračanja zalog*, ki se je takoj po uvedbi standarda kakovosti ISO 9001 v podjetje povečevala, po letu 2000 pa je zaradi razmer na trgu opaziti trend zviševanja trajanja obrata zalog. Pričakovala sem, da se bodo *stroški kakovosti*, ki so pokazatelj učinkovitosti delovanja sistema kakovosti, v letih poslovanja v skladu z zahtevami standarda zniževali. Vendar rezultati ne kažejo bistvenega izboljšanja na tem področju. Trend gibanja celotnih stroškov kakovosti glede na fakturirano realizacijo po posameznih letih sicer kaže na rahlo zniževanje stroškov kakovosti - najnižje vrednosti je opaziti med leti 2000 in 2004 - vendar so se v letu 2005 tudi zaradi spremenjene metodologije zajemanja stroškov v podjetju precej povečali. Si pa v podjetju prizadevajo za bolj realno zajemanje stroškov kakovosti, kar bo nudilo boljšo podlago za izboljšave.

Kar se tiče nefinančnih kazalcev, so se izboljšali predvsem kazalci, ki odražajo stanje *znanja* v podjetju, zlasti izobrazbena struktura zaposlenih, ki se je izboljševala ves čas od vpeljave standarda ISO 9001 v podjetje. Velik poudarek dajejo v podjetju širitvi in poglobljanju znanj. Zavedajo se, da se zagotavljanje kakovosti začne in konča z izobraževanjem. Zato je zelo

pozitivno, da si podjetje prizadeva zaposlovati izobražene ljudi. Kadre pridobivajo tudi s kadrovskim štipendiranjem, že zaposlene pa spodbujajo k izobraževanju. Podatke o *izobraževanju* imam na voljo le za štiri leta, vendar bistvenih sprememb v zadnjih letih ni zaznati. Število ur izobraževanja ni ravno najvišje zaradi večje vključenosti zaposlenih v formalne oblike izobraževanja, ki v te ure niso vključene. V prihodnosti si morajo še dodatno prizadevati za vključenost večjega deleža zaposlenih v izobraževanje. Spremljanje *zadovoljstva zaposlenih* z anketami je spodbudila nova izdaja standarda. Raziskave kažejo padanje splošnega zadovoljstva zaposlenih. Poudarila bi nizko oceno zadovoljstva z vodstvom. Ravno vodstvo bi namreč moralo z osebnim zgledom spodbujati zaposlene k izboljšavam, saj se ljudje ravna po zgledu svojih vodij. Precej visoko oceno so namenili možnostim izobraževanja, kar ISO 9001:2000 poudarja. Iz raziskave organizacijske klime v KPL izhaja, da je kakovost najbolj ocenjena kategorija. Zdi se mi zelo pomembno, da je zavest o pomenu kakovosti močno prisotna v podjetju. Analiza *inovacijskih predlogov* kaže na rahel pozitivni vpliv standarda. Do večjega zmanjšanja predlogov je prišlo po letu 2001, na kar so v podjetju reagirali s spremembo pravilnika o inovacijah, ki naj bi spodbudil večje število predlogov. *Izkoristek strojev in zastoje* so v podjetju začeli sistematično spremljati šele z novo verzijo standarda. Zaenkrat ni zaznati bistvenega vpliva standarda na ta dva kazalca. Standard je prispeval k jasni opredelitvi zahtev do *dobaviteljev*. Več pozornosti so začeli namenjati kakovosti vhodnih materialov in surovin, od katere je v veliki meri odvisna kakovost proizvodov. Izvajajo presoje kakovosti pri dobaviteljih, katere redno ocenjujejo, s čimer se pravočasno odkrije kritične dobavitelje in se ustrezno ukrepa, da ne prihaja do zastojev v proizvodnji, se posluje z minimalnimi zalogami ipd. Vloga dobavitelja je dvignjena na raven, ki terja višje oblike sodelovanja kot običajen kupoprodajni odnos, saj z dobavitelji vzpostavljajo partnerske odnose. O spremembah v zadovoljstvu kupcev v proučevanem obdobju zaradi omejenih podatkov ne morem sklepati. Na voljo imam le rezultate *ankete o zadovoljstvu kupcev* iz leta 2001, ko so bile poslovne storitve družbe v očeh odjemalcev na solidni ravni. Najbolj zaskrbljujoče je bilo nižje zadovoljstvo z ravnanjem pri reklamacijah ter resnostjo interesa za reševanje problemov kupca in izpolnjevanjem rokov dobave. Osnove za primerjavo rezultatov nimam. Zadovoljstvo kupcev so prej ugotavljali predvsem preko pritožb in aktivnosti za reševanje njihovih reklamacij. Po mojem mnenju bi morali dodatno redno spremljati zadovoljstvo z anketami, kar bi sproti pokazalo na pomanjkljivosti podjetja, ki jih vidijo kupci, spremljati bi morali tudi delež stalnih kupcev, delež izgubljenih kupcev ipd.

Ali je bila uvedba standarda glede na dosežene učinke upravičena? Ali standard dejansko kaže svoj vpliv na uspešnost podjetja? Dejstvo je, da so uspešna vpeljava, delovanje in razvijanje sistema obvladovanja kakovosti ter pridobivanje resničnih koristi od standardov možni le, ko je v podjetjih prisotna posebna zavzetost celotnega vodstva in vseh zaposlenih za kakovost. Biti mora jasno, da se ljudje ravna po zgledu svojih vodij. Rezultati analize kažejo na večji vpliv standarda v prvih štirih oziroma petih letih po uvedbi, kar velja predvsem za finančne kazalce. Ni zaznati vpliva na stroške kakovosti, produktivnost dela, celotno produktivnost itd. Je pa certifikat kakovosti ISO 9001 podjetju odprl vrata za vstop na zahtevnejše tuje trge, poleg tega nudi možnost za nadaljnji razvoj in izboljševanje kakovosti. Zelo pomembno je, da so se postopoma, tudi s pomočjo standarda, predvsem ISO 9001:2000, ki odpravlja glavne pomanjkljivosti

predhodne serije, začeli zavedati pomena nefinančnih področij za kakovost, ki ni več ozko proizvodno usmerjena, ampak je vpeta v vse funkcije podjetja. Trenutno se koristi tega še ne odražajo v boljših rezultatih, sigurno pa je dolgoročno gledano bistveno, da postaja spremljanje izobraževanja in zadovoljstva zaposlenih, inovativnosti, zadovoljstva kupcev, ustreznosti dobaviteljev ipd. vse bolj pomembno. Zaenkrat še premalo vzpostavljajo vzročno-posledične povezave med nefinančnimi in finančnimi kazalci. Bolj bi morali upoštevati rezultate merjenj in drugih aktivnosti z namenom, da bi se stanje dejansko izboljšalo. Se pa položaj počasi izboljšuje. Standard kakovosti je imel vpliv še na dve pomembni spremembi v podjetju - prišlo je do reorganizacije poslovanja in uvedli so nov informacijski sistem, ki jim omogoča celosten dostop do sprotnih informacij. Bistvo je, da podjetje, sploh tako velik izvoznik kot je KPL, danes brez certifikata ne bi moglo poslovati, saj je standard kakovosti zahteva za enakopravno sodelovanje v konkurenčnem boju, pogoj za pridobitev poslov. Glede na vse zgoraj omenjeno lahko sklenem, da je uvedba standarda v poslovanje kljub začetnemu nepoznavanju potencialnih koristi upravičena. ISO 9001 naj bi deloval kot motor, da se začne v organizacijah nekaj premikati (Bakan Toplak, Urbajs, 2003, str. 122-127) in tako se je zgodilo tudi v tem primeru.

SKLEP

Za razvoj in dolgoročno preživetje vsakega podjetja je pomembno njegovo uspešno poslovanje. Uspešno je tisto podjetje, ki uresničuje svoj namen in dosega iz poslanstva izpeljane strateške cilje (Rejc, Slapničar, 2003, str. 60). Prišlo je do sprememb v razumevanju in spremljanju uspešnosti poslovanja. Tradicionalno se je uspešnost proučevalo predvsem z vidika lastnikov (Rejc, 2003a, str. 118), pomembni so bili finančni kazalci. Problem je bil, da so bili tradicionalni modeli spremljanja uspešnosti usmerjeni v preteklost in niso merili vlaganj, ki zagotavljajo vrednost tudi v prihodnosti. Zato sodobno spremljanje uspešnosti zahteva dopolnjevanje finančnih kazalcev z nefinančnimi, s pomočjo katerih se lahko ugotovi težave pri poslovanju prej kot te lahko negativno vplivajo na finančno poslovanje, ter vključevanje strategij v strukturo kazalcev. Med najbolj uveljavljene sodobne modele za celovito merjenje uspešnosti poslovanja sodijo uravnoteženi sistem kazalcev (BSC), model odličnosti EFQM in Performance Pyramid.

