

Prispevek notranjih presoj po standardih družine ISO 9000 k doseganju ciljev poslovanja

Milena Alič¹, Borut Rusjan²

¹Mercator, d.d., Dunajska 107, 1000 Ljubljana, Slovenija, milena.alic@mercator.si, milena.alic@siol.net,
²Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, borut.rusjan@ef.uni-lj.si

V okviru raziskave so na podlagi študija literature proučene relacije med notranjo presojo po standardih družine ISO 9000 in uspešnostjo poslovanja podjetij. Na tej podlagi sta razviti in analitično preizkušeni hipotezi, ki predpostavljata, da notranje presoje v ustrezno motiviranih podjetjih dajejo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja in pomembno prispevajo k doseganju njegovih ciljev poslovanja, s tem pa tudi k njegovi uspešnosti. Rezultat proučevanja so razviti konceptualni modeli, ki preko povezave sistemov ISO 9000 z drugimi managerskimi sistemi prikazujejo nekatere pomembnejše relacije med sistemi ISO 9000, notranjimi presojami in uspešnostjo (doseganjem ciljev) poslovanja. Izvedena je umestitev notranje presoje po standardih ISO 9000 med analitska orodja strateškega managementa. Prikazane teoretično podprte in analitično preizkušene ugotovitve podpirajo tudi rezultati proučenih empiričnih raziskav in izvedene raziskave v največjem slovenskem podjetju Mercator, d.d. Predstavljene ugotovitve raziskave so lahko v pomoč managerjem kakovosti pri uvedbi in razvoju sistemov obvladovanja kakovosti in pri razvoju notranjih presoj v učinkovito managersko orodje. Izvedena raziskava daje podlago za nadaljnje empirično proučevanje in spremljanje prikazanih pričakovanih učinkov notranjih presoj.

Ključne besede: notranja presoja, sistem obvladovanja kakovosti (QMS), uspešnost notranje presoje

1 Uvod

Z razvojem sistemov obvladovanja kakovosti (QMS) in z zahtevami nove izdaje standarda ISO 9001 je močnejše poudarjena zahteva po učinkovitem izvajanju poslovnih procesov in po spremljanju učinkovitosti njihovega izvajanja. Podjetja, ki preko svojih QMS že zagotavljajo učinkovitost izvajanja poslovnih procesov in njeno spremljanje, iščejo nadaljnje možnosti uporabe QMS za doseganje večje poslovne uspešnosti.

Obstaja cela vrsta domačih in tujih raziskav, ki potrjujejo povezave med uvedbo QMS in uspešnostjo podjetij (Pivka in Uršič, 2000; Pivka, 2002; Alič, 2003:107-108; Piskar, 2004; Buzzell in Wiersema, 1981; Symonds, 1998:15; Sharma in Gadenne, 2002:394; Heras et al., 2002; Corbet et al., 2002; Chow-Chua et al., 2003).

Potrebe po ustvarjanju pozitivnih ekonomskih učinkov¹ na podlagi uvedbe standarda ISO 9001 in potrebe po njihovem spremljanju botrujejo k nastajanju novih standardov kot npr. standard ISO 10014 Quality manage-

ment – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Grobler, 1995; Johansson, 2003; Johansson in Palmes, 2005).

Vzdrževanje in razvoj QMS po zahtevah standarda ISO 9001 zahtevata izvajanje procesov in aktivnosti, ki jih standard (ISO 9001) določa v poglavjih 4, 5 in 8 ter z njimi zagotavlja osnovne pogoje delovanja sistema in s tem zagotavljanja kakovosti. Ena izmed teh aktivnosti so notranje in zunanje presoje QMS. Njihov osnovni namen je ugotavljanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda. Rezultati presoj so poročila o ugotovljenih neskladnostih, ki jih mora podjetje čimprej odpraviti, da zagotovi skladnost z zahtevami standarda in s tem zadosti pogojem za pridobitev oziroma ohranitev certifikata ISO 9001.

Avtorji raziskujejo in iščejo načine, kako uporabiti orodja QMS, kamor sodijo tudi notranje presoje, za doseganje pozitivnih ekonomskih učinkov¹. Z razvojem QMS se ti sistemi vse bolj približujejo obvladovanju celotnega poslovanja podjetja oz. celovitemu obvladovanju kakovosti (Calingo, 1996; Fuentes, 2003). S tem prihaja do povezav in prepletanja strateškega managementa z manage-

¹ Mišljen je prispevek k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem prispevek k učinkovitosti poslovanja in k uspešnosti podjetja. Pri tem so kot cilji poslovanja podjetja mišljeni strateški cilji in iz njih izvedeni poslovni cilji z vidika kupca, z vidika izvajanja notranjih procesov, z vidika učenja in rasti ter s finančnega vidika.

mentom kakovosti ter do prepletanja metod in orodij, ki jih oba sistema uporabljata. S povezovanjem strateškega managementa z managementom kakovosti se postavljajo vprašanja vloge in pomena orodij QMS (tudi notranjih presoj) za poslovanje podjetja (Cochran, 2004).

Da bi bila notranja presoja kot orodje QMS zanimiva za vodstva certificiranih podjetij tudi s poslovnega vidika, avtorji iščejo načine, kako motivirati vodstva podjetij za aktivno sodelovanje pri notranji presoji in za izvajanje presoje na način, ki prinaša podjetju večje koristi. Predvsem gre za usmeritev notranjih presoj iz golega ugotavljanja skladnosti z zahtevami standardov na iskanje priložnosti za izboljšave. V presojevalskih krogih se za ta novejši pristop pojavlja izraz »presoje z dodano vrednostjo« (Trebar in Brun, 1993:33; Pivka in Smogavc Cestar, 2004; Pivka in Smogavc Cestar, 2004a; Liebesman, 2002:106; Hutchins, 2002; West, 2003:89; Russell, 2004; ISO 9001 Auditing Practices Group, 2004; Bauer, 2005).

Opazamo, da se pričakovanja glede učinkov notranjih presoj med podjetji in tudi v istih podjetjih skozi čas razlikujejo, kar potrjuje tudi strokovna literatura (ISO 9001 Auditing Practices Group, 2004): od zgolj formalnega izpolnjevanja zahtev standarda (v podjetjih, ki jim je cilj zgolj imeti certifikat) do presoj, ki podjetjem pomagajo k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju (v podjetjih z zrelim QMS² in z visoko stopnjo kulture kakovosti³). Zunanji presojevalci srečujejo po podjetjih zelo različne prakse izvedbe notranjih presoj in različna mnenja glede njenih učinkov (Bizjak, 2006).

Obstajajo raziskave, ki potrjujejo zadovoljstvo podjetij z izvajanjem notranjih presoj (Chaudhuri in Acharya, 2000), zaupanje vodstva v njihove rezultate (Zhang, 2002; Chaudhuri, 2000), pomembnost, ki jim ga vodstvo pripisuje (Landin, 2000) ter njihove pozitivne učinke na poslovanje podjetja (več avtorjev – povzeto po Karapetrovic in Willborn, 2000; Zhang, 2002; Hutchins, 2002; Lucas et al., 2003; Reid, 2004; Russell, 2004; Niedermeyer, 2005). Podobne ugotovitve dajejo tudi nekatere slovenske raziskave in primeri dobrih praks (Pretnar, 2001; Piskar, 2004a, 2005; Peršič, 2005; Rebec, 2005; Piskar in Dolinšek, 2006).

Vprašanja glede pomena in koristi notranjih presoj ter glede njihovega prispevka k učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja, ki se v zvezi s tem postavljajo, predstavljajo izhodišče za to raziskavo. V raziskavi nas torej zanima, ali in kako notranje presoje kot tehnika QMS prispevajo k doseganju ciljev poslovanja. Zanima nas njihov prispevek k doseganju ciljev poslovanja podjetja v podjetjih z zrelim QMS² in z visoko stopnjo kulture kakovosti³, ki predstavljajo ciljno skupino podjetij⁴ te raziskave. Učinke notranjih presoj na doseganje ciljev poslovanja proučujemo analitično skozi logično utemeljitev na podlagi proučevanja literature in objavljenih rezultatov empiričnih raziskav ter z izvedeno empirično raziskavo v

največjem slovenskem podjetju Mercator, d.d., ki spada v izbrano ciljno skupino podjetij te raziskave.

2 Metodologija

Raziskava je bila izvedena kot raziskovalna študija primera (Yin, 2003a:13-14, 19-55; Yin, 2003:4-8) na primeru podjetja Mercator, d.d..

Cilj prvega dela raziskave je razviti teoretične osnove za ugotavljanje prispevka notranjih presoj k doseganju ciljev poslovanja podjetja. Rezultat študija literature in rezultatov empiričnih raziskav je konceptualni model povezav med rezultati notranje presoje in cilji poslovanja podjetja (glej poglavje 3.1) ter analiza pozitivnih in negativnih učinkov izvajanja notranjih presoj na doseganje ciljev poslovanja (glej poglavje 3.2).

Preko razvoja modela relacij med notranjo presojjo in njenimi učinki na doseganje ciljev poslovanja podjetja ter preko proučevanja in analize učinkov notranje presoje sta bili razviti in analitično preizkušeni hipotezi H1 in H2:

H1: Notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti.

H2: Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja.

