

Ocena učinkov notranjih presoj po standardu ISO 9001 na primeru podjetja Mercator, d. d.

MILENA ALIČ

Mercator, d. d., Slovenija

BORUT RUSJAN

Univerza v Ljubljani, Slovenija

Namen raziskave je empirično ugotoviti prispevek notranjih presoj po standardu ISO 9001 k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti. Empirična raziskava na primeru podjetja Mercator, d. d. izhaja iz analitično preizkušenih hipotez iz predhodnih raziskav. Prva hipoteza (H1) predpostavlja, da notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti, druga hipoteza (H2) pa, da imajo notranje presoje več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja. Raziskava ugotavlja, da imajo po mnenju anketiranih notranje presoje v Mercatorju več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja ter pomembno prispevajo k doseganju ciljev poslovanja in s tem k uspešnosti podjetja. Rezultati raziskave podpirajo postavljene hipoteze. Obravnavani primer potrjuje, da notranja presoja, ki je sicer orodje zagotavljanja skladnosti z zahtevami standarda, lahko prispeva tudi k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Managerjem kakovosti lahko služi kot referenčni podatek za primerjavo notranjih presoj in njihovih učinkov v različnih okoljih. Z nadaljnjimi empiričnimi raziskavami drugih primerov notranjih presoj (v drugih okoljih) bi lahko v bodoče nadalje razvijali osnovo za tovrstne primerjave in gradili empirično podporo predstavljenima hipotezama.

Ključne besede: notranja presoja, sistem vodenja kakovosti (QMS), ocena učinkov notranje presoje

Opredelitev problematike in namena raziskave

Pomemben pristop uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetij je gradnja sistemov vodenja kakovosti na podlagi mednarodnih standardov, med katerimi je najbolj razširjen standard ISO 9001. Za podjetja, ki se želijo certificirati po tem ali katerem drugem mednarodnim standardom managerskih sistemov (ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001, ISO 22000 itd.) oz. želijo certifikat ohraniti, so notranje presoje eden od obveznih predpisanih postopkov na podlagi zahtev

standarda. Notranje presoje po zahtevah izbranega standarda nedvomno prispevajo k skladnemu poslovanju podjetja z zahtevami tega standarda in s tem k pridobitvi oz. ohranitvi certifikata, toda postavlja se vprašanje, kakšni so poslovni učinki njihovega izvajanja in ugotovitev.

Z razvojem sistemov vodenja kakovosti (QMS – Quality Management System) 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 so fazo razvoja sistema QMS že dosegla, iščejo nadaljnje možnosti uporabe QMS za doseganje večje poslovne uspešnosti. Vzdrževanje in razvoj QMS skladno z zahtevami standarda ISO 9001 zahteva izvajanje nekaterih procesov in aktivnosti, s katerimi se zagotavljajo osnovni pogoji zagotavljanja kakovosti. Ena izmed teh aktivnosti so notranje in zunanje presoje QMS.

Notranja presoja je tehnika nadzora QMS in njegovega delovanja. Njen osnovni namen je ugotavljanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda in odprava ugotovljenih neskladnosti. Cilji notranje presoje izhajajo iz ciljev kakovosti in so definirani v okviru programa presoj. Omenjeni cilji so lahko preko ciljev kakovosti povezani s cilji poslovanja podjetja (Alič 2008, 184). Rezultati notranje presoje (ugotovljene neskladnosti in dana priporočila) kažejo odstopanja, ki bi jih bilo potrebno odpraviti, in priložnost za izboljšave, ki bi jih kazalo uvesti, da bi bilo zagotovljeno uresničevanje zahtev standarda ter doseganje ciljev kakovosti.

V zadnjih letih se v strokovnih krogih vse bolj pogosto omenjajo povezave med sistemi vodenja kakovosti in uspešnostjo podjetij, s tem v zvezi pa tudi razmišljanja in raziskave o ekonomskih pridobitvah notranjih presoj za podjetje. Avtorji dajejo razne napotke za izvajanje notranjih presoj na način, ki prinaša podjetju čimveč koristi (Pivka in Smogavc Cestar 2004a, 105–107; Pivka in Smogavc Cestar 2004b, 1–7; Russell 2004, 78–84; Johansson 2003, 9–11; Johansson in Palmes 2005a, 17–19; Johansson in Palmes 2005b, 29–31).

