

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**S SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI
DO POSLOVNE ODLIČNOSTI V PODJETJU MERCATOR, d.d.**

Ljubljana, marec 2003

TINA ŠTIRN

IZJAVA

Študentka Tina Štirn izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Adriane Rejc, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR, d.d.	2
1.1 RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA	2
1.2 VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI.....	3
1.3 NOTRANJA ORGANIZIRANOST IN POSLOVNA POLITIKA.....	4
1.3.1 Razvoj maloprodajne mreže	5
1.3.2 Vloga in položaj netrgovskih družb koncerna	6
2 POLITIKA KAKOVOSTI V PODJETJU MERCATOR, d.d.	6
2.1 CILJI IN NAČINI DOSEGANJA KAKOVOSTI V PODJETJU MERCATOR, d.d.	7
2.1.1 Standard ISO 9001	8
2.1.1.1 Standard ISO 9001:1994.....	8
2.1.1.2 Standard ISO 9001:2000.....	8
2.2 UVEDBA NOVEJŠIH SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI V SKUPINI MERCATOR	9
2.2.1 Zagotavljanje varnih in zdravstveno ustreznih živil (HACCP).....	9
2.2.2 Sistem ravnanja z okoljem (ISO 14001)	11
2.2.3 Vodenje varnosti in zdravja pri delu (OHSAS 18001).....	12
2.2.4 Družbena odgovornost in etičen odnos do zaposlenih (SA 8000).....	13
3 PRIZNANJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST.....	14
3.1 KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST	14
3.2 RAZVOJ IN POMEN EVROPSKEGA MODELA KAKOVOSTI.....	15
3.3 IDEJNI ZAČETEK IN RAZVOJ PRIZNANJA POSLOVNE ODLIČNOSTI V SLOVENIJI.....	16
3.3.1 Model odličnosti	17
3.3.2 Merila priznanja za poslovno odličnost.....	18
3.4 IZVAJANJE PROCESA SAMOOCENJEVANJA.....	21
3.4.1 Namen in koristi samoocenjevanja	21
3.4.2 Izbira učinkovitega samoocenjevalnega pristopa.....	22
3.5 POT OD SAMOOCENITVE DO VLOGE ZA PRIZNANJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST	24
3.6 VIDIKI UGOTAVLJANJA ODLIČNOSTI DEJAVNIKOV IN REZULTATOV.....	24
3.7 ORODJA VREDNOTENJA POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	25
4 UVAJANJE MODELA ODLIČNOSTI V PODJETJE MERCATOR, d.d.....	26
4.1 TERMINSKI PLAN INTEGRACIJE MODELA ODLIČNOSTI	26
4.2 PREGLED MERIL POSLOVNE ODLIČNOSTI V PODJETJU MERCATOR, d.d.	28
4.2.1 Voditeljstvo	29
4.2.2 Upravljanje s sposobnostmi zaposlenih.....	30
4.2.3 Politika in strategija	31
4.2.4 Partnerstva in viri.....	32
4.2.5 Procesi.....	33
4.2.6 Rezultati v zvezi z zaposlenimi	33
4.2.7 Rezultati v zvezi z odjemalci	36
4.2.8 Rezultati v zvezi z družbo.....	37
4.2.9 Ključni rezultati delovanja	38
4.3 VLOGA TER NAMEN SAMOOCENITVE IN PRIZNANJA ZA POSLOVNO ODLIČNOST V PODJETJU MERCATOR, d.d.....	39
5 KRITIČNA OCENA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI IN PRIZNANJA ZA POSLOVNO ODLIČNOST	40
SKLEP.....	42
LITERATURA	44
VIRI.....	45

UVOD

Živimo v dinamičnem poslovnem okolju, v obdobju hitrega razvoja, nenehnih sprememb in globalnega preseganja ponudbe nad povpraševanjem. Nenehno izboljševanje na vseh področjih poslovanja ter nenehno povečevanje zadovoljstva kupcev in zaposlenih sta danes ključnega pomena za obstoj in razvoj podjetja. Izkušnje uspešnih podjetij potrjujejo, da le nenehno izboljševanje kakovosti na vseh področjih omogoča dolgoročno stabilen tržni položaj. Kakovost je postala eno od najbolj pomembnih meril za razlikovanje podjetij in pogosto razlog za izstop iz konkurenčnega boja.

Za učinkovito izvajanje sistema vodenja kakovosti je potrebno privzeti filozofijo, ki poleg celovitega zadovoljevanja potreb kupcev in partnerstva z dobavitelji spodbuja tudi izboljševanje notranje kulture podjetja. To zahteva novo organizacijsko kulturo, ki se ustvari na podlagi skupnih vrednot, zaupanja in vizije vodstva ter zaposlenih. To je dolgotrajen proces, ki zahteva veliko napora in se ne more izvesti brez popolne podpore najvišjega vodstva ter informacijskega sistema. Za uspešno vpeljavo, delovanje in razvijanje sistema vodenja kakovosti je odločilna odgovornost vodstva. V podjetju se pojavi vprašanje, koliko se vodstvo te odgovornosti zaveda in v kolikšni meri je uspešno v izpolnjevanju teh nalog.

Razvijanje filozofije kakovosti ter uporaba sodobnih tehnik in metod za ravnanje s sistemi vodenja kakovosti sta v zadnjem desetletju prispevala k ustvarjanju novega pojma – poslovna odličnost. Prav razvoj modela Evropske nagrade za kakovost je največ prispeval k promociji pojma poslovne odličnosti. Odlična podjetja skrbno negujejo kulturo izboljševanja poslovanja skozi projekte izboljševanja kakovosti celotnega poslovanja. Pri tem je ključno vprašanje, kako doseči želene premike v obnašanju vodij, njihovih najožjih sodelavcev in drugih zaposlenih. Prizadevanja za kakovost in poslovno odličnost zahtevajo povečano vlogo vodstva ter večjo učinkovitost in odgovornost vseh zaposlenih. Odnosi med zaposlenimi so temelj organizacije. Ti odnosi so kakovostni, če imajo zaposleni zadovoljene potrebe, kar vodi do njihovega zadovoljstva in osebne rasti. Na takih temeljih zgrajena kultura bo pospeševala sodelovanje zaposlenih v procesu nenehnih izboljšav, kar bo okrepilo tudi ostale elemente sistema vodenja kakovosti, kot so osredotočenost na procese, odjemalce itd. Tak notranji razvoj je potreben tudi zaradi večanja uspešnosti podjetja v boju s konkurenco.

Današnji kupci vedo, da imajo možnost dobiti najboljše od najboljšega. Na trgih se pojavljajo dnevno novi proizvodi. Zaradi tega trg zahteva in pričakuje izpolnjevanje visokih standardov od podjetij in zaposlenih. Praksa je pokazala, da zgolj kakovost izdelkov dolgoročno ne zagotavlja poslovne uspešnosti, čeprav je zanj nujen pogoj. Zato je sistem vodenja kakovosti celotnega poslovanja v uspešnih podjetjih že postal del poslovne strategije.

Predmet diplomskega dela je predstavitev politike kakovosti ter uvajanje poslovne odličnosti v podjetje Mercator, d.d. Predstavila bom obstoječe in predvidene nove sisteme vodenja kakovosti ter opisala področja poslovne odličnosti, ki jih v podjetju že spremljajo.

Cilj dela je izdelati pregled aktivnosti vodstva in zaposlenih na poti do poslovne odličnosti in poudariti prednosti ter koristi samoocenjevanja v podjetju z namenom, da bi kritično ocenila sistem vodenja kakovosti in vključevanje modela odličnosti v Mercator, d.d.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov. V prvem poglavju predstavljam zgodovino podjetja Mercator, d.d., njegovo vizijo, strategijo in cilje. V drugem delu opisujem sprejeto politiko kakovosti ter ukrepe za uvedbo novejših sistemov kakovosti v trgovske družbe Skupine Mercator. V tretjem delu predstavljam proces samoocenjevanja in Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Od začetka leta 2003 poteka postopek sprejemanja novega modela odličnosti, po katerem bo potekal razpis za Priznanje RS za poslovno odličnost. Zato v delu uporabljam delovna gradiva Urada RS za standardizacijo, ki so vključena v projekt priprave in uskladitve prevoda novega modela odličnosti. V četrtem delu poskušam pripraviti okvirni terminski plan ter opredeliti prizadevanja in aktivnosti, ki jih v podjetju Mercator, d.d., že izvajajo na posameznem področju poslovne odličnosti. V tem poglavju poudarjam vlogo in namen uvedbe modela odličnosti in izvedbe samoocenoitve. V petem poglavju kritično obravnavam sistem vodenja kakovosti in priznanje za poslovno odličnost. Diplomsko delo zaključujem s povzetkom ključnih ugotovitev.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR, d.d.

1.1 RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA

Pravni predhodnik sedanje družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je trgovsko podjetje na debelo » Živila, Ljubljana «. Leta 1953 se je uveljavilo ime Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Do leta 1990 je sledil čas spreminjanja organiziranosti in prostorske razsežnosti, dopolnjevanja poslovanja in prilagajanja gospodarskim in družbenim razmeram. Z letom 1990 so se uveljavile kapitalske povezave na osnovi neodplačanega prenosa kapitala družb hčera na družbo mater, kar je bila podlaga za koncernsko organiziranost in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator, d.d. Leta 1994 se je končala privatizacija, po kateri so bili znani lastniki, to so bili z zakonom določeni državni skladi in okoli 63000 majhnih delničarjev. Oktobra 1995 se je Poslovni sistem Mercator, d.d., skrajšano Mercator, d.d., vpisal v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, znesek osnovnega kapitala je 33.442.400.000,00 SIT (Poslovnik kakovosti trgovske družbe Mercator, d.d., 2000, str. 1).

Mercatorjevo najbolj prepoznavno poslovno področje je trgovina, ki v človeški interakciji povzema bistvo Mercatorjevega poslovanja v celoti. Poleg trgovskih družb sestavljajo Skupino Mercator tudi družbe, ki opravljajo proizvodno, kmetijsko, gostinsko in storitveno dejavnost. Poslovni sistem Mercator, d.d., je obvladujoča družba Skupine Mercator, s katero označujemo skupino povezanih podjetij (koncern). Na dan 31.10.2002 so znotraj Skupine Mercator opravljale trgovsko dejavnost naslednje družbe: Emona Merkur, d.d., Žana, d.d., Mercator-SVS, d.d., Mercator-Dolenjska, d.d., Mercator Gorenjska, d.d., Mercator-Degro, d.d.,

Mercator-Goriška, d.d., Mercator-H, d.o.o., Mercator tržni centar, d.o.o., Mercator S, d.o.o., Trgoavto, d.d., Mercator-Modna hiša, d.o.o. in Intermercator G.m.b.h. Proizvodne družbe znotraj Skupine Mercator so Mesne dežele Kranjske, d.d., Eta, d.d., Pekarna Grosuplje, d.d. in Mercator-Emba, d.d. Skupino Mercator sestavljajo tudi kmetijska družba Mercator-KŽK Kranj, d.o.o., storitvena družba Mercator-Optima, d.o.o. ter dve gostinski družbi M Hotel, d.o.o. in Mercator-Sremič Krško, d.o.o. (Poslovnik vodenja kakovosti trgovskih družb Skupine Mercator, 2002, str. 5-6).

Osnovna dejavnost družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., ki je obvladujoča družba Skupine Mercator, je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. Skupina dosega vodilni tržni položaj v Sloveniji in ima vedno večji delež na novih trgih. Trgovski del skupine ustvari 94 % vseh prihodkov, od tega približno 26 % prihodkov iz veleprodaje, 74 % pa predstavljajo prihodki iz maloprodaje (Letno poročilo 2001, 2002, str. 18).

Maloprodajna dejavnost je razčlenjena na naslednje programe:

- market program (živila in neživila dnevne potrošnje),
- program tehnike,
- program tekstila,
- program pohištva in
- program športa.

1.2 VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI

Mercator gradi svojo vizijo na zadovoljstvu ljudi, ki prihajajo v stik s podjetjem. Obravnavajo jih kot ljudi s svojevrstnimi potrebami, željami, pričakovanji, izkušnjami in drugimi osebnostnimi lastnostmi. S posebnim odnosom, iskreno prijaznostjo in celovito ponudbo, prilagojeni nakupnim navadam ter trendom na trgu, želijo v Mercatorju povečati kakovost življenja (Mercator, 2002).

Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga v Sloveniji. Njen cilj je utrditi položaj na domačem trgu, na novih trgih pa se namerava uveljaviti in postati pomembna trgovska veriga. Svoje poslovne aktivnosti izvaja pretežno na domačem trgu. V letu 2000 je Skupina Mercator vstopila na trge Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, leto 2002 pa pomeni vstop na trg Srbije in Črne Gore. V prihodnosti namerava Skupina Mercator še naprej uveljavljati pomembnost, prepoznavnost in uglednost trgovske verige na področju Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne Gore. Zastavljen cilj Skupine Mercator do leta 2005 je doseči 10 % tržni delež na hrvaškem trgu, v Bosni in Hercegovini 5 % tržni delež, na trgu Srbije in Črne Gore 3 % tržni delež (Letno poročilo 2001, 2002, str. 26-27).

Na novih trgih bodo gradili prepoznavno podobo Mercatorja z učinkovitim uvajanjem poslovne politike in vrednot korporacijske kulture ter z izvajanjem marketinških dejavnosti, da bi povečali zadovoljstvo kupcev in zagotovili cenovno konkurenčnost.

Na vseh trgih želijo doseči enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati poslovno uspešnost na ravni najboljših evropskih trgovskih verig. V Skupini Mercator poudarjajo politiko dolgoročnih strateških partnerstev in lastno proizvodnjo. Svoje razvojne cilje gradijo na ponudbi visoko kakovostnih izdelkov po evropskih cenah in to delovanje širijo na nove trge. V Mercatorju uresničujejo razvojne cilje s politiko dolgoročnih strateških partnerstev in skupnega prodora na nove trge. Na domačem trgu poudarjajo pomen slovenske proizvodnje, na novih trgih pa sodelujejo z lokalnimi proizvajalci in hkrati pospešujejo prodajo slovenskih izdelkov (Letno poročilo 2001, 2002, str. 27).

Mercator povečuje vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjuje obveznosti do ostalih interesnih skupin. Zaposleni so ključna interesna skupina in pomemben člen v verigi ustvarjanja vrednosti, saj s pomočjo sistema vrednot s svojim delom uresničujejo strategijo Skupine Mercator (Vrednote Skupine Mercator, 2002, str. 8). Na vseh trgih, kjer Mercator nastopa, se zaveda odgovornosti do okolja in družbe, zato svoje aktivnosti usmerja tudi v humanitarne akcije, s katerimi ustvarja razvoj širšega družbenega okolja. Mercator ni le trgovec, je tudi podjetje s posluhom za potrebe okolja, v katerem živi in deluje. Širša družbena odgovornost je del poslanstva Skupine Mercator (Naj se rodi sreča, 2001, str. 3).

Temeljni strateški cilji za leto 2003 (Mercator, 2002) so:

- zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev,
- zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje,
- izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja,
- zagotavljanje konkurenčnosti netrgovskega dela skupine ter širitev poslovanja proizvodnih družb na nove trge,
- povečevanje poslovne učinkovitosti,
- zagotavljanje rasti prodaje in utrjevanje položaja vodilne trgovske verige v Sloveniji,
- uveljavitev in pridobitev pomembnega tržnega deleža na novih trgih: na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni Gori,
- dolgoročno partnerstvo s proizvajalci,
- povezovanje s tujimi strateškimi partnerji,
- doseganje ravni poslovne uspešnosti najuspešnejših evropskih trgovcev,
- zagotavljanje varnosti naložb in
- povečevanje vrednosti premoženja lastnikov.

1.3 NOTRANJA ORGANIZIRANOST IN POSLOVNA POLITIKA

Uresničevanje razvojne strategije sega v notranjo organiziranost Mercatorja in na različna poslovna področja. Mercatorjeva trgovina z izdelki dnevne potrošnje je organizirana v šestih regijskih družbah. Zaokrožajo tako veleprodajno kot maloprodajno ponudbo na širšem območju Ljubljane z območji Notranjske, Idrije, Zasavja, Gorenjske, Štajerske s Prekmurjem, Dolenjske z Belo krajino in s Posavjem na območju slovenske obale in severne Primorske. Za vse Mercatorjeve trgovske družbe so bila že v letu 1998 sprejeta pravila o poenoteni notranji organiziranosti in enotnem izvajanju vseh za koncern pomembnih poslovnih funkcij, kot so

finančna, nabavna, prodajna, informacijska in kadrovska funkcija. V sklop prizadevanj za enotno izvajanje poslovnih funkcij sodi tudi izvedba projekta za standardizacijo poslovanja v vseh trgovskih družbah koncerna po mednarodnih standardih in pridobitev certifikata ISO 9001 jeseni leta 2000 v obvladujoči družbi skupine, to je v Poslovnem sistemu Mercator. Izobraževanje zaposlenih, predvsem prodajnega osebja, poteka intenzivno v vseh trgovskih družbah z namenom izboljšanja kakovosti trgovskih storitev.

Do leta 2003 se Mercator namerava uvrstiti med 200 največjih trgovskih družb na svetu. Zaposleni si bodo prizadevali postati pomemben dejavnik v razvoju gospodarskega srednjeevropskega prostora, ki bo po elementih ponudbe, kakovosti, organiziranosti in rezultatih poslovanja primerljiv z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Eden temeljnih strateških ciljev Skupine Mercator je uspešen nastop na trgih bivše Jugoslavije, kjer želi postati pomembna trgovska veriga z več nakupovalnimi središči. Pri tem načrtujejo skupen nastop z uveljavljenimi slovenskimi proizvajalci in proizvajalci na lokalnih trgih (Mercator, 2002).

Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., je v prvem polletju leta 2002 ustvarila 65.003 mio SIT čistih prihodkov iz prodaje, od česar 24.762 mio SIT izvira iz prodaje na debelo, 35.518 mio SIT iz prodaje na drobno in 4.818 mio SIT iz prodaje storitev. Stroški prodaje in splošnih dejavnosti znašajo 13.729 mio SIT, od česar se 7.300 mio SIT nanaša na stroške dela in 1.600 mio SIT na amortizacijo. Poslovni izid iz rednega delovanja v prvem polletju leta 2002 znaša 1.612 mio SIT, kar predstavlja 49,1 % načrtovanega za leto 2002. Kosmati denarni tok iz poslovanja, izračunan kot čisti poslovni izid pred davki, finančnimi odhodki za obresti in stroški amortizacije, znaša v prvem polletju leta 2002 6.242 mio SIT ter predstavlja 51,9 % planiranega za leto 2002 oziroma 12,3 % več kot v enakem obdobju preteklega leta. Denarni tok iz poslovanja, izračunan kot čisti poslovni izid pred stroški amortizacije, čistimi dolgoročnimi rezervacijami in čistimi prevrednotevalnimi prihodki, znaša v prvi polovici leta 2002 3.694 mio SIT in predstavlja 64,2 % planiranega za leto 2002 oziroma 44,2 % več kot v enakem obdobju preteklega leta (Mercator, 2002).

1.3.1 RAZVOJ MALOPRODAJNE MREŽE

Razvoj maloprodajne mreže je eden od bistvenih elementov Mercatorjeve razvojne strategije povečevanja konkurenčne moči in tržnega deleža. Poleg naložb v prostorsko, tehnološko in programsko prenovu maloprodajnih enot gradi Mercator v vseh regijah tudi nakupovalne centre. Aprila 2002 je Mercator Gorenjska, d.d., odprla Mercator center Kranj, avgusta 2002 je Mercator SVS, d.d., odprl supermarket v Ljutomeru, sledila je otvoritev Mercator centra Logatec in Grosuplje v septembru 2002. Pomembna dogodka v letu 2002 sta tudi otvoritev Mercator centra Split v juliju in otvoritev Mercator centra Beograd v mesecu decembru (Bleiweis, 2002b, str. 9).