Gradnja in preizkus obeh hipotez sta potekala preko ugotavljanja in preizkušanja posameznih delnih povezav v smeri iskanja predvidene povezave. Gre za povezavo med QMS in strateškimi cilji poslovanja, ki v naslednjem koraku daje osnovo za iskanje povezav med notranjimi presojami kot tehniko QMS in strateškimi cilji poslovanja. Iščejo tudi povezavo med notranjo presojjo kot zahtevo standarda ISO 9000 in drugimi pregledi poslovanja. Preizkušamo povezavo med QMS ter učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja. Navedene povezave dajejo podlago za postavitev in preizkus povezave med notranjo presojjo ter učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja. Ta povezava predstavlja rezultat analitičnega preizkušanja hipoteze H1, iz nje pa izhaja potreba po spremljanju učinkovitosti in uspešnosti presoj. Za ugotovljene povezave, skušamo najti tudi empirične potrditve v rezultatih proučenih raziskav (glej poglavji 3.1 in 4).

Nekatere povezave so zgrajene na podlagi primerjave QMS z nekaterimi uveljavljenimi managerskimi sistemi: s sistemom strateškega managementa (Hunger in Wheelen, 1993:11-17; Rozman, 1995:112; Pučko, 1999:175-176; David, 1999:5), s sistemom uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (BSC) (Kaplan in Norton, 2000; Rejc, 1998) in s sistemom poslovne odličnosti po modelu EFQM (Model odličnosti EFQM, 2003; Rusjan, 2003; Peljhan, 2003:27-33).

Da bi učinke notranje presoje lahko podrobneje proučevali (torej ne samo, ali vplivajo na doseganje ciljev poslovanja, ampak tudi na katere cilje poslovanja vpliva-

² Gre za podjetja, katerih QMS v veliki meri izpolnjuje zahteve standarda ISO 9001 (upoštevajoč tudi uresničevanje načel obvladovanja kakovosti).

³ Gre za podjetja z visoko stopnjo zavedanja, strinjanja, skupinskega mnenja zaposlenih in njihovega odnosa do kakovosti.

⁴ Vključena so vsa podjetja, ki ustrezajo navedenima kriterijema, ne glede na velikost, dejavnost, lastništvo, pravno obliko, organiziranost ipd.

jo), smo pri preizkušanju obeh hipotez uporabili sistem BSC za razvrščanje ciljev poslovanja v 4 skupine: cilji z vidika kupcev, z vidika notranjih procesov, z vidika učenja in rasti in s finančnega vidika. Zaradi lažje obravnave smo v povezavi s cilji po istem sistemu razvrstili v skupine tudi ugotovljene učinke QMS in notranje presoje.

Preizkušena hipoteza H1 ter prepoznani in v navedene 4 skupine razvrščeni učinki uvedbe QMS, ki prispevajo k doseganju posamezne skupine ciljev predstavljajo osnovo za analizo pozitivnih in negativnih učinkov notranjih presoj na doseganje ciljev poslovanja podjetja. Pri izvedbi te analize se upoštevajo ugotovljeni možni vplivi posameznih učinkov notranje presoje na krepitev posameznih učinkov uvedbe QMS in s tem na doseganje posamezne skupine ciljev poslovanja. Ta analiza predstavlja rezultat analitičnega preizkušanja hipoteze H2.

Empirični del raziskave predstavlja mnenjska anketa med 3 ciljnim skupinami zaposlenih v Mercatorju, udeležencev notranje presoje v letu 2004/2005, glede pozitivnih in negativnih učinkov te presoje za podjetje in za doseganje njegovih poslovnih ciljev. Namen empiričnega dela raziskave je dobiti potrditev analitično preizkušenih hipotez H1 in H2 še v praksi - na primeru izbranega podjetja.

Predmet empirične raziskave je notranja presoja v podjetju Mercator v letu 2004/2005. Presojano je bilo 317 organizacijskih enot, presojo je izvajalo 10 vodij presoj in 127 notranjih presojevalcev. Dokumentirana sta bila 402 zapisa ugotovitev s presoje, in sicer: 67 neskladnosti, 145 priporočil in 6 primerov dobrih praks, v 184 enotah pa presojevalci niso imeli pripomb nad poslovanjem (Alič, 2008:239).

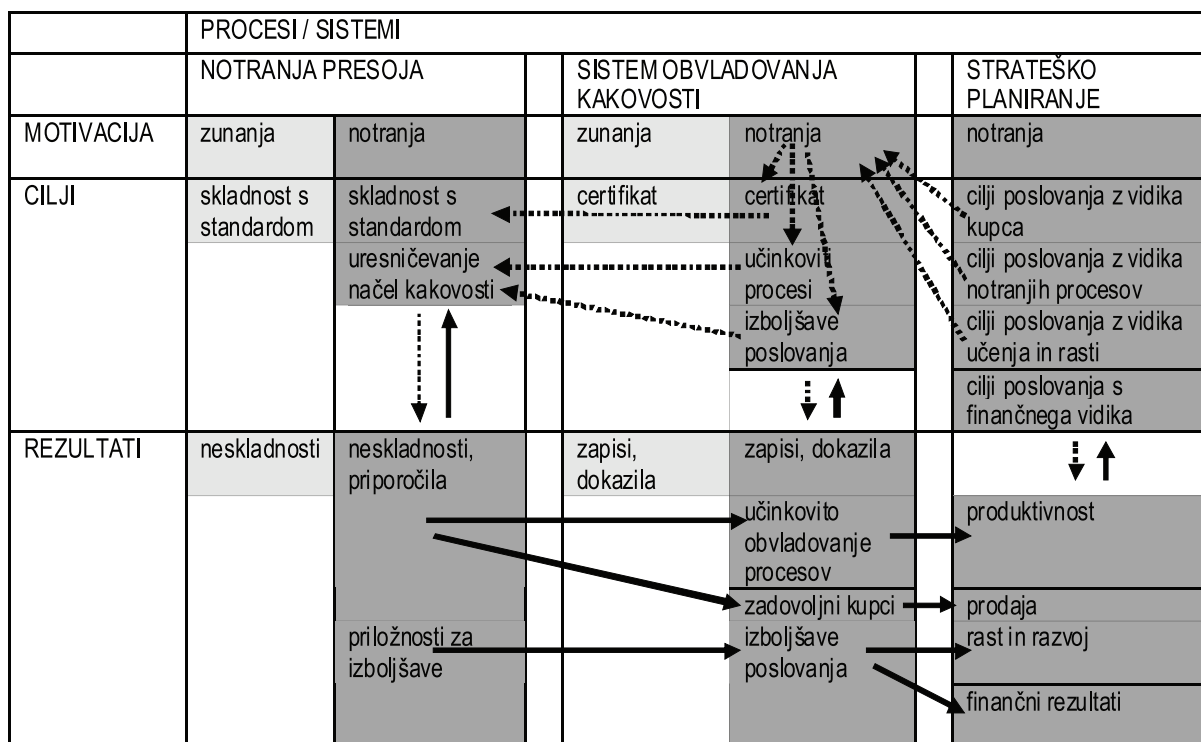
Empirična raziskava je bila izvedena preko anonimne pisne mnenjske ankete na naključnem vzorcu vsake od 3 ciljnih skupin zaposlenih: notranjih presojevalcev, presojanih oseb, ki so večinoma vodje presojanih enot, in direktorjev presojanih enot. Za sodelovanje v anketi je bilo naključno izbrano 52 (od skupaj 137) notranjih presojevalcev, 50 (od skupaj 317) presojanih enot ter 17 (od skupaj 40) direktorjev presojanih enot. V analizo so bili vključeni vsi popolno in pravilno izpolnjeni vprašalniki (43 od presojevalcev, 34 od presojanih in 11 od direktorjev), torej 65% od vseh 119 poslanih vprašalnikov.

Struktura in vsebina vprašalnika je razvidna iz predstavitve rezultatov ankete (glej poglavje 3.2). Anketirani so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami po 5 stopenjski ocenjevalni lestvici (1= se v celoti ne strinjam; .. 5= se v celoti strinjam), pri čemer ocene nad 3 predstavljajo podporo danim trditvam. Rezultati ankete so bili statistično obdelani. Izvedeno je bilo tudi statistično preizkušanje višine povprečnih vrednosti ocen iz anket pri dopustni stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ z uporabo t-testa.

3 Rezultati raziskave

3.1 Notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti.

Analitični preizkus glavne hipoteze H1 je izveden z iskanjem, logičnim preizkušanjem in povezovanjem podpornih ugotovitev. Na podlagi proučitve izhodišč izvajanja



Slika 1: Vpetost ciljev notranje presoje med poslovne cilje ter učinek rezultatov presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja. Vir: Alič, 2008:185

notranjih presoj, pričakovanih in izmerjenih oz. ocenjenih učinkov njihove izvedbe ter preizkusa ugotovljenih povezav in primerjav notranjih presoj z ostalimi pregledi poslovanja smo na ta način prišli do konceptualnega modela (Slika 1) povezav med notranjo presojo, cilji in rezultati poslovanja, ki potrjujejo hipotezo H1 za izbrano ciljno skupino podjetij. Sklepamo lahko, da *so v ustrezno motiviranih podjetjih notranje presoje koristna tehnika za presojo organizacije dela v podjetju*. Sklepamo tudi lahko, da *preko povezanosti ciljev QMS⁵ s poslovnimi cilji notranje presoje vplivajo na doseganje poslovnih ciljev in na uspešnost podjetja*.