Danes je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti nastopanja na trgu kakovost. Ustrezno kakovost lahko podjetja dosežejo in vzdržujejo z uvedbo sistema obvladovanja kakovosti. To je način, kako organizacija usmerja in obvladuje poslovne aktivnosti, ki so povezane s kakovostjo (ISO 9001 za mala podjetja, 2003, str. 15). Eden izmed modelov sistema obvladovanja kakovosti je standard ISO 9001, ki postavlja zahteve, kaj naj podjetje naredi za doseg kakovosti, od podjetja pa je odvisno, kako to naredi. Trenutno je v veljavi tretja izdaja standarda ISO 9000:2000, ki predstavlja nadgradnjo verzije ISO 9001:1994. Največji poudarek je dan osredotočenosti na odjemalca, procesnemu in sistemskemu pristopu (Alič, 2003, str. 55). Šele z zadnjo verzijo se je pojavila zahteva po učinkovitosti izvajanja dokumentiranih postopkov. Niso pa pomembni samo vsebina in zahteve standarda, temveč tudi način, kako ga podjetje vgradi v svoje poslovanje (Alič, 2003, str. 33). Izpolnjevanje zahtev standarda lahko postane le potrditev

formalnosti za podelitev certifikata, na drugi strani pa lahko podjetja poskušajo s pomočjo izpolnjevanja zahtev ugotoviti pomanjkljivosti, jih popraviti ter tako izboljšati svoje delovanje in kakovost, kar lahko vodi do dobrih poslovnih rezultatov. O vplivih uvedbe sistemov obvladovanja kakovosti so bile izvedene številne raziskave, njihovi rezultati se razlikujejo. Nekatere so pokazale pozitivne povezave med uvedbo standarda ISO 9001 v poslovanje in uspešnostjo podjetij, druge pa teh povezav niso našle.

V diplomskem delu sem želela predstaviti celoten razvoj sistema obvladovanja kakovosti v Kovinoplastiki Lož. Poudarek je bil na uvedenem standardu ISO 9001; poskušala sem prikazati glavne razloge, ki so pripeljali podjetje do odločitve za pridobitev tega certifikata. Cilj analize nefinančnih in finančnih kazalcev ter razgovora s predstavnikom podjetja je bil preveriti, če je imelo poslovanje podjetja v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 kakšen vpliv na uspešnost poslovanja. Ugotovila sem, da je ISO 9001 kljub temu da so si želeli v letu 1994 s certifikatom predvsem povečati ugled in izboljšati možnost trženja proizvodov na tujih trgih, prinesel v podjetje kar nekaj pozitivnih sprememb. Bolj pregledno in primerljivo so uredili poslovanje, jasno določili odgovornosti ipd. Šele na podlagi zahtev standarda so začeli spremljati določena nefinančna področja, kar pomeni, da se postopno uveljavlja sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja. Precej izboljšav je posledica nove verzije standarda, kar vključuje tudi postavitev kvantificiranih ciljev kakovosti po ključnih procesih, spremljanje zadovoljstva kupcev ipd. V prvih letih po pridobitvi certifikata je opaziti veliko izboljšanje finančnih kazalcev (ROE, ROA, dobičkovnost prihodkov od poslovanja). Ni zaznati večjega vpliva na stroške kakovosti in na produktivnost dela. Izboljšali so se kazalci, ki odražajo stanje znanja.

Po mojem mnenju je imel standard ISO 9001 v Kovinoplastiki Lož vpliv predvsem na postopno spreminjanje miselnosti, na spoznavanje, da na kakovost ne vpliva le delo v proizvodnji, ampak tudi znanje in zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost, učinkovita proizvodnja, ustrezni dobavitelji ipd., kar vse vodi do zadovoljstva kupcev in posledično večje finančne uspešnosti. Standard jih je spodbudil k spremljanju vseh teh nefinančnih področij. Še vedno pa rezultate merjenj premalo upoštevajo z namenom odpravljanja pomanjkljivosti. Nova izdaja standarda, procesni pristop k poslovanju, reorganizacija poslovanja ter uvedba novega informacijskega sistema SAP so tisti ključni dejavniki, ki so pripeljali do korenitega premika v poslovanju podjetja v smer, ki ponuja vodstvu osnovo za sprejemanje pravih in tehničnih odločitev. Kljub omejitvam analize lahko končam s sklepom, da je bila odločitev Kovinoplastike Lož za uvedbo in vzdrževanje standarda ISO 9001 ustrezna. S sistemom kakovosti v skladu z ISO 9001 so postavili temelj uvajanja koncepta odličnosti v vse poslovne procese. Sistem so nadgradili z ISO 14001 ter nekaterimi drugimi certifikati, potekajo pa tudi priprave za certifikacijo standarda ISO/TS 16949.

LITERATURA

1. Albright Tom, Davis Stan: An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, Burlington, 15(2004), 2, str. 135-153.
2. Alič Milena, Rusjan Borut: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati sistemov vodenja kakovosti po standardih družine ISO 9000 in uspešnostjo gospodarskih družb. *Organizacija*, Kranj, 37(2004), 7, str. 436-444.
3. Alič Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 122 str.
4. Arnol Nina: Stroški kakovosti v podjetju. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 64 str.
5. Artač Vojko, Kočar Lidija, Prislan Božo: Uvajanje integralnih sistemov kakovosti. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2001. 20 str.
6. Bakan Toplak Metka, Urbajs Alojz: Kakovost po ISO 9001:2000. *Organizacija znanja*, Maribor, 8(2003), 3, str. 122-127.
7. Chenhall Robert H.: Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: an Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, Kidlington, 30(2005), 5, str. 395-422.
8. Dovč Franci: Maja bo začel veljati prenovljeni standard ISO 14001. *Okolje in energija (priloga Financ)*, Ljubljana, 2006, 1, str. 12.
9. Epstein Marc J., Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Aligning Performance Measurement and Incentive Systems to Improve Organizational Performance. 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control. Nice, 21. – 23. September 2005. Brussels : EDHEC Business School, 2005. 46 str.
10. Heras I., Casadesús M., Dick G.: ISO 9000 Certification and the Bottom Line: a Comparative Study of the Profitability of Basque Region Companies. *Managerial Auditing Journal*, B.k., 17(2002), 1/2, str. 72-78.
11. Heras I., Dick G., Casadesús M.: ISO 9000 Registration's Impact on Sales and Profitability. *International Journal of Quality & Reliability Management*, B.k., 19(2002a), 6, str. 774-791.
12. Hrovat Metka: Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. *Manager*, Ljubljana, 2000, 6, str. 44-46.
13. Ittner Christopher D., Larcker David F.: Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, Sarasota, 10(1998), str. 205-238.
14. Ittner Christopher D., Larcker David F.: Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, Boston, 81(2003), 11, str. 88-95.
15. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Boston, 70(1992), 1, str. 71-79.

16. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
17. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
18. Kern Pipan Karmen: Nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja preko samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju. Sporočila, Ljubljana, 2004, 11, str. 32-36.
19. Kovačič David: ISO standardi in poslovna odličnost. Kapital, Maribor, 10(2000), 231, str. 46-47.
20. Lahovnik Matej: Rešeni primeri, naloge in pojasnila (za predmet ekonomika podjetja 2) vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 71 str.
21. Leung Hareton K. N., Chan Keith C. C., Lee T. Y.: Costs and Benefits of ISO 9000 Series: a Practical Study. International Journal of Quality & Reliability Management, B.k., 16(1999), 7, str. 675-690.
22. Ložar Boštjan: Utapljanje v certifikatih ISO 9000?. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 45(1996), 5, str. 10-13.
23. Marolt Janez, Gomišček Boštjan: Management kakovosti. Kranj : Moderna organizacija, 2005. 574 str.
24. Martinez V., Kennerley M.: How Do Performance Measurement and Management Systems Impact Business Performance?. An UK Cross-Regional Comparison. Conference Proceedings. Orlando. Strategic Management Society, 2005, str. 1-7.
25. Mernik Dušan M.: Standardi ISO 9000 niso več dovolj. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 48(1999), 38, str. 28-33.
26. Neely Andy et al.: Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-based Approach. International Journal of Operations & Production Management, B.k., 20(2000), 10, str. 1119-1145.
27. Nemec Aleš: Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 497-506.
28. Petavs Stane: Število certifikatov strmo narašča. Finance, Ljubljana, 2003, 62, str. 17.
29. Piskar Franka: Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 237 str.
30. Piskar Franka: Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja?. Organizacija, Kranj, 38(2005), 1, str. 22-30.
31. Pivka Marjan, Uršič Duško: Vpliv ISO standardov na konkurenčnost MSP. Kapital, Maribor, 10(2000), 231, str. 44-45.
32. Pivka Marjan, Uršič Duško: The Impact of ISO 9001 Certification Process on Slovenian Companies. Journal for East European Management Studies, Chemnitz, 7(2002), 1, str. 27-45.
33. Planinc Damjan: Okolje ni skrb samo velikih onesnaževalcev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 24, str. 109.
34. Potočnik Edvard et al.: ISO 9001: iz teorije v prakso. Ljubljana : Taxus, 1996. 235 str.

35. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ekonomika podjetja. 1 del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
36. Pučko Danijel: *Analiza poslovanja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 289 str.
37. Rebernik Miroslav: *Certifikati kakovosti in dobičkonosnost podjetja*. Kapital, Maribor, 10(2000), 231, str. 35.
38. Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: *Modeli za merjenje uspešnosti managementa*. Manager+, Ljubljana, 2003, 2, str. 60-67.
39. Rejc Adriana: *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str.
40. Rejc Adriana: *Enajst let po nastanku koncepta BSC*. Manager+, Ljubljana, 2003, 2, str. 17-19.
41. Rejc Adriana: *Traditional vs. Contemporary Performance Measurement: Evidence form Large Slovenian Companies*. Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, Ljubljana, 5(2003a), 1/2, str. 117-135.
42. Rejc Adriana: *Toward Contingency Theory of Performance Measurement*. Journal for East European Management Studies, Chemnitz, 9(2004), 3, str. 243-264.
43. Rejc Buhovac Adriana: *Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse*. Zbornik referatov / 11. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 9., 10. in 11. nov. 2005. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 2005, str. 3-14.
44. Said Amal A., HassabElnaby Hassan R., Wier Benson: *An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures*. Journal of Management Accounting Research, Sarasota, 15(2003), str. 192-223.
45. Vujošević Niko: *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.

VIRI

1. 50 let Kovinoplastike Lož. Lož, 2004. 55 str.
2. Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Kovinoplastika Lož, d.d. za leta od 1994 do 2005.
3. EFQM Model. European Foundation for Quality Management. Cardiff University: The Geoenvironmental Research Centre's. [URL: <http://www.grc.cf.ac.uk/lrn/resources/briefings/PDFs/EFQMmodel.pdf>], 9.4.2006.
4. E-katalog – Kovinska industrija Slovenije. GZS - Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/katalogi/podrobno_ps.asp?kat=002&mat=5041058], 27.2.2003.
5. Interna gradiva podjetja Kovinoplastika Lož, d.d. za leta od 1994 do 2006.
6. ISO / TS 16949 Sistemi vodenja kakovosti v avtomobilski industriji. SIQ - Slovenski institut za kakovost in meroslovje. [URL: http://www.siq.si/Sistemi_vodenja_kakovosti_v_av.763.0.html], 1.8.2006.

7. ISO 14001 Sistemi ravnanja z okoljem. SIQ - Slovenski institut za kakovost in meroslovje. [URL: http://www.siq.si/Sistemi_ravnanja_z_okoljem.760.0.html], 2.5.2006.
8. ISO 9000 and ISO 14000 – in Brief. ISO - International Organization for Standardization. [URL: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>], 22.8.2006.
9. ISO 9001 Sistemi vodenja kakovosti. SIQ - Slovenski institut za kakovost in meroslovje. [URL: http://www.siq.si/Sistemi_vodenja_kakovosti.759.0.html], 2.5.2006.
10. ISO 9001 za majhna podjetja: Kaj storiti?. Nasveti tehničnega odbora ISO/TC 176. Ljubljana : Slovenski inštitut za standardizacijo, 2003. 190 str.
11. Letna poročila podjetja Kovinoplastika Lož, d.d. za leta od 1996 do 2005.
12. Mednarodna standardizacija. SIST - Slovenski inštitut za standardizacijo. [URL: <http://www.sist.si/slo/g2/g23.htm>], 2.5.2006.
13. Nemec Tomislav: Kakovost v upravi – kako in s čim. [URL: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf], 1.8.2006.
14. O sistemih ravnanja z okoljem po ISO 14000. SIST - Slovenski inštitut za standardizacijo. [URL: <http://www.sist.si/slo/z4/z4.htm#iso9k>], 23.1.2006.
15. Podjetja s certifikati sistemov vodenja. GZS - Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/katalogi/izpis_zadetkov_katalog.asp?kat=033], 22. 5.2006.
16. Poslovnik kakovosti podjetja Kovinoplastika Lož, d.d. Lož, 2004.
17. Potkonjak Petar: Spletni priročnik ~ Kakovost poslovanja. [URL: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>], 1.8.2006.
18. Pridobivanje konkurenčne prednosti s kakovostjo. BVQI. [URL: <http://www.bvqi.si/webapp/servlet/FileServlet?mode=preview&downloadfile=/Kakovost.pdf>], 22.5.2006.
19. Priznanje RS za poslovno odličnost. MIRS - Urad RS za meroslovje. [URL: http://www.mirs.si/index.php?id=4291&no_cache=1], 9.4.2006.
20. Priznanje RS za poslovno odličnost: Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji. MIRS - Urad RS za meroslovje. [URL: http://www.mirs.si/PRSPO/model_efqm.htm], 9.4.2006.
21. Priznanje RS za poslovno odličnost: zgodovina. MIRS - Urad RS za meroslovje. [URL: http://www.mirs.si/index.php?id=4287&no_cache=1], 9.4.2006.
22. Razgovor z vodjem službe zagotavljanja kakovosti v podjetju Kovinoplastika Lož, d.d., 6.10.2006.
23. Sistem ravnanja z okoljem po standardih serije 14000. GZS - Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=7949>], 30. 3.2006.
24. Sistem standardizacije v Sloveniji. SIST - Slovenski inštitut za standardizacijo. [URL: <http://www.sist.si/slo/g2/g21.htm>], 13.5.2006.
25. Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST EN ISO 9001:2000. SIST - Slovenski inštitut za standardizacijo. [URL: <http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#slo>], 20.7.2006.
26. Spletna stran podjetja Kovinoplastika Lož, d.d. [URL: <http://www.kovinoplastika.si/slo/>], 20.6.2006.

27. Standardna Klasifikacija Dejavnosti 2002: Pojasnila k SKD 2002. SURS – Statistični urad Republike Slovenije, str. 69-190. [URL: http://www.stat.si/doc/klasif/SKD_pojasnila.doc], 1.8.2006.
28. Stopnja inflacije za poljubno obdobje: Aktualni kazalniki. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/indikatorji_preracun_inflacija.asp], 1.8.2006.
29. The ISO Survey 2005. ISO - International Organization for Standardization. 39 str. [URL: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>], 2.11. 2006.
30. The Performance Pyramid Model. CEOAdvisor. [URL: <http://www.ceoadvisor.com/pyramid-model.htm>], 15.4.2006.

Slovarček uporabljenih okrajšav

BSC	-	Balanced Scorecard;	uravnoteženi sistem kazalcev
EFQM	-	European Foundation for Quality Management;	evropski sklad za obvladovanje kakovosti
EQA	-	European Quality Award;	evropska nagrada za kakovost
ISO	-	International Organization for Standardization;	mednarodna organizacija za standardizacijo
KPL	-	Kovinoplastika Lož, d.d.	
PE	-	programska enota	
PC	-	profitni center	
PRSPO	-	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost	
ROA	-	Return on Assets;	donosnost sredstev
ROE	-	Return on Equity;	donosnost kapitala
TQM	-	Total Quality Management;	celovito obvladovanje kakovosti

PRILOGE

PRILOGA 1

MEDNARODNA ORGANIZACIJA ZA STANDARDIZACIJO ISO

Nevladna mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (International Organization for Standardization), ki obravnava vsa področja razen elektrotehnike, je bila ustanovljena leta 1947 (Mednarodna standardizacija, 2006). Sestavljajo jo nacionalni organi za standarde iz velikih in majhnih, industrijsko razvitih držav in držav v razvoju, iz vseh svetovnih regij. ISO pripravlja prostovoljne tehnične standarde, ki dodajajo vrednost vsem vrstam poslovanja. Standardi prispevajo k uspešnejšemu, varnejšemu in čistejšemu razvoju, proizvodnji in dobavi proizvodov in storitev. Omogočajo lažje in bolj pošteno trgovanje med državami. Standardi ISO se uporabljajo tudi za varovanje potrošnikov in na splošno uporabnikov proizvodov in storitev ter jim poenostavljajo življenje. ISO pripravlja samo tiste standarde, ki jih zahteva trg (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 4). Ti standardi so splošni in neodvisni od vrste dejavnosti. Standard določa, kaj mora podjetje narediti, kako bo to narejeno, pa je prepuščeno podjetju samemu (Artač, Kočar, Prislan, 2001, str. 10).