1.3.2 VLOGA IN POLOŽAJ NETRGOVSKIH DRUŽB KONCERNA

Netrgovske družbe v sestavu koncerna Mercator so morale prestrukturirati svoje proizvodne programe in se organizirati tako, da so sposobne konkurirati izven slovenskega tržišča. V ta namen se lahko povezujejo s strateškimi domačimi in tujimi partnerji. Temeljna zahteva uprave Mercatorja do vseh netrgovskih družb je, da poslujejo uspešno. Nekoliko bolj zapleten je položaj v kmetijskih družbah, saj njihov položaj pretežno kroji država.

2 POLITIKA KAKOVOSTI V PODJETJU MERCATOR, d.d.

Nenehno povečevanje vrednosti premoženja lastnikov je temeljni cilj poslovanja Skupine Mercator, zagotavljanje primerne donosnosti naložb lastnikov in ohranjanje varnosti naložb posojilodajalcev pa eden ključnih kazalcev konkurenčnosti podjetja ter prvi pogoj za njegovo dolgoročno preživetje, rast in razvoj. S sistemom vodenja kakovosti se v Mercatorju osredotočajo na potrebe in pričakovanja kupcev ter zakonske zahteve. Politiko kakovosti uresničujejo vsi zaposleni. Vsak zaposleni je odgovoren za kakovost svojega dela in s tem prispeva k uspešnemu poslovanju in razvoju podjetja.

Politika kakovosti v Mercatorju temelji na (Poslovnik kakovosti trgovske družbe Mercator, d.d., 2000, str. 1):

- *zadovoljevanju kupcev,*

Izpolnjevanje zahtev kupcev je glavno vodilo delovanja vodstva in vseh zaposlenih v Mercatorju. S kakovostno ponudbo se trudijo, da bi ugodili njihovim željam in zahtevam, saj se zavedajo, da bodo le tako obdržali velik tržni delež na slovenskem trgu oziroma ga povečali na novih trgih.

- *izpolnjevanju obveznosti do zaposlenih,*

Kakovost v Mercatorju dosegajo s sodelovanjem vseh zaposlenih, ki so ustrezno usposobljeni in motivirani za opravljanje dela, zato podjetje redno izpolnjuje obveznosti do zaposlenih.

- *sodelovanju s slovenskimi proizvajalci in dobavitelji,*

Pomemben element v politiki kakovosti je sodelovanje s slovenski proizvajalci in dobavitelji. V pogojih hude konkurence tujih dobaviteljev predstavlja to pomemben del, ki pripomore k preživetju in razvoju slovenske živilsko-prehranske industrije.

- *povečevanju poslovne učinkovitosti,*

Mercator, d.d., je vodilna trgovska veriga na področju Slovenije, ki vedno hitreje prodira na trge sosednjih držav in oblikuje pomemben del evropskega trgovskega sistema. S povečevanjem poslovne učinkovitosti se lahko primerja z najuspešnejšimi evropskimi trgovskimi verigami.

- *povečevanju premoženja lastnikov.*

S politiko kakovosti v Mercatorju dolgoročno povečujejo vrednost premoženja lastnikov.

2.1 CILJI IN NAČINI DOSEGANJA KAKOVOSTI V PODJETJU MERCATOR, d.d.

Cilj uvedbe sistema vodenja kakovosti je učinkovito upravljati z materialnimi viri družbe, spodbujati razvoj vseh človeških potencialov, dvigniti raven kakovosti vseh poslovnih procesov, predvsem pa obvladovati stroške poslovanja in s tem krepiti konkurenčno sposobnost. Dolgoročni cilji kakovosti v Mercatorju so (Poslovnik kakovosti trgovske družbe Mercator, d.d., 2000, str. 1):

- popolno zadovoljstvo kupcev,
- popolno zadovoljstvo zaposlenih,
- popolno zadovoljstvo okolja in
- popolno zadovoljstvo lastnikov.

Uvajanje sistema vodenja kakovosti v prakso se pozitivno odraža v bolj učinkovitem poslovanju, kar pomeni tudi enostavnejšo komunikacijo znotraj Skupine Mercator, komunikacijo z dobavitelji in poslovnimi partnerji. Na podlagi zaključenih presoj in ugotovljenih neskladij lahko z učinkovitim izvajanjem korektivnih ukrepov sistemsko znižujemo stroške poslovanja.

Načini doseganja kakovosti so (Spoznav sistem kakovosti ISO 9001, 2000, str. 9):

- *organiziranost poslovnega procesa,*

Dobro organiziran poslovni proces daje jamstvo za kakovost. Obvladovanje kakovosti je potrebno izvajati v vseh enotah Skupine Mercator. Vsi zaposleni morajo skrbeti, da bodo svoje naloge opravljali vestno in v skladu s kakovostjo, ker bodo le tako pripomogli k uresničevanju skupno zastavljenih ciljev.

- *optimizacija stroškov poslovanja,*

Optimizacija stroškov poslovanja pomeni, da poskušamo z minimalnimi stroški izkoristiti dane potencialne, kar je ena izmed pomembnejših nalog vodstva.

- *sodelovanje zaposlenih,*

Pogoj za uspešno poslovanje podjetja je vzpostavljanje usklajenosti med interesi zaposlenih in cilji podjetja. Zaposleni v Mercatorju čutijo pripadnost podjetju, so samozavestni in aktivno sodelujejo pri izvajanju strateških ciljev podjetja. Razumevanje ciljev in vrednot podjetja s strani zaposlenih je ključnega pomena za identifikacijo njihovih osebnih ciljev s cilji podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja del strategije, vizije in vrednot vsake gospodarske družbe.

- *poslovanje s kupci in dobavitelji.*

Osnovni cilj Mercatorja je vzpostavitev dolgoročnega poslovnega sodelovanja s kupci in dobavitelji, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, poštenosti in upoštevanju potreb in želja kupcev.

V zadnjih letih se v Mercatorju intenzivno ukvarjajo s sistemi vodenja kakovosti. ISO 9001 je mednarodni standard, s katerim Skupina Mercator enostavneje navezuje partnerske odnose s svojimi dobavitelji in poslovnimi partnerji. Predsednik uprave Mercator SVS je ob podelitvi certifikata ISO 9001 ocenil, da je z vzpostavitvijo sistema kakovosti po standardu ISO 9001 Mercator, d.d., šele na prvi stopnici do želenega zadovoljstva. Do vzpostavitve celovite kakovosti je pot še dolga, polna sprememb in trdega dela. Kakovost izdelka ne more biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so posredno ali neposredno vključeni v poslovanje podjetja (Šostar, 2000, str. 5). V naslednjih podpoglavjih bom predstavila sistem kakovosti Skupine Mercator v skladu s standardom ISO 9001.

2.1.1 STANDARD ISO 9001

Standard ISO 9001 se imenuje »Sistem kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju oziroma načrtovanju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju«. Standard se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju (SLS ISO 9001:1992, 1992). ISO 9001 je temelj uvajanja koncepta odličnosti v vse poslovne procese Skupine Mercator. Po dveh letih intenzivnega dela v okviru projekta ISO 9001 v trgovskih družbah Skupine Mercator je družbi Poslovni sistem Mercator, d.d., v letu 2000 uspelo pridobiti certifikat sistema kakovosti ISO 9001. Uprava Mercatorja se je skupaj z vodstvi ostalih trgovskih družb v letu 1998 odločila za vzpostavitev projekta Kakovost ISO 9001 v trgovskih družbah Skupine Mercator. Cilj vzpostavitve projekta je bila uvedba sistema kakovosti v skladu s standardom ISO 9001 za posamezne trgovske družbe Skupine Mercator. V okviru projekta so se izvajale aktivnosti, katerih namen je bil poenotenje dokumentacije sistema kakovosti ter poslovnih procesov med trgovskimi družbami Skupine Mercator (Letno poročilo 2000, 2001, str. 42). Do leta 2002 so omenjeni certifikat pridobile še trgovske družbe Mercator-SVS, d.d., Mercator Gorenjska, d.d., Mercator-Dolenjska, d.d., Mercator-Modna hiša, d.o.o. in Mercator-Degro, d.d. (Virant, 2002b, str. 31-33).

2.1.1.1 STANDARD ISO 9001:1994

Druga izdaja standarda ISO 9001:1994 »Sistemi kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju« predstavlja standard, s katerim dobavitelj dokazuje sposobnost razvijanja in dobave skladnega proizvoda (SIST ISO 9001:1995, 1995). Namen standarda je preprečevanje neskladnosti proizvodov od začetne faze razvoja do končne faze servisiranja ter s tem povečevanje zadovoljstva kupcev. Konec avgusta 2000 je bilo ugotovljeno, da sistem kakovosti trgovske družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., ustreza zahtevam standarda ISO 9001:1994. Presojo sistema kakovosti je izvedel Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. Postopek presoje je trajal pet mesecev.

2.1.1.2 STANDARD ISO 9001:2000

Tretja izdaja standarda ISO 9001:2000 z naslovom »Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve« je bila potrjena decembra 2000 in bo po prehodnem triletnem obdobju nadomestila sedaj še veljavno drugo izdajo ISO 9001:1994. Standard v naslovu ne vsebuje več izraza "zagotavljanje kakovosti", kar pomeni, da je namen zahtev za sistem vodenja kakovosti poleg zagotavljanja

kakovosti proizvoda tudi povečevanje zadovoljstva odjemalcev. Z novimi elementi, ki se nanašajo na zadovoljstvo naročnika, in bolj poudarjenimi procesnimi pristopi pri obvladovanju kakovosti predstavlja tretja izdaja standarda smiselno nadgradnjo druge izdaje. V novem standardu so vgrajeni elementi Demingovega kroga (planiraj - izvedi – preveri - ukrepaj) in elementi modela poslovne odličnosti (SIST ISO 9001:2000, 2000).

V letu 2003 nameravajo v Mercatorjevih trgovskih družbah, ki so že certificirane, sistem vodenja kakovosti ISO 9001 nadgraditi z zahtevami novega standarda ISO 9001:2000. Namen novih standardov je spodbuditi izboljševanje in še bolj učinkovito izvajanje sistema vodenja kakovosti. Z večjo osredotočenostjo na kupce, procesnim pristopom in nenehnim izboljševanjem želijo doseči povečanje zadovoljstva kupcev. Mercator Goriška je prva izmed trgovskih družb Skupine Mercator, ki bo verjetno že v začetku leta 2003 pridobila certifikat kakovosti po standardu ISO 9001:2000 (Mercator Goriška – prva med trgovskimi družbami zrela za certifikat kakovosti po standardu ISO 9001:2000, 2002, str. 30).

2.2 UVEDBA NOVEJŠIH SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI V SKUPINI MERCATOR

Vpeljan sistem kakovosti ISO 9001 ni končni cilj, ampak je temelj za stalno izboljševanje kakovosti in podlaga za povečevanje poslovne odličnosti. Sistem bo postopoma nadgrajen s sistemi kakovosti HACCP, ISO 14000, SA 8000, OHSAS 18001, v letu 2005 pa planirajo udeležbo na razpisu za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, skladno z modelom Evropske nagrade za kakovost (Virant, 2002, str. 32). V naslednjih točkah bom predstavila sisteme vodenja kakovosti v Skupini Mercator, ki predstavljajo nadgradnjo obstoječega sistema in pomenijo izpolnjevanje zakonskih zahtev ter pričakovanj kupcev.

2.2.1 ZAGOTAVLJANJE VARNIH IN ZDRAVSTVENO USTREZNIH ŽIVIL (HACCP)

Skrb za človeško zdravje je postalo danes eno od pomembnih vprašanj v razvitem svetu. Vse večja onesnaženost okolja je tudi vzrok, da se vse težje proizvaja zdrava, varna hrana. K temu mnogo prispeva tudi nenehna borba za dobiček, ki sili proizvajalce v proizvodnjo cenejše in manj kakovostne hrane in s tem tudi prehrane. Veliko držav se zato odloča, da morajo v proizvodnji in prometu z živili poskrbeti, da bodo njihovi proizvodi varni za potrošnike.

Slovenija z vključevanjem v EU sledi smernicam in predpisom na področju proizvodnje in prometa z živili. Nove smernice, zakoni in pravilniki so usklajeni z evropsko zakonodajo, ki je v ta namen vpeljala sistem HACCP (angl. Hazard Analysis of Critical Control Point), po slovensko Nadzor in analiza kritičnih kontrolnih točk, ki zagotavlja neoporečnost živil.

Sistem HACCP¹ je preventivni sistem in zahteva nadzor nad živili že od njihove pridelave, predelave, transporta, skladiščenja in prodaje, s tem pa preprečuje oziroma izključuje dejavnike

¹ V Sloveniji je notranji nadzor po sistemu HACCP predpisan z Zakonu o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili – ZZUZIS (Uradni list RS, št. 52/2000).

tveganja, da se v živilih pojavi nesprejemljivo onesnaženje biološke, kemične ali fizikalne narave, ki posledično lahko povzroči nastanek bolezni in se z živili lahko prenaša na človeka. Na ta način se za potrošnika zagotavlja t.i. varen proizvod². Tovrsten preventivni pristop pa ni koristen zgolj za potrošnika, temveč tudi za proizvajalca, ker vodi k zmanjšanju njegovih izgub (Česen, 2002, str. 14).

Vse več držav vključuje v svojo zakonodajo obvezno izgradnjo HACCP sistema v živilski industriji, gostinstvu in trgovini. Z namenom varovanja zdravja potrošnikov je zakon opredelil, da morajo imeti pravne in fizične osebe, ki opravljajo proizvodnjo in promet z živili, do 31.12. 2002 vpeljan notranji nadzor, vzpostavljen na principih HACCP sistema. V svoje poslovanje so ga morali do konca leta 2002 uvesti vsi, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prometom z živili.

Uprava Mercator, d.d., je na seji dne 21.11.2000 sprejela sklep o vzpostavitvi projekta HACCP. Za pomoč pri pridobivanju potrebnih znanj in izkušenj za vpeljavo HACCP sistema v prakso je bil izveden izbor zunanega svetovalca. V ta namen je bila dne 10.1.2001 podpisana pogodba z izvajalcem SIQ³ za realizacijo projekta HACCP v Mercator, d.d. Cilj projekta je bil izdelati HACCP študije za vse izdelke oziroma vse skupine izdelkov, ki predstavljajo tveganje v zvezi z neoporečnostjo živil (Letno poročilo 2001, 2002, str. 51).

Projekt HACCP se je v Mercatorju začel izvajati v letu 2001. V njegovem okviru so izdelali HACCP študije za tri primere stopenj tveganja (najvišja, visoka in nižja) in na ta način določili postopek izdelave HACCP študij ter njihovo implementacijo v prakso. Osnova za razširitev projekta HACCP na vse izdelke oziroma skupine izdelkov je bila izdelava opisov izdelkov, s katero so ocenili izdelavo približno 30 HACCP študij za izdelke oziroma skupine izdelkov. Po izdelani in odobreni študiji je sledilo usposabljanje uporabnikov, vseh tistih izvajalcev, pri katerih obstaja možnost tveganja v zvezi z neoporečnostjo živil in s tem nevarnost za potrošnika. Jeseni leta 2002 je bila izvedena presoja sistema HACCP in dobre higienske prakse, izvedeni so bili korektivni ukrepi in njihova verifikacija. Ker inšpekcijski organi zaenkrat ne priznavajo certifikata HACCP kot dokaz, da podjetje obvladuje postopke za zagotavljanje varne hrane in po mnenju gospoda Viranta, direktorja Sektorja za kakovost v Mercatorju, omenjeni certifikat podjetju ne prinaša večjih bonitet, sistema v Mercatorju še niso certificirali.

Projekt HACCP se je v skladu z zakonsko določenim rokom v Mercatorju zaključil 29.11.2002, vendar je v prihodnosti na tem področju še veliko dela. Potrebno je stalno spremljanje in nadgrajevanje s poudarkom na izobraževanju in usposabljanju izvajalcev in notranjih presojevalcev. Uvajanje sistema HACCP se začne z usposabljanjem zaposlenih, saj morajo vsi zaposleni poznati in razumeti načela sistema HACCP, higienska pravila in dobro kuhinjsko oziroma proizvodno prakso. Usposabljanje se mora izvajati večkrat na leto, vsebina pa mora biti prilagojena izobrazbi udeležencev in prikazana na primerih, ki jih zaposleni

² Po Zakonu o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili, je varno živilo tisto, ki ne povzroča bolezni ali drugih težav pri zaužitju.

³ SIQ - Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

poznajo iz svojega delovnega okolja. Učinkovitost sistema HACCP za zagotavljanje varnosti živil je odvisna od usposobljenosti in motivacije vseh izvajalcev procesov, kjer obstaja možnost tveganja neoporečnosti živil. Postopoma je potrebno vpeljati sistem na vse trgovske družbe Skupine Mercator (Virant, 2002, str. 3-7).

Potrebe po rešitvah sistema HACCP imajo tudi v mnogih ostalih slovenskih podjetjih. Ta standard se hitro uveljavlja in pridobiva na pomenu. Tudi večji kupci, kot so vojska in bolnišnice, vedno bolj zahtevajo dokazila o obvladovanju varnosti in kakovosti prehrabnih izdelkov, v bližnji prihodnosti jih bodo zahtevale tudi domače trgovske verige (Mernik, 1999, str. 19-20).

2.2.2 SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM (ISO 14001)

V letu 2003 bodo v Mercatorju pripravili osnove za uvedbo zahtev standarda ISO 14001, ki nadgrajuje sistem vodenja kakovosti v smeri ravnanja z okoljem. Vedno ostrejši predpisi na področju ekologije in z varovanjem okolja povezani stroški, javno mnenje, zahteve po ustreznem informiranju ter povečana odgovornost so v podjetjih sprožile potrebo po izboljšanju ravnanja na področju ekologije. Ta cilj lahko dosežemo z uporabo standardov ISO 14000, ki omogočajo razvoj modelov, po katerih lahko podjetja nadzorujejo sedanje in dolgoročne vplive na okolje.

ISO 14000 je namenjen okoljsko učinkovitemu in prijaznemu poslovanju podjetij. Skrbi za čistejše okolje posveča pozornost vse več podjetij v svetu in tudi v Sloveniji. Prvi certifikat skladnosti sistema ravnanja z okoljem sta leta 1997 pridobili podjetji Tuba in Oljarica Kranj. Kljub hitremu začetku se je kasneje razvoj nekoliko upočasnil. Vzrok je verjetno v nepopolni in hitro spreminjajoči se zakonodaji ter včasih zmotnemu razmišljanju, da uvedba sistema ravnanja z okoljem prinaša visoke stroške (Dovč, 2002, str. 29).

Krovni standard sistema ISO 14000 je ISO 14001 z naslovom »Sistemi ravnanja z okoljem – Razčlenitev z navodili za uporabo«, ki ga je sprejel Evropski komite za standardizacijo (CEN) (SIST EN ISO 14001:1997, 1997). Podjetja ga uporabljajo, da bi razvila ustrezno načrtovanje, izvajanje in nadzorovanje dejavnosti ob ugodnih ekonomskih kazalcih ter s tem zadostila okolje-varstvenim standardom. Ustrezno uporabo ISO 14001 v podjetjih si želijo kupci, dobavitelji, investitorji, vladne organizacije ter javnost.

Mednarodni standardi skupine ISO 14000 za ravnanje z okoljem so relativno novi standardi za spremljanje in nadzor posebnih okoljskih vidikov. Standardi za ravnanje z okoljem so uporabni za vse združbe, njihov namen pa je predstavitev učinkovitega ravnanja z okoljem. Sistem ravnanja z okoljem omogoča združbam vzpostavitev reda in doslednost pri reševanju okoljskih vprašanj, omogoča primerno porazdelitev sredstev, določitev odgovornosti in stalno ocenjevanje ravnanja, postopkov in procesov. Smiselno je, da podjetje čimprej začne vpeljevati sistem, saj bo v prihodnosti upoštevanje okoljskih pravil olajšalo prilagajanje novi zakonodaji, predvsem pa omogočilo izboljšanje delovnih razmer in boljše poslovanje organizacije.