Iz razvitega konceptualnega modela (glej sliko 1) je razvidno, da so rezultati izvajanja presoj in njihovi učinki na doseganje ciljev poslovanja podjetja odvisni od namena oz. od motivacije podjetja za uvedbo QMS, s katero je povezan tudi namen izvajanja notranjih presoj. Podjetjem, ki uvajajo QMS le na podlagi zahtev kupcev, je običajno cilj le pridobiti certifikat. Ta podjetja izvajajo le presojo skladnosti⁶, ki običajno nima učinkov na večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja (Alič, 2008:133-140, 168-172)⁷.

Polne puščice na shemi kažejo povezave med učinki notranje presoje in cilji poslovanja podjetja. črtkane puščice prikazujejo vpetost ciljev notranje presoje med cilje QMS (cilje kakovosti) ter med poslovne cilje, razvrščene po sistemu BSC. Širše ozadje, razlago in podkrepitev posameznih relacij, ki so bile uporabljene pri razvoju te sheme, podajamo v razpravi (glej poglavje 4).

Razviti konceptualni model temelji na ugotovitvi, da sta pomen in učinek presoj QMS v veliki meri odvisna od tega, kako management notranje (in zunanje) presoje razume, kakšen odnos ima do njihove izvedbe in kako se odziva na njihove ugotovitve (Pivka in Smogavc Cestar, 2004). Odnos vodstva do izvajanja presoj (Hutchins, 2002; ISO 9001 Auditing Practices Group, 2004) je povezan s pričakovani vodstva glede učinkov uvedbe QMS (Llopis in Tari, 2003; Piskar, 2003:30), ta pa so povezana z motivi za njihovo uvedbo (Singels et al., 2001).

Pri podjetjih, ki so notranje motivirana za uvedbo in učinkovito delovanje QMS⁸, so cilji kakovosti povezani s cilji poslovanja podjetja, kar omogoča povezavo ciljev notranje presoje preko ciljev kakovosti s cilji poslovanja podjetja (presoja ravnanja⁹ – ang.: management audit). S tem je omogočena širitev presoje tudi na presojo podpore QMS k doseganju ciljev poslovanja podjetja. Rezultati take presoje (neskladnosti, priporočila, priložnosti za izboljšavo) služijo kot podlaga za ukrepanje za zagotovitev skladnosti QMS z zahtevami standarda in učinkovitega izvajanja poslovnih procesov ter za izboljšave poslovanja, kar prispeva k njegovi večji uspešnosti.

Raziskave kažejo, da presoja skladnosti z zahtevami standarda ne zadošča več (več avtorjev – povzeto po Karapetrovic in Willborn, 2000; Zhang, 2002). Podjetja proces notranje presoje izboljšujejo in razvijajo (v smeri presoje stalnega napredovanja) (Piskar, 2005). Notranjim presojam pripisujejo veliko pomembnost (Landin, 2000) in zaupajo njihovim rezultatom (Zhang, 2002; Chaudhuri, 2000), z njihovo izvedbo povezanih stroškov pa večinoma ne spremljajo (Šink, Peljhan, 2003; Piskar, 2003:141). Raziskave potrjujejo zadovoljstvo podjetij z izvajanjem notranjih presoj (Chaudhuri in Acharya, 2000) in z njihovimi ugotovljenimi pozitivnimi učinki na poslovanje in na uspešnost podjetja: spodbujajo zaposlene k vestnemu opravljanju dela (Niedermeyer, 2005), prispevajo k izmenjavi znanja in izkušenj (Peršič, 2005), k boljši organizaciji dela, boljši dokumentiranosti in večji učinkovitosti procesov (Peršič, 2005), k izboljšavam poslovanja (Zhang, 2002; Hutchins (2002; Piskar, 2005) ter k večji uspešnosti poslovanja (Lucas et al., 2003). Avtorji ugotavljajo, da se je učinkovitost in uporabnost presoj močno povečala z novo izdajo standarda ISO 9001:2000 (Piskar, 2005).

Raziskave številnih avtorjev potrjujejo, da je notranja presoja lahko koristno orodje v rokah managerjev (Weiler, 2004; Lin in Johnson, 2004). V pomoč jim je lahko pri zagotavljanju učinkovitega in kakovostnega dela zaposlenih (Niedermeyer, 2005), širitvi znanj in dobrih praks med zaposlenimi (Alič, 2008:166-168), pri spremljanju poslovanja, odkrivanju in reševanju problemov ter spodbujanju izboljšav poslovanja (Hutchins, 2002).

V zvezi z izvajanjem in rezultati notranjih presoj obstajajo tudi nekatere nasprotno ugotovitve. Tako npr. rezultati iz nekaterih navedenih slovenskih raziskav (Markun in Kunc, 2004; Pivka in Smogavc Cestar, 2004, 2004a) kažejo, da podjetja ne izkoristijo priložnosti, ki jim jih notranja presoja daje. Torej lahko predvidevamo, da je izvajanje notranjih presoj v slovenskih podjetjih še vedno večinoma neučinkovito (Alič, 2008:160-161; Bizjak, 2006).

Hipotezo H1 podpirajo tudi **rezultati empirične raziskave v Mercatorju**. Rezultati celotne ankete so prikazani v Tabeli 3. Rezultati kažejo, da vse tri skupine anketiranih (notranji presojevalci, presojeane osebe ter direktorji presojanih enot) vidijo opazen prispevek notranjih presoj k doseganju ciljev poslovanja in s tem k uspešnosti podjetja (odgovor 5b: povprečna vrednost ocene ACilj = 3,96; ocene ACilj so v povprečju značilno višje od 3,25) (glej tabeli 1 in 3). Navedeno trditev delno ali v celoti podpira (ocena nad 3) 70% anketiranih (61% notranjih presojevalcev, 87% presojanih in 60% direktorjev). Pri tem so ocene presojanih nekoliko višje od ocen drugih dveh skupin anketiranih.

⁵ Standard jih imenuje cilji kakovosti in podaja zahteve in usmeritve za njihovo določitev in oblikovanje (točka 5.4 v ISO 9001:2000 ter v ISO 9004:2002).

⁶ Presoja skladnosti je ugotavljanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda ter poročanje o ugotovljenih neskladnostih.

⁷ Upoštevane so zahteve standardov ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 19011:2002, ISO 9004:2000, ISO 10014:2006 ter ugotovitve avtorjev Trebar in Brun (1993); ISO 9001 Auditing Practices Group (2004); Pivka in Smogavc Cestar (2004a).

⁸ Med njimi so podjetja iz ciljne skupine naše raziskave.

⁹ V slovenski literaturi je pogosto uporabljen izraz »presoja vodstva« (Trebar in Brun, 1993), ki pa vsebinsko ni najbolj ustrezen.

Tabela 1: Rezultati preizkušanja hipotez o višini prispevka notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja.
Vir: Alič, 2008:256-264

Hipoteze o rezultatih ankete		Statistični test						Zavrnitev ničelne hipoteze	Sklep
Oznaka	Predpostavka	Ciljna skupina		n	M ₀	t	P		
H1-1	Strinjanje s trditvijo: Notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti : ACilj > M ₀ (M ₀ =3).	presojevalci	0,05	36	3,60 točke	1,9535	0,0294	H1-1 o ZAVRNEMO	ACilj > 3,60
H1-2		presojani	0,05	31	4,15 točke	1,8452	0,0374	H1-2 o ZAVRNEMO	ACilj > 4,15
H1-3		direktorji	0,05	10	3,10 točke	1,8750	0,0468	H1-3 o ZAVRNEMO	ACilj > 3,10
H1-4		vsi	0,05	3	3,25 točke	3,0828	0,0455	H1-4 o ZAVRNEMO	AKorist > 3,25

3.2 Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja

Analitični preizkus glavne hipoteze H2 je izveden preko izdelave analize prednosti in slabosti, s katero ocenjujemo pozitivne in negativne učinke presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja (glej Tabela 2). Nabor dejanskih in predvidenih učinkov presoje je povzet iz zahtev standardov in proučene literature. Osnova za povezovanje posameznih ugotovljenih učinkov presoje s posamezno izmed 4 skupin ciljev poslovanja (po sistemu BSC) je ugotovljen prispevek QMS k doseganju posameznih skupin ciljev (na podlagi pregleda rezultatov empiričnih raziskav - glej poglavji 3.1 in 4.1). V naši analizi proučujemo učinek notranje presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja preko možnih učinkov QMS na doseganje posameznih skupin ciljev.

V navedeni tabeli (Tabela 2) so navedeni rezultati oz. posledice izvajanja notranje presoje in ocene učinkov posameznega izmed njih na doseganje ciljev poslovanja podjetja. Za lažje vrednotenje posameznih učinkov smo cilje poslovanja razdelili v 4 skupine skladno s sistemom BSC. Ocenjujemo učinek (pomen oz. vpliv) posameznega rezultata oz. posledice izvajanja notranje presoje na doseganje vsake izmed 4 skupin ciljev. Rezultat analize je seznam ocenjenih pozitivnih in negativnih učinkov notranje presoje. Pri tem se analiza pozitivnih učinkov nanaša na pozitivne učinke, ki izhajajo že iz samih zahtev standarda ISO 9001, ter na potencialne pozitivne učinke, ki jih notranja presoja lahko daje na številnih področjih poslovanja, če se uporablja kot managersko orodje (glej poglavje 3.1). Analiza negativnih učinkov se nanaša na negativne učinke, ki jih povzroča izvedba presoje že na podlagi njihove opredelitve v standardu, ter na potencialne negativne učinke zaradi neustrezne izvedbe presoje.