ISO je v začetku junija 2006 obsegal več kot 15.900 standardov, ki določajo praktične rešitve in dosegajo koristi za skoraj vse sektorje poslovanja, industrije in tehnologije (The ISO Survey 2005, 2006). Najbolj poznani sta družini ISO 9000 in ISO 14000, ti standardi se uporabljajo v približno 887.770 organizacijah v 161 državah (ISO 9000 and ISO 14000 - in Brief, 2006).

Organizacija ISO že od leta 1993 (13 let) pripravlja »*The ISO Survey*«, to je raziskava, ki ponuja pregled nad certificiranjem standardov sistemov obvladovanja kakovosti. Do konca decembra 2005 je bilo podeljenih 776.608 certifikatov po standardih serije ISO 9001:2000 v 161 državah in gospodarstvih. To pomeni, da se je število izdanih certifikatov povečalo za 18 % od leta 2004. Certifikatov ISO 14001 pa je bilo do konca leta 2005 podeljenih 111.162 v 138 državah in gospodarstvih, to predstavlja porast za 24 % v primerjavi z letom 2004. (The ISO Survey 2005, 2006).

PRILOGA 2

ISO 9000

Trenutni ključni dokumenti, ki sestavljajo skupino standardov ISO 9000:2000, so (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 16) :

- *ISO 9000*, ki navaja pojme, načela, osnove in slovar za sisteme obvladovanja kakovosti;
- *ISO 9001*, ki navaja zahteve;
- *ISO 9004*, ki daje napotke za nenehno izboljševanje celotnega delovanja organizacije in
- *ISO 19011*, ki daje smernice za presojo sistemov obvladovanja kakovosti (in tudi sistemov ravnanja z okoljem).

ISO 9001:2000 pokriva celotno skupino standardov, ki bo bili prej zajeti v verzijah ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003 iz leta 1994 (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 44).

ISO 9001:1994 ~ ISO 9001:2000

ISO 9001:1994 je obsegal 20 elementov sistema kakovosti. Z njim se je zagotavljalo kakovost v razvoju, proizvodnji, končni kontroli in preskušanju, vgradnji in servisiranju, torej v celotnem poslovanju (Alič, 2003, str. 49). Ta serija standardov je bila zasnovana na razumevanju kakovosti kot tehnični problem. Pomanjkljivost standarda ISO 9001:1994 je bila, da je zahteval izvajanje aktivnosti, ki si jih je podjetje predpisalo za izvajanje poslovanja in za doseganje kakovosti izdelanih proizvodov, ni pa postavljajal neposredne zahteve po učinkovitosti izvajanja teh aktivnosti. Zahteval je predvsem dokumentiranje vseh postopkov, ki vplivajo na izdelavo končnega proizvoda oziroma storitve za kupca, izvajanje postopkov v skladu z zapisanimi navodili, izdelavo zapisov o izvedenih postopkih, preverjanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda in internimi navodili ter ukrepanje za odpravo ugotovljenih neskladnosti. Zahteva po učinkovitosti izvajanja dokumentiranih postopkov je vgrajena šele v novo verzijo standarda iz leta 2000 (Alič, 2003, str. 51). Cilje kakovosti je ISO 9001:1994 omenjal le v kontekstu zahteve za politiko kakovosti. V novi izdaji pa je postavljena samostojna zahteva za cilje kakovosti, ki morajo biti določeni za ustrezne ravni in funkcije znotraj podjetja ter morajo biti v skladu s politiko kakovosti in merljivi. Prav tako novi standard poudarja pomen nadzora rezultatov.

ISO 9001:2000 je oblikovan in strukturiran povsem drugače kot predhodna izdaja, naštevanje 20 elementov je opuščeno. Zahteve, ki se nanašajo na bivših 20 elementov, so razporejene v pet od skupno osmih poglavij standarda, dodane so tudi nove zahteve (Alič, 2003, str. 66).

Načela obvladovanja kakovosti, na katerih temeljita verziji ISO 9001 in ISO 9004 iz leta 2000 (besedilo je vzeto iz ISO 9000:2000, *Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar*, točka 0.2, *Načela vodenja kakovosti*) in ki jih vodstvo lahko uporabi zato, da organizacijo vodi k izboljšanemu delovanju (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 184):

a) *Osredotočenost na odjemalce*

Organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato naj razumejo njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjujejo naj njihove zahteve in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja.

b) *Vodenje*

Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.

c) *Vključenost zaposlenih*

Ljudje na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.

d) *Procesni pristop*

Želeni rezultat se doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.

e) *Sistemski pristop k managementu*

Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem prispevajo k boljši učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.

f) *Nenehno izboljševanje*

Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj vsake organizacije.

g) *Odločanje na podlagi dejstev*

Učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

h) *Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji*

Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

K izboljšavam standarda največ prispeva upoštevanje načel: osredotočenost na odjemalce, procesni pristop in nenehno izboljševanje (Alič, 2003, str. 54). Novosti so pomembne zato, ker tako po strukturi kot vsebini standardi in smernice pomenijo velik korak v smeri k organizacijski odličnosti in kulturi celovitega obvladovanja kakovosti – TQM.

Zahteve standarda vnašajo v način ravnanja z ljudmi spremembe stila in tehnike vodenja; ISO 9001 zahteva dokumentiranje delovnih postopkov in izvajanje postopkov v skladu z dokumentacijo. Poudarek je dan večji kakovosti dela za zagotavljanje kakovostnih proizvodov in storitev za zunanje in notranje kupce (Alič, 2003, str. 68). Po novem je treba zagotoviti, da so ljudje strokovno usposobljeni (kompetentni) za izvajanje dela, ki jim je dodeljeno. V standardu je več zahtev glede zavzemanja in vključevanja najvišjega managementa (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 14). Standard podjetja sili k novemu poslovnemu razmišljanju, ki temelji na vodljivosti sistema in uporabi načela "planiraj-stori-preveri-ukrepaj" (Demingov PDCA krog) ter procesnega pristopa (Potkonjak, 2006). Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je organizacijam omogočila, da neposredneje povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo (Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST EN ISO 9001:2000, 2006). Demingov PDCA krog stalnih izboljšav je uporaben pri procesnem pristopu in zahteva nenehno spremljanje izvajanja določenega procesa. Ta metoda omogoča sprotno zaznavanje pozitivnih ali negativnih trendov in po potrebi korekcijo ukrepov za izboljšanje. Ob zaključku PDCA kroga se prične nov, bolj zahteven krog, kar pripomore k sistematični prenovi procesov. Z njim lahko prikažemo izvajanje sprememb in reševanje problemov (Alič, 2003, str. 63). Standard poudarja še usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop managementa k odločanju. Če hoče organizacija pridobiti zaupanje stranke, morajo biti med njima vzpostavljeni taki odnosi, ki prinašajo obojestransko korist (Bakan Toplak, Urbajs, 2003, str. 122-127). Prav tako je večji poudarek dan zbiranju in analiziranju podatkov v zvezi z delovanjem sistema obvladovanja kakovosti (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 14). »Merjenje, analize in izboljševanje« spada med glavne sestavne dele standarda ISO 9001:2000 in določa, da so nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema ravnanja ter zagotavljanja stalnega izboljševanja sistema bistveni za vodenje sistema. Osredotočenost standarda se seli od skladnosti k doseganju rezultatov (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 6).

Med prednostmi revidiranega standarda ISO 9001:2000 bi lahko poudarili (Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST EN ISO 9001:2000, 2006):

- je prožen sistem managementa,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu odjemalca merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišji management, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in obvladovanja kakovosti.

PRILOGA 3

Kratka vsebina standarda ISO 9001:2000

Popolna vsebina tega standarda je podana v standardu SIST ISO 9001, in nosi ime sistemi vodenja kakovosti – zahteve, ki je bil izdan decembra 2000 in je identičen mednarodnemu standardu ISO 9001. Sestoji iz devet poglavij, vsako poglavje ima določeno število členov (Marolt, Gomišček, 2005, str. 135-137).

0. Uvod

Uvodna štiri poglavja so informativne narave in ne tvorijo del zahtev standarda ISO 9001:2000. V prvem poglavju je podan splošen namen tega standarda, govori o njegovi uporabnosti, utemeljuje procesni pristop k sistemu obvladovanja kakovosti, opisuje odnos med ISO 9001:2000 in ISO 9004:2000 ter predstavi razliko med njima. V zadnjem členu tega poglavja govori o kompatibilnosti med standardom ISO 9001:2000 in standardom ISO 14001:1996, ki se nanaša na varstvo okolja.

1. Predmet standarda

V tem poglavju je navedeno, kdaj naj organizacija uporablja ta standard in predstavi možnost dovoljene opustitve posameznih zahtev sistema obvladovanja kakovosti in kaj je z opustitvijo povezano.

2. Zveza z drugimi standardi

Podaja normativno povezavo s standardom ISO 9000:2000.