Standard ISO 14001 za podjetje ni obvezen, temveč je orodje, ki v organizacijo prinese več reda, sistematike in predvsem natančen pregled nad različnimi stroški (stroški za energijo, vodo, odpadke itd.), na katere podjetja v preteklosti niso bila tako pozorna. Pridobivanje okoljskega certifikata za podjetje ne sme pomeniti nepotrebnega stroška in dodatnega dela, temveč uspeh v zmanjševanju stroškov in povečevanju dobička (Dovč, 2002, str. 30).

V Mercatorju bodo začeli z aktivnostmi na tem področju septembra 2003. Pridobitev certifikata, s katerim želijo dokazati svoje zavzemanje za varovanje okolja, nameravajo pridobiti do leta 2005. S svojo okoljsko politiko želijo povečati zaupanje kupcev, poslovnih partnerjev, investorjev in delničarjev, saj se zavedajo vloge in pomena ekološke osveščenosti. Zato je pomembna učinkovita okoljska usmeritev ter oblikovanje ciljev in konkretnih rešitev za izboljšanje odnosa do okolja.

2.2.3 VODENJE VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU (OHSAS 18001)

Uvedba sistema vodenja varnosti in zdravja po zahtevah standarda OHSAS 18001 zavezuje podjetje, da skrbi za varno, zdravo in urejeno delovno mesto. V mnogih podjetjih že imajo izdelane enotne sisteme vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem, ki jim čedalje pogosteje dodajajo še vodenje varnosti in zdravja pri delu. V Mercatorju bodo v prihodnosti uvajali tudi ta standard, ki zagotavlja sistem odpravljanja nevarnosti, ki vplivajo na zdravje in varnost zaposlenih.

OHSAS 18001 je standard, ki opisuje sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu. Od drugih se loči predvsem po kazalcih in metodah za merjenje uspešnosti delovanja sistema, v tem primeru je to ocena tveganja (Dolinar, 2002, str. 34). Zakon o varnosti in zdravju zahteva od vsakega delodajalca izjavo o varnosti z oceno tveganja. Pravilnik od delodajalca zahteva ocenitev tveganja na delovnem mestu, analizo škodljivosti in možnost zmanjševanje tveganja. V prihodnosti je pričakovati, da bo izjava o varnosti pripomogla k boljši varnosti pri delu v družbi, še posebej, če bo doseženo sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh organiziranosti delovnih procesov. Najboljše rezultate je moč doseči, kadar sta skrb in izvajanje ukrepov za varno delo zajeta že v samem delovnem procesu. Vključevanje varnega dela in zdravja v delovni proces se dosega tudi s standardizacijo postopkov za zagotavljanje varnega delovnega okolja (Franič, 2002, str. 37). Standard OHSAS 18001 ureja področje zdravja in varnosti pri delu, kar koristi delodajalcem, zaposlenim in celotni družbi. Opira se na zahteve Zakona o varnosti in zdravju pri delu, zato si podjetje z uvedbo sistema v prvi vrsti zagotovi usklajenost z zakonodajo.

Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu daje poudarek predvsem na preventivnem delovanju, ki zmanjšuje tveganje nesreč. Hkrati predpisuje redne aktivnosti, s katerimi spremljamo celovitost vodenja varnosti in zdravja pri delu. Stroški za tovrstne ukrepe so nižji od stroškov zaradi poškodb in nesreč delavcev na delovnem mestu. Izgube delovnih ur, poklicne bolezni, odškodninski zahtevki in invalidnine lahko podjetju povzročijo velike stroške, ki so v konkurenčnem okolju včasih tudi odločilni za preživetje na trgu. Najbolj

koristen motiv za uvedbo OHSAS 18001 v podjetje je zadovoljstvo in z njim povezana učinkovitost zaposlenih (Dolinar, 2002, str. 34). S tem dosežemo manjše število delovnih nesreč, zmanjšanje izostankov z dela in manjšo fluktuacijo zaposlenih. Urejena varnost in zdravje v delovnem okolju hkrati poveča ugled podjetja med zaposlenimi, v poslovnem okolju in širši javnosti, kar vpliva na večje zaupanje delničarjev, investitorjev in bank ter izboljšuje konkurenčni položaj na trgu.

Ocena tveganja je zakonska obveza, standardi pa praviloma niso obvezni, zato je nadgradnja prostovoljna odločitev podjetja. Struktura in naslovi poglavij v OHSAS 18001 so skoraj enaki kot v standardu ISO 14001, razlike pa so v vsebini, kjer ravnanje z okoljem zamenjuje skrb za varnost in zdravje pri delu. S tem je OHSAS 18001 združljiv z ISO 9001 in ISO 14001, kar omogoča integracijo sistemov vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem in vodenja varnosti in zdravja pri delu v enoten sistem (Dolinar, 2002, str. 34-37). OHSAS 18001 so v Mercatorju planirali uvesti do leta 2005, ko bodo oddali vlogo na razpis za Priznanje RS za poslovno odličnost. Vendar se zaradi časovne omejitve trenutno dogovarjajo, da bi po vpeljavi standarda ISO 14001 v podjetje takoj začeli s pripravami na projekt na temo poslovna odličnost.

2.2.4 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN ETIČEN ODNOS DO ZAPOSLENIH (SA 8000)

Zaradi vse večje globalizacije je za konkurenčnost podjetij vse pomembnejše zaupanje, motivacija in zvestoba zaposlenih, ugled v javnosti ter lojalnost vse zahtevnejših potrošnikov, ki danes poleg kakovosti in cene razmišljajo tudi o odnosu do okolja ter etičnosti podjetja, katerega izdelke ali storitve kupujejo. Standard SA 8000 (Social Accountability 8000) je standard, ki ureja področje dela in pravic delavcev. Izkoriščanje delovne sile velikih multinacionalk in nehumane delovne razmere v državah v razvoju so bile povod za začetek upoštevanja etičnih načel upravljanja s človeškimi viri. SA 8000 temelji na konvencijah Mednarodne organizacije dela (ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in Konvenciji Združenih narodov o pravicah otrok. Podjetje, ki pridobi SA 8000, mora vsem zaposlenim zagotavljati vsaj minimalne človeku primerne delovne razmere in spoštovati osnovne delavske pravice. Delodajalec mora zaposlenim omogočiti varno in zdravo delovno okolje, pravico do kolektivnega združevanja in ustanavljanja sindikatov. Predstavniki sindikatov ne smejo biti diskriminirani in zapostavljeni. Prepovedano je izvrševanje nasilja nad delavci, podpiranje prisilnega dela in zaposlovanje ter izrabljanje otrok ter mladostnikov. Standard tudi določa, da podjetje od delavcev ne sme zahtevati rednega dela, ki bi trajalo več kot 48 ur, nadurno delo se nagraduje po višji plačilni stopnji, plače pa morajo dosegati vsaj zakonski minimum. Hkrati mora podjetje spremljati upoštevanje teh humanitarnih in delovnih načel pri svojih dobaviteljih ter ukrepati v smislu odpovedi sodelovanja v primeru kršenja zahtev SA 8000 (Tkalec, 2002, str. 32-33).

Standard SA 8000 v svoje poslovanje uvajajo podjetja, ki se zavedajo vpliva dobrega počutja delavcev na uspeh podjetja, med njih sodi tudi Mercator. S standardom SA 8000 si želi utrditi zaupanje kupcev v izdelke, narejene v prijaznem delovnem okolju, povečati ugled podjetja ter utrditi dolgoročno sodelovanje med podjetjem in lastniki. Planirana vpeljava standarda SA

8000 v Mercator do leta 2005 verjetno ne bo uspešna zaradi časovne omejitve, tako kot v primeru OHSAS 18001.

3 PRIZNANJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST

V zadnjem desetletju lahko opazimo velik napredek v razvoju sistemov vodenja kakovosti. Pomembno je razvijanje filozofije kakovosti, ki je z novimi pogledi na uspešnost in konkurenčnost sodobnih podjetij prispevalo k ustvarjanju novega pojma – poslovna odličnost. Tudi Mercator si želi postati odlično podjetje, zato v nadaljevanju poskušam pojasniti pojem poslovna odličnost in prikazati Priznanje RS za poslovno odličnost kot obliko samopotrditve in nagrado za izjemne dosežke podjetja.

3.1 KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST

Opredelitev kakovosti je skoraj toliko, kolikor je svetovalcev za kakovost. Nekateri kakovost opisujejo kot skladnost z zahtevami (Crosby, 1991, str. 19)⁴, primernost za uporabo (Juran, 1998, str. 10), pogosto poskušamo opisati kakovost z besedama učinkovitost in uspešnost. Crosby opredeljuje izboljšanje kakovosti kot proces in ne program. Prepričan je, da sprejemljiva raven kakovosti ne obstaja, saj bi to pomenilo, da sprejemamo načrtovanje in neizogibnost napak. Juran pa je mnenja, da ima kakovost meje. Po njegovem mnenju obstaja optimalna točka kakovosti, preko katere je prilagajanje dražje od dobljene vrednosti. Deming opredeli kakovost kot napovedljivo stopnjo enotnosti in zanesljivosti pri nizkih stroških. Kakovost je tisto, kar potrebuje in zahteva kupec, zato Deming v prizadevanju za kakovost posveča veliko pozornost tržnim raziskavam. Prepričan je, da mora kakovost ustrezati željam trga (Šegel, 2002, str. 4-20). V praksi pa velja, da je bolj enostavno naštet lastnosti kakovosti kot opredeliti kakovost samo. Vemo, kdaj je soba, ki jo uporabljamo, dobra, vendar ne moremo natančno opredeliti, kaj je tisto, zaradi česar je dobra (Urbas, 2001, str. 11).

Uporaba sodobnih tehnik in metod upravljanja kakovosti je v zadnjem desetletju prispevala k ustvarjanju novega pojma, to je poslovna odličnost. To je višja oblika razumevanja celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – Total Quality Management), ki se je kot pojem uveljavilo z nagradami in priznanji za kakovost oziroma poslovno odličnost. Pojem odličnost lahko razumemo kot odraz vrhunske kakovosti in zanesljivosti. Za vrhunsko podjetje je značilno, da neprestano izboljšuje svoje poslovanje, se prilagaja spremembam v okolju in hkrati tudi samo povzroča spremembe. Odlično podjetje se odlikuje na ekonomskem področju in hkrati vključuje v svoje poslovanje širšo družbeno odgovornost.

⁴ "Kakovost je zastonj" je najbolj znana trditev in naslov knjige ameriškega avtorja Phila Crosbyja.

Odličnost je v modelu EFQM opredeljena kot izredno uspešen način upravljanja podjetja in doseganja rezultatov, ki temeljijo na osmih temeljnih načelih.⁵ Podjetje, ki pripravlja vlogo za priznanje za poslovno odličnost, mora opisati svoje izjemne oziroma izstopajoče načine sistematičnega delovanja, katerih posledica so odlični rezultati. Po opredelitvi je torej poslovna odličnost opredeljena kot izjemna in izstopajoča praksa v upravljanju podjetja in doseganju rezultatov, ki temelji na osmih načelih poslovne odličnosti (Savič, 2001, str. 7). Na mednarodni konferenci Quality Management and Economic Development 1999 v Portorožu so definirali poslovno odličnost z besedami: "Odlični ljudje, ki ustvarjajo odlična partnerstva, s ciljem doseči odlične procese za proizvodnjo odličnih proizvodov, nad katerimi bodo stranke navdušene." Po mnenju predsednika uprave Iskra Avtoelektrika Aleša Nemca se poslovna odličnost v praksi kaže predvsem v večji pozornosti do kupcev in zaposlenih, do večjega poslovnega odnosa tudi za manj pomembne stvari (Nemec, 2000, str. 48-60).

Poslovna odličnost, kot jo poznamo v Sloveniji, izhaja iz evropskega modela kakovosti. V nadaljevanju bom predstavila razvoj in pomen modela, ki predstavlja osnovo za idejni začetek in razvoj Priznanja RS za poslovno odličnost.

3.2 RAZVOJ IN POMEN EVROPSKEGA MODELA KAKOVOSTI

Evropski model kakovosti se je razvil po zgledu nagrad za kakovost na Japonskem in v Ameriki. Model je bil predstavljen oktobra 1991 na letnem forumu EFQM v Parizu (Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2002, str. 5).

Japonska je že v petdesetih letih razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti (TQM-Total Quality Management). Deming je bil prvi, ki je celovito predstavil sistem vodenja organizacije in poudaril pomen celovitega obvladovanja kakovosti. Sprva so se za Demingovo nagrado potegovala le japonska podjetja in model ni pritegnil zanimanja izven Japonske (Huč, Jedlovčnik, 2002, str. 1285).

V šestdesetih letih so v ZDA kot odgovor na to potezo pripravljali zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov in tako prišli do prvih oblik standardov (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002). Američani so spoznali, da s sistemom kakovosti lahko dosežejo visoko kakovostno množično proizvodnjo. V osemdesetih letih so v ZDA dopolnili japonski model TQM in ga prilagodili ameriškim razmeram. Leta 1988 so v ZDA podelili prvo nagrado za kakovost, t.i. Malcolm Baldrige National Quality Award (Huč, Jedlovčnik, 2002, str. 1285-1286).

⁵ Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezen okvir, ki priznava, da je trajno odličnost mogoče doseči na več načinov. V tem okviru je nekaj temeljnih načel, ki model EFQM podpirajo. Vrstni red načel ni pomemben, seznam načel se bo z razvojem in izboljševanjem podjetij še spreminjal. Temeljna načela modela odličnosti so: Usmerjenost v rezultate, Osredotočenost na odjemalca, Voditeljstvo in stanovitnost namena, Upravljanje na podlagi procesov in dejstev, Razvoj in vključevanje zaposlenih, Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, Razvijanje partnerstva in Družbena odgovornost (Model odličnosti EFQM, 2002, str. 5-6).

Zahodna Evropa se je v tem času ukvarjala s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000 in hitrim vzponom števila certificiranih sistemov kakovosti. Septembra 1988 je štirinajst predsednikov vodilnih evropskih podjetij ustanovilo Evropski sklad za upravljanje kakovosti (EFQM – The European Foundation for Quality Management). Njegova naloga je bila razviti pristop oziroma model, s katerim bodo dvignili konkurenčnost tudi v Evropi. EFQM je imel podporo Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EC – The European Commission). Razvili so model za kakovost, ki tudi danes služi za podlago Evropski nagradi za kakovost. Od leta 1992 je bilo po vsej Evropi ustanovljenih veliko državnih in regionalnih nagrad za kakovost. Skoraj vse temeljijo na metodah in procesih, ki so bili razviti za Evropsko nagrado za kakovost (EQA – The European Quality Award). Za model je značilno, da vsebuje elemente, ki vključujejo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo. Model EQA temelji na konceptu celovitega obvladovanja kakovosti, ki predstavlja pot do poslovne odličnosti (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002).

3.3 IDEJNI ZAČETEK IN RAZVOJ PRIZNANJA POSLOVNE ODLIČNOSTI V SLOVENIJI

V sodelovanju z EFQM je Urad RS za meroslovje⁶ prevzel evropski model odličnosti in ga vgradil v sistem Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Urad RS za standardizacijo in meroslovje je skupaj z EFQM leta 1994 začel priprave za sprejem zakona o priznanju na področju kakovosti. V letih 1996 in 1997 sta v Sloveniji potekala dva pilotna projekta, ki sta imela naziv Priznanje Republike Slovenije za kakovost. Leta 1998 je bil v Sloveniji z zakonom sprejet model poslovne odličnosti⁷ (Rejc, 2001, str. 155). Od leta 1997 je v Sloveniji veljal model za majhna in srednje velika podjetja, v letu 2003 pa je v pripravi nov model odličnosti za majhna in srednje velika podjetja ter javni in prostovoljni sektor (Model EFQM, 2003).

Priznanje RS za poslovno odličnost je priznanje, s katerim želi država spodbujati vse slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe pri uvajanju sistemov vodenja kakovosti z vidika sodobnosti, učinkovitosti in celovitosti. Pri zagotavljanju konkurenčnosti proizvodov in storitev je potrebno natančno načrtovanje in izvajanje sodobnega procesa poslovanja. Po zgledu Evropske nagrade za kakovost se v Sloveniji izbira zgledne in najboljše slovenske združbe na podlagi meril. Namen priznanja za poslovno odličnost je tudi ponuditi učinkovito orodje managerjem, ki stremijo k nenehnemu izboljševanju kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja. Z vidika širšega okolja pomeni priznanje za poslovno odličnost način pomoči pri doseganju globalne učinkovitosti slovenskega gospodarstva (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002).

⁶ Urad RS za meroslovje (MIRS) je od leta 2001 naslednik Urada RS za standardizacijo in meroslovje (USM), ki je bil ustanovljen leta 1991. MIRS je nacionalna institucija, ki je odgovorna za vzpostavitev in vzdrževanje sistema priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost ter za vodenje celotnega nacionalnega meroslovnega sistema (Ugotavljanje poslovne odličnosti z vprašalnikom, 2002).

⁷ Izraz kakovost je nadomestil izraz poslovna odličnost tudi v vsebini Evropske nagrade za kakovost. Do leta 1999 predstavlja Evropska nagrada za kakovost model poslovne odličnosti, od leta 2000 pa uvaja model odličnosti EFQM, ki vključuje tudi sodelovanje javnega in neprostovoljnega sektorja.

Ko govorimo o ciljih priznanja za poslovno odličnost, dajemo posebno mesto povečanju zavedanja kakovosti in prizadevanju za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja. Hkrati s tem se širi tudi zavedanje o evropskem modelu celovitega obvladovanja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja. S tem priznanjem želimo spodbuditi konkurenčnost in primerjavo med domačimi in tujimi podjetji. Pomemben cilj je spodbuditi procese samoocenjevanja v podjetjih, kjer ugotavljamo prednosti in slabosti. S tem priznanjem se potrdijo dosežki na področju odličnosti v Sloveniji in hkrati na ta način predstavimo ter promoviramo program sistemov vodenja kakovosti doma in v tujini (Priznanje RS za poslovno odličnost, 2002).

3.3.1 MODEL ODLIČNOSTI

Priznanje RS za poslovno odličnost je najvišje priznanje Republike Slovenije v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Zakon določa, da se vsako leto lahko podelijo štiri priznanja osebam (gospodarske družbe, zavodi, druge pravne osebe ter državni organi) v kategorijah (Zakon o priznanju za poslovno odličnost, 1998):

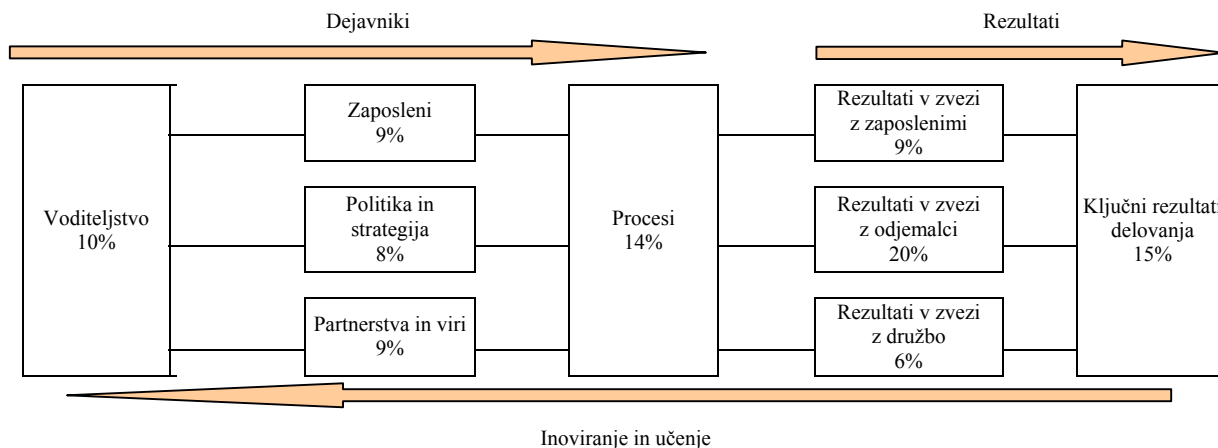
- osebe z 250 ali manj zaposlenimi na področju izdelkov,
- osebe z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov,
- osebe z 250 ali manj zaposlenimi na področju storitev,
- osebe z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev.