Iz analize (glej Tabela 2) je razvidno, da ima izvajanje notranjih presojev več pozitivnih kot negativnih učinkov na doseganje ciljev poslovanja podjetja; ugotovljenih je več (večje število) prednosti kot slabosti njihovega izvajanja. Iz analize izhaja, da imajo ugotovljene prednosti širši vpliv na poslovanje podjetja preko učinkovanja na široko paleto ciljev, medtem ko slabosti, ki jih je že po številu bistveno manj, večinoma vplivajo le na posamezno skupino ciljev. Pri tem so bile iz ocenitve izvzete nevarnosti, ki

bi jih za podjetje pomenila opustitev izvajanja notranjih presojev. Ta ima za posledico izgubo certifikata ISO 9001, kar ima negativen vpliv na signaliziranje kakovosti kupcem, sčasoma pa lahko vpliva na zmanjšanje preglednosti, učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Negativni učinki bi se pokazali tudi zaradi zmanjšane nadzora poslovanja. Sistemski problemi v poslovanju bi bili odkriti prepozno ali celo ne bi bili odkriti, namesto preventivnega sistemskega pristopa se bi vedno bolj uveljavljala pristop »gašnja požarov«.

Hipotezo H2 podpirajo tudi **rezultati empirične raziskave v Mercatorju**. Rezultati ankete v Tabeli 3 kažejo, da vse tri skupine anketiranih (notranji presojevalci, presoja-ne osebe ter direktorji presojanih entot) vidijo več pozitivnih kot negativnih učinkov notranje presoje (odgovor 5a: povprečna ocena koristi AKorist = 4,12; ocene AKorist so v povprečju značilno višje od 3,55) (glej tabeli 3 in 4). Pri tem so ocene presojanih nekoliko višje od ocen drugih dveh skupin anketiranih. Iz Tabele 3 je tudi razvidno, da so vse skupine anketiranih dale podporo (povprečne ocene odgovorov nad 3) vsem v anketi navedenim pozitivnim učinkom. Od navedenih možnih negativnih učinkov je bilo le s strani direktorjev prepoznano (s povprečno oceno nad 3) oviranje normalnega izvajanja delovnega procesa zaradi izvajanja presoje.

4 Razprava

4.1 Prispevek QMS k doseganju ciljev poslovanja

Povezavo notranje presoje z učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja (preko doseganja ciljev poslovanja) gradimo in preizkušamo preko proučevanja QMS, in še posebej povezave med uvedbo QMS in uspešnostjo poslovanja.

Standardi kakovosti družine ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004) in dopolnilni standardi (ISO 19011, ISO 10014, ...) bolj ali manj jasno navajajo povezavo politike in ciljev kakovosti s strateškimi cilji poslovanja podjetja. Ta povezava v standardu ISO 9001 sicer ni eksplicitno podana, je pa potrebna za vsebinsko smiselno izpolnjevanje zahteve tega standarda po nenehnih izboljšavah. Navedeno povezavo med cilji kakovosti in strateškimi cilji

Tabela 2: Analiza pozitivnih in negativnih učinkov izvajanja notranjih presoj.
Vir: Alič, 2008:182

OPOMBA: Ocena označuje pomen posameznega navedenega učinka za doseganje izbrane skupine poslovnih ciljev: prazno – ni vpliva oz. je zanemarljiv; X – opazen posredni ali neposredni vpliv	OCENE UČINKOV NOTRANJIH PRESOJ NA DOSEGANJE CILJEV POSLOVANJA			
	CILJI POSLOVANJA:	vidik kupca	vidik notranjih procesov	vidik učenja in rasti
POZITIVNI UČINKI:				
1. ukrepanje na podlagi ugotovljenih neskladnosti (zahteva standarda)	X	X		X
2. ukrepanje na podlagi danih priporočil	X	X	X	X
3. pridobitev / ohranitev certifikata ISO 9001 (signaliziranje kakovosti)	X	X	X	X
4. stabilen sistem obvladovanja kakovosti z urejeno dokumentacijo, preglednim poslovanjem, obvladovanimi procesi, kar jamči kupcem stabilno in zanesljivo kakovost izdelkov in storitev.	X	X	X	X
5. orodje managementa za spodbudo zaposlenih k vestnemu opravljanju dela		X		X
6. neodvisen, sistemski in nepristranski pristop pri odkrivanju in reševanju problemov (Pripelje do reševanja problema in omogoča najti boljše rešitve.)	X	X	X	X
7. obveščenost vodstva o ugotovljenih problemih	X	X		
POTENCIALNI POZITIVNI UČINKI:				
1. širitev znanja in kulture kakovosti med zaposlenimi	X	X	X	X
2. prenos in širitev dobrih praks	X	X	X	X
3. predlogi izboljšav poslovanja, kar vpliva na dvig konkurenčnosti in uspešnost poslovanja	X	X	X	X
4. spodbujanje uresničevanja načel obvladovanja kakovosti (na podlagi ISO 9004, ISO 10014), kar prispeva k dvigu učinkovitosti in uspešnost poslovanja	X	X	X	X
5. spoznavanje podjetja in razvoj perspektivnih delavcev tudi skozi opravljanje vloge presojevalca		X	X	
6. nagrajevanje najboljših in spodbuda k učinkovitemu in odgovornemu delu		X	X	
7. nadaljnji razvoj QMS (Z ugotavljanjem in posledičnim odpravljanjem nepravilnosti ter s spodbujanjem izboljšav prispeva k razvoju sistema obvladovanja kakovosti in s tem daje pogoje za uvajanje poslovne odličnosti.)	X	X	X	X
NEGATIVNI UČINKI:				
1. stroški notranje presoje				X
POTENCIALNI NEGATIVNI UČINKI:				
1. motnje pri delu zaradi izvajanja presoje (Izvajanje presoj pomeni dodatne obremenitve presojevalcem in presojanim, zaradi česar lahko trpi redno delo.)		X		
2. izguba časa (Obravnava manj pomembnih (nevsebinskih) ugotovitev notranje presoje in formalno reševanje ukrepov za njihovo reševanje managerjem jemlje čas in v njihovih očeh zmanjšuje smiselnost presoj.)		X		
3. poslabšanje odnosov med sodelavci (presojevalci in presojanji) zaradi odkrivanja problemov			X	

poslovanja kot osnovo uspešnemu QMS podaja standard ISO 9004. Ta povzema zahteve standarda ISO 9001 in daje dodatne usmeritve k izpolnjevanju njegovih zahtev. Namenjen je predvsem podjetjem, katerih vodstvo želi v prizadevanju za nenehnim izboljševanjem poslovanja preseči okvirje standarda ISO 9001 in s tem izboljšati zadovoljstvo odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Njegove smernice so torej aktualne predvsem za podjetja, ki so notranje

motivirana za učinkovito in uspešno uvedbo QMS⁸. Za vsebinsko izpolnjevanje zahtev obeh standardov morajo podjetja upoštevati tudi načela obvladovanja kakovosti, ki jih uvaja ISO 9000:2000.

Gradnjo povezav med uvedbo QMS in uspešnostjo poslovanja opiramo na zahteve in načela navedenih standardov obvladovanja kakovosti iz družine ISO 9000 in dopolnilnih standardov, na potrebo po povezavi ciljev