Da bi bila notranja presoja kot tehnika sistemov vodenja kakovosti 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 preusmeritev notranjih presoj od golega ugotavljanja skladnosti z zahtevami standardov k iskanju 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 2004a, 105–107; Pivka in

Smogavc Cestar 2004b, 1–7; Liebesman 2002, 106; Hutchins 2002, 74–75; West 2003, 89; Russell 2004, 78–84; ISO 9001 Auditing Practices Group 2004, 1–8).

Obstajajo raziskave o učinkih notranjih presoj po standardih družine ISO 9000 avtorjev, kot so na primer Landin (2000); Chaudhuri in Acharya (2000), Hutchins (2002), Zhang (2002), Lucas, Davies in O'Hanlon (2003), Reid (2004), Russell (2004), Neidermeyer in Neidermeyer (2005) ter slovenskih avtorjev Pretnar (2001), Rebec (2004), Piskar (2004; 2005), Peršič (2005), Piskar in Dolinšek (2006), ki potrjujejo hipoteze o pozitivnih učinkih notranjih presoj na poslovanje podjetja. Te smo želeli proučiti še na primeru slovenskega podjetja. V raziskavi nas je zanimalo, kakšne učinke dajejo notranje presoje v praksi oz. kako učinke notranje presoje ocenjujejo zaposleni v podjetju. Oboje smo proučevali z empirično raziskavo v podjetju Mercator, d. d. Zaradi velikosti in strukturiranosti podjetja predstavljajo notranje presoje v Mercatorju kar obsežen in kompleksen nabor aktivnosti, zato je toliko bolj na mestu vprašanje, kakšne učinke prinašajo in kako njihovo izvedbo ocenjujejo udeleženci – predvsem vodstvo. Potrebe po nadaljnjem razvoju procesa notranjih presoj v podjetju Mercator, d. d., in omenjene hipoteze iz izvedenih teoretičnih raziskav so botrovale k izvedbi empirične raziskave, ki jo predstavljamo v nadaljevanju. Obenem želimo z raziskavo preveriti, ali primer Mercatorja podpira v nadaljevanju navedeni hipotezi.

Učinki izvajanja notranjih presoj – predstavitev hipotez

Notranja presoja je lahko koristno orodje v rokah managerjev. V pomoč jim je lahko pri zagotavljanju učinkovitega in kakovostnega dela zaposlenih, širitvi znanj in dobrih praks med zaposlenimi, pri spremljanju poslovanja, odkrivanju in reševanju problemov ter spodbujanju izboljšav poslovanja, kar potrjujejo raziskave številnih avtorjev: Alič (2008, 164–168), Hortensius in De Jong (2002, 19), Pivka in Smogavc Cestar (2004a, 105; 2004b, 1–7; 2005, 6), Trebar in Brun (1993, 31), Razzetti (2003, 34), West (2003, 88–89), Weiler (2004, 54), Lin in Johnson (2004, 623–624) in drugih. Pomen in učinek presoj sistema QMS je v veliki meri odvisen od tega, kako management notranje (in zunanje) presoje razume, kakšen odnos ima do njihove izvedbe in kako se odziva na njihove ugotovitve.

Podjetjem, ki uvajajo sistem QMS le na podlagi zahtev kupcev, je običajno edini cilj pridobiti certifikat. Takšna podjetja izvajajo le presojo skladnosti, ki običajno nima učinkov na večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja (Alič 2008, 133–140, 168–172).¹ Pri podjetjih, ki so notranje motivirana za uvedbo in učinkovito delovanje sistema

qms, so cilji kakovosti povezani s cilji poslovanja podjetja, kar omogoča povezavo ciljev notranje presoje preko ciljev kakovosti s cilji poslovanja podjetja (presoja vodstva) (Alič 2008, 184–185).