V skladu z zakonom lahko za priznanje kandidirajo tudi podjetniki – posamezniki.

Model odličnosti vsebuje devet različno obteženih meril, ki so razdeljeni na dejavnike in rezultate. Merila se uporabljajo za ocenjevanje, v kolikšni meri podjetje napreduje v smeri odličnosti. Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče število točk, skupaj največ 1000, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja v procesu samoocenjevanja ali v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje (Projekt EFQM, 2003). Z izrazom **dejavniki** označujemo vse tiste dejavnosti, ukrepe in ostalo, ki jih izvajamo v podjetju. Dejavniki prikazujejo, kako podjetje deluje oziroma dosega rezultate. **Rezultati** pomenijo, kaj je podjetje že doseglo in kaj dosega danes. Rezultati kažejo, kaj in kako merimo ter kako dosegamo cilje in postavljene mejnike. Rezultati so posledica dejavnikov (Model odličnosti EFQM, 2002, str. 7).

Model odličnosti nam pove, da se odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosegaajo z učinkovitim voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov. Model upošteva dinamiko okolja. S pomočjo puščic v shemi prikažemo vpliv inovacij in učenja na izboljšanje dejavnikov, le-ti pa vodijo k boljšim rezultatom.

SLIKA 1: Merila poslovne odličnosti



Vir: Model odličnosti EFQM - majhna in srednje velika podjetja, 2002, str. 10.

Model odličnosti je orodje, ki je podjetjem v pomoč pri vzpostavitvi ustreznega sistema upravljanja ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost. S pomočjo modela lahko podjetje natančno ugotovi, kako blizu je poslovni odličnosti, predvsem je ključnega pomena pomoč pri razumevanju, kje so vrzeli in kakšne so potrebne rešitve.

3.3.2 MERILA PRIZNANJA ZA POSLOVNO ODLIČNOST

Model vključuje naslednje elemente, ki jih vključujemo med dejavnike (Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja, 2002, str. 14-23):

1. merilo: Voditeljstvo vključuje najvišje vodstvo, ki mora postaviti jasno vizijo razvoja, določiti cilje in vrednote kakovosti podjetja ter soustvarjati dolgoročne poslovne usmeritve. Z ocenjevanjem vodje in njemu neposredno odgovornih želimo dobiti odgovore na vprašanja o njihovi osebni zavzetosti in dejanjih pri ustvarjanju jasnih vrednot o kakovosti ter njihovem aktivnem sodelovanju pri izboljšavah v podjetju. Ocenjuje se vključevanje vodij v delo z odjemalci, partnerji in drugimi predstavniki družbe. Hkrati mora biti najvišje vodstvo zgled celotnemu podjetju, saj le tako cenijo te vrednote tudi ostali zaposleni in izvajajo dejavnosti za doseganje ciljev v podjetju. Vodja mora zaposlenim priznati njihov prispevek v podjetju, jih motivirati in omogočiti, da sodelujejo pri aktivnostih izboljševanja.

2. merilo: Politika in strategija sta elementa, s katerima ugotavljamo, kako podjetje uresničuje svoje poslanstvo in vizijo. Podjetje oblikuje strategijo in načrte na podlagi zbranih informacij o trgu ter s predvidevanjem potreb in pričakovanj odjemalcev, zaposlenih in partnerjev. Politiko in strategijo mora podjetje sprotno dopolnjevati in izboljševati. Cilji in načrti na najvišjih ravneh morajo biti uresničljivi in skladni z načrti in cilji na nižjih ravneh. Vsem zaposlenim v podjetju je potrebno posredovati sprejeto politiko in strategijo. Le s primerno osveščenostjo bodo zaposleni učinkovito uporabili politiko in strategijo kot podlago za načrtovanje aktivnosti in postavljanje ciljev.

3. merilo: Zaposleni⁸ je dejavnik, s katerim iščemo odgovore na vprašanje, kako uporabljati zmogljivosti zaposlenih za izpolnjevanje potreb podjetja. Preverjamo razvoj načrtov na področju človeških virov skladno s politiko in strategijo, vodenja politike zaposlovanja in razvoja poklicne kariere. V podjetju je pomembno prepoznavanje in razvrščanje znanj, sposobnosti zaposlenih ter usklajevanje s potrebami in načrti podjetja. Naša naloga je doseči učinkovito komuniciranje zaposlenih ter aktivno vključevanje vseh v nenehno izboljševanje. Podjetje mora razvijati in spodbujati zaposlene pri doseganju izboljšav. Prispevke in dosežke zaposlenih morajo v podjetju priznavati in jih primerno nagrajevati. Skrb za delavce se v današnjem času vedno bolj izpostavlja. V podjetju si morajo prizadevati za varno in zdravo delovno okolje.

4. merilo: Partnerstva in viri⁹ vključuje upravljanje z zunanjimi partnerstvi, financami, zgradbami, materialom, tehnologijo, informacijami in znanjem. S prepoznavanjem ključnih partnerjev si podjetje ustvarja priložnosti za strateška partnerstva. Namen oblikovanja partnerstev je povečanje dodane vrednosti v verigi. Z uporabo primernih finančnih mehanizmov si podjetje zagotavlja učinkovito strukturo in uporabo finančnih virov. Namen tega je predvsem obvladovanje finančnih tveganj in primernost vlaganj v sredstva. S primernim upravljanjem in uporabo sredstev želi podjetje doseči optimalno stanje premoženja. Podjetje mora slediti uvajanju novih tehnologij in uporabi novih znanj.

5. merilo: Procesi nam odgovori na vprašanje, kako podjetje upravlja in izboljšuje procese, s katerimi ustvarja povečano vrednost za odjemalce in druge udeležene skupine. Naloga podjetja je oceniti, ali vse aktivnosti, ki so potrebne za proizvodnjo izdelkov oziroma izvedbo storitev, delujejo v skladu s predpisanimi standardi. Podjetje mora biti sposobno prepoznati procese, ki so kritični za poslovanje. Podjetje naj izboljšuje svoje procese v fazi proizvodnje, dobave in servisiranja izdelkov in storitev, kadar je to potrebno. Izboljševanje procesov naj se izvaja z odpravljanjem vzrokov in ne le s hitrimi popravili z namenom preprečevanja ponovitve problema.

Merila, ki jih v modelu poslovne odličnosti uvrščamo med rezultate, so naslednja (Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja, 2002, str. 24-31):

⁸ Urad RS za meroslovje pripravlja v letu 2003 spremembe modela poslovne odličnosti, ki jih bodo morala upoštevati podjetja v svojih vlogah za priznanje za poslovno odličnost. Dopolnitve modela so prikazane v nekaterih merilih. Tretje merilo Zaposleni (v prejšnjem modelu Upravljanje s sposobnostmi zaposlenih) je dopolnjeno in vsebuje pet podmeril, v katerih vključuje uporabo anketiranja zaposlenih in drugih oblik pridobivanja povratnih informacij o zaposlenih z namenom izboljšanja načrtov in politike na področju človeških virov. Dopolnjen model tudi poudarja možnosti učenja zaposlenih, ocenjevanje delovne uspešnosti in pomoč pri njenem izboljševanju. V novem modelu je poudarjeno priznavanje in nagrajevanje dosežkov zaposlenih ter skrb za zdravje, varnost in ustrezno delovno okolje (Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja, 2002, str. 14-15).

⁹ Dopolnjeno četrto merilo modela odličnosti za leto 2003 vključuje prepoznavanje ključnih partnerjev in priložnosti za strateška partnerstva v skladu s politiko in strategijo podjetja z namenom ustvarjanja dodane vrednosti.

6. merilo: Rezultati v zvezi z odjemalci¹⁰ obravnava merila dojemanja in kazalce delovanja. Merila dojemanja odjemalcev vključujejo podatke o dostopnosti, prilagodljivosti, odzivu na celostno podobo, podatke o kakovosti, vrednosti, zanesljivosti, dobavi izdelkov in podatke o usposobljenosti zaposlenih, reševanju reklamacij, odzivnem času itd. Merilo dojemanja zvestobe odjemalcev vključuje podatke o pripravljenosti za ponovni nakup, nakup drugih izdelkov in podatke o pripravljenosti odjemalcev priporočati podjetje drugim. Podjetje uporablja kazalce delovanja za spremljanje in izboljšanje svojega delovanja ter za predvidevanje dojemanja zunanjih odjemalcev. Sem sodijo podatki o številu pohval odjemalcev o celostni podobi, življenjskem ciklusu izdelka, deležu napak in zavrnitev izdelkov ali storitev, podatki o načinu reševanja pritožb ter stopnji odzivnosti. Merilo nam pokaže, v kolikšni meri podjetje prepozna potrebe in stopnjo zadovoljstva svojih kupcev. Pomembno vlogo ima povratna informacija, ki jo lahko organizacija pridobi z raziskavami javnega mnenja in drugimi viri, kot so potrošniško združenje, ciljne skupine, razgovori. Ocenjuje se, ali je podjetje dejansko sposobno dojemati odjemalca in vplivati na njegovo zadovoljstvo s pomočjo točnosti in pravočasnosti odziva na pritožbe, možnosti vračanja neustreznega blaga, odobritve garancijskih zahtevkov, neustrezne dobave itd. Zaželeno je primerjava z zunanjo konkurenco in ne le upoštevanje lastne ravni.

7. merilo: Rezultati v zvezi z zaposlenimi¹¹ je merilo, s katerim ugotavljamo raven in gibanje zadovoljstva vseh zaposlenih v podjetju. Podjetje lahko s pomočjo anket in zaključkov raziskave o zadovoljstvu kupcev spozna in oceni, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja glede delovnega okolja, usposabljanja, napredovanja, priznavanja osebnih prizadevanj in dosežkov, možnosti zaposlovanja itd. Stopnjo zadovoljstva zaposlenih ugotavljamo tudi z dodatnim merjenjem, s katerimi ugotavljamo neopravičeno odsotnost od dela, odsotnost zaradi bolezni, odhajanje kadrov, število priznanj, pritožb itd.

8. merilo: Rezultati v zvezi z družbo¹² je kriterij, s katerim pregledujemo tiste aktivnosti podjetja, ki vplivajo na širšo skupnost v okolju, v katerem deluje. Ta kriterij upošteva aktivno vključevanje podjetja v lokalno okolje in kulturo ter pomeni izvajanje aktivnosti, ki dajejo podjetju vzdevek "dobri sosed" in "ohranjevalec naravnih virov". Podjetje lahko sodeluje pri zmanjševanju in preprečevanju hrupa, onesnaževanja, uporabe recikliranih materialov ter varovanja globalnih virov (npr. energija, odpadki). Sem sodi tudi posreden vpliv podjetja preko donacij, dobrodelnih aktivnosti in izobraževalnih dejavnosti. Ocenjujemo tudi, ali je rezultate podjetja mogoče prikazati kot primerljive z drugimi podjetji v panogi ali na območju delovanja.

¹⁰ Dopolnjeno merilo Rezultati v zvezi s kupci (v prejšnjem modelu Zadovoljstvo kupcev) vključuje merila dojemanja in kazalce delovanja. Predstavitev rezultatov, ki jih dosega podjetje v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev se bistveno ne razlikuje od modela poslovne odličnosti za leto 2002.

¹¹ Merilo Rezultati v zvezi z zaposlenimi (v prejšnjem modelu Zadovoljstvo zaposlenih) je razširjeno in dopolnjeno z merili dojemanja in kazalci delovanja.

¹² Dopolnjeno merilo Rezultati v zvezi z družbo (v prejšnjem modelu Vpliv na družbo) ne obravnava le rezultate, ki jih podjetje dosega pri izpolnjevanju pričakovanj in potreb skupnosti, v kateri se nahaja, temveč obravnava tudi odnos do nacionalnega oziroma mednarodnega okolja. V novem modelu je poudarjeno odgovorno, etično vedenje in vključenost vsakega posameznika v skupnost in širše družbeno okolje.

9. merilo: Ključni rezultati delovanja¹³ vključuje podatke s področja finančnih izidov (cena delnice, dividende, kosmati dobiček, čisti dobiček, prodaja) ali s področja nefinančnih izidov (tržni delež, potreben čas za uvedbo novega izdelka na trg). S ključnimi kazalci delovanja podjetje spremlja, napoveduje in izboljšuje svoje dejavnosti. Ta merila lahko vsebujejo podatke o procesih (delovanje, razširjenost, izboljšave, delež napak, čas izvedbe) in podatke o zunanjih virih, vključno s partnerstvi (dobavna cena, dodana vrednost partnerstev). Finančni kazalci delovanja podjetja vključujejo postavke iz bilance stanja, izkaza uspeha, izkaza denarnega toka in ocene kreditne sposobnosti. S ključnimi kazalci delovanja mora podjetje prikazati uspešno doseganje rezultatov tudi na področju obračanja zalog, izkoriščenosti sredstev, inovacij ter ustreznosti informacij in znanja.

Ob pregledu meril lahko zaključimo, da model vsebinsko pokriva potrebe in pričakovanja kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, družbe in lastnikov.

Spremembe modela odličnosti za leto 2003 omogočajo uporabo modela tudi v javnem in prostovoljnem sektorju, uvedbo izboljšav na področju inovativnosti in možnost primerjav (benchmarking), partnerstev, upravljanje znanj, ustvarjalnosti in učenja. Izboljšani model bolj poudarja sklepanje partnerskih povezav in ravnanje z ljudmi, tako z zaposlenimi kot odjemalci. Dopolnitve se kažejo pri nekaterih merilih, posebej pri kazalcih poslovanja in merjenju poslovnih zmogljivosti, npr. pri 9. merilu: Ključni rezultati delovanja, ki obravnava finančne kazalce (npr. izkaz uspeha, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov itd.) ter nefinančne kazalce (npr. celovite zmogljivosti, ključni procesi, informacije o dobaviteljih in materialih, tehnologija, razvojna dejavnost itd.). Novi model uvaja tudi novi način samoocenjevanja po matriki RADAR. Nespremenjeno ostaja število osnovnih meril (9) in podmeril (32) ter število točk po posameznih merilih. Bistvena prednost novega modela je tudi v tem, da sta razviti verziji meril (za majhna in srednje velika podjetja ter za javni sektor) vsebinsko identični novemu modelu, število meril in podmeril je v obeh verzijah enako osnovnemu modelu ob upoštevanju ustreznih posebnosti in prilagoditev (Model EFQM, 2002).

3.4 IZVAJANJE PROCESA SAMOOCENJEVANJA

3.4.1 NAMEN IN KORISTI SAMOOCENJEVANJA

Spodbujanje podjetij k samoocnitvi po evropskem modelu odličnosti je eden ključnih elementov na poti ugotavljanja poslovne odličnosti. S samoocenjevanjem podjetje pridobi sliko o svojih prednostnih in problemstkih stanjih. Pomembno je, da je ocena dovolj samokritična in odraža dejansko stanje.

¹³ Merilo Ključni rezultati delovanja (v prejšnjem modelu Poslovni rezultati) ohranja vprašanje, kaj podjetje dosega glede na načrtovane dejavnosti. Posamezni podatki, ki jih podjetje navaja, so lahko, odvisno od namena in ciljev podjetja, vključeni v ključne rezultate delovanja ali ključne kazalce delovanja. Novo merilo dopolnjuje širino vključevanja podatkov s področja financ in poudarja vključevanje podatkov v zvezi s procesi, zunanjimi viri, vključno s partnerstvi, tehnologijo, informacijami in znanjem.

Samoocenjevanje pomeni za večino podjetij poseben izziv. Ocenjevanje dejavnikov in rezultatov se izvede glede na idealno organiziran model, ki predstavlja 1000 doseženih točk. Poglavja, ki imajo najnižji rezultat, pomenijo področja za ukrepe izboljševanja. Podjetje na podlagi rezultatov ugotovi svoje mesto na lestvici poslovne odličnosti, predvsem pa se seznani s svojimi prednostmi ter vzpostavi načrt za izboljšanje delovanja (Ugotavljanje poslovne odličnosti z vprašalnikom, 2002, str. 18). Ključni namen samoocenjevanja je nenehno izboljševanje delovanja podjetja. Na podlagi seznama prednosti in področij za izboljšave je potrebno izdelati natančen akcijski načrt izboljšav. V njem podjetje določi, katere svoje prednosti bo razvijalo. Vsa področja možnih izboljšav niso bistvena za delovanje podjetja. Potrebno je določiti, katera področja izboljšav so ključna za napredek, in sestaviti seznam ukrepov za izboljšanje delovanja. S pomočjo samoocenjevanja lahko podjetje ugotovi svoj rezultat na poti do poslovne odličnosti (Model odličnosti EFQM – priročnik za samoocenjevanje, 2002, str. 7).

3.4.2 IZBIRA UČINKOVITEGA SAMOOCENJEVALNEGA PRISTOPA

Podjetje mora biti pri izbiri pristopa, ki ga bo uporabilo za samoocenjevanje, zelo pozorno in previdno. V veljavi so številni pristopi, ki prinašajo različne koristi in predstavljajo različno stopnjo tveganja. Podjetje mora upoštevati svojo trenutno kulturo, oceno, ki jo pričakuje od samoocenjevanja, in cilje, ki jih želi doseči (Model odličnosti EFQM – priročnik za samoocenjevanje, 2002, str. 8). Glede na zrelost oziroma znanje za uporabo samoocenjevanja, vire in zavzetost se podjetje odloča med naslednjimi pristopi :

- pristop z vprašalnikom,
- pristop z matrično shemo,
- pristop z delavnico,
- pristop z obrazcem ali
- pristop s simulacijo priznanja.

V tabeli 1 so prikazane prednosti oziroma slabosti posameznih pristopov glede na določene kriterije. Pristop z vprašalnikom zahteva najmanj časa in virov ter je preprost za uporabo. Točnost ocene je majhna in ne dobimo seznama prednosti in področij izboljšav. Najbolj zahteven je pristop s simulacijo priznanja, ki zahteva dobro poznavanje modela in usposobljene ocenjevalce. Z njim dosežemo veliko točnost ocene in seznam prednosti in področij izboljšav.

TABELA 1: Pristopi samoocenjevanja

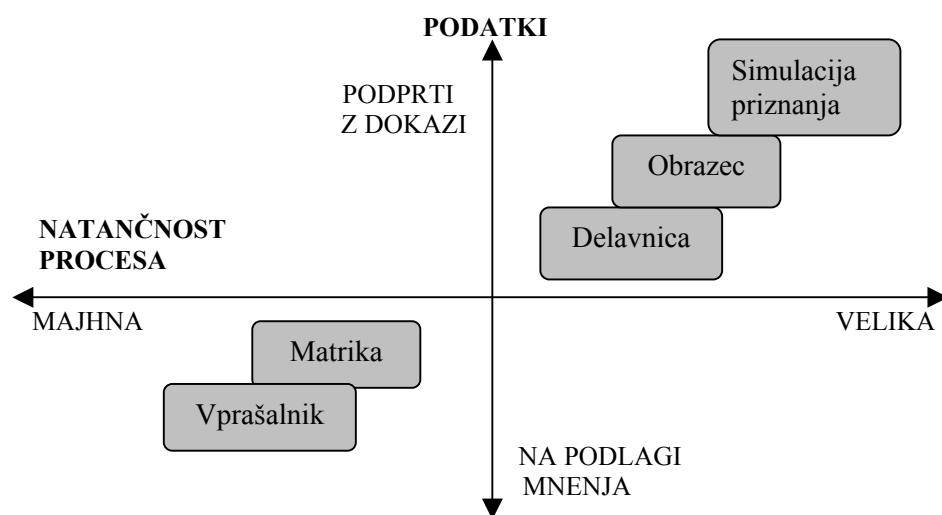
	Prikaz prednosti in področij za izboljšanje	Točnost ocene	Poznavanje modela	Obisk na lokaciji	Usposobljeni ocenjevalci	Poraba virov
VPRAŠALNIK	NE	MAJHNA	NE	NE	NE	MAJHNA - SREDNJA
MATRIKA	NE	MAJHNA	NE	NE	NE	MAJHNA - SREDNJA
DELAVNICA	DA	SREDNJA	DA	NE	MODERATOR	SREDNJA
OBRAZEC	DA	SREDNJE VELIKA	DA	MOŽEN	DA	VELIKA
SIMULACIJA PRIZNANJA	DA	VELIKA	DA	MOŽEN	DA	VELIKA

VIR: Model odličnosti EFQM - priročnik za samoocenjevanje, 2002, str. 3.