Tabela 3: Rezultati ankete
Vir: Alič, 2008a

TEMA	TRDITVE IZ ANKETNEGA VPRAŠALNIKA				PRESOJEVALCI		PRESOJANI		DIREKTORJI	
	Oznaka trditve	Vs ebina trditve glede učinka notranje presoje na doseganje posamezne skupine ciljev	Oznake ocene	Možni razpon ocen	Povpr. ocena	Std. odklon ocene	Povpr. ocena	Std. odklon ocene	Povpr. ocena	Std. odklon ocene
1. Vpliv notranje presoje na delo s kupci - pozitivni vidiki	1a	izboljšanje komunikacije s kupci	KKom	1-5, ne vem	3,30	1,07	3,97	1,03	3,00	1,22
	1b	izboljšanje ponudbe blaga in storitev	KPon		3,58	0,96	4,10	0,99	3,11	1,17
	1c	izboljšanje kakovosti blaga in storitev	KKak		3,82	1,07	4,27	0,83	3,25	1,04
	1d	izboljšanje spoštovanja zahtev za konodaje	KZak		4,03	0,95	4,34	0,81	3,50	1,08
2. Vpliv notranje presoje na izvajanje procesov - pozitivni vidiki	2a	izboljševanje preglednosti postopkov	PPos	1-5, ne vem	3,92	0,84	4,17	0,83	3,70	1,16
	2b	izboljševanje organizacije in pogojev dela	POrg		3,62	0,74	4,16	0,93	3,70	1,06
	2c	boljše obvladovanje in zmanjševanje motenj pri delu	PMot		3,80	0,83	4,00	0,98	3,60	0,97
	2d	povečevanje produktivnosti dela	PPro		3,24	0,96	3,80	1,10	3,20	1,23
negativni vidik	2e	ovira za normalno izvajanje delovnega procesa	POvira		2,66	1,16	2,87	1,20	3,40	0,97
3. Vpliv notranje presoje na učenje in rast - pozitivni vidiki	3a	večja usposobljenost za poslenih in prenos znanj	UUsp	1-5, ne vem	3,80	0,93	4,16	0,69	3,90	0,74
	3b	izboljševanje komunikacije in odnosov med zaposlenimi	UKom		3,45	0,79	4,03	0,84	3,50	0,85
	3c	spodbuda izboljšavam poslovanja	UIzb		3,65	0,85	4,23	0,72	3,30	1,16
	negativni vidik	3d	slabša medsebojne odnose med presojevalci in presojanimi		UOvira	2,03	1,03	1,93	1,36	1,70
4. Vpliv notranje presoje na finančne vidike poslovanja - pozitivni vidiki	4a	zmanjšanje dejanske in potencialne poslovne škode za radi ugotovljenih nepravilnosti v poslovanju	FDŠ	1-5, ne vem	3,90	0,82	3,72	0,96	3,40	1,26
	4b	prihranki na podlagi predlaganih izboljšav	FIzb		3,57	1,07	3,63	1,03	3,30	0,95
	negativni vidik	4c	priprava in notranje presoje povzročajo stroške		FOvira	2,75	1,29	2,34	1,20	2,67
5. Splošna ugotovitev	5a	Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov.	AKorist	1-5, ne vem	4,14	0,99	4,42	0,62	3,80	0,63
	5b	Notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti.	ACilj		3,89	0,89	4,39	0,72	3,60	0,84

Tabela 4: Rezultati preizkušanja hipotez o višini ocen glede koristi notranje presoje.
Vir: Alič, 2008:256-264

Hipoteze o rezultatih ankete			Statistični test				Zavrnitev ničelne hipoteze	Sklep	
Oznaka	Predpostavka	Ciljna skupina		n	M ₀	t			P
H2-1	Strinjanje s trditvijo: Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja: AKorist > M ₀ (M ₀ =3).	presojevalci	0,05	36	3,85 točke	1,7508	0,0444	H2-1 0 ZAVRNEMO	AKorist > 3,85
H2-2		presojani	0,05	31	4,20 točke	1,9685	0,0292	H2-2 0 ZAVRNEMO	AKorist > 4,20
H2-3		direktorji	0,05	10	3,40 točke	2,0000	0,0408	H2-3 0 ZAVRNEMO	AKorist > 3,40
H2-4		vsi	0,05	3	3,55 točke	3,1801	0,0431	H2-4 0 ZAVRNEMO	AKorist > 3,55

kakovosti s strateškimi cilji poslovanja podjetja (da bi uveden sistem lahko prispeval k učinkovitosti in uspešnosti poslovanja) ter na ugotovljen pomen uresničevanja načel obvladovanja kakovosti (Calingo, 1996; Waite, 1998:3) za uspešnost poslovanja. Te povezave služijo tudi kot osnova za preizkus hipoteze H1. Za ugotovljene povezave, ki jih

tudi shematsko prikazujemo (glej Sliko 2), skušamo najti tudi empirične potrditve v rezultatih proučenih tujih in slovenskih raziskav, ki jih povzemamo v nadaljevanju.

Shema (glej sliko 2) prikazuje tri različno učinkovite in uspešne variante uvedbe in delovanja QMS v odvisnosti od notranje ali zunanje motivacije za uvedbo sistema

ter od povezave sistema s strateškim planiranjem v podjetju. Vsaka izmed treh možnih variant uvedbe in delovanja QMS je različno obarvana, in sicer:

- svetla: uvedba sistema le na podlagi pritiskov od zunaj (povezave so označene s črtkano puščico);
 - Rezultat je formalno izpolnjevanje zahtev standarda. Sistem predstavlja dodatni strošek, pozitivni učinki njegove uvedbe so minimalni.
- siva pikasta: uvedba sistema na podlagi notranje motivacije v podjetju ob močni podpori in zavezanosti vodstva (povezave so označene s polno puščico);
 - Rezultat je učinkovit QMS, ki zagotavlja ne le formalno ampak tudi vsebinsko izpolnjevanje zahtev standarda, ureditev in racionalizacijo poslovanja ter znižanje stroškov kakovosti.
- temna s poudarjenim besedilom: uvedba sistema na podlagi notranje motivacije v podjetju ob močni podpori in zavezanosti vodstva ter v povezavi s strateškimi cilji kot podpora izbrani poslovni strategiji podjetja (povezave so označene z odebeljeno puščico);
 - V tem primeru QMS predstavlja uresničevanje strategije kakovosti, ki kot pomožna strategija podpira izvajanje izbrane poslovne strategije. Politika kakovosti in iz nje izvedeni cilji kakovosti so preko strateških ciljev kakovosti¹⁰ in preko poslovne strategije povezani s strateškimi cilji podjetja. Rezultat je učinkovit in uspešen QMS, ki preko vsebinskega izpolnjevanja zahtev standarda in celovitega upoštevanja načel kakovosti omogoča ureditev, racionalizacijo in izboljšave poslovanja ter s tem znižanje stroškov poslovanja (predvsem stroškov kakovosti), preko izboljšave kakovosti proizvodov pa prispeva k povečevanju prihodkov iz poslovanja. Na ta način prispeva k doseganju poslovnih ciljev in s tem k uspešnosti poslovanja podjetja.

Iz številnih raziskav izhaja, da QMS prispeva k večji konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja podjetij preko uresničevanja vizije in poslanstva podjetij (Calingo, 1996; Chapman et al., 1997; Piskar, 2003:185-186) ter z njimi povezanih ciljev poslovanja (iz vseh štirih vidikov - skladno s sistemom BSC):

- preko zagotavljanja zadovoljstva kupcev (Lee et al., 2001; Claver et al., 2002; Magd in Curry, 2003; Piskar, 2003:193);
- preko zagotavljanja učinkovitega izvajanja procesov (Magd in Curry, 2003; Piskar, 2003:193; Frost, 2005; Mathews, 2005);
- preko zagotavljanja razvoja zaposlenih in razvoja poslovanja (Leung et al., 1999; Pivka in Uršič, 1999; Claver et al., 2002; Frost, 2005);
- preko finančnih učinkov: preko zniževanja stroškov (Sharma in Gadenne, 2001; Magd in Curry, 2003; Piskar, 2003:193), povečevanja prihodkov (Buzzell

in Wiersema, 1981; Foster in Jonker, 2003; Piskar, 2003:169; Mathews, 2005) in s tem prispeva k večji uspešnosti poslovanja (Corbet et al., 2002; Piskar, 2003:193; Šink in Peljhan, 2003; Taylor, 2004; Lin in Johnson, 2004).

Uvedba QMS ima večinoma več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja (Lagrosen, 2003), njena opustitev pa prispeva k postopnemu poslabševanju uspešnosti poslovanja (Corbet et al., 2002). Bistvenih pozitivnih učinkov od uvedbe QMS ni opaziti predvsem v podjetjih, ki za uvedbo sistema niso ustrezno notranje motivirana, ampak so se zanjo odločila zaradi zunanjih pritiskov (trženjskih razlogov). Avtorji poudarjajo vpliv motiviranosti na uspešnost QMS (Leung et al., 1999; Singels et al., 2001). To ugotovitev smo uporabili pri gradnji konceptualnega modela, prikazanega na Sliki 2.