3. Izrazi in definicije

Podobno kot pri drugem poglavju je standard ISO 9000:2000 normativ za pojme in definicije, ki se uporabljajo v ISO 9001:2000.

4. Sistem obvladovanja kakovosti

Osnovna naloga organizacije je, da identificira in upravlja procese, ki bodo zagotovili skladnost. Sistem obvladovanja kakovosti naj zagotavlja skladnost s politiko in cilji kakovosti. Podaja zahteve glede dokumentacije sistema obvladovanja kakovosti, kjer izpostavi poslovnik kakovosti. Poudarja pomembnost razumevanja razlike med managementom (ravnanjem) sistema in dokumentiranjem sistema. To poglavje je srce procesnega pristopa, ki predstavlja eno od večjih sprememb glede na standard ISO 9001 iz leta 1994. V tem poglavju je podana splošno zahtevana dokumentacija sistema obvladovanja kakovosti. ISO 9001:2000 izrecno zahteva le šest »dokumentiranih postopkov«. Dejansko pa je obseg dokumentacije odvisen od več faktorjev, ki so povezani z organizacijo.

5. *Odgovornost managementa*

To poglavje določa odgovornosti najvišjega managementa v organizaciji. Tako ima obvezo, da poleg zasnove in vpeljave sistema obvladovanja kakovosti tudi skrbi za njegovo stalno izboljševanje. Prav tako mora najvišji management ustvariti v organizaciji zavest o pomembnosti zadovoljitve zahtev kupcev in skrbeti za vzdrževanje te zavesti. Najvišji management je odgovoren za določitev politike in ciljev kakovosti na različnih nivojih organizacijske strukture, ki naj bodo v skladu s politiko kakovosti. Cilji naj bodo kvantificirani, da jih je možno meriti. Ena od odgovornosti managementa je tudi identificiranje in planiranje virov, potrebnih za doseg ciljev kakovosti. Najvišji management mora poskrbeti, da so odgovornosti in pooblastila določena ter da so v organizaciji vzpostavljeni procesi komuniciranja. Prav tako mora pregledovati sistem obvladovanja kakovosti v planiranih časovnih presledkih, da zagotovi njegovo nenehno ustreznost, primernost in učinkovitost. Določiti mora vhodne podatke za vodstveni pregled in predstaviti njegove rezultate.

6. *Vodenje virov*

Organizacija mora določiti in priskrbeti vire, potrebne za izvajanje in vzdrževanje sistema obvladovanja kakovosti in za stalno izboljševanje njegove učinkovitosti ter za povečanje zadovoljstva kupcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev. Poskrbeti mora za kompetentne in usposobljene človeške vire ter infrastrukturo, ki bo omogočila doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod, vključno z delovnim okoljem.

7. *Realizacija proizvoda*

V tem poglavju je naštet, kaj mora organizacija določiti pri planiranju realizacije proizvoda. Predstavljeni so *procesi, ki so povezani s kupci* in sicer: določitev zahtev v zvezi s kupci, pregled zahtev v zvezi s proizvodom in komuniciranje s kupci. To poglavje vključuje *zahteve povezane z načrtovanjem in razvojem proizvoda*: planiranje načrtovanja in razvoja, vhode za načrtovanje in razvoj, rezultate načrtovanja in razvoja, pregled načrtovanja in razvoja, overjanje načrtovanja in razvoja, validacijo načrtovanja in razvoja, obvladovanje sprememb načrtovanja in razvoja. Vključuje tudi zahtevo, da mora organizacija *zagotoviti, da so nabavljeni proizvodi skladni s specificiranimi zahtevami za nabavo*. Zato je potrebno definirati proces nabave, informacije povezane z nabavo in overjanje nabavljenih proizvodov. Pomemben del tega poglavja se nanaša na *proizvodnjo in izvedbo storitev*, ki zajema kontrolo proizvodnje in izvedbe storitev, validacijo procesov za proizvodnjo in izvedbo storitev, identifikacijo in sledljivost, ravnanje z lastnino kupcev in ohranitev proizvoda. Prav tako mora organizacija določiti, katere *nadzore in meritve* bo izvajala in katera nadzorna in merilna oprema je potrebna, da si pridobi dokaze o skladnosti proizvoda s podanimi zahtevami. Organizacija mora vzpostaviti procese, s katerimi zagotovi izvajanje in nadzorovanje merjenja, ki je skladno z zahtevami za nadzor in merjenje, ter si s tem zagotovi veljavne rezultate nadzora in merjenja.

8. Merjenje, analize in izboljševanje

To poglavje se nanaša na vse vrste proizvodov (izdelki, storitve) in na vse vrste organizacij. Zahteva, da vsaka organizacija določi kaj in kje je potrebno meriti in nadzirati, katere analize je potrebno izvajati in kako podatke uporabiti. Izpostavlja zahtevo za uporabo statističnih tehnik. Organizacija mora nadzorovati in meriti zadovoljstvo svojih kupcev, izvajati notranjo presojo, nadzorovati in meriti procese, nadzorovati in meriti svoje proizvode, zagotoviti, da je identificiran proizvod, ki ni v skladu z zahtevami, določiti, zbirati in analizirati podatke, da bi dokazala primernost in učinkovitost sistema obvladovanja kakovosti. Vsaka organizacija mora izvajati stalno izboljševanje učinkovitosti svojega sistema obvladovanja kakovosti, ki vključuje korektivne in preventivne ukrepe.

PRILOGA 4

USTANOVITEV IN RAZVOJ KOVINOPLASTIKE LOŽ

Začetki kovinsko-predelovalne industrije v tem delu Notranjske in ustanovitev podjetja segajo v leto 1954. Pobudo, da se v Loški dolini organizira kovinsko-predelovalno industrijo, je dal narodni heroj in takratni poslanec Janez Hribar. Obrtno kovinsko podjetje Lož je bilo ustanovljeno s sklepom Občinskega ljudskega odbora Loška dolina 27.11.1954 in registrirano pri okrožnem gospodarskem sodišču v Kopru 17.01.1955. V letu 1954 in začetku 1955 je kolektiv štel 17 članov, ob koncu leta 1955 je bilo že 72 zaposlenih. Izdelovali so 11 artiklov.

Podjetje se je že na začetku začelo usmerjati v izdelavo gradbenega in pohištvenega okovja, saj je bilo na trgu zanj veliko povpraševanje. Leta 1959 se je proizvodnemu programu pridružil še program predelave plastičnih mas, izdelave karnis in drugih izdelkov. Pri Okrožnem gospodarskem sodišču je bila vpisana sprememba dejavnosti in sprememba naziva v Kovinsko podjetje Lož. Leta 1960 se je podjetje odločilo za spremembo imena v Kovinoplastika Lož, katero nosi še danes in je bilo registrirano 7.7.1960. Leta 1961 pa je bila Kovinoplastika Lož po klasifikaciji razvrščena med industrijska podjetja. Podjetje se je po preselitvi v nove prostore v letu 1967, leta 1968 začelo ukvarjati z novo tehnologijo, izdelavo kuhinjskih pomivalnikov iz nerjaveče pločevine.

Hitra rast podjetja in uvajanje novih tehnologij je tudi v sedemdesetih letih pogojevalo izgradnjo novih prostorov. Z razvojem novih izdelkov in širjenjem tehnologije se je investiranje od gradnje prostorov preusmerilo v tehnološke investicije. Zaradi potreb po sodobnejšem organiziranju se je podjetju leta 1974 priključilo podjetje Metalpres iz Plešc. V leto 1973 sega začetek dolgoletnega in plodnega sodelovanja z (danes največjim evropskim proizvajalcem stavbnega okovja) nemškim podjetjem Roto Frank A.G. Rezultat sodelovanja je bila gradnja proizvodnih prostorov v Novi vasi in leta 1976 registracija joint-venture podjetja ROTO Lož.

V sedemdesetih letih so se začeli opuščati mnogi enostavni izdelki, začelo se je vedno bolj usmerjati v tehnološko zahtevnejše programe in veliko serijsko proizvodnjo. Pospešeno vlaganje v modernizacijo proizvodnje in organizacijo dela je tudi v osemdesetih letih narekovalo nove investicije v izgradnjo novih proizvodnih prostorov. V letu 1984 je podjetje začelo izdelovati strešna okna. Pomemben prispevek je podjetje dalo tudi okolju s pomočjo pri izgradnji infrastrukture, podpori kulturnih, družbenih in športnih dejavnosti.

Leta 1990 se je Kovinoplastika Lož organizirala v enovito podjetje s programskimi enotami in sektorji ter se kasneje, v skladu z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij, preoblikovala v delniško družbo Kovinoplastika Lož d.d., ki je bila vpisana v sodni register 23.03.1995.