Notranja presoja sama po sebi, če ni posebej nadgrajena z dodatnimi ocenami presojanih procesov, še ne daje celovite slike delovanja (sposobnosti in učinkovitosti) presojanih procesov, vendar vseeno pokaže na probleme, ki sposobnost in učinkovitost presojanih procesov zmanjšujejo. Obravnava rezultatov presoje v povezavi z ostalimi, za sistem qms pomembnimi vidiki poslovanja, 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, katere sestavni del je tudi obravnava rezultatov notranjih presoj in reševanja ukrepov, ki iz njih izhajajo (Alič 2008, 175–180). Tako se preko vodstvenega pregleda zagotavlja spremljanje naslednjih ciljev kakovosti, povezanih s posameznimi štirimi skupinami strateških ciljev poslovanja (skladno z modelom bsc – Balanced ScoreCard): zadovoljstvo kupcev (doseganje cilja iz skupine ciljev z vidika kupca), učinkovitost izvajanja procesov ter skladnost proizvodov in storitev (doseganje ciljev iz skupine ciljev z vidika notranjih procesov) ter izboljšava učinkovitosti sistema qms (doseganje ciljev iz skupine ciljev z vidika učenja in rasti). Prispevek sistema qms (in v okviru tega prispevek notranjih presoj) k ciljem poslovanja podjetja z vidika notranjih procesov, z vidika kupca ter z vidika učenja in rasti daje preko povezave omenjenih ciljev s finančnimi cilji poslovanja (preko modela bsc) tudi podlago za oceno prispevka sistema qms in notranje presoje kot njegove tehnike k uspešnosti poslovanja podjetja.

Po rezultatih raziskav ima izvajanje notranjih presoj več pozitivnih kot negativnih učinkov na doseganje ciljev poslovanja podjetja (Skarabec in dr., 1997; Lagrosen 2003, 759–773; Weiler 2004, 53–54; Alič 2008, 180–183). Ugotovili smo več prednosti kot slabosti izvajanja notranjih presoj. Iz analize (Alič 2008, 180–183) izhaja, da imajo ugotovljene prednosti preko učinka na široko paletu ciljev² širši vpliv na poslovanje podjetja, medtem ko slabosti, ki jih je že po številu bistveno manj, večinoma vplivajo le na posamezne ožje skupine ciljev ene ciljne skupine kot npr. na stroške presoje, motnje in porabo časa ob sami izvedbi ter na slabšanje kvalitete odnosov med zaposlenimi v primeru neustrezne ali nestrokovne izvedbe presoje.

Iz predhodnih raziskav (Alič 2008, 180–185) smo prevzeli naslednji analitično preizkušeni hipotezi H1 in H2 glede učinkov notranjih

presoj v podjetjih z zrelim sistemom QMS in visoko stopnjo zrelosti kulture kakovosti:

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.

Metodologija in predmet raziskave

Raziskava je izvedena (Yin 2003b, 13–14, 19–55; Yin 2003a, 4–8) na primeru podjetja Mercator, d. d. 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 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.

UTEMELJITEV IZBORA MERCATORJA KOT PRIMERA ZA IZVEDBO RAZISKAVE

Mercator, d. d., je največje slovensko trgovsko podjetje in krovna družba Skupine Mercator, ki je ena največjih mednarodnih trgovskih verig v jugovzhodni Evropi. V času raziskave je podjetje imelo preko 8000 zaposlenih ter nad 600 maloprodajnih enot z izdelki za vsakdanjo rabo (market program) ter nad 400 prodajnih enot drugih specializiranih programov (tehnika, pohištvo, tekstil, šport, gostinstvo). Certifikat ISO 9001 je Mercator, d. d., pridobil leta 2000, leta 2003 pa tudi certifikat Qweb za delovanje Mercatorjeve spletne trgovine. Poleg tega je družba v času raziskave uvajal tudi načela dobrih higienskih navad po sistemu HACCP ter varovanje podatkov in informacij po standardih ISO 27001 in ISO 17799. V letu 2004 se je družba Mercator, d. d., lotila nadgradnje sistema QMS z uvajanjem modela poslovne odličnosti po shemi EFQM. V letu 2005 se je na tekmovanju za »Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost« (PRSP) uvrstila med finalistice in prejela zlato diplomo.

Mercator, d. d., je bilo primerno podjetje (kot primer) za izvedbo te raziskave, ker:

- spada v skupino podjetij z visoko stopnjo zrelosti sistema QMS in visoko stopnjo zrelosti kulture kakovosti; ta podjetja naj bi na podlagi navedb strokovne literature (ISO 9001 Auditing Practices Group 2004, 2) imela najvišjo stopnjo pričakovanih od izvedbe notranjih presoj;

- so rezultati empirične raziskave v Mercatorju (glede prispevka izvajanja notranjih presoj k ciljem njegovega poslovanja) glede na velikost podjetja, raznovrstnost presojanih enot in velik obseg izvajanja presoj lahko zanimivi tudi za druga storitvena in proizvodna podjetja; v raziskavo so namreč vključene raznovrstne enote (od majhnih do velikih), ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi kot trgovina, gostinstvo, proizvodnja in priprava živil ter druge storitve in imajo različno vlogo glede na vključenost v procese vodenja ter v glavne in podporne procese.