4.2 Vloga notranje presoje in njen prispevek k doseganju ciljev poslovanja

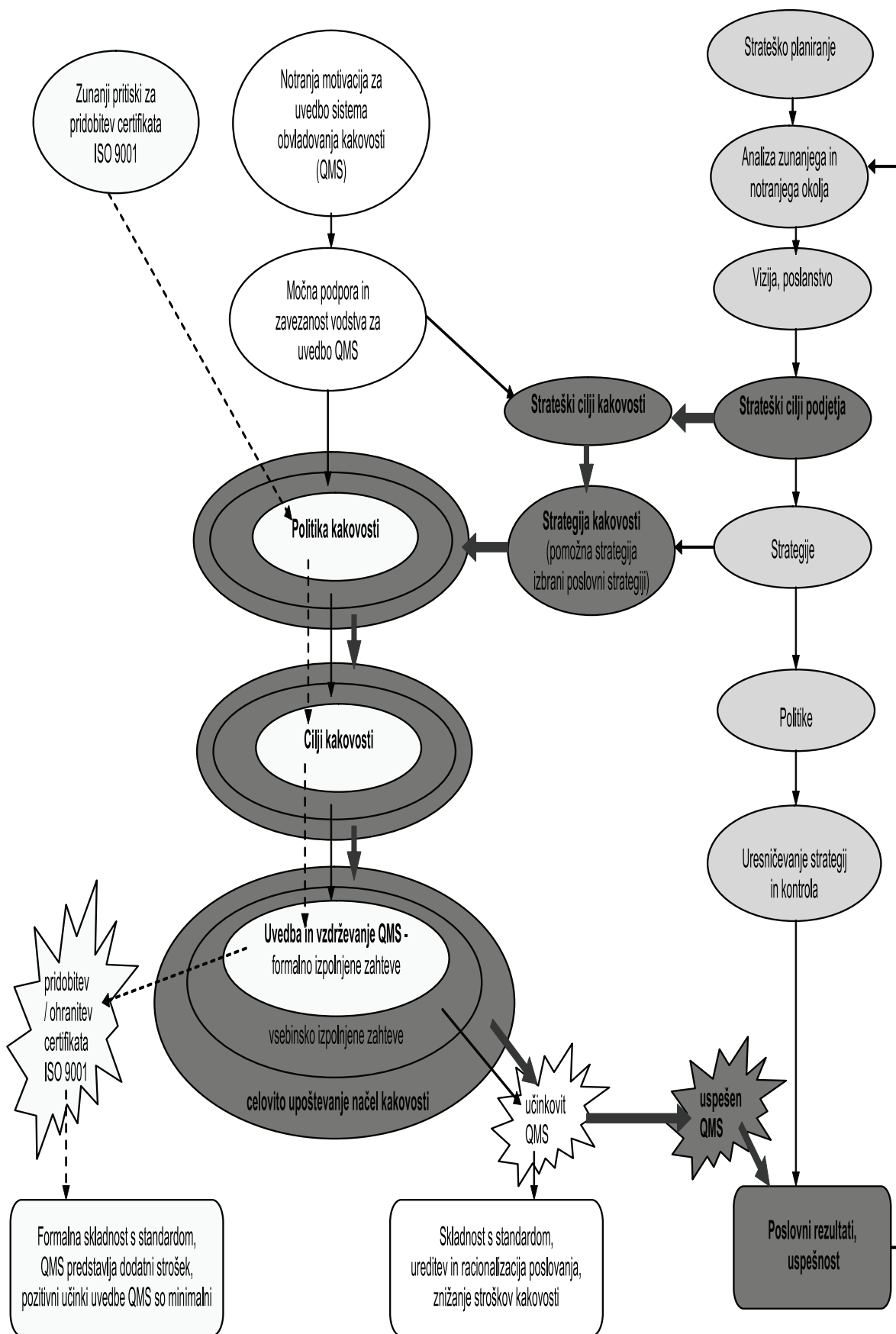
Graditev povezave med notranjo presojo in doseganjem ciljev poslovanja nadaljujemo preko iskanja povezave med QMS po standardu ISO 9001 in njegovimi orodji (med katera sodi tudi notranja presoja) ter drugimi uveljavljenimi managerskimi sistemi. Kritika tradicionalnega računovodskega spremljanja uspešnosti poslovanja (Rejc, 1999:67; Kosi, 2004:16) je namreč pokazala, da nekateri izmed novejših pristopov spremljanja učinkovitosti in uspešnosti temeljijo na orodjih in tehnikah QMS. Med njimi je tudi ocenjevanje in certificiranje QMS ter orodja (npr. notranje presoje), ki jih tak sistem vpeljuje.

Rezultat primerjav med posameznimi novejšimi pristopi spremljanja uspešnosti poslovanja (QMS, TQM¹¹, sistem BSC, sistem strateškega managementa) je shematsko prikazana umestitev QMS med ostale obravnavane sisteme (glej Sliko 3). Pri izvedeni primerjavi se osredotočamo predvsem na mesto in vlogo notranje presoje ter njeno povezanost z analitskimi orodji za pregled poslovanja v ostalih prikazanih sistemih.

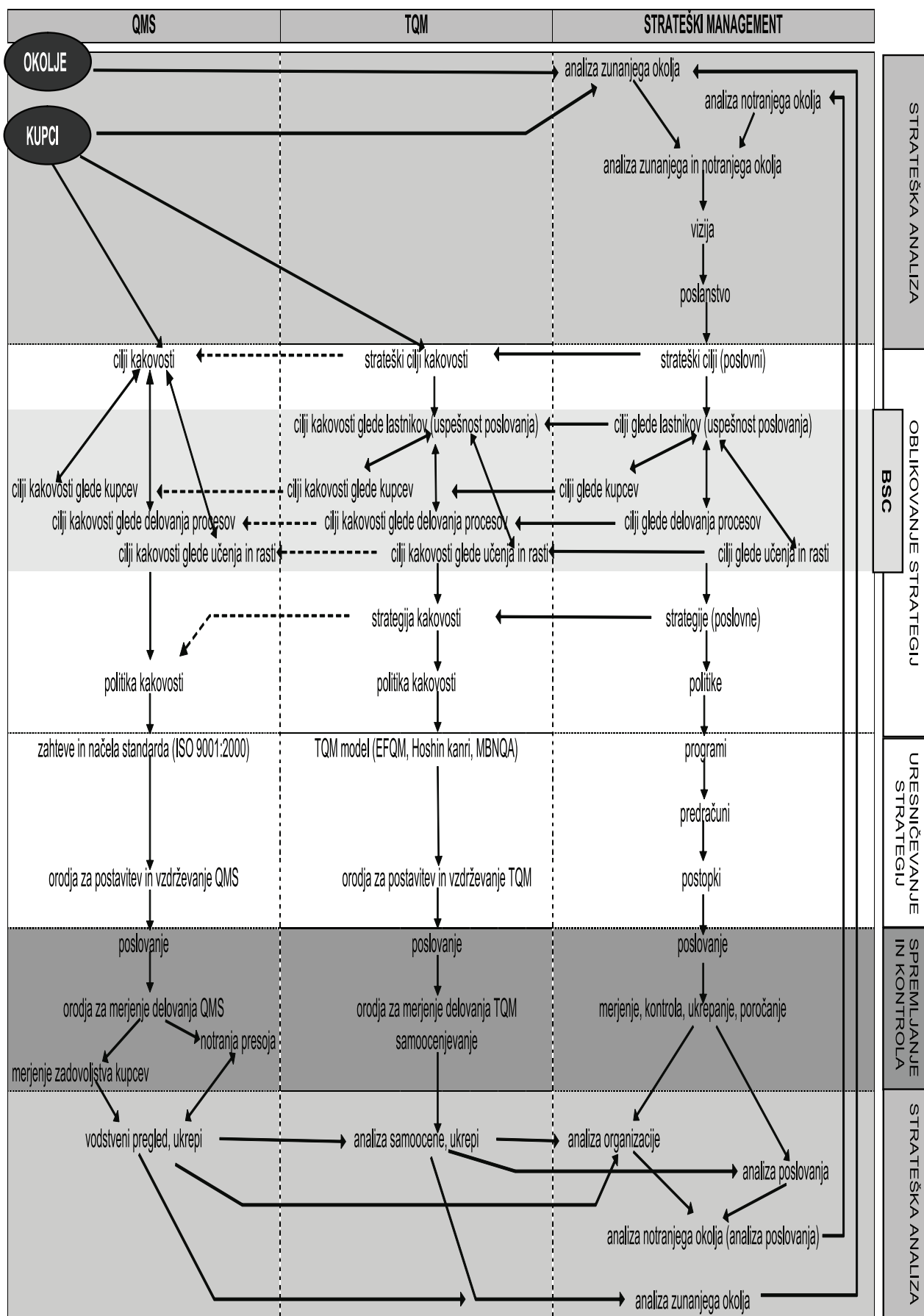
Osnovni namen izvajanja notranje presoje je ugotavljanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda ter poročanje o ugotovljenih neskladnostih, kar je podlaga za nadaljnje ukrepanje za njihovo odpravo. Pri tem ima notranja presoja kot tehnika QMS različne oblike izvedbe glede na njen namen in cilje. Rezultat presoje je poročilo presoje z zapisanimi ugotovitvami v obliki neskladnosti in priporočil. Cilji notranje presoje izhajajo iz ciljev kakovosti in so definirani v okviru programa presoj (SIST EN ISO 19011:2003, 2003:11-17). Ti cilji so lahko preko ciljev kakovosti povezani s cilji poslovanja podjetja (SIST ISO 9004:2002:62-63; ISO 10014:2006, 2006:v, vi, 4-11). Z zorenjem QMS se presoja na skladnost lahko ob upoštevanju priporočil standardov ISO 19011:2002, ISO 9004:2000,

¹⁰ Strateški cilji kakovosti so strateški cilji, ki so usmerjeni na področje obvladovanja kakovosti.

¹¹ Celovito obvladovanje kakovosti (TQM) obravnavamo na podlagi pregleda različnih modelov: npr. evropski model poslovne odličnosti Evropske fundacije za obvladovanje kakovosti (EFQM), ameriški model poslovne odličnosti – Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA), model strateškega obvladovanja kakovosti Hoshin Kanri).



Slika 2: Povezave med sistemom obvladovanja kakovosti po standardu ISO 9000, cilji poslovanja ter prispevki sistema obvladovanja kakovosti k doseganju teh ciljev



Slika 3: Vloga razli nih managerskih metod pri ocenjevanju in analizi poslovanja

ISO 10014:2006 razvije v presojo stalnega napredovanja in v presojo ravnanja⁹. Značilnost take oblike notranje presoje je povezovanje ciljev presoje s cilji poslovanja podjetja, kar poudarjajo avtorji: Karapetrovic in Willborn (2000); Razzetti (2003); Cochran (2004); ISO 9001 Auditing Practices Group (2004). Tak način izvajanja presoje je značilen in aktualen predvsem za podjetja, ki so notranje motivirana za uvedbo QMS in pri katerih QMS in kultura kakovosti dosejata visoko stopnjo zrelosti. Usmeritev v presojo ravnanja je tudi v splošnem ena od usmeritev nadaljnega razvoja notranjih presoj.