Nekatera podjetja vključijo v proces samoocnitve višje vodilne delavce iz drugih enot ali ocenjevalce iz drugih podjetij, ki so usposobljeni za ocenjevanje (Model odličnosti EFQM – priročnik za samoocenjevanje, 2002, str. 26).

Zahtevana natančnost procesa in kakovost zajetih podatkov sta dejavnika, ki vplivata na odločitev o izbiri pristopa samoocenjevanja. Razmerje med njima je prikazano v sliki 2.

SLIKA 2: Razmerje med natančnostjo pristopov in kakovostjo podatkov



VIR: Model odličnosti EFQM - priročnik za samoocenjevanje, 2002, str. 28.

Pristop z vprašalnikom in pristop z matriko zagotavljata nižjo kakovost podatkov, ker so podatki pridobljeni na podlagi mnenj. Veliko večjo natančnost podatkov omogočajo delavnica, obrazec in simulacija priznanja.

Različni pristopi samoocenjevanja se razlikujejo po količini vloženega dela in časa. Kateri pristop bo podjetje izbralo, je odvisno od namena samoocenjevanja. Različni pristopi prinašajo različne koristi in so povezani z različnim tveganjem (Model odličnosti EFQM – priročnik za samoocenjevanje, 2002, str. 8).

3.5 POT OD SAMOOCENITVE DO VLOGE ZA PRIZNANJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST

V Sloveniji deluje nekaj podjetij, ki so model poslovne odličnosti vključili v svoje poslovanje, vendar še nikoli niso oddali vloge za priznanje za poslovno odličnost. Z upoštevanjem modela v praksi redno izvajajo proces samoocenjevanja, ki jim služi za podlago pri pripravi in izvajanju ukrepov za izboljšanje. Njihov pristop temelji na prepoznavanju in ocenjevanju področij znotraj podjetja ter periodičnem merjenju napredka.

Analize Urada RS za meroslovje kažejo pozitiven trend števila sodelujočih podjetij v rednem postopku za priznanje in napredek v skupnih povprečnih rezultatih prijaviteljev, saj za priznanje kandidirajo predvsem poslovno uspešna podjetja (Leon, 2002, str. 24-25). V mnogih do zdaj izdelanih vlogah so dokazila podjetij o njihovem poslovanju neustrezno prikazana. V podjetjih so pri dokazovanju odličnosti v poslovanju prevečkrat premalo ali preveč samozavestni in ne prikažejo na primeren način ustreznih dokazil, ki so osnova za dokazovanje odličnosti. Vloga za priznanje za poslovno odličnost v slovenskem prostoru je omejena na 35 strani, zato morajo podjetja zgoščeno poudariti ključne podatke, pomembne za razumevanje njihove prakse (Savič, 2001, str. 7).

3.6 VIDIKI UGOTAVLJANJA ODLIČNOSTI DEJAVNIKOV IN REZULTATOV

Osnova za ugotavljanje odličnosti podjetja sta matrika za ocenjevanje dejavnikov in matrika za ocenjevanje rezultatov, ki omogočata lažje samoocenjevanje in ocenjevanje vlog za poslovno odličnost.

Pri ugotavljanju *odličnosti dejavnikov* prinaša več prikazanih dokazil višjo oceno. Ocenjevalci pri tem upoštevajo pet vidikov (Savič, 2001, str. 7-8):

1. primernost,
2. sistematičnost in preventivnost,
3. pregled pristopa,
4. integriranost in
5. razširjenost.

1. Pri dokazovanju *primernosti pristopa* mora odlično podjetje prikazati, zakaj uporabljajo določene pristope in ali jih le-ti vodijo k doseganju zastavljenih ciljev. Odlično podjetje mora prikazati, da uporabljeni pristopi zadovoljujejo potrebe različnih interesnih skupin.

2. *Sistematičnost procesa* daje oceno o tem, koliko časa podjetje že uporablja določen pristop in ali ga v tem obdobju redno ponavlja v primernih časovnih intervalih. Sistematičnost

se kaže tudi v načrtovanih, dokumentiranih in računalniško podprtih procesih. Vidik *preventivnosti* upošteva, da so aktivnosti, ki so usmerjene v zgodnje odkrivanje odstopanj od zastavljenih ciljev, bolj preventivne od aktivnosti, ki so usmerjene v odpravo posledic ukrepanj.

3. Ocenitev *pregleda pristopa* pomeni, da mora podjetje dokazati primernost svojega načina opazovanja in vrednotenja doseganja zastavljenih ciljev. Odlično podjetje mora dokazati, da pristop tudi spreminja oziroma izboljšuje, če zastavljeni cilji niso doseženi.

4. Dobro *integriran pristop* v podjetju daje podporo strategiji in politiki. Če se po prenehanju izvajanja pristopa nič ne spremeni, lahko govorimo o slabi integraciji v poslovanju.

5. Z dokazovanjem *razširjenosti* odlično podjetje prikaže uporabo različnih pristopov na različnih področjih. Le-ti skupaj tvorijo celoto in vodijo k zastavljenim ciljem.

Ugotavljanje **odličnosti rezultatov** je preprostejše in zajema naslednje vidike (Savič, 2001, str. 8):

1. trend,
2. opredeljevanje in doseganje lastnih ciljev,
3. primerjava doseženih rezultatov z drugimi primerljivimi podjetji,
4. ali so rezultati posledica pristopa in
5. obseg in primernost prikazanih rezultatov.

1. *Trend* je težko ohranjati zaradi mnogih sprememb v notranjem in zunanjem okolju. Pri ocenjevanju rezultatov prinaša trileten pozitiven trend na večini prikazanih rezultatov le 50 odstotkov možnih točk.

2. V drugem vidiku mora podjetje poleg ravni *doseganja ciljev* tudi prikazati, ali je dosežene rezultate načrtovalo ali ne.

3. Ocenjevanje rezultatov vključuje izvajanje *primerjav doseženih rezultatov z drugimi podjetji*. Za podjetje je najbolj učinkovito primerjanje z boljšimi podjetji ali najboljšim izmed vseh, lahko tudi z domačim ali mednarodnim povprečjem. S primerjavo podjetje posredno pridobi podatke o področjih, ki jih lahko izboljša.

4. Pri prepoznavanju *rezultatov kot posledice pristopa* se ocenjuje, ali podjetje lahko obrazloži, zakaj so nastali določeni premiki v pozitivno ali negativno smer, ter prikaže svojo reakcijo na ta gibanja.

5. Odlično podjetje mora prikazati, da opazuje rezultate na vseh primernih področjih. Podjetje mora ocenjevalce prepričati, da rezultati izkazujejo doseganje zastavljenih ciljev ter s tem zadovoljuje vse interesne skupine.

3.7 ORODJA VREDNOTENJA POSLOVNE ODLIČNOSTI

Za pomoč pri samoocenjevanju, ocenjevanju vlog za priznanje za poslovno odličnost in pomoč pri primerjavi z drugimi podjetji model EFQM dopušča dve orodji vrednotenja: matriko RADAR in usmerjevalni karton PATHFINDER.

Točkovalna matrika "RADAR"¹⁴ je metoda vrednotenja, ki jo uporabljajo ocenjevalci vlog za poslovno odličnost. Podjetje, ki izvaja samoocenjevanje, lahko uporabi matriko RADAR, s katero ugotovi svoje število točk, kadar se želi primerjati z drugimi podjetji. Pri tej metodi je vsakemu merilu in podmerilu modela EFQM dodana utež oziroma ponder (voditeljstvo 10 %, zaposleni 9 %, politika in strategija 8 %, partnerstva in viri 9 %, procesi 14 %, rezultati v zvezi z zaposlenimi 9 %, rezultati v zvezi z odjemalci 20 %, rezultati v zvezi z družbo 6 %, ključni rezultati dejavnosti 15 %). Posamezno število točk je potrebno pomnožiti z ustreznim faktorjem. Tako podeljene točke je potrebno prišteti k posameznemu merilu, da dobimo skupni rezultat na lestvici od 0 do 1000 točk (Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja, 2002, str. 36-37).

Usmerjevalni karton "PATHFINDER" je orodje za samoocenjevanje, s pomočjo katerega ugotovimo priložnosti za izboljšanje v podjetju. Sestavljen je iz vrste hitrih vprašanj s področja rezultatov in dejavnikov, ki si jih podjetje postavi v fazi samoocenjevanja. Na podlagi dobljenega seznama področij izboljšav mora podjetje pripraviti plan aktivnosti za področja, kjer so se pokazale vrzeli (Model odličnosti EFQM, 2002, str. 31).

4 UVAJANJE MODELA ODLIČNOSTI V PODJETJE MERCATOR, d.d.

4.1 TERMINSKI PLAN INTEGRACIJE MODELA ODLIČNOSTI

V zadnji letih je bilo v Mercatorju vloženo veliko naporov in narejeno veliko dela za doseganje ciljev na različnih področjih. Doseženi rezultati so dobri in vidni na vsakem koraku. Skupina Mercator dosega načrtovane poslovne rezultate ter v skladu s srednjeročnimi strateškimi usmeritvami izboljšuje konkurenčni položaj na domačem in tujem trgu. Rastoča sposobnost ustvarjanja denarnih tokov kaže, da se učinkovitost in poslovna uspešnost Skupine Mercator nenehno izboljšuje, povečujejo se tudi njene razvojne sposobnosti in finančna moč (Polletni nerevidirani rezultati poslovanja Skupine Mercator, 2002, str. 14).

V gospodarskem načrtu družbe Mercator za leto 2005 je določeno sodelovanje na razpisu za Priznanje RS za poslovno odličnost. Model odličnosti se v Mercator šele uvaja, zato je potrebno izvesti določene aktivnosti, s katerimi bodo izvedli proces samoocene in vpeljali model v poslovanje. Integracija projekta poslovne odličnosti v podjetje je mogoča z naslednjimi koraki (Božič, 2000, str. 15):

1. Oblikovanje strateške namere

Z oblikovanjem strateške namere opredelimo model odličnosti in začnemo z integracijo modela v splošno usmeritev, politiko, cilje in strategijo podjetja. Pri vzpostavljanju, vzdrževanju in razvoju sistema vodenja kakovosti je pomembno, da se pojmovanje kakovosti

¹⁴ Matriko RADAR sestavljajo elementi: rezultati (**R**esults), pristop (**A**pproach), razširjenost (**D**eployment), ocenjevanje in pregled (**A**ssessment and **R**eview) (Model odličnosti EFQM, 2002, str. 9).

in načel poslovne odličnosti privzame kot filozofija celotnega podjetja. Vloga in odgovornost vodstva sta pri tem izjemno pomembni. Najvišje vodstvo mora z ustvarjanjem jasnih vrednot o kakovosti sprejeti model odličnosti ter poznati njegov vpliv in prioritete.

2. Uvodno načrtovanje

V tem koraku določimo poslovne enote, v katerih bomo izvajali aktivnosti po EFQM modelu. V celoti postavimo cilje in pripravimo načrt usposabljanja.

3. Splošno usposabljanje

Pomembno je, da vsi, ne samo tisti, ki bodo neposredno vključeni v projekt, poznajo in razumejo politiko vodenja kakovosti v podjetju ter so seznanjeni z modelom EFQM. Potrebna je volja, želja in vključenost vseh zaposlenih. Zagotovljen mora biti čas uvajanja, v katerem se družba seznani s samoocenjevanjem in osvoji znanje, ki se prenese od začetnih skupin strokovnjakov na lokalne skupine.

4. Lokalne delovne skupine

V vsaki poslovni enoti se morajo seznaniti z modelom odličnosti. Zaposleni morajo biti seznanjeni s pomenom uvajanja modela in samoocenjevanja v njihovo poslovno enoto. Naloga lokalne skupine je organiziranje izobraževanja ter priprava osnovnih napotkov za vse upravitelje in zaposlene v enoti. Izvesti morajo priprave na obisk ocenjevalnih komisij, pripraviti morajo spremno gradivo ter načrtovati poizvedovalne pogovore. Lokalne delovne skupine naj obisk uporabijo kot možnost za učenje in pridobitev znanja za ocenitev šibkejših in močnejših področij.

5. Devet delovnih skupin

Oblikujemo delovne skupine, ki bodo odgovorne za posamezno področje. Ker model odličnosti vsebuje devet meril, je smotno oblikovati devet delovnih skupin, ki bodo nadzorovale in izvedle samooceno posameznega merila. Vsi člani skupin morajo imeti ustrezno izobrazbo in potrebne izkušnje. Člani skupine za ocenjevanje poslovne odličnosti so predvideno vodje na visokih ravneh in najvišji vodje. Vsaka izmed skupin bo zadolžena za ocenjevanje enega od devetih kriterijev poslovne odličnosti. Problem nastane v podjetjih, ki so sestavljena iz več organizacijskih enot, služb in mnogih krajevno razpršenih enot. Ocenitve nižjih ravni se združijo, zato je pomembno vzdrževanje korektnih in odprtih odnosov med temi enotami. Za učinkovito poročanje je potrebno oblikovati načrt komunikacije in standardiziran sistem poročanja. Naloga vsake izmed skupin je izdelati poročilo, ki ga posredujejo najvišjemu vodstvu.

6. Uvajanje samoocenjevanja

Če je samoocenjevanje pravilno predstavljeno, če najvišje vodstvo razume njegove strateške dimenzije in če izvajalci poslovne odličnosti v celoti delijo vizijo najvišjega vodstva, lahko samoocenjevanje postane mejnik v razvoju podjetja. V tem koraku vsaka delovna skupina opredeli stanje v enem od devetih kriterijev. Vsaka skupina izvaja poizvedovalne pogovore, zbira potrebno dokumentacijo, razdeli in ovrednoti vprašalnike učinkovitosti. Glavni namen

pogovorov je izvedeti neposredno od upraviteljev in njihovih višjih izvajalcev, kaj so po njihovem mnenju šibka in močna področja v odnosu do ciljev. Pri prepoznavanju prednosti in področij za izboljšave si ocenjevalci pomagajo z usmerjevalnim kartonom PATHFINDER ali točkovalno matriko RADAR, če se odločijo za točkovanje. Po končanih pogovorih in kritični analizi dokumentacije mora skupina sestaviti poročilo o samoocenjevanju. Nato uprava izvede sestanek vseh vodij skupin, na katerem uskladijo povezave in ugotovitve. V glavnem delu poročila ocenjevalci opišejo močnejša in šibkejša področja v dejavniki in rezultatih, ki so jih odkrili s samoocenjevanjem, razlike med rezultati in cilji ter razkorak med trenutnimi cilji in cilji v poslovnem načrtu. Za primerjalno analizo in ocenitev trendov je pomemben drugi del poročila ocenjevalcev, v katerem posameznemu merilu dodelijo točke glede na model odličnosti.

7. Akcijski načrt

Akcijski načrt se lahko pripravi, ko se uprava odloči o prioritetah. Na podlagi seznama prednosti in možnih področij izboljšav najvišje vodstvo določi prednosti, ki jih je smotrno še naprej vzdrževati ter tiste prednosti, ki jih bodo še naprej razvijali. Vodstvo tudi določi, katera področja za izboljšanje so ključna za delovanje in napredek podjetja. Načrtovanje izboljšav je pomembno področje dela. Potrebno je zagotoviti, da so vsi zaposleni obveščeni o uspešnih pobudah za izboljšave. V akcijskem načrtu so podani predlogi ukrepov ter osnovna načela dela.

8. Izvedba

Analiza prednosti in področij za izboljšanje je koristna le, če v nadaljevanju vzpostavimo in izvedemo praktične načrte za izboljšanje. V tem koraku oblikujemo skupine za izboljšanje ter dodelimo potrebna sredstva.

4.2 PREGLED MERIL POSLOVNE ODLIČNOSTI V PODJETJU MERCATOR, d.d.

V gospodarskem načrtu družbe Poslovni sistem Mercator in Skupine Mercator za leto 2005 je predvideno sodelovanje na razpisu za Priznanje RS za poslovno odličnost. V Sektorju za kakovost bodo začeli z aktivnimi pripravami na tem področju v aprilu leta 2003. Model odličnosti prinaša nova področja in razsežnosti, ki se jih v Mercatorju zavedajo in jih postopno uvajajo v poslovanje. V tem poglavju obravnavam nekatere aktivnosti, ki jih v Mercatorju izvajajo na podlagi meril odličnosti. Strategija Skupine Mercator je danes usmerjena v povečevanje poslovne učinkovitosti, ki temelji na učinkovitih poslovnih procesih in dobrih rezultatih ter pomeni nenehno prizadevanje za povečanje učinkovitosti poslovanja. Hkrati želijo z zagotavljanjem varnosti naložb in povečevanjem vrednosti premoženja lastnikov doseči raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig z izdelki za dnevno oskrbo prebivalstva (Letno poročilo 2001, 2002, str. 27). Model odličnosti obsega spremljanje dejavnikov in rezultatov, zato zahteva veliko pripravljenost in obvezo vseh interesnih skupin pri uvajanju modela v podjetje. Ocenjevanje nekaterih meril izvajajo v posameznih sektorjih, nekatere analize pa izvajajo zunanji izvajalci.

4.2.1 VODITELJSTVO

V raziskavi "Meritev zadovoljstva zaposlenih" v Mercatorju v letu 2001 (Prajs, 2002, str. 25-38) so zaposleni ocenjevali tudi zadovoljstvo s stilom vodenja neposredno nadrejenega in direktorja ter zaupanje upravi Poslovnega sistema Mercator. Ocene dela neposrednih vodij so bile visoke. Vse povprečne vrednosti so bile na 5-stopenjski lestvici višje od 3,65, kar je precej nad sredino lestvice, povprečna ocena vseh kazalcev je 3,95.

Zaposleni izražajo zaupanje vodji in priznavajo legitimno avtoriteto, ki ne temelji le na hierarhični poziciji, temveč predvsem na sposobnosti dela in vodenja (vodja je zahteven, vendar pravičen). Visoke ocene vodij so opazne pri njegovi viziji razvoja oddelka, nekoliko nižje ocene, vendar še vedno visoke, se nanašajo na razumevanje problemov pri delu, spodbujanje ekipnega dela ter skrb za dobre odnose. V trgovskih družbah Mercatorja v Sloveniji so ocene ostale na lanski visoki ravni, znižale so se v trgovskih družbah v tujini in v proizvodnih družbah.

Tudi ocene dela direktorjev so bile v povprečju visoke, vendar nekoliko nižje kot ocene vodij. Delni razlog je v tem, da imajo zaposleni več stikov z neposrednimi vodji, vsakodnevno izkušnje in bolje poznajo njihovo delo. Ocene direktorjev so bolj posredne, saj lahko temeljijo na posrednih informacijah in izkušnjah drugih oseb. Najvišje ocene direktorjev so na področju vizije razvoja podjetja in doseganja legitimne avtoritete. Nižje so ocene glede spodbujanja direktorjev za ekipno delo in skrbi za dobre odnose. Najmanjše zadovoljstvo velja za oceno, da direktor razume probleme, povezane z delom, in jih pomaga reševati. Ocene slovenskih trgovskih družb o delu direktorjev so ostale na lanski ravni, v proizvodnih družbah so se ocene močno zvišale, nasproten negativen premik je opazen v trgovskih družbah v tujini.

Zaupanje upravi Mercatorja in predsedniku uprave ocenjujejo kot zelo visoko. Glede na meritev leta 2000 se je ocena izboljšala. Najvišje zaupanje upravi in predsedniku uprave izražajo poslovodje, strokovni in vodenjski delavci, nekoliko nižje, a še vedno visoko pa delavci in prodajalci.