PREDMET RAZISKAVE

Predmet empirične raziskave je notranja presoja v podjetju Mercator v letu 2004/2005. Ta se je pričela v septembru 2004 in je skupaj z reševanjem korektivnih ukrepov po presoji trajala do začetka marca 2005. V nadaljevanju jo bomo poimenovali »notranja presoja 2004«. Načrtovali smo presojo 352 organizacijskih enot, vendar je bilo zaradi organizacijskih sprememb (zaprtje, oddaja v najem, reorganizacija) in prenov nekaterih enot presojo možno izvesti le v 317 enotah. V izvajanje presoje so bili vključeni vsi razpoložljivi notranji presojevalci (10 vodij presoj in 127 notranjih presojevalcev). Dokumentirana sta bila 402 zapisa ugotovitev presoje, in sicer 67 neskladnosti, 145 priporočil in 6 primerov dobrih praks, v 184 enotah pa presojevalci niso imeli pripomb nad poslovanjem (Alič 2005, 22–23).

IZVEDBA ANKETE

Empirična raziskava je bila izvedena preko anonimne pisne mnenjske ankete. Ta je bila izvedena med 3 ciljnim skupinami zaposlenih: notranjimi presojevalci, presojanimi osebami in direktorji presojanih enot na naključnem vzorcu anketirancev iz vsake ciljne skupine. 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. Od poslanih 119 vprašalnikov (52 presojevalcem, 50 presojanim in 17 direktorjem) jih je bilo vrnjenih 95 (43 od presojevalcev, 38 od presojanih in 14 od direktorjev), kar predstavlja 80-odstotni odziv na anketo. Po izločitvi nepopolno in nepravilno oziroma nekonsistentno izpolnjenih vprašalnikov (7 od presojevalcev, 7 od presojanih in 4 od direktorjev) je za analizo ostalo 77 vprašalnikov, torej 65 odstotkov od vseh 119 poslanih vprašalnikov.

Za izvedbo ankete je bil na podlagi preučene literature izdelan poseben vprašalnik. Vprašalnik je sestavljen tako, da sta glavni vprašanja, namenjeni preverjanju podpore hipotezama H_1 in H_2 , podani

na koncu vprašalnika. To sta vprašanji 5a in 5b: eno glede koristi notranjih presoj in drugo glede prispevka notranjih presoj k doseganju ciljev poslovanja. Skupine vprašanj od 1 do 4 vključujejo vprašanja o pozitivnih učinkih notranje presoje na podlagi krepitve posameznih dejavnikov uspešnosti (glej preglednico 1). Ti so bili prepoznani na podlagi študija literature in predhodnih empiričnih raziskav, kot so Trebar in Brun (1993), Leung, Chan in Lee (1999), Leland (2000), Sharma in Gadenne (2001), Singels, Ruel in Van de Water (2001), Claver, Tarí in Molina (2002), Foster in Jonker (2003), Piskar (2003), Conca, Llopis in Tarí (2004), Tarí in Sabater (2004) in drugi, ki jih ti avtorji povzemajo. Poleg pozitivnih učinkov notranje presoje anketirani ocenjujejo tudi njene negativne učinke na doseganje posameznih skupin ciljev. Vprašanja v skupinah od 1 do 4 služijo natančnejši prepoznavi mnenja presojanih glede učinkov presoj ter obenem odkrivanju nekonsistentnega izpolnjevanja anket (odkrivanje »lažnivcev«). Vprašalniki, ki dajejo na vsebinsko povezana vprašanja nasprotujoče si odgovore, so izločeni iz nadaljnje analize. Za ocenjevanje je uporabljena 5 stopenjska lestvica (1 – se v celoti ne strinjam, 5 – se v celoti strinjam), dodana je možnost »ne vem«. Skupno oceno posameznega vsebinskega sklopa na vprašalniku predstavlja povprečna vrednost v sklop vključenih ocen na vprašalniku. Za izračun skupnih ocen so ocene negativnih učinkov presoje iz vprašalnikov obrnjene. (Vprašanja v rubriki »Negativni učinki NP« (glej preglednico 1) ocenimo po formuli: $pozitivna\ ocena = 6 - negativna\ ocena$.)