Agoniji ob razpadu skupne države in velikim spremembam ob uvedbi novega družbeno-ekonomskega sistema se tudi Kovinoplastika Lož ni izognila. Podjetje je tudi v takratnih

odločilnih trenutkih zmoglo z lastnimi močmi in znanjem prebroditi čas, ki je bil za mnoga podjetja usoden. Poleg vlaganja v tehnologijo, je podjetje investiralo tudi v izgradnjo novih prostorov.

Devetdeseta so bila tudi leta reorganiziranja prodajne mreže in ustanavljanja trgovskih podjetij ter povezovanja s strateškimi partnerji. V novoustanovljenih državah bivše Jugoslavije so začela delovati prenovljena hčerinska podjetja: *Kovinoplastika Zagreb d.o.o.*, *Kovinoplastika d.o.o. Sarajevo* in *Lož Beograd d.o.o.* Aprila 1992 je bila otvoritev podjetja *Dynacast Lož d.o.o.*, katerega sta ustanovila *Dynacast International* in *Kovinoplastika Lož*. Podjetji *FGV* in *Kovinoplastika Lož* sta leta 1992 ustanovili podjetje *Techno Lož d.o.o.*, katero je pričelo s poskusnim obratovanjem naslednje leto v proizvodnem objektu na Babnem Polju, kasneje so prenehali obstajati ekonomski razlogi za njegov nadaljnji obstoj, tako je prišlo leta 2003 do sporazumne likvidacije. Na osnovi dolgoletnega uspešnega sodelovanja sta 21.11.1995 podjetji *Roto Frank A.G.* in *Kovinoplastika Lož* ustanovili *Roto Lož d.o.o.*, katerega osnovni program je bil proizvodnja vratnih zapor in posebnih okenskih zapor. Približevanje kupcem in razvoj novih trgov je podjetje spodbudilo k uvedbi blagovne znamke *ALVEUS*, pod katero je začelo tržiti kuhinjske pomivalnike, in je bila prvič celostno predstavljena na Ljubljanskem pohištvenem sejmu leta 1996. Po letu 2000 je sledila ustanovitev novih prodajnih hčerinskih družb: *Alveus CZ spol.s.r.o. Češka*; *S.C. Alveus Romania SRL, Romunija*; *Alveus Polska SP. Z.O.O., Poljska* ter *Iset Adria d.o.o., Rusija*. Po ureditvi odnosov med Slovenijo ter Srbijo in Črno Goro je *Kovinoplastika Lož* ponovno registrirala podjetje *Lož Beograd d.o.o.*, katero je ponovno pričelo z delovanjem. V letu 2005 je *Kovinoplastika Lož* izstopila iz lastniške strukture družbe *Iset Adria*. Na drugi strani pa so bile opravljene vse aktivnosti za ustanovitev trgovske hčerinske družbe *Alveus Nemčija*. V tem letu se je pričelo uvajati novo lastno blagovno znamko polkenskega okovja *ARX*.

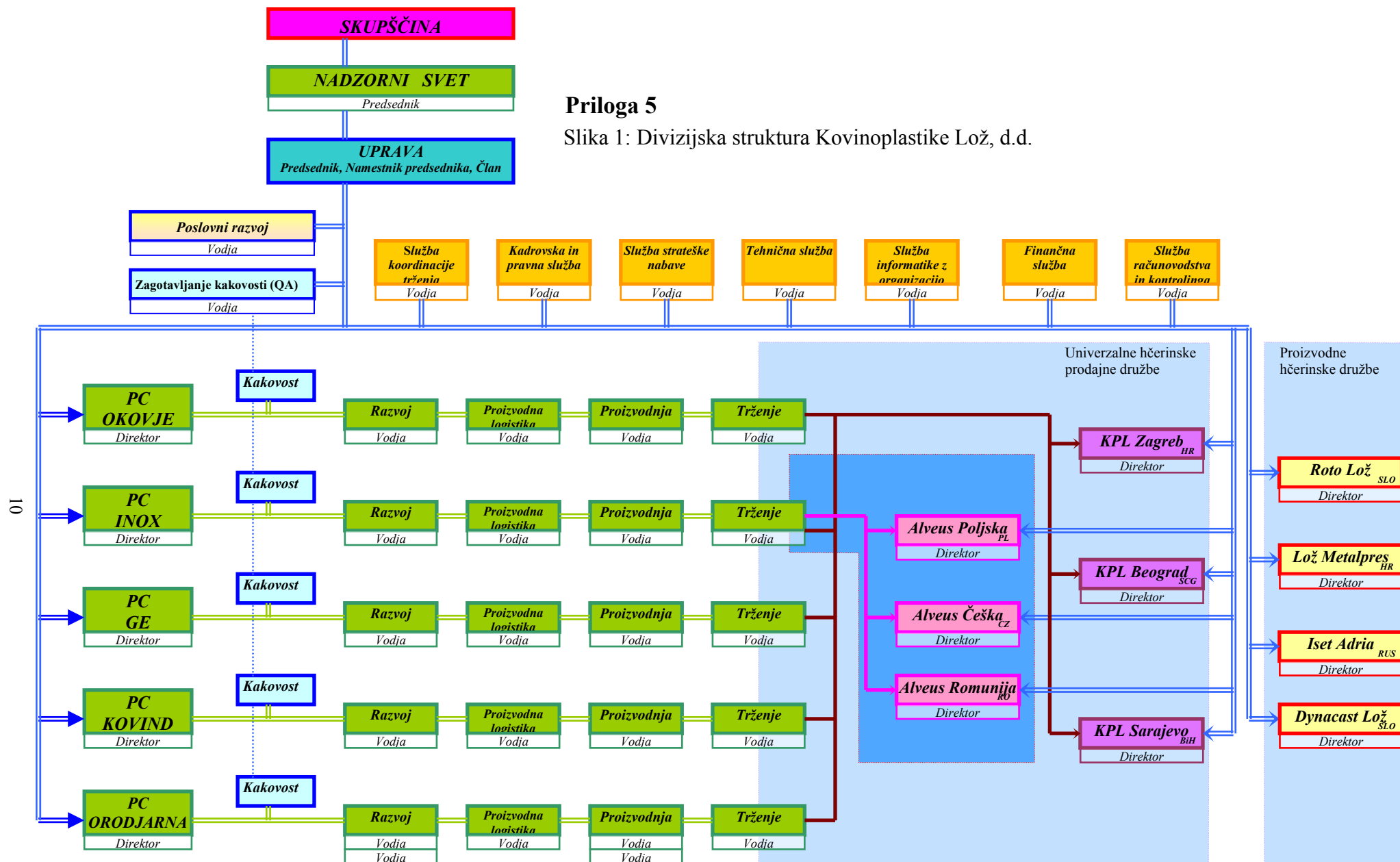
Pretresi v letu 1999 so podjetje vzpodbudili k izdelavi dolgoročne razvojne vizije in strateških poslovnih načrtov za posamezne jedrne programe. Na osnovi teh jedrnih programov je bilo organiziranih pet profitnih centrov. Rast obsega poslovanja družbe in skupine ter stabilnost rezultatov sta potrdila pravo razvojno smer podjetja. Velik izziv je za podjetje predstavljala neuravnotežena in nestabilna lastniška struktura podjetja. Ureditev teh razmerij v letih 2001 do 2003 in podpora sedanjih lastnikov uresničevanju razvojne vizije in strateških načrtov je podjetju velika opora pri načrtovanju in uresničevanju novih poti.

Kovinoplastika Lož že v tem trenutku večino svojih izdelkov nameni trgom izven Slovenije. Mednarodnost poslovanja pa se postopoma uveljavlja tudi na drugih področjih. Prvi korak je bil narejen z ustanovitvijo šestih prodajnih družb, pričakujemo pa lahko nove, tako prodajne kot tudi proizvodne.

Vir: Letno poročilo podjetja *Kovinoplastika Lož* za leto 2005; Poslovnik kakovosti podjetja *Kovinoplastika Lož*, 2004; 50 let *Kovinoplastike Lož*, 2004.