Način vodenja ima velik pomen na stopnjo zaupanja v organizaciji. Premajhno zaupanje pomeni slab pretok informacij, malo idej in pripravljenosti na tveganje, vodi v nemotiviranost in iskanje krivcev. Vodja mora imeti dobro sposobnost vodenja ekipe in vzpostavljanje ekipnega duha, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih in učinkovitost dela.

V anketi so želeli preveriti tudi kakovost vertikalnih in horizontalnih tokov komuniciranja v organizaciji, odprtost in participativnost sloga vodenja, ki spodbuja pretok informacij. Tokovi komuniciranja med zaposlenimi in nadrejenimi pomenijo pretok informacij, povezanih z delovnimi nalogami. Pogoj za uspeh je zagotavljanje odprtega in vertikalnega pretoka informacij. Z učinkovitim pretokom informacij se dosega učinkovito izvajanje poslovne politike in uveljavljanje ukrepov, odločitev in sprememb.

Zaposleni so vertikalne tokove komuniciranja ocenili kot zelo uspešne. 80 % zaposlenih ocenjuje komunikacijo od vodje navzdol kot dobro, 81 % pa dobro ocenjuje tudi obratno usmerjeno komunikacijo. Ocene pripravljenosti vodij na izmenjavo informacij kažejo na prisotnost participativnega stila vodenja, ki pomeni odprtost pretoka informacij in zagotavlja večjo učinkovitost v odnosih med sodelavci. Tudi vodilni in vodstveni delavci ocenjujejo medsebojno komunikacijo kot učinkovito. Slabša je ocena prisotnosti na delovnih sestankih, ki jih vodi vodja, saj se rednih delovnih sestankov ne udeležuje 45 % zaposlenih v trgovskih in 55 % v proizvodnih družbah. Velik delež zaposlenih ocenjuje, da vodja komunicira z njimi le, kadar je to obvezno. Skoraj polovica zaposlenih si želi več komunikacije z vodjo, večjo opaženost in potrditev njihovega prizadevanja in prispevka k uspehu.

4.2.2 UPRAVLJANJE S SPOSOBNOSTMI ZAPOSLENIH

Sodobna podjetja si prizadevajo za čim boljše sodelovanje med zaposlenimi, za njihovo večje vključevanje v procese dela in vodenje ter s tem izkoriščajo njihove sinergijske učinke. S tem lahko v podjetju povečajo motivacijo zaposlenih in vplivajo na višjo produktivnost.

Na podlagi strateških ciljev so v Mercatorju oblikovali kadrovska slogana: "Mercatorjeva konkurenčna prednost so kadri" in "Najpomembnejše premoženje Mercatorja so kadri". V Kadrovskem sektorju Poslovnega sistema Mercator so razvili različna motivacijska orodja, s katerimi ocenjujejo možnosti napredovanja, usposabljanja in izobraževanja ter nagrajujejo prizadevanje zaposlenih. Njihov cilj je usmeriti energijo in izkoristiti potencialne zaposlenih za uresničitev Mercatorjev dolgoročnih strateških ciljev. V ta namen pripravljajo letne razgovore med zaposlenimi in njihovimi delodajalci, načrt dela in načrt usposabljanja posameznega delavca ter lestvico za ocenjevanje delovnih potencialov (Letno poročilo 2001, 2002, str. 47-48).

Z dobro načrtovanimi in izvedenimi letnimi razgovori želijo spoznati delovne in osebne potencialne zaposlenih, njihove interese in ambicije. Na osnovi informacij vodja ugotovi, katere izmed njegovih ambicij zagotavljajo izboljšanje učinkovitosti in kakovosti dela v organizaciji in so zato z vidika podjetja pomembne in uresničljive. Sledi usmerjanje delavca v dodatno izpopolnjevanje in usposabljanje z možnostjo napredovanja ali premestitve na drugo delovno mesto znotraj podjetja, kjer bo bolje izkoristil svoje sposobnosti in znanje. Pri upravljanju s sposobnostmi zaposlenih je ključnega pomena spodbujanje razvoja v smeri povečevanja uspešnosti na njegovem delovnem mestu. Rezultat letnega razgovora sta načrt dela in načrt usposabljanja delavca. V načrtu dela so opredeljeni cilji, ki jih mora delavec doseči v prihodnjem letu, usklajeni z letnim planom dela organizacijske enote. S sprejetim načrtom usposabljanja se delavcu omogoči pridobitev sposobnosti, veščin in znanj, s katerimi bo v prihodnje hitreje in učinkovitejše opravljal delo in se prilagajal spremembam.

V letnem razgovoru se uporablja tudi posebno orodje, s katerim s pomočjo posebne lestvice ocenjujejo delovne potencialne. V strokovni javnosti se uporablja izraz "360 stopinj povratnih

informacij". Lestvica delovnih potencialov, ki prispevajo k bolj uspešnemu in učinkovitemu delu, je razdeljena na pet različnih kategorij delovnih mest (vodstvene strokovne, vodstvene operativne, strokovne, administrativne in operativne kadre). Neposredni vodja, sodelavci in neposredno podrejeni ocenjujejo zmožnosti za delo posameznega delavca, ne pa tudi njegove osebnosti. Namen ocenjevanja potenciala zaposlenih je usklajevanje razvojnih aktivnosti podjetja ter znanj in izkušenj zaposlenih. Smotrno je, da podjetje izrabí sposobnosti in znanja zaposlenih, kar je mogoče doseči le s pravilno razporeditvijo delovnih mest ter dodelitvijo nalog, pri katerih zaposleni uspešno uporabljajo svoje potenciale (Trelc, Prajs, 2001, str. 13-14). Raziskave kažejo, da podjetja, ki uporabljajo takšne načine usmerjanja zaposlenih, povečujejo zaupanje, samozavest in motivacijo zaposlenih. S tem načinom se uspešno doseže usklajevanje želja, ambicij posameznikov ter razvojnih interesov podjetja. Zaposleni dosegajo boljšo kakovost in produktivnost dela in na ta način uresničujejo svoje cilje in cilje podjetja.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti, ki so mu v pomoč pri vključevanju v družbeno življenje in delo. Skoraj v vsakem poslovnem sistemu obstaja vsakodnevna potreba po dodatnem usposabljanju kadrov ali njihovi prekvalifikaciji zaradi zahtev trga, sprememb zakonodaje, uvajanja novih tehnologij itd. V Mercatorju dajejo velik poudarek širitvi in poglobljanju znanj zaposlenih, kar vodi k uresničevanju Mercatorjevih ciljev in strategije (Letno poročilo 2001, 2002, str. 47-48).

V letu 2002 je Inštitut za management znanja SOFOS uvrstil Mercator med TOP 10 podjetij v izobraževalnem managementu. V obdobju od 30.6.2001 do 30.6.2002 se je izobraževanj in usposabljanj udeležilo 16.574 zaposlenih in skupaj so izvedli 121.681 andragoških ur izobraževanj. V drugi polovici leta 2001 so v skupini Mercator opravili 10,32 andragoških ur na zaposlenega, v prvi polovici leta 2002 pa že 23,91 andragoških ur. V celotnem obdobju so v Skupini Mercator organizirali 517 izobraževanj, od tega so jih 80 % izvedli interni predavatelji in inštruktorji (Košir, 2002, str. 9). V letu 2001 so v Mercatorju realizirali skupaj 122 907 ur izobraževanja, to je v povprečju 9 andragoških ur na zaposlenega (Letno poročilo 2001, 2002, str. 48). Predvsem je pomembna kakovost izobraževanja, ki jo je veliko težje meriti kot njegovo količino. Najpomembnejši kazalec kakovosti izobraževanja je kakovost kadrov, ki prihajajo iz procesa izobraževanja. V Mercatorju spremljajo kakovost izobraževanja z anketnimi listi in testi udeležencev izobraževanja, posredno pa ugotavljajo obvladovanje novih znanj v okviru raziskav "Skrivnostni kupec" in "Zadovoljstvo kupcev". S tega vidika ocenjujejo kadre glede na sposobnosti hitrega prilagajanja spremenjenim razmeram v okolju, kreativnost ter obvladovanje novih tehnologij in znanj.

4.2.3 POLITIKA IN STRATEGIJA

Poslovna vizija vodstva Mercatorja oziroma korporacijska kultura je med zaposlenimi v vseh družbah široko prepoznavna. Njeno prepoznavanje in sprejemanje ostaja na ravni lanskoletnih raziskav oziroma narašča. Korporacijske vrednote določi vodstvo na podlagi svoje dolgoročne strategije, njihova funkcija je usmerjanje k skupnemu cilju. Med zaposlenimi so vrednote, poslovni cilji, način in merila dela široko sprejeti, kar kaže na močno korporacijsko kulturo. Če

želi podjetje uveljaviti korporacijske vrednote v praksi, zahteva to veliko participativnost vseh zaposlenih, saj gre za množico ustreznih ravnanj na vseh ravneh. Zaposleni se strinjajo, da je Mercator podjetje, kjer so za napredek odgovorni vsi in ne le vodstvo. Pri ocenjevanju dela direktorjev je posebno visoko ocenjena njihova vizija razvoja podjetja. Prvo mesto te lastnosti je gotovo ugodno, saj je prav določanje ciljev in strategije razvoja najpomembnejši vidik delovne pristojnosti direktorja in vodstva. Dolgoročni obstoj podjetja je mogoče doseči le z dolgoročnim zagotavljanjem kakovosti. 90 % zaposlenih soglaša z izbiro poslovne vizije, ki pomeni zmožnost odpovedati se kratkoročnim koristim na račun dolgoročne uspešnosti. Raziskave kažejo zelo visoko sprejetost poslovnih vrednot med zaposlenimi. Poslovna vizija vodstva je med zaposlenimi bolj ali manj sprejeta, kar govori o uspešnosti posredovanja te strategije preko formalnih in neformalnih kanalov. V podjetju pa ne obstajajo rezultati merjenj, s katerimi bi ugotovili delež ciljev in vrednot, ki jih zaposleni tudi osebno sprejemajo in uresničujejo. Vendar podatki kažejo zavedanje zaposlenih, katere so tiste vrednote, ki jih morajo upoštevati.

Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, da je slika poznavanja poslovne vizije podjetja oziroma korporacijske kulture Mercatorja v trgovskih družbah v tujini zelo podobna kot v drugih podjetjih v Sloveniji. S strani zaposlenih so sprejeti vsi pomembni elementi – participativnost, razvoj, dolgoročnost. V proizvodnih družbah je raven poznavanja in sprejemanja teh vrednot nekoliko nižja kot pri trgovskih družbah (Prajs, 2002, str. 26-38). Zaposleni se vsakodnevno seznanjajo s poslanstvom, vizijo in cilji, različnimi načini komunikacije in mediji (npr. spletne strani, Intranet, sindikat delavcev, vsakoletno srečanje vseh zaposlenih Mercatoriada, prireditve Dan Mercatorja). Skrb družbe in vodstva Mercatorja je, da zaposleni privzamejo Mercatorjev vizijo, strategijo, cilje in vrednote za svoje.

4.2.4 PARTNERSTVA IN VIRI

Dolgoročno partnerstvo s proizvajalci in povezovanje s tujimi strateškimi partnerji sta temeljna strateška cilja Skupine Mercator. S politiko dolgoročnih strateških partnerstev in skupnega prodora na nove trge uresničujejo svoje razvojne cilje. V Mercatorju se zavedajo, da lahko kakovostno izpolnjujejo strateške cilje le v partnerstvu s proizvajalci. Na prodajnih policah želijo ponuditi le visoko kakovostne izdelke po evropskih cenah. Na domačem trgu dajejo prednost slovenski proizvodnji, na tujih trgih pa tamkajšnji in slovenski proizvodnji. V Skupini Mercator predstavlja na domačem trgu blago slovenskih proizvajalcev okoli 76 % prodaje. Na novih trgih predstavlja 40 % prodaje blago lokalnih proizvajalcev, 40 % prodaje blago slovenskih proizvajalcev in 20 % prodaje blago iz uvoza (Letno poročilo 2001, 2002, str. 13).

Dolgoročno konkurenčnost Skupine Mercator želijo zagotoviti s povezovanjem s tujim strateškim partnerjem, ki bi omogočil globalno cenovno konkurenčnost pri nabavi uvoženega blaga, predvsem neživilskih izdelkov (Letno poročilo 2001, 2002, str. 27). V gospodarskem načrtu za leto 2002 je bilo predvideno, da bo Skupina Mercator približno 74,6 % novih naložb financirala z notranjimi viri, preostalo pa z zunanji viri, pretežno z bančnimi posojili (Gospodarski načrt za leto 2002, 2002, str. 11). Izpostavljenost finančnim tveganjem je na

ravni celotne Skupine Mercator nizka oziroma zmerna. To še posebej velja za kreditno in likvidnostno tveganje (Letno poročilo 2001, 2002, str. 56-58).

4.2.5 PROCESI

Z uvedbo sistema kakovosti ISO 9001 so v Mercatorju začeli s poenotenjem procesov. Pri tem je potrebno uporabnikom zagotoviti ustrezne, zanesljive in pravočasne informacije. Zaposleni v matični družbi in vseh odvisnih družbah izvajajo standardizirane poslovne aktivnosti. S tem dosegajo hitrejšo in učinkovitejšo komunikacijo. Pomen poenotenja poslovnih procesov za kupce je zagotavljanje enake ravni kakovosti storitev na domačem in tujem trgu. Tudi sodelovanje s poslovnimi partnerji s pomočjo poenotenja procesov in vpeljavo mednarodnih standardov omogoča enostavnejše in učinkovitejše poslovanje na domačem in tujem trgu (Virant, 2002, str. 31).

V Mercatorju izvajajo analizo neskladnosti v poslovnih procesih, s katero ugotavljajo pravočasnost dostave blaga, dostopnost podatkov o blagu, ustreznost opreme in pogojev dela. Sem sodi tudi ocenjevanje posredovanja navodil in postopkov za izvedbo nalog, ocenjevanje primanjkljaja izvajalcev ter neobvladovanje dokumentov in zapisov. V analizo neskladnosti poslovnih procesov sodi tudi ocena nepravilne uporabe celostne podobe in dostopnost propagandnega materiala (Virant, 2002, str. 32).

Poleg ustreznega dokumentiranja poslovnih procesov in dokumentov (Mercatorjevih standardov) je ključnega pomena njihova distribucija. Uporabniki z izvajanjem dokumentiranih procesov ugotavljajo področja neskladnosti in sproti predlagajo izboljšave.

4.2.6 REZULTATI V ZVEZI Z ZAPOSLENIMI

Kakovostne storitve in zadovoljne kupce lahko ustvarjajo le zadovoljni zaposleni. Sistem strateških kazalcev, ki so ga oblikovali v Mercatorju, vključuje tudi izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih. Za izračun in spremljanje povezanih kazalcev so zadolženi v Kadrovskem sektorju. Zaposleni s svojim delom uresničujejo strategijo Skupine Mercator in prispevajo k dolgoročnemu uresničevanju strateških ciljev. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih bodo v Mercatorju spremljali naslednje kazalce: povprečna stopnja izobrazbe, povprečna starost zaposlenih, povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega, povprečna stopnja absentizma do 30 dni in povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih (Pirc, 2002, str. 14).

Z rastjo povprečne stopnje izobrazbe želijo v Mercatorju zmanjšati izobrazbeni razkorak med zahtevano stopnjo izobrazbe za posamezno delovno mesto in dejansko stopnjo izobrazbe ter pridobiti nova znanja in veščine za dvigovanje učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih. Prilagajanje spremembam v sodobnem poslovnem okolju zahteva fleksibilnost, dinamičnost, kreativnost, motiviranost in ambicioznost zaposlenih. V Mercatorju se usmerjajo v zaposlovanje mlajših kadrov. V obvladujoči družbi se je povprečna starost zaposlenih zmanjšala. Leta 2001 je bila 39,9 let, v prvem polletju 2002 le 38,7 let.

S procesi usposabljanja in izobraževanja želijo zaposlenim v Mercatorju omogočiti dvig strokovnega in splošnega znanja, poistovetenje osebnih ciljev z razvojem podjetja ter razvoj delovne kariere. Poleg tega vodi dodatno usposabljanje in izobraževanje v osebni razvoj, smisel za skupinsko delo, motiviranost ter ustvarjalnost zaposlenih. Z oblikovanjem interne mentorske in predavateljske mreže želijo zagotoviti permanentno funkcionalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v skladu s potrebami podjetja. Povečati želijo število delavcev, vključenih v študij ob delu, ter povečati število štipendij za mlade potencialne zaposlene (Letno poročilo 2001, 2002, str. 48).

Absentizem v podjetju povzroča dodatne stroške, slabšo kakovost dela, padec produktivnosti ter ima negativen vpliv na klimo v delovnih skupinah. Z zagotavljanjem dobrih pogojev dela, etičnim odnosom, ustreznim dodeljevanjem nalog in odgovornosti želijo v Mercatorju vzpostaviti zdravo in učinkovito delovno okolje, s katerim bi dosegli zmanjšanje stopnje absentizma v breme podjetja.

S ciljem izboljšati kakovost dela so v Mercatorju v letu 2002 opravili že tretjo letno meritev zadovoljstva zaposlenih v trgovskih in nekaterih proizvodnih družbah Mercatorja v Sloveniji in tujini. Z anketo je Mercator ugotavljal vzroke za zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih, ocenjevali so delovanje sistema obveščanja o dogajanju v podjetju, delovanje sistema vodenja in sistema komuniciranja znotraj podjetja ter sprejemanje poslanstva in vrednot podjetja. Raziskava je pokazala rahel splošni dvig zadovoljstva glede na meritev v letu 2001, vendar pod ravni iz leta 2000. Rezultati so pokazali, da so zaposleni v trgovskih družbah v Sloveniji precej motivirani in zadovoljni z naravo dela. Srednja raven zadovoljstva vključuje varnost zaposlitve ter organizacija dela in nekateri pogoji dela (delitev pristojnosti, delovni čas, enakomernost porazdelitve dela). Zaposleni so najmanj zadovoljni z materialnimi nagradami, večje kot prejšnja leta je nezadovoljstvo zaradi premajhne pogostosti simbolnih nagrad. V trgovskih družbah v tujini je vrstni red elementov zadovoljstva podoben in skupna povprečna ocena zadovoljstva z delom približno enaka ocenam v slovenskih trgovskih družbah, medtem ko je bila lani v tujini precej višja. V proizvodnih družbah beležijo najmanjše zadovoljstvo s porazdelitvijo del med zaposlene, opazen pa je dvig splošne ravni zadovoljstva (Prajs, 2002, str. 25-38).

Rezultate ostalih elementov, to je stila vodenja, tokov komuniciranja in korporacijske kulture, sem že povzela pri obravnavanju posameznih dejavnikov.

Glede na rezultate raziskave zadovoljstva zaposlenih so v Kadrovskem sektorju pripravili predloge za ukrepanje, s katerimi želijo spodbuditi sistem simbolnih nagrad (npr. takojšnja pohvala nadrejenega) in občutek pripadnosti in opaznosti vseh zaposlenih. Pri organizaciji dela (delovni pogoji, čas za izvedbo del, delitev pristojnosti) vidijo možnosti izboljšav v internem ugotavljanju elementov. Večjo pozornost bodo namenili tudi aktivnejšemu opazovanju medsebojnih odnosov in večjemu zanimanju poslovođij in zlasti direktorjev za delovne probleme in ideje zaposlenih (Prajs, 2002, str. 38).