Notranja presoja sama po sebi, če ni posebej nadgrajena z dodatnimi ocenitvami presojanih procesov, še ne daje celovite slike delovanja (sposobnosti in učinkovitosti) presojanih procesov, pokaže pa probleme, ki sposobnost in učinkovitost presojanih procesov zmanjšujejo. Obravnava rezultatov presoje v povezavi z ostalimi vidiki poslovanja, pomembnimi za QMS, je po zahtevah standarda zagotovljena preko izvajanja vodstvenega pregleda. Pri podjetjih, pri katerih so cilji kakovosti povezani s strateškimi cilji poslovanja podjetja ali so njihov sestavni del, lahko vodstveni pregled po vsebini predstavlja del analize notranjega in zunanjega okolja podjetja (v okviru strateškega managementa), katere sestavni del je tudi obravnava rezultatov notranjih presoj in reševanja ukrepov, ki iz njih izhajajo (glej Sliko 3). Pri teh podjetjih je tudi prepoznana povezava med notranjo presojo ter analizo organizacije. Način izvedbe vodstvenega pregleda (obliko in frekvenco poročanja in pregledovanja poročil) podjetje lahko prilagodi svojim možnostim in potrebam.

Iz Slike 3 so vidne povezave med prikazanimi tremi managerskimi sistemi (sistemom obvladovanja kakovosti – QMS, sistemom celovitega obvladovanja kakovosti – TQM in sistemom strateškega managementa) v zgornjem in spodnjem svetlo sivem pasu sheme. Shema prikazuje, da so vsi trije sistemi povezani v fazi analize notranjega in zunanjega okolja. Sistem TQM omogoča izvajanje te analize na podlagi analiz izvedenih samoocen, QMS po standardu ISO 9001 pa prispeva k izvedbi te analize preko vodstvenega pregleda.

QMS na podlagi zahtev standarda ISO 9001 zagotavlja preko vodstvenega pregleda spremljanje naslednjih ciljev kakovosti, povezanih s posameznimi izmed 4 skupin strateških ciljev poslovanja (skladno s sistemom BSC): zadovoljstva kupcev (doseganje cilja iz skupine ciljev z vidika kupca), učinkovitosti izvajanja procesov ter skladnosti proizvodov in storitev (doseganje ciljev iz skupine ciljev z vidika notranjih procesov) ter izboljšav učinkovitosti QMS (doseganje ciljev iz skupine ciljev z vidika učenja in rasti). Prispevek QMS k ciljem poslovanja podjetja z vidika notranjih procesov, z vidika kupca ter z vidika učenja in rasti daje preko povezave teh ciljev s finančnimi cilji poslovanja (preko sistema BSC - glej Sliko 3) tudi podlago za oceno prispevka QMS k uspešnosti poslovanja podjetja.

Tako smo prišli do ugotovitve, da QMS po standardu ISO 9001 lahko s svojimi orodji in tehnikami, kot sta notranja presoja in vodstveni pregled, prispeva k spremljanju doseganja ciljev kakovosti, preko povezave teh ciljev

s strateškimi cilji poslovanja podjetja (pri podjetjih, ki so notranje motivirana za učinkovito in uspešno delovanje QMS) pa tudi k spremljanju doseganja ciljev poslovanja podjetja. Na ta način daje notranja presoja podlago za izboljšave poslovanja in ukrepanje v smeri doseganja postavljenih ciljev poslovanja, kar prikazuje Slika 1.

5 Sklep

Raziskava ugotavlja, da notranje presoje v ustrezno motiviranih podjetjih dajejo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja in pomembno prispevajo k doseganju njegovih ciljev poslovanja, s tem pa tudi k njegovi uspešnosti. Te ugotovitve potrjujejo tudi rezultati empirične raziskave v podjetju Mercator, d.d.. Dobljene teoretične ugotovitve in empirične ocene so lahko v pomoč managerjem QMS pri uvedbi in razvoju teh sistemov ter pri zagotavljanju ustreznih pogojev za razvoj notranjih presoj v učinkovito managersko orodje. Prepoznani učinki notranjih presoj na doseganje ciljev podjetja dajejo podlago za njihovo spremljanje. Odprto ostaja vprašanje, kako te učinke spremljati. Enotnih uveljavljenih pristopov skozi izvajanje raziskave nismo zasledili, prav tako ne primernih metod, ki bi bile lahko splošno uporabne. Zato se kaže potreba po pridobitvi ustrezne metode ocenjevanja, kar je lahko predmet nadaljnega raziskovanja. Korak v tej smeri je na podlagi izsledkov te raziskave razvit in preizkušen ocenitveni model za ocenjevanje zapisov presoje, poimenovan »model OZP« (Alič, 2008).

Uporabljene okrajšave:

- QMS – sistem obvladovanja kakovosti (Quality Management System);
- BSC – uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (Balanced ScoreCard);
- TQM – celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management).

Viri in literatura:

- Alič, M. (2003). Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Alič, M. (2008). Prispevek notranjih presoj po standardu ISO 9000 k doseganju ciljev poslovanja: primer podjetja Mercator, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Alič, M. (2008a). Kako učinke notranjih presoj ocenjujejo njihovi udeleženci?, 17. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost, Portorož : Slovensko združenje za kakovost, 2008:67-70.
- Bauer, N. (2005). Management – take control of your audit process!, *ISO Management Systems*, (July–Aug.):9-13.
- Bizjak, I. (2006). Povezava med zunanjo in notranjo presojo sistema vodenja kakovosti, 15. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost, Portorož : Slovensko združenje za kakovost, 2006:105-107.