Priloga 5

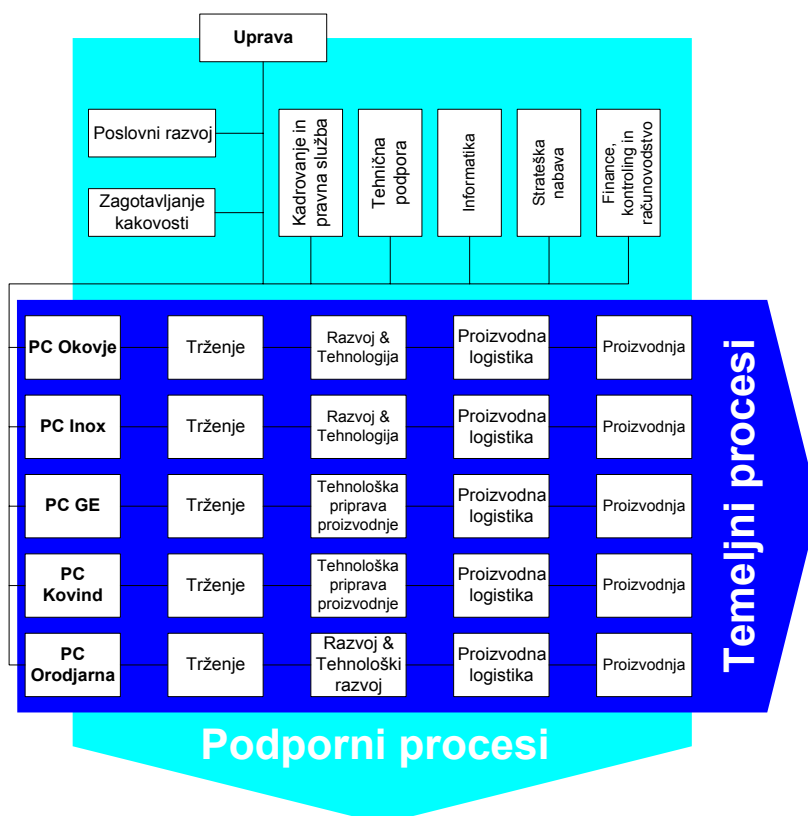
Slika 1: Divizijska struktura Kovinoplastike Lož, d.d.



Vir: Poslovník kakovosti podjetja KPL, 2004.

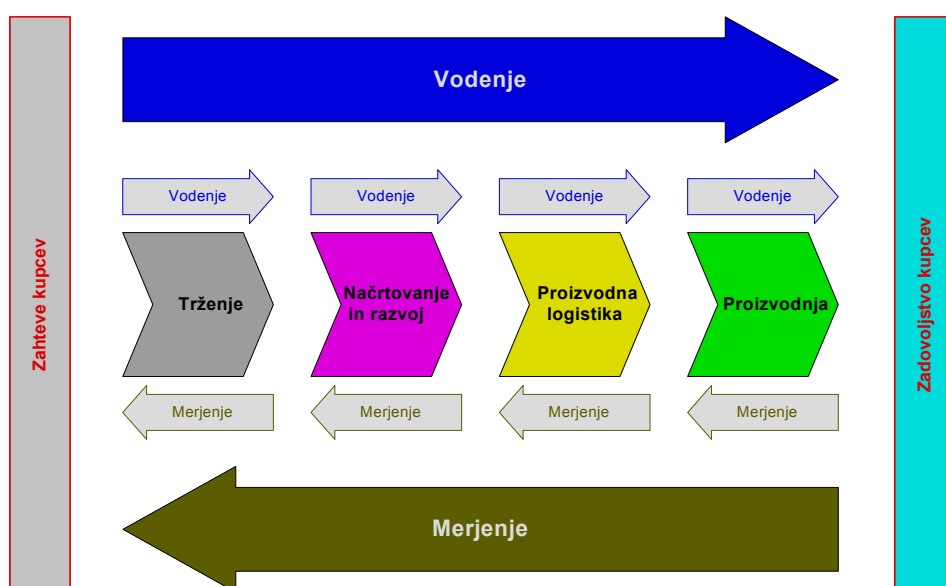
PRILOGA 6

Slika 2: Procesna organiziranost družbe Kovinoplastika Lož



Vir: Poslovnik kakovosti podjetja Kovinoplastika Lož, 2004.

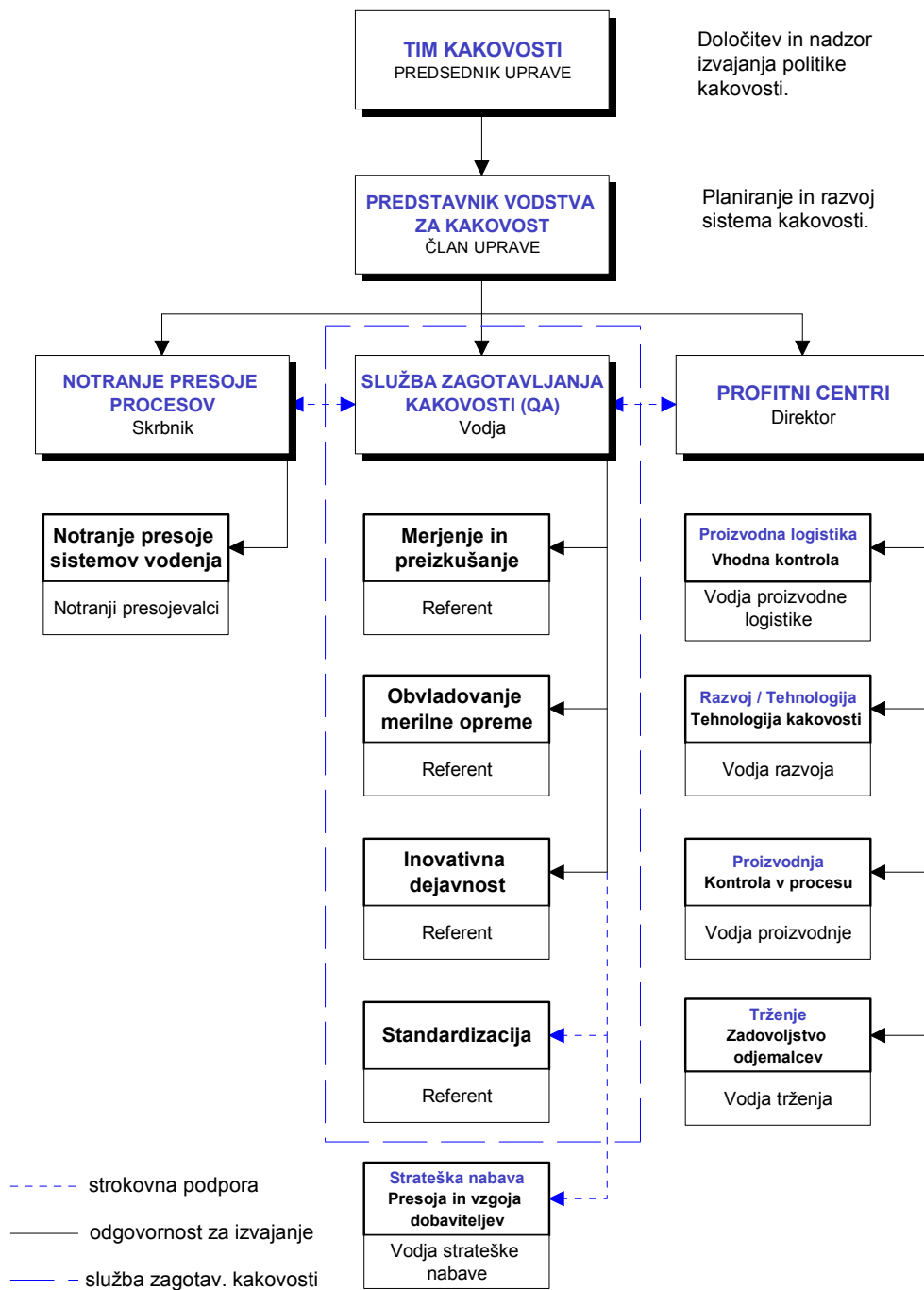
Slika 3: Identifikacija poslovnih procesov v PC v Kovinoplastiki Lož



Vir: Poslovnik kakovosti podjetja Kovinoplastika Lož, 2004.

PRILOGA 7

Slika 4: Funkcijska shema sistema kakovosti na nivoju družbe Kovinoplastika Lož



Vir: Poslovník kakovosti podjetja Kovinoplastika Lož, 2004.

PRILOGA 8

Tabela 1: Rezultati raziskav o zadovoljstvu zaposlenih v okviru raziskav organizacijske klime v KPL v letih 2003, 2004 in 2006

<i>Postavka</i>	2003	2004	2006
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,43	4,32	4,11
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,12	4,21	4,00
Zadovoljstvo s sodelavci	3,94	3,90	3,90
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	3,82	3,82	3,64
Zadovoljstvo z delom	3,73	3,69	3,61
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	3,59	3,49	3,30
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,57	3,34	3,49
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	3,33	3,30	3,04
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	3,07	3,10	2,99
Zadovoljstvo s plačo	2,78	2,56	2,41
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	2,71	3,04	2,63

Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 2003, 2004, 2006.