Leta 2001 je Gospodarska zbornica Slovenije izvedla splošno raziskavo organizacijske klime v nekaj večjih slovenskih podjetjih po enotni metodologiji z namenom medsebojne primerjave. V raziskavi je sodelovalo 320 zaposlenih v Mercatorjevih družbah. V primerjavi s skupnimi povprečnimi vrednostmi slovenskih podjetij in skupino trgovskih podjetij so rezultati za leto 2001 v družbah Mercator pokazali podoben trend. Relativno visoko so zaposleni ocenili svojo naravnost, lojalnost podjetju in zadovoljstvo, nižje ocene so namenili medsebojnemu odnosu, možnosti napredovanja, razvoja in spodbujanja ter funkcioniranja sistemov. V večini kategorij in faktorjih klime dosega Mercator boljše ocene od slovenskega povprečja in povprečja skupine trgovskih podjetij. Zaposleni v Mercatorju so višje od povprečja ocenili naslednje kategorije: odnos do kakovosti, pripadnost podjetju, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, motivacija in zavzetost, organiziranost in notranji odnosi. Svoje zadovoljstvo so izrazili tudi z vodenjem, notranjim komuniciranjem in informiranjem, možnostjo razvoja kariere ter sistemi nagrajevanja. Zaposleni v Mercatorju so nižje od povprečnih vrednosti ocenili le inovativnost, iniciativnost, strokovno usposobljenost in učenje ter zadovoljstvo z delovnim okoljem, na katerega je močno vplivalo mnenje zaposlenih o neustreznosti delovnega časa (Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2001, 2002, str. 1-22).

K zadovoljstvu zaposlenih gotovo sodi povečanje osnovne plače in vplačevanje premij dodatnega pokojninskega zavarovanja. Rezultati raziskave organizacijske klime v letu 2001 so pokazali, da zaposleni želijo višje plače. Vse trgovske družbe v sestavu Mercatorja vsem zaposlenim že vplačujejo z vidika davščin najvišjo možno premijo za dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje (V trgovskih družbah za 3 % več, 2002, str. 4). V obvladujoči družbi ima približno 80 % zaposlenih sklenjeno pogodbo o dodatnem pokojninskem zavarovanju, podoben odstotek je tudi v ostalih Mercatorjevih družbah.

Za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih uporabljajo v podjetju ekonomske oblike motivacije, to je stimulativen plačilni sistem in druge oblike materialnega nagrajevanja. Uspešen sistem motiviranja zaposlenih je mogoče ustvariti le z nadgradnjo različnih ukrepov neekonomske motivacije. Pomembno je, da zaposleni na individualen način sodelujejo pri organizaciji delovnega mesta in načinu opravljanja delovnih nalog ter kolektivno (Zveza svobodnih sindikatov in Sindikat Poslovnega sistema Mercator) sodelujejo pri poslovnem odločanju v podjetju.

Uprava si je v prihodnjem obdobju zastavila cilj, da bo izboljšala komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi, ter začela sistematično spremljati, ugotavljati in odpravljati socialno in drugo problematiko zaposlenih, ki negativno vpliva na delovne rezultate in poklicno rast posameznika. V letu 2003 uvajajo novost za vse zaposlene v Skupini Mercator - dan odprtih vrat predsednika uprave. Preko osebnih pogovorov se želi predsednik seznaniti s problemi zaposlenih, njihovimi predlogi in pobudami za izboljšanje delovnih razmer in okolja.

4.2.7 REZULTATI V ZVEZI Z ODJEMALCI

S pojmom kupec v Mercatorju označujejo osebo, ki neposredno kupuje blago v njihovi maloprodajni in veleprodajni mreži, in hkrati vse ostale uporabnike, ki kupujejo storitve podpornih funkcij (kadrovska funkcija, informatika, vzdrževanje itd.). Iz tega sledi, da končni kupec kupuje v maloprodaji, maloprodaja je kupec logistike, logistika je kupec nabave in nabava je kupec pri dobavitelju (Virant, 2002, str. 31). Mercator kot trgovska družba se osredotoča predvsem na končnega kupca, ki ga želi zadovoljiti s kakovostno ponudbo blaga in storitev. V ta namen v Mercatorju redno izvajajo analize na podlagi Delovnega navodila za merjenje zadovoljstva kupcev. Na podlagi ugotovitev izvajajo aktivnosti za povečanje njihovega zadovoljstva.

V Službi za kontroling so ob sodelovanju z drugimi sektorji na podlagi strateških ciljev določili strateške kazalce (po modelu Balanced Scorecard – Uravnoteženi izkaz), s pomočjo katerih pripravljajo informacije o uspešnosti in doseganju zastavljenih ciljev vodstvu družbe. Prvi sklop kazalcev zajema zagotavljanje primerne ponudbe za povečanje kakovosti življenja. S spremljanjem zadovoljevanja potreb, želja in pričakovanj kupcev želijo zadovoljiti potrošnike in se prilagoditi njihovim navadam. V ta namen bodo spremljali gibanje števila kupcev (indeks povečanja oziroma zmanjšanja), razmerje med številom evidentiranih pritožb kupcev in številom vseh kupcev v obdobju ter rast povprečne vrednosti nakupa. Med strateške kazalce, ki merijo zadovoljstvo kupcev, sodijo tudi delež vrednosti prodaje vseh projektov pospeševanja prodaje v čistih prihodkih iz prodaje, delež nakupov prek M-Pike v vseh nakupih ter ocena gibanja cenovne konkurenčnosti in kakovosti storitev. Večino podatkov za izračun teh kazalcev priskrbi Sektor za marketing. Služba za podporo trženju pripravi podatke o deležu vrednosti prodaje vseh projektov pospeševanja prodaje v čistih prihodkih iz prodaje, Sektor kontrolinga posreduje podatke o gibanju števila kupcev, za vse ostale podatke so zadolženi v Sektorju za marketing (Pirc, 2002, str. 11-15).

V Mercatorju izvajajo analizo pritožb kupcev v hipermarketih in supermarketih. V ta namen spremljajo število pritožb glede ustreznosti obratovalnega časa, urejenosti prodajnega okolja, izbora izdelkov ter njihovo zadovoljstvo glede kvalitete in cen (ustreznost in označenost). Povratne informacije kupcev se nanašajo tudi na ustrežljivost, prijaznost in strokovnost prodajnega osebja ter varnostnikov, izvedbo hitrega postopka pri blagajni in drugo (Virant, 2002, str. 32).

Število evidentiranih pritožb kupcev zbirajo preko različnih medijev (telefon, pisma, elektronska pošta). V Sektorju za marketing obravnavajo vsa pisma in ustne pritožbe kupcev resno in odgovorno. Vse pritožbe strokovno preverijo in kupcu posredujejo zahvalo za povratno informacijo ter pisni odgovor o ugotovitvah in ukrepih (Bleiweis, 2001, str. 12).

V tujini je ena najbolj pogostih metod ocenjevanja kakovosti storitev in posledično ugotavljanje zadovoljstva kupcev raziskava "Skrivnostni kupec". Takšno ocenjevanje kakovosti storitve se v Mercatorju izvaja enkrat na leto. Raziskava v Mercatorju je zajela 60 prodajaln

različnih tipov v vseh regijah. Skrivnostni kupec je oseba, ki se na zahtevo naročnika pomeša med ostale kupce in ocenjuje elemente, ki sestavljajo celovit vtis o prodajalni in kakovosti storitve. V tržni raziskavi se ocenjuje videz in urejenost celotne prodajalne, oddelka sadja in zelenjave, kruha, delikatese in mesa, vedenje in pomoč prodajnega osebja pri nakupovanju ter obnašanje osebja pri blagajnah. Rezultati so v letu 2001 pokazali povprečno oceno 4, omenjeni oddelki so bili dobro urejeni in zato se je potrebno še bolj potruditi, da bodo v prihodnje urejeni zelo dobro (Bleiweis, 2001, str. 16-17).

S tržnimi raziskavami kupcev so ugotovili trend naraščanja zadovoljstva. Kupci so z nakupi v Mercatorjevih prodajalnah zadovoljni oziroma zelo zadovoljni in zato tudi zelo zvesti kupci. Že tretjo leto zapored je več kot 80 % kupcev zadovoljnih z ravniyo storitev v njihovih prodajalnah. Svoje nakupe v prihodnosti bo kar 96 % kupcev še naprej opravljalo v Mercatorjevih prodajalnah. Sektor za marketing opravlja raziskavo 2-krat letno na slovenskem in hrvaškem trgu ter v Bosni in Hercegovini (Letno poročilo 2001, 2002, str. 33-34).

V premislek je zaključek raziskave tujih strokovnjakov, ki navaja, da se zadovoljstvo kupcev poveča za odstotno točko, če se zadovoljstvo zaposlenih izboljša za tri odstotne točke (Širnik, 2002, str. 31). "V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na višji ravni, so tudi rezultati boljši oziroma dosegamo večji promet, iz česar sklepamo, da so tudi stranke bolj zadovoljne z našimi storitvami," pravi gospod Rozman iz Merkurja.

4.2.8 REZULTATI V ZVEZI Z DRUŽBO

V Mercatorju namenjajo posebno skrb za kakovostno življenje posameznika, širše javnosti in se odzivajo na potrebe širšega okolja. Skrb za okolje in kakovost življenja je vsaj toliko pomembna kot skrb za kakovostno ponudbo in zadovoljstvo kupcev. Pri zagotavljanju temeljnih pogojev za kakovostno življenje namenjajo posebno skrb za zdravo in varno prihodnost. Mercator je podjetje s posluhom za potrebe okolja, v katerem deluje. V celotnem podjetju sprejemajo širšo družbeno odgovornost in jo vključujejo v temeljne vrednote in poslanstvo.

Javna podoba in vpetost organizacije v družbeno okolje je eden izmed strateških ciljev Skupine Mercator. Za doseganje tega cilja imajo v Mercatorju oblikovana dva kazalca: delež donacij in sponzorstev v čistih prihodkih iz prodaje in stopnja ugleda Mercatorja v javnosti (Pirc, 2002, str. 15).

V Mercatorju redno pripravljajo dobrodelne akcije, s katerimi si prizadevajo pomagati tam, kjer je pomoč potrebna. Mercator intenzivno sodeluje pri organizaciji in podpori množičnega in vrhunskega športa ter zdravega načina življenja. Aktivno sodelujejo na kulturnih in okoljevarstvenih projektih ter na področju izobraževanja. S tem ustvarjajo prepoznavnost, ugled, zaupanje in zvestobo kupcev ter uresničujejo svojo poslovno filozofijo. Svoje sodelovanje in pomoč uresničujejo na vseh trgih, kjer nastopajo, kar potrjuje humano plat organizacije in posluh za potrebe okolja. Nakup reševalnih vozil za reševalne postaje v Sloveniji ter Sarajevu,

Puli in Zagrebu, nakup medicinske opreme za vse slovenske porodnišnice ter tri porodnišnice na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini so le ene izmed akcij, s katerimi želijo pomagati pri izpolnjevanju potreb širšega okolja (Letno poročilo 2001, 2002, str. 73).

Rezultati raziskave "Ugled 2002", ki jo je izvedla agencija Kline&Kline in je zajela 255 slovenskih podjetij, so pokazali, da je Mercator nadpovprečno ugledno podjetje v očeh splošne in poslovne javnosti. Poslovna javnost je Mercator uvrstila na visoko 5. mesto v skupini najbolj prepoznavnih oziroma znanih slovenskih podjetij. V letu 2001 je bila ocenjena stopnja poznanosti Mercatorja 4,02, v letu 2002 pa 4,13. V kategoriji nadpovprečno uglednih podjetij je Mercator v letu 2002 zasedel 8. mesto. Najvišjo stopnjo ugleda in prepoznavnost si je Mercator prislužil v skupini podjetij, ki trgujejo z market programom. Po ocenah splošne javnosti je Mercator z 12. mestom nadpovprečno poznano slovensko podjetje, na lestvici trgovcev z živili oziroma z izdelki dnevne potrošnje je Mercator na 1. mestu. V primerjavi z lanskim letom je splošna javnost povečala oceno ugleda Mercatorja za okoli 39 %. Tudi po ocenah investicijske privlačnosti se Mercator s 6. mestom uvršča v sam vrh najbolj zanimivih in investicijsko privlačnih podjetij (Bleiweis, 2002, str. 16).

V prizadevanju za zagotavljanje in širitev zdrave prehrane, so v Mercatorju začeli s projektom HACCP in vpeljavo mednarodnih standardov, ki zagotavljajo kakovostna in zdravstveno neoporečna živila ter kontrolirane procese njihove priprave in prodaje. Aktivno so vključeni tudi v vseslovenski projekt zbiranja, predelave in uporabe odpadne embalaže ter sodelujejo pri vodenju in vzpostavitvi sistema ODEM GIZ¹⁵, ki združuje največje slovenske zavezanke za pravilno ravnanje z odpadno embalažo (Letno poročilo 2001, 2002, str. 73).

4.2.9 KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA

Ključni rezultati delovanja so rezultat analize uspešnosti poslovanja. To poglavje upošteva, ali so dejavniki, ki so opisani na predhodnih straneh, dovolj učinkoviti za doseganje odličnih poslovnih rezultatov. Potrebno je oceniti doseganje finančnih in nefinančnih ciljev na letni ravni ter prikazati trend oziroma gibanja rezultatov.

V Skupini Mercator so v letu 2001 poslovali zelo uspešno. Načrtovane poslovne rezultate so presegli in izboljšali ključne elemente poslovne uspešnosti in učinkovitosti v primerjavi s preteklim letom. V prvi polovici leta 2002 so poslovali v skladu s poslovnim načrtom in glede na letno dinamiko dosegli vse ključne načrtovane ekonomske kategorije. V skladu s srednjeročnimi strateškimi usmeritvami so izboljšali konkurenčni položaj na domačem in tujem trgu. V prvi polovici leta 2002 so ustvarili 6,3 mlrd SIT denarnih tokov iz poslovanja, kar je za skoraj 22 % več kot v enakem obdobju leta 2001 ter predstavlja skoraj 51 % načrtovanega denarnega toka za leto 2002. Rastoča sposobnost ustvarjanja denarnih tokov

¹⁵ ODEM GIZ, Ljubljana je neodvisna in neprofitna organizacija slovenskih in tujih proizvajalcev in uporabnikov embalaže za izdelke široke porabe na slovenskem trgu. Zavzemajo se za okoljsko učinkovit sistem gospodarjenja z odpadki in odpadno embalažo v okviru trajnostnega razvoja in celostnega koncepta ravnanja z odpadki (ODEM, 2002).

kaže, da se poslovna uspešnost in učinkovitost Skupine Mercator nenehno izboljšuje, hkrati se povečujejo razvojne sposobnosti in finančna moč (Polletni nerevidirani rezultati poslovanja Skupine Mercator, 2001, str. 14).

4.3 VLOGA TER NAMEN SAMOOCENITVE IN PRIZNANJA ZA POSLOVNO ODLIČNOST V PODJETJU MERCATOR, d.d.

Danes Mercator uživa zaupanje zaposlenih, kupcev, delničarjev, gospodarskega okolja in širše javnosti. Družba si je v razvojnih dokumentih do leta 2005 postavila jasne in realne strateške usmeritve, ki temeljijo na dolgoročni rasti in razvoju ter stalnem povečevanju konkurenčnosti na domačem in tujem trgu. Mercator odločno nastopa na trgu, kjer s pospešenim razvojem mreže in tržnimi aktivnostmi povečuje svoj tržni delež. Vodstvo in zaposlene v Mercatorju zaznamuje jasna vizija razvoja, strokovnost, profesionalnost, delovna energija in timsko delo. Med zaposlenimi se vzpostavlja in povečuje ustvarjalna delovna klima, ki vpliva na voljo in zavzetost za uporabo znanj. Mercator podpira razvoj družbenega okolja na vseh ravneh ter zagotavlja stabilnost, varnost in donosnost naložb lastnikov in drugih investorjev. S svojo ambiciozno politiko hkrati daje podporo nacionalni ekonomiji in širitvi na tuje trge.

S sprejemom in potrditvijo kakovosti poslovanja se je družba Mercator zavezala, da bodo obstoječo raven dopolnjevali in nadgrajevali. To zavezo so sprejeli vsi zaposleni kot svoj poklicni in osebni izziv. Mercator je ambiciozna družba, ki želi postati trgovec z najbolj kakovostnimi izdelki in storitvami ter konkurenčnimi cenami. V gospodarskem načrtu za leto 2005 je sprejeto, da bo Mercator sodeloval na razpisu za Priznanje RS za poslovno odličnost. V Mercatorju si vsakodnevno prizadevajo, da s prvih stopnic kakovosti skupaj prestopijo na naslednje stopnice, ki vodijo proti vrhu – do poslovne odličnosti. Do danes je veliko aktivnosti že izvedenih, vodstvo in vse zaposlene pa čaka še veliko dela za povečanje poslovne učinkovitosti in oddajo vloge za poslovno odličnost. Cilj družbe Mercator v letu 2005 ni le dobiti Priznanje RS za poslovno odličnost, ki se izkazuje s skulpturo in posebno listino, temveč predvsem izboljšati poslovno uspešnost in dvigniti raven zadovoljstva vseh interesnih skupin na dolgi rok.

V Mercatorju so sistem vodenja kakovosti dvignili na sorazmerno visoko raven. Njihov cilj je vzpostavitev sistema celovitega obvladovanja kakovosti, približevanje k temu cilju pa nameravajo meriti predvsem s samooceno. Z uvajanjem modela odličnosti bodo vključili samoocenjevanje, ki predstavlja podlago za pripravo in izvajanje ukrepov za izboljšave ter dodatno merilo napredka. Glavni cilj samoocenjevanja ni v doseganju številčnega rezultata, temveč predvsem v prepoznavanju prednosti in področij v podjetju, ki so potrebna izboljšanja, ter ustvarjanju energije za izboljšanje uspešnosti podjetja. Vendar samoocenitev ne ustvarja izboljšav, izboljšave se dosežejo le z nadaljnimi aktivnostmi, med katere spada tudi redno spremljanje in merjenje rezultatov.

Končna ocena ocenjevalcev s strokovnimi utemeljitvami bo v prihodnosti v podjetju osnova za izdelavo programov izboljševanj. Prizadevali si bodo za vključitev ugotovitev strokovnjakov v

redni pregled poslovanja in uporabo pri pripravi načrtov za novo obdobje. V Mercatorju želijo z meritvami in samooceno prepoznati prednosti in področja, kjer so potrebne izboljšave. Pri ustvarjanju novih in boljših načinov dela na teh področjih se bodo morali vključiti vsi zaposleni. Prevladovati mora mišljenje, da nič ni tako dobro, da bi lahko ostalo enako, vedno se da narediti še bolje. Kadar lahko naredimo bolje za kupce, zaposlene, dobavitelje, potem naj postane uvajanje izboljšav obveza podjetja. Samoocenjevanje omogoča tudi primerjavo z drugimi podjetji, ki so podobne ali različne narave. Model odličnosti namreč temelji na mednarodno priznanih merilih, zato zagotavlja tudi mednarodno primerljivost.

5 KRITIČNA OCENA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI IN PRIZNANJA ZA POSLOVNO ODLIČNOST

Sistemi kakovosti so v zadnjih desetih letih doživeli velik razmah. Iz osnovne nadzorne dejavnosti so postali sestavni del vodenja in organizacijske kulture. Na trgu obstaja vedno hujša konkurenca, ki sili podjetja v nenehno izboljševanje in prilagajanje spremembam z namenom, da ohranijo ali povečajo svoj tržni delež. Pri tem je pomembna uspešna izbira načina vodenja in strateško načrtovanje. Poslovna odličnost združuje zahteve organizacijskih standardov (serije ISO 9000, ISO 14000 itd) in celotno poslovanje podjetja. Doseganje poslovne odličnosti mora postati poslanstvo in vizija vodstva, vseh zaposlenih in lastnikov. Zavedati se moramo, da poslovno odličnost ustvarjajo le odlični posamezniki. Model odličnosti temelji na ideji, da obvladovanje kakovosti lahko postane konkurenčna prednost na globalnem trgu. Osnovna zamisel modela predpostavlja, da dobri (pretekli) rezultati (še) ne pomenijo zagotovila za uspešno prihodnost. V ta namen se v modelu odličnosti poleg rezultatov ocenjujejo tudi dejavniki, ki omogočajo takšne rezultate.