- Buzzell, R. D. & Wiersema, F. D. (1981). Successful Sham-
pion-Building-Strategies, *Harvard Business Review*, (Jan.-
Feb.):135-144.
- Calingo, L. M. R. (1996). The evolution of strategic quality man-
agement, *The International Journal of Quality & Reliability
Management*, 13(9):19-37.
- Chapman, R. L., Murray, P. C. & Mellor, R. (1997). Strategic
quality management and financial performance indicators,
International Journal of Quality & Reliability Management,
14(4):432-448.
- Chaudhuri, A. K. & Acharya U. H. (2000). Measuring effective-
ness and suitability of a quality system, *Total Quality Man-
agement*, 11(2):149-153.
- Chow-Chua, C., Goh, M. & Wan, T. B. (2003). Does ISO 9000
certification improve business performance?, *The Interna-
tional Journal of Quality & Reliability Management*, 20,
(8/9):936-953.
- Claver, E., Tari, J. J. & Molina, J. F. (2002). Areas of impro-
vement in certified firms advancing towards TQM, *The
International Journal of Quality & Reliability Management*,
19(8/9):1014-1036.
- Cochran, C. (2004). Ten Essential Audit Questions, *Industrial
Engineer*, 36(10):40-41.
- Corbet, J. C. et al. (2002). Does ISO 9000 certification pay ?, *ISO
Management Systems*, 2002(4):31-40.
- David, R. F. (1999). *Strategic Management - concepts and cases*.
Upper Saddle River, Prentice Hall, Inc..
- Foster, D. & Jonker, J. (2003). Third generation quality manage-
ment: The role of stakeholders in integrating business into
society, *Managerial Auditing Journal*, 18(4):323-328.
- Frost, R. (2005). Latest ISO Survey confirms integration of ISO
9001 and ISO 14001 with world economy, *ISO Management
Systems*, 2005(Sept.-Oct.):20-22.
- Fuentes, C. M. et al. (2003). ISO 9000-based quality assurance
approaches and their relationship with strategic analysis,
*The International Journal of Quality & Reliability Manage-
ment*, 20(6/7):664-690.
- Grobler, W. J. (1995). Managing The Economic Effects Of Total
Quality Management, dosegljivo na: <http://www.isoeasy.org/Quality%20Economics.htm> (1995)
- Heras, I., Casadesús, M. & Dick, G. P. M. (2002). ISO certification
and the bottom line: a comparative study of the profitability
of Basque region companies, *Managerial Auditing Journal*,
17(1/2):72-78.
- Hunger, D. J. & Wheelen, T. L. (1993). *Strategic Management*,
4th ed, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co..
- Hutchins, G. (2002). Add value to quality audits. Quality Pro-
gress. Milwaukee, *American Society for Quality*, 35(9):74-
75.
- ISO 9001 Auditing Practices Group (2004). How to Add Value
during the audit process, International Organization for
Standardization, International Accreditation Forum, doseg-
ljivo na: www.iaf.nu; www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2] (sept.
2004).
- Johansson, T. J. (2003). Achieving financial and economic bene-
fits from management systems, *ISO Management Systems*,
3(2):9-11.
- Johansson, T. J. & Palmes P. C. (2005). »Show me the money!«
- How quality management systems affect the bottom line,
ISO Management Systems, 5(2):17-19.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalni-
kov*, Ljubljana : GV Založba.
- Karapetrovic, S. & Willborn, W. (2000). Generic audit of manage-
ment systems: fundamentals, *Managerial Auditing Journal*,
15(6):279-294.
- Kosi, U. (2004). Ustvarjanje vrednosti in ekonomska dodana
vrednost, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonom-
ska fakulteta.
- Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2003). Quality configurations: a
contingency approach to quality management, *The Inter-
national Journal of Quality & Reliability Management*,
20(6/7):759-777.
- Landin, A. (2000). ISO 9001 within the Swedish construction
sector, *Construction Management & Economics*, 18(5):509-
518.
- Lee, C.-C., Lee, T.-S. & Chang, C. (2001). Quality / productivity
practices and company performance in China, *International
Journal of Quality & Reliability Management*. Bradford,
18(6):604-625.
- Leung, H. K. N., Chan, K. C. C. & Lee, T.Y. (1999). Costs and
benefits of ISO 9000 series: a practical study, *International
Journal of Quality & Reliability Management*, 16(7):675-
690.
- Lin, Z. J. & Johnson, S. (2004). An exploratory study on account-
ing for quality management in China, *Journal of Business
Research*, 57, (6):620-632 .
- Llopis, J. & Tari, J. Jose (2003). The importance of internal
aspects in quality improvement. *The International Journal
of Quality & Reliability Management*, 20(2/3):304-324.
- Lucas, D., Davies, C. & O'Hanlon, T. (2003). The Quantum Audit.
ISO Management Systems – EFQM, 2003(sept.):43-48.
- Magd, H. & Curry, A. (2003). An empirical analysis of manage-
ment attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt, *The TQM
Magazine*. Bradford, 15(6):381-390.
- Markun, B. & Kunc, P. (2004): Ugotovitve zunanjih preso-
j, gradivo posveta notranjih presojevalcev Dodana vrednost notra-
njih preso-
j, Ljubljana : SIQ.
- Mathews, S. (2005). ISO 9000 survey shows value of customer
focus – and gives purchaser's viewpoint, *ISO Management
Systems*, 2005(Sept.-Oct.):15-19.
- Model odličnosti EFQM (2003). Ministrstvo za šolstvo, znanost
in šport, Urad za meroslovje in tehnologijo (MIRS).
- Neidermeyer, A. A. & Neidermeyer, P. E. (2005). Audit anticipa-
tion: does it impact job performance?, *Managerial Auditing
Journal*. Bradford, 20(1):19-29.
- Peljhan, J. (2003). Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v
slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave, magist-
sko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Peršič, A. (2005). Sistem vodenja kakovosti v Zavarovalnici Tri-
glav, d.d., gradivo strokovnega srečanja Presoje z dodano
vrednostjo – predstavitev rezultatov raziskave in dobre
prakse v Sloveniji, Maribor : Ekonomsko poslovna fakul-
teta.
- Piskar, F. (2003). Učinki pridobitve certifikata kakovosti slo-
venskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na
področju kakovosti, doktorska disertacija, Univerza v Ljub-
ljani, Ekonomska fakulteta.
- Piskar, F. (2004). Standard ISO 9000 – moda, trenutna usmeritev
ali kontinuiteta?, *Kakovost*, 2004(1):8-11.
- Piskar, F. (2004a). Notranje presoje, včeraj, danes, jutri, gradivo
posveta notranjih presojevalcev Dodana vrednost notranjih
preso-
j, Ljubljana : SIQ.
- Piskar, F. (2005). Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši orga-
nizaciji podjetja. *Organizacija*, 38(1-jan.):22-30.
- Piskar, F. & Dolišek, S. (2006). Učinki standarda kakovosti ISO:
od managementa kakovosti do poslovnega modela, Fakulte-
ta za management Koper.
- Pivka, M. & Uršič, D. (1999). ISO 9000 in konkurenčnost pod-
jetij-slovenske izkušnje, 8. letna konferenca Slovenskega

- zdrženja za kakovost - Najboljši pristopi za uspeh, zbornik referatov, Ljubljana : SZK, 1999:87-88.
- Pivka, M. & Uršič, D. (2000): Vpliv ISO standardov na konkurenčnost MSP, revija *Kapital*, 2000(231 - 10.04.2000):44-45.
- Pivka, M. & Smogavc Cestar, A. (2004). Dodana vrednost presoje sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah, 13. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost, Portorož : Slovensko združenje za kakovost, 2004:105-107.
- Pivka, M. & Smogavc Cestar, A. (2004a). Total quality management and value-added auditing, 4. mednarodna konferenca srednje in vzhodno evropskih držav, elektronsko gradivo, Bled : Urad za meroslovje (MIRS).
- Pretnar, B. (2001). Notranje presoje v očeh zaposlenih: Izkušnje z notranjo mnenjsko raziskavo, *Kakovost*, 2001(2):5-7.
- Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Razzetti, E. A. (2003). Internal auditing, Consulting to Management. Burlingame, *Journal of Management Consulting, Inc.*, 14(4):34-37.
- Rebec, V. (2004). Dodana vrednost notranjih presoj – Predstavitel izkušnje Skupine Droga, gradivo posveta notranjih presojevalcev Dodana vrednost notranjih presoj, Ljubljana : SIQ.
- Reid, R. D. (2004). Tips for Automotive Auditors, *Quality Progress*, 37(5):72-75.
- Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev, *Slovenska ekonomska revija*, 5:486-502.
- Rejc, A. (1999). Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja, magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. (1995). Strateško planiranje v podjetju, Računovodstvo za notranje potrebe podjetij, Zbornik referatov Portorož, Ljubljana: LM Veritas.
- Rusjan, B. (2003). EFQM Excellence Model: Some Conceptual And Methodological Issues, European Applied Business Research Conference, elektronski vir, Venice, Italy : Western Academic Press.
- Russell, J. P. (2004). 12 Ways To Add Value to Audits. *Quality Progress*, 37(6):78-84.
- Sharma, B. & Gadenne, D. (2001). An investigation of the perceived importance and effectiveness of quality management approaches, *The TQM Magazine*, 13(6):433-443.
- Sharma, B. & Gadenne, D. (2002). An inter-industry comparison of quality management practices and performance, *Managing Service Quality*, 12(6):394-404.
- Singels, J., Ruel, G. & Van de Water, H. (2001). ISO 9000 series - Certification and performance, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1):62.
- Standard ISO 10014:2006 (2006), Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits.
- Standard SIST EN ISO 19011:2003 (2003), Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem (enakovreden ISO 19011:2002).
- Standard SIST ISO 9000:2002 (2002), Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (enakovreden ISO 9000:2000).
- Standard SIST ISO 9001:2000 (2000), Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (enakovreden ISO 9001:2000).
- Standard SIST ISO 9004:2002 (2002), Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšave delovanja.
- Symonds, J. D. (1998). ISO 9000 - case sensitive, *ISO Management Systems*, 1998(6):12-15.
- Šink, D. & Peljhan, J. (2003). Business Excellence Through Total Quality Management: Empirical Evidence From Slovenian Companies. European Applied Business Research Conference, elektronski vir, Venice, Italy : Western Academic Press.
- Taylor, E. (2004). Standards support managers, *British Journal of Administrative Management*, Orpington : Institute of Administrative Management, 2004(39- Jan./Feb):20-21.
- Trebar, A. & Brun D. (1993). Audit – presoja sistema kakovosti (glede na zahteve ISO 9000). Ljubljana : Edil ing.
- Waite, D. A., Hartz, W. T. & McCormack, D. W. (1998). *Integrated Performance Assurance: How to Combine Your Quality, Environmental, and Health & Safety management Systems*. New York: Quality resources.
- Weiler, G. (2004). What Do CEOs Think About Quality?, *Quality Progress*, 37(5):52-56.
- West, J. E. (2003). Strategies for improving business performance, *Quality Progress*, 36(10):87-89.
- Yin., K. R. (2003). *Applications of Case Study Research*, 2nd edition, London : Sage Publications, Inc..
- Yin., K. R. (2003a). *Case Study Research Design and Methods*, 3rd edition. London : Sage
- Zhang, C. (2002). Applying business process improvement to internal auditing, *Internal Auditing*, 17(6):39-42.

Milena Alič je zaposlena je v Poslovnem sistemu Mercator kot vodja službe kakovosti. Ima večletne izkušnje s področja sistemov obvladovanja kakovosti. To področje je raziskovala tudi v okviru magistrskega in doktorskega študija. V podjetju med drugim vodi izvajanja notranjih in zunanjih presoj, usposablja interne presojevalce, je zunanja presojevalka sistemov obvladovanja kakovosti ter aktivno sodeluje v Sekciji za kakovost in pri Slovenskem združenju za kakovost.

Borut Rusjan je doktor poslovno-organizacijskih znanosti in docent za področje organizacije proizvodnje in ekonomike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Predava predmete s področja managementa izvajalne funkcije na dodiplomskem in podiplomskem študiju, doma in v tujini. Raziskovalno se ukvarja s problematiko strateške vloge izvajalne poslovne funkcije, obvladovanja kakovosti in uporabe sodobnih proizvodnih konceptov v proizvodnih in storitvenih podjetjih. Objavlja številne strokovne in znanstvene članke v domačih in tujih revijah, referate na domačih in mednarodnih konferencah in je avtor univerzitetnega učbenika »Management proizvodnje«.