Tabela 2: Prikaz ocen organizacijske klime v KPL v letih 2003, 2004 in 2006 po kategorijah

<i>Postavka</i>	2003	2004	2006
Odnos do kakovosti	3,80	3,86	3,66
Inovativnost in iniciativnost	3,80	3,73	3,51
Pripadnost organizaciji	3,66	3,64	3,43
Zadovoljstvo	3,56	3,52	3,37
Motivacija in zavzetost	3,35	3,38	3,26
Strokovna usposobljenost in učenje	3,48	3,35	3,24
Vodenje	3,19	3,25	3,08
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,18	3,25	3,14
Notranji odnosi	3,19	3,20	3,04
Organiziranost	3,12	3,12	3,03
Razvoj kariere	2,78	2,85	2,64
Notranje komuniciranje in informiranje	2,92	2,82	2,76
Nagrajevanje	2,65	2,72	2,57
Dodatna vprašanja o sistemih	2,86	2,79	2,58

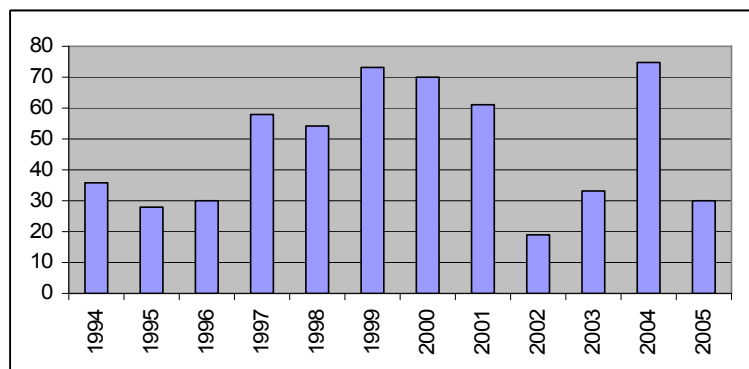
Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 2003, 2004, 2006.

Tabela 3: Struktura zaposlenih v KPL po izobrazbi na dan 31.12. v letih 1994-2005

Postavka	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Stopnja izobrazbe (v %):</i>												
I.	36,4	35,8	34,0	33,5	30,9	30,0	29,7	28,6	28,9	45,9	27,6	26,5
II.	4,6	4,0	4,5	4,6	4,6	4,4	4,6	4,2	4,2	0,95	3,8	4,05
III.	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,9	0,2	0,2
IV.	30,8	31,5	31,2	29,8	29,7	29,2	29,0	29,2	28,5	19,8	28,9	28,5
V.	19,9	20,1	20,0	21,6	23,7	24,2	24,4	22,6	22,6	16,5	23,1	24,2
VI.	5,2	5,5	6,1	6,3	6,6	6,9	7,1	9,5	7,8	8,1	7,5	7,5
VII.	2,8	2,9	3,7	3,9	4,4	5,1	4,9	5,7	7,9	7,95	9,1	9,2
VIII.	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 1994-2005.

Slika 5: Število inovacijskih predlogov v podjetju KPL v obdobju 1994-2005



Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 1994-2005.

Tabela 4: Stroški kakovosti po posameznih skupinah glede na realizacijo prodaje v KPL v obdobju 1995-2005 (v %)

Postavka	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Str. izmeta	/	/	/	1,05	1,03	0,78	0,72	0,85	0,74	0,69	1,21
Str. prebiranja in dodelav	/	/	/	0,26	0,47	0,25	0,10	0,09	0,09	0,09	0,25
Str. reklamacij:				0,1	0,19	0,16	0,17	0,32	0,28	0,50	0,53
- r. nab. mat	/	/	/			0,02	0,02	0,03	0,06	0,04	0,01
- r. kupcev						0,14	0,15	0,29	0,22	0,46	0,52
Str. službe	/	/	/	0,53	0,49	0,51	0,40	0,41	0,41	0,43	0,37
Str. kakovosti skupaj	1,85	1,70	2,26	1,94	2,18	1,70	1,39	1,67	1,51	1,71	2,36

Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 1995-2005.

Tabela 5: Rezultati ankete o zadovoljstvu kupcev podjetja KPL v letu 2001

<i>Kategorije</i>	kupci	slo kupci	tuji kupci	zaposleni
Splošno mnenje o KPL	5,0	4,8	5,0	4,4
1. zunanji izgled sodelavcev	5,2	4,8	5,4	4,5
2. izgled pisnega gradiva	4,8	4,9	4,7	4,2
3. drugo				
Ustrežljivost	5,1	4,4	5,6	4,0
4. počutje pri sodelovanju z našimi sodelavci	4,9	4,0	5,4	4,1
5. vljudnost osebja sodelavcev	5,4	4,7	5,7	4,0
6. drugo				
Zanesljivost	4,5	3,5	5,0	4,1
7. natančnost in razumljivost dokumentacije (tehnično, računi...)	4,7	4,1	5,0	4,3
8. izpolnjevanje kupoprodajnih dogovorov	4,6	3,7	5,1	4,2
9. resnost interesa za reševanje problema kupca (tudi reklamacije)	4,4	3,0	5,1	3,9
10. izpolnjevanje rokov dobave blaga glede na pogodbene dogovore	4,4	3,1	5,0	3,8
11. drugo				
Mnenje o izdelkih	4,6	4,1	4,9	4,3
12. skladnost izdelka s tehnično dokumentacijo	5,1	4,7	5,3	4,8
13. inovativnost	3,9	3,9	4,0	3,6
14. kakovost	5,0	4,6	5,2	4,7
15. tehnična podpora	4,4	3,7	4,8	4,4
16. pakiranje	4,5	3,9	4,8	4,3
17. drugo				
Orientacija na kupca	4,6	4,1	4,9	4,0
18. dostopnost osebja	4,7	4,0	5,0	4,2
19. kupcem prilagojen delovni čas	4,9	4,7	4,9	4,5
20. poznavanje kupčevih razmer	4,6	4,3	4,8	3,8
21. ravnanje pri reklamacijah	4,2	3,1	4,7	3,6
22. dosegljivost ponudbe in prodajnih mest	4,7	4,4	4,8	4,1
23. drugo				

Vir: Interno gradivo podjetja KPL, 2001.

PRILOGA 9

Finančni kazalci uspešnosti poslovanja

Donosnost lastnega kapitala (Return on Equity - ROE) je temeljni kazalec poslovne uspešnosti podjetja (Pučko, 2004, str. 147). Z vidika lastnikov je to najpomembnejši kazalec. Pove, koliko denarnih enot čistega dobička se ustvari z 100 denarnih enot kapitala. Izračunala sem ga po naslednji formuli (Pučko, 2004, str. 147):

$$\text{količnik donosnosti lastnega kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna vrednost lastnega kapitala}}$$

Čista dobičkovnost prihodkov od poslovanja je kazalec, ki je z vidika lastnikov podjetja tudi pomemben. Izračuna se kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki od poslovanja. Pove, koliko denarnih enot čistega dobička je podjetje ustvarilo na 100 denarnih enot prihodkov od poslovanja.

Z vidika podjetja in managementa je pomemben kazalec *donosnost sredstev* (Return on Assets – ROA), ki je opredeljen kot razmerje med čistim dobičkom in vsemi povprečno vloženimi sredstvi. ROA je načelo doseganja čim večjega čistega rezultata na enoto angažiranih sredstev. Je tista delna mera uspešnosti gospodarjenja, ki meri racionalnost angažiranih sredstev (Lahovnik, 2001, str. 37).

Kazalec *ekonomičnost* poslovanja sodi v širši krog kazalcev uspešnosti. Ekonomičnost je opredeljena kot kvocient med količino proizvedenih proizvodov in stroški. Izraža trošenje poslovnih prvin. Lahko se opredeli tudi kot razmerje med prihodki in odhodki (Lahovnik, 2001, str. 33). Za izračun ekonomičnosti v diplomskem delu sem uporabljala naslednji formuli (Pučko, 2004, str. 152):

$$\begin{aligned} \text{količnik celotne ekonomičnosti} &= \frac{\text{celotni prihodek}}{\text{vsi odhodki}} \\ \text{količnik ekonomičnosti poslovanja} &= \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \end{aligned}$$

Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine. Odvisna je od notranje kakovosti. Največkrat ugotavljamo samo *produktivnost dela*, ker je pač delo najaktivnejša poslovna prвина, in sicer z razmerjem med pridobljeno količino proizvodov ali storitev in porabljenim delovnim časom. Kazalec produktivnosti dela pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto

porabljenega dela (Pučko, 2004, str. 154). Če v primeru posameznega podjetja nimamo na voljo podatkov za natančen izračun produktivnosti, je najprimernejše za izračun uporabiti razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih (Lahovnik, 2001, str. 29).

Hitrost obračanja obratnih sredstev (tudi zalog) se meri s količnikom obračanja obratnih sredstev, ki je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev. Pove, kolikokrat v enem letu so se obratna sredstva pojavila v določeni obliki. Omogoča da ugotovimo, kako dolgo traja obrat teh sredstev. Trajanje obrata se računa kot razmerje med številom dni v letu in količnikom obračanja obratnih sredstev (Pučko, 2004, str. 123-125).