Nekatera podjetja v Sloveniji že nekaj let vključujejo v svoje poslovanje model poslovne odličnosti, vendar nikoli niso oddali vloge za priznanje za poslovno odličnost. Nekatera podjetja so že večkrat sodelovala na razpisu, a nikoli bila izbrana za nagrado. Poskusila bom kritično oceniti, zakaj podjetja uporabljajo model in se prijavljajo na razpis za nagrado za poslovno odličnost.

Prva prednost modela odličnosti je možnost samoocnitve in priprava ukrepov za izboljšanje. Hkrati nudi možnost rangiranja po številu doseženih točk, tako da se podjetje (združba) lahko primerja z drugimi podjetji. Uvajanje modela odličnosti in izvajanje samoocene sta v pomoč podjetju pri sprejemanju boljših odločitev ter prispevata k povečanju učinkovitosti in uspešnosti. Uporaba modela usmeri podjetje na področja, ki pred tem niso bila obravnavana kot pomembna za doseganje učinkovitosti in poslovne uspešnosti. Pogoj je, da ocenjevanje temelji na resnem pristopu in upošteva vse težave in tveganja, ki so s tem povezane.

Samoocenjevanje je proces, ki je usmerjen predvsem k izboljševanju in se razlikuje od ocenjevanja za pridobitev nagrade. Cilj samoocenjevanja ni točkovanje, temveč prepoznavanje

dejavnikov in procesov, ki zahtevajo ukrepe za izboljšanje učinkov podjetja in njegovih konkurenčnih sposobnosti. Pri samoocenjevanju obstaja velika verjetnost, da bo prišlo do napake. Vendar samoocenjevanje lahko velikokrat ponavljamo in lahko traja toliko časa, kolikor je potrebno. Podjetje, ki se odloči za resno in natančno samoanalizo, bo uporabilo vse potrebne vire in proces ustvarjala tako dolgo, kot je to potrebno za ocenjevanje (Conti, 1998, str. 18). Zato lahko samoocenjevanje, ki temelji na realnih predpostavkah, doseže višjo raven učinkovitosti in zanesljivosti kot ocenjevanje za nagrado. Pri ocenjevanju za nagrado pa obstaja manjša verjetnost subjektivnih napak. Rezultati, ki jih merijo končni uporabniki, imajo veliko težo. Sposobnost zadovoljevanja odjemalcev, zaposlenih in delničarjev je predhodna zahteva. Pri nagradah vedno obstaja tveganje, da nagrada ne bo prišla v prave roke. Obstaja možnost, da nagrade ne dobi podjetje, ki ustvarja dobre rezultate, vendar ima še neformaliziran sistem kakovosti, temveč podjetje z nižjo mero prave kakovosti in večjimi tekmovalnimi sposobnostmi, ki je uspelo z veščinami formalnega predstavljanja narediti boljši vtis na ocenjevalce. Rezultati v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev imajo velik pomen (20 % pri nagradi za poslovno odličnost oziroma največ izmed vseh meril) in morajo biti zelo dobri, preden se podjetje uvrsti na tekmovalno raven. Drugi razlog je v tem, da dober ocenjevalec kljub upoštevanju časovnega zamika med dejavniki in rezultati nikoli ne bo visoko točkoval dejavnikov, ki ne ustvarjajo dobrih rezultatov. Ocenjevanje za nagrado mora potekati hitro, da bi bili stroški čim nižji. Nagrada ni življenjsko pomembna za podjetje, temveč je le izpit s spremljajočimi tveganji in koristmi (Conti, 1998, str. 17-18).

Delovanje podjetij, ki si prizadevajo za certificiranje in pridobitev določenih nagrad za vsako ceno, je neustrezno in zmotno. Certificiranje je že prišlo na slab glas, ker hočejo številna podjetja pridobiti omenjeni dokument samo zato, ker ga zahteva trg (Pavlin, 2001, str. 43). Vendar to podjetju ne prinaša večje kakovosti in boljših rezultatov na dolgi rok. Včasih dobimo občutek, da si podjetje prizadeva za pridobitev priznanja ali certifikata, ker mu le-to pomeni etiketo, s katero se najbolje predstavlja in prodaja na trgu. Vendar je potrebno v poslovnem okolju stalno vzdrževati in preverjati raven kakovosti, kar daje časovni okvir določenim nagradam (Rejc, 2001, str. 151).

Hkrati obstaja tudi precej nasprotnih mnenj strokovnjakov, ki zagovarjajo, da je večina teh nagrad, priznanj in modelov le moda, ki ne daje želenih rezultatov. Rezultati ankete, izvedene leta 1999, so pokazali, da je 70 % podjetij, v katerih so poskusili uvesti model poslovne odličnosti, opustilo prizadevanje za njegovo uvedbo, ker niso dosegali večjih koristi. Iz tega sledi, da je le 30 % podjetij uspelo uporabiti njegove koristi. Iskati vzroke za negativne izkušnje nekaterih podjetij z modelom je težko. Morda je krivec najvišje vodstvo, ki ne daje popolne podpore, ali delovno okolje zaposlenih, ki ne ponuja dovolj možnosti za motivacijo in inovativnost (Pavlin, 2002, str. 1). Slabost modela odličnosti se kaže tudi v tem, da kazalci niso natančno opredeljeni, temveč so prilagojeni posebnostim podjetja in se upoštevajo tisti, s katerimi podjetje razpolaga. To omogoča relativno veliko svobodo pri izbiri kazalcev (Bergant, 1998, str. 9).

V podjetjih se morajo zavedati, da je uvedba projekta modela odličnosti dolgotrajen in stalen proces, ki zahteva prizadevanje vsakega zaposlenega. Model EFQM priznava, da je poslovno odličnost mogoče doseči in hkrati ohraniti trajnost z upoštevanjem temeljnih načel odličnosti. Pravilo zakona najšibkejšega člena pravi, da se v poslovnem okolju podjetje presoja po najšibkejšem členu in ne po najboljšem izdelku ali storitvi. Enako velja za poslovno odličnost, kar pomeni, da slabosti na enem merilu ni mogoče kompenzirati z izrednimi uspehi na drugem merilu. Poslovna odličnost zahteva odpravljanje variance med posameznimi merili. Čez čas se bo postavilo vprašanje, kako dvigniti odličnost na višjo raven, pri tem pa bodo imela veliko prednost podjetja z izkušnjami uvajanja odličnosti (Leon, 2002, str. 25).

Menim, da mora uvajanje modela odličnosti predstavljati proces in ne le projekt, ki pomeni promocijo podjetja in nabiranje točk na razpisu za priznanje za poslovno odličnost. Predstavlja naj vsebinsko bogatenje podjetja in izpopolnjevanje sistema vodenja kakovosti. Uvajanje modela odličnosti pomeni sprejemanje konkretnega in aplikativnega modela za načrtovanje, organiziranje in izboljševanje delovanja podjetja. Hkrati nam model odličnosti ponuja možnost samoocenjevanja in pridobitve povratne informacije, ki nam je v pomoč pri uvajanju stalnih izboljšav. Proces samoocenjevanja nudi podjetju priložnost za opredelitev prednosti in slabosti, ki so podlaga za načrt uvajanja izboljšav, kar vodi podjetje po poti razvoja in rasti. Sodelovanje na razpisu za priznanje za poslovno odličnost omogoča podjetju tudi primerjavo z drugimi podjetji.

Model tudi danes še vedno ni popoln. Pričakovati je, da se bo z razvojem in izboljševanjem odličnih podjetij še spreminjal ter na ta način zagotavljal globalno konkurenčnost in primerljivost.

SKLEP

Slovenija v primerjavi z Evropo ne zaostaja dosti pri uvajanju sistemov vodenja kakovosti in uporabi modela odličnosti. Strokovnjaki menijo, da se večino podjetij v Sloveniji zaveda pomena sistema vodenja kakovosti, vendar včasih prepočasi pridobivajo certifikate kakovosti. Predvsem ambiciozna podjetja in tista, ki želijo povečati konkurenčne prednosti, so se odločila za organizacijo po sistemih vodenja kakovosti. Razveseljivo je, da se podjetja vse bolj odločajo tudi za okolje-varstvene standarde in tiste, ki vrednotijo varno in zdravo delovno okolje ter etični odnos do zaposlenih. V podjetjih se pogosto srečujejo z vprašanjem, s katerim modelom zagotavljanja kakovosti lahko še izboljšajo rezultate. V družbi Mercator si z vsakodnevnimi aktivnostmi prizadevajo uresničiti zastavljene cilje ter izboljšati poslovanje. S sistemom kakovosti ISO 9001 so postavili temelj uvajanja koncepta odličnosti v vse poslovne procese. V prihodnosti načrtujejo nadgradnjo sistema s standardi HACCP, ISO 14000, SA 8000, OHSAS 18001, v letu 2005 pa načrtujejo udeležbo na razpisu za Priznanje RS za poslovno odličnost.

Slovensko priznanje za poslovno odličnost temelji na metodologiji Evropske nagrade za kakovost. Slovenska podjetja, ki uvajajo model odličnosti, se zavedajo odločilnih

konkurenčnih prednosti pri obvladovanju sprememb in hitrosti v negotovem poslovnem okolju. Dejstvo je, da najboljša slovenska podjetja vsako leto bolj povečujejo število pridobljenih točk, kar pomeni približevanje evropskim kriterijem. To daje možnosti in upanje, da bo Priznanje RS za poslovno odličnost z vstopom Slovenije v evropske integracije dobilo evropske razsežnosti in odmeve.

V Mercatorju imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Raziskava organizacijske klime je pokazala, da se zaposleni v Mercatorju čutijo odgovorni za kakovost dela ter po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Uspeh Mercatorja je odvisen od aktivne vključenosti najvišjega vodstva in vseh zaposlenih pri uvajanju modela odličnosti in ustvarjanju izboljšav. Z uvajanjem poslovne odličnosti v Mercator želijo spodbuditi proces samoocenjevanja ter izboljšati poslovno uspešnost s pomočjo uporabe modela, obravnavanja prednosti in slabosti v podjetju ter uvajanja izboljšav. S sodelovanjem na razpisu za poslovno odličnost želijo pridobiti povratno informacijo o stopnji odličnosti Mercatorja in konkurenčno primerjavo z drugimi podjetji.

Možnost za uspeh ni le samoocenjevanje, temveč bodo morali v Mercatorju učinkovito upravljati s pridobljenimi ocenami. Analiza prednosti in področij izboljšav bo izpolnila svoj namen le, če bo podjetje ob popolni in stalni podpori vodstva, ki bo izvajalo samoocenjevanje, vzpostavilo in izvajalo praktične načrte za izboljšanje. Najvišje vodstvo mora dobro obvladovati model, biti prepričano v pozitiven pomen poslovne odličnosti in razloge za uporabo modela odličnosti. Vodstvo mora zagotoviti tudi ustrezne in potrebne vire za uvajanje modela odličnosti. Vsaka aktivnost se lahko izboljša, zato je potrebno pri vsakdanjem delu poiskati možnosti za izboljšave. Aktivna vključitev vseh zaposlenih pri ustvarjanju izboljšav je pomemben del uspeha Mercatorja.

Ravnanje s sistemi vodenja kakovosti in poslovna odličnost ne moreta biti le kampanja meseca, leta ali projekt s končnim ciljem. To je pristop in odnos do dela, način življenja in kultura organizacije. Za podjetje, ki ima dobro zastavljeno politiko kakovosti, je značilno, da kakovosten način razmišljanja zajema celotno podjetje. Odgovornost vodstva in vsakega zaposlenega je ključni pogoj za prizadevanje k doseganju takega cilja. Vsak posameznik v podjetju mora biti vključen v proces nenehnega izboljševanja, prispevati mora svoje ideje in predloge, s katerimi bo poskušal dvigniti raven kakovosti in uspešnosti v podjetju. Proces nenehnega izboljševanja je nedokončana zgodba oziroma proces brez konca. Nenehno ohranjanje prednosti, izboljševanje področij, kjer je to potrebno, ter takojšnja reakcija na odkrite pomanjkljivosti vodi podjetje po poti poslovne odličnosti.

LITERATURA

1. Bergant Živko: Finančni kazalci kakovostnega poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 23, str. 9-11.
2. Božič Mila: Obvladovanje uspešnosti poslovanja z modelom poslovne odličnosti. Kakovost, Ljubljana, 2000, 2, str. 14-16.
3. Conti Tito: Samocenjevanje družb. Ljubljana: Izobraževalno založništvo, 1998. 288 str.
4. Crosby Philip B.: Govorimo o kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 208 str.
5. Crosby Philip B.: Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989. 270 str.
6. Česen Marinka: S standardom HACCP do varnih živil. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 2, str. 14-25.
7. Devetak Gabrijel, Vuković Goran: Marketing izobraževalnih storitev. Kranj: Moderna organizacija, 2002. str. 278-283.
8. Dolinar Peter: Zdaj še certifikat OHSAS 18001. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 2, str. 34-37.
9. Dovč Franci: Skrb za okolje ni kozmetika. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 2, str. 29-30.
10. Gojkovič Boris: Teoretične podlage za diferenciranje računovodskih rešitev. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 305 str.
11. Hamson Ned: Managing Quality. Oxford: Capstone, 2002. 130 str.
12. Huč Božidar, Jedlovčnik Jernej: Stroški kakovosti kot orodje za izboljšanje procesov in konkurenčnosti organizacije. Zbornik konference z mednarodno udeležbo Management in Evropska unija. Portorož: Moderna organizacija, 2002, str. 1285-1293.
13. Juran Joseph M.: Juran's Quality Handbook. New York: Mc Gray – Hill Book Company, 1998. 376 str.
14. Kralj Janko: Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru. Bernardin: Visoka šola za management v Kopru, 2002, str. 117-124.
15. Leon Loredana: Predstavitev sistema priznanja RS za poslovno odličnost. Kakovost, Ljubljana, 2002, 1, str. 22-25.
16. Mernik Dušan M.: Orodja za ugotavljanje zdravja podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 22, str. 4-6.
17. Mihelčič Miran: Primerjava ugotovitev uporabe dveh modelov za analiziranje kakovosti organizacije združb. 5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 113-138.
18. Mihelčič Miran: Prvine analiziranja kakovosti upravljanja združb v Sloveniji. 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 58-73.
19. Mlakar Peter: Poslovna odličnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 11, str. 71-73.
20. Nemec Aleš: Odličnost in ravnanje z ljudmi. Kadri, Ljubljana, 2000, 6, str. 48-60.
21. Pavlin Cveto: Do kakovosti ni bližnjic. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 2, str. 1.

22. Pavlin Cveto: Kar je zdaj odlično, bo jutri komaj še dobro. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001a, 23, str. 3.
23. Pavlin Cveto: Kdo obladuje slovensko kakovost: *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001b, 42, str. 43-45.
24. Pinterič Jan: Prenova s posluhom za kupca. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2002, 5, str. 12-13.
25. Rejc Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoveženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb. 7. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 150-164.
26. Savič Nenad: Za boljše ocene je treba prepoznati več dokazil. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, 23, str. 7-8.
27. Šegel Vasiljka: Upoštevanje principov kakovosti pri različnih avtorjih in modelih kakovosti. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 44 str.
28. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res tudi boljši? *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2002, 5, str. 31-33.
29. Šostar Adolf: Management kakovosti. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2000. 274 str.
30. Tkalec Robert: Standard, pisan na kožo zaposlenih. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2002, 2, str. 32-33.
31. Urbas Špela: Optimiziranje sistema izmenjave vrednot. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, 23, str. 11-12.
32. Winbauer Catana Suzanne: Managing High Performance; Quality on the Edge of Chaos. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru. Bernardin: Visoka šola za management v Kopru, 2002, str. 47-61.

VIRI

1. Bleiweis Vesna: Pisma ne romajo v koš. *Časopis Poslovnega sistema Mercator*, Ljubljana, 2001a, 7-8, str. 12.
2. Bleiweis Vesna: Kaj je ugotovil skrivnostni kupec?. *Časopis Poslovnega sistema Mercator*, Ljubljana, 2001b, 3-4, str. 16-17.
3. Bleiweis Vesna: Ugled Mercatorja. *Časopis Poslovnega sistema Mercator*, Ljubljana, 2002a, 7-8, str. 16.
4. Bleiweis Vesna: Dogodki 2002 v Mercatorju. *Časopis Poslovnega sistema Mercator*, Ljubljana, 2002b, 11-12, str. 9-10.
5. Franetič Aleš: Delodajalec je sprejel izjavo o varnosti. *Časopis poslovnega sistema Mercator*, Ljubljana, 2002, 1-2, str. 37.
6. *Gospodarski načrt za leto 2002*. *Časopis Poslovnega sistema Mercator*, Ljubljana, 2002, 3, str. 11.
7. Košir Breda: Priznanje Mercatorju za izobraževanje. *Časopis Poslovnega sistema Mercator*, Ljubljana, 2002, 11-12, str. 9.
8. Letno poročilo 2000. Ljubljana: Poslovni sistem Mercator, d.d., 2000. 84 str.

9. Letno poročilo 2001. Ljubljana: Poslovni sistem Mercator, d.d., 2001. 116 str.
10. Mercator. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje/index.html>], 18.1.2003.
11. Mercator Goriška – prva med trgovskimi družbami zrela za certifikat kakovosti po standardu ISO 9001:2000. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 2002, 11-12, str. 30.
12. Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2002. Ljubljana: Urad za meroslovje, 2002, 31 str.
13. Model EFQM [URL: http://www.usm.mzt.si/PRSPo/model_efqm.html], 3.2.2003.
14. Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor. Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, 2002. 46 str.
15. Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja. Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, 2002. 44 str.
16. Model odličnosti EFQM - priročnik za samoocenjevanje. Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, 2002. 54 str.
17. Model odličnosti EFQM. Delovno gradivo. Ljubljana: Urad za meroslovje, 2002. 42 str.
18. Naj se rodi sreča. Časopis poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 2001, 10-11, str. 3.
19. ODEM.[URL: http://www.odem_giz.si], 10.12.2001.
20. Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2001, interno gradivo, dodatek k poročilu za podjetje, 2002, 22 str.
21. Pirc Matej: Postopek uvedbe sistema strateških kazalnikov Skupine Mercator. Pripravniška naloga, 2002, str. 9-15.
22. Polletni nerevidirani rezultati poslovanja Skupine Mercator. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 7-8, 2002, str. 14
23. Poslovnik kakovosti trgovske družbe Mercator, d.d., 2000, str. 1-2.
24. Poslovnik vodenja kakovosti trgovskih družb Skupine Mercator, 2002, 38 str.
25. Prajs Aljoša: Zadovoljstvo zaposlenih v Mercatorju. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 2002, 9-10, str. 25-38.
26. Priznanje RS za poslovno odličnost. [URL:http://www.usm.mzt.si/PRSPo/prspo_splošno.html], 27.1.2003.
27. Projekt EFQM. [URL: http://www.usm.mzt.si/PRSPo/projekt_efqm.html], 27.1.2003.
28. SLS ISO 9001:1992, 1992.
29. SIST ISO 9001:1995, 1995.
30. SIST ISO 9001:2000, 2000.
31. SIST EN ISO 14001:1997, 1997.
32. Spoznaj sistem kakovosti ISO 9001, 2000, 36 str.
33. Trelec Mirjam, Prajs Aljoša: Letni razgovori kot spodbuda za poklicni osebni razvoj. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 2001, 10-11, str. 13-14.
33. Ugotavljanje poslovne odličnosti z vprašalnikom. Ljubljana: Urad za meroslovje, 2002. 18 str.
34. V trgovskih družbah za 3 % več. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 4, 2002, str. 4.
35. Virant Božo: Koristi sistema kakovosti ISO 9001 v trgovskih družbah Skupine Mercator. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 2002a, 1-2, str. 31-32.

36. Virant Božo: Razvoj sistemov kakovosti v trgovskih družbah Skupine Mercator. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 2002b, 11-12, str. 31-33.
37. Virant Božo: Uvedba HACCP sistema v trgovske družbe Skupine Mercator. Poslovnik projekta, 2002, 8 str.
38. Vrednote Skupine Mercator. Časopis Poslovnega sistema Mercator, Ljubljana, 2002, 4, str. 8.
39. Zakon o priznanju za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 22/1998).
40. Zakonu o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (Uradni list RS, št. 52/2000).