Iz skupnih ocen vsebinskih sklopov 1 do 4 (ocene $k1povpr$, $p1povpr$, $u1povpr$, $f1povpr$) je za vsak izpolnjeni vprašalnik izračunana končna posredna ocena pozitivnih učinkov za vse 4 vidike poslovanja ($s1cilj$ = uravnotežena vsota vseh 4 delnih ocen). Ob upoštevanju tudi negativnih učinkov presoj (poleg pozitivnih učinkov, ki smo jih že upoštevali v zgoraj navedenem naboru ocen) izračunamo še ocene vseh (pozitivnih in negativnih) učinkov presoje na doseganje ciljev podjetja. Tako za vsak izpolnjeni vprašalnik dobimo 4 delne posredne ocene ($k2povpr$, $p2povpr$, $u2povpr$, $f2povpr$) ter končno posredno oceno pozitivnih in negativnih učinkov presoje $s2cilj$ ($s2cilj$ = uravnotežena vsota vseh 4 delnih ocen). Za uteži pri izračunu končne posredne ocene so uporabljene uteži posamezne skupine ciljev, na katero se delne ocene nanašajo. Pregled navedenih ocen je podan v preglednici 2. Vsota vseh 4 uteži je enaka 1.

PREIZKUS HIPOTEZ

Za preizkus podpore rezultatov empirične raziskave hipotezama H1 in H2 smo preizkusili višino povprečne vrednosti z njima povezanih

PREGLEDNICA 1 Struktura vprašalnika

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Vpliv notranje presoje na delo s kupci	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacija s kupci • Ponudba blaga in storitev • Kakovost blaga in storitev • Spoštovanje zahtev zakonodaje 	<i>k1povpr</i>	–	<i>k2povpr</i>
2. Vpliv notranje presoje na izvajanje procesov	<ul style="list-style-type: none"> • Preglednost postopkov • Organizacija dela • Obvladovanje motenj pri delu • Produktivnost dela 	<i>p1povpr</i>	• Ovira za izvajanje delovnega procesa	<i>p2povpr</i>
3. Vpliv notranje presoje na učenje in rast	<ul style="list-style-type: none"> • Usposobljenost zaposlenih in prenos znanj • Komunikacija in odnosi med zaposlenimi • Spodbuda izboljšavam 	<i>u1povpr</i>	• Slabša medsebojne odnose med presojevalci in presojanimi	<i>u2povpr</i>
4. Vpliv notranje presoje na finančne posledice poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Zmanjšana dejanska in potencialna poslovna škoda zaradi ugotovljenih nepravilnosti v poslovanju • Prihranki na podlagi predlaganih izboljšav 	<i>f1povpr</i>	• Priprava in izvedba notranje presoje povzroča stroške	<i>f2povpr</i>
5. Splošna ugotovitev	a) Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja.	–	–	<i>akorist</i>
	b) Notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti.	–	–	<i>acilj</i>

ОПOMBE Naslovi stolpcev: (1) vsebinski sklop; (2–5) ocenjeni dejavniki učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, na katere vpliva notranja presoja: (2) pozitivni učinki NP (P), (3) oznaka skupne ocene (P), (4) negativni učinki NP (N), (5) oznaka skupne ocene (P+N). Vrednost ocen: 1–5, ne vem. Povzeto po Alič 2008, priloga 7-2.

ocen *akorist* in *acilj* (odgovorov na neposredni vprašanji 5a in 5b iz vprašalnika). Za statistično preizkušanje hipotez o višini povpreč-

PREGLEDNICA 2 Pregled označevanja glavnih skupin rezultatov empirične raziskave

Upoštevani vidiki ocenjevanja	Izračunane delne ocene	Izračunane končne ocene	Neposredne ocene (neposredni odgovori na izbrano vprašanje iz ankete)	
Pozitivni	<i>Delne posredne ocene pozitivnih učinkov</i> presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja. <i>k1povpr, p1povpr, u1povpr, f1povpr</i>	<i>Končna posredna ocena pozitivnih učinkov</i> presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja. <i>s1cilj</i>	<i>Neposredna ocena pozitivnih in negativnih učinkov</i> presoje na poslovanje podjetja.	<i>Neposredna ocena prispevka</i> presoje k doseganju ciljev poslovanja in s tem k uspešnosti podjetja.
Pozitivni in negativni	<i>Delne posredne ocene pozitivnih in negativnih učinkov</i> presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja. <i>k2povpr, p2povpr, u2povpr, f2povpr</i>	<i>Končna posredna ocena pozitivnih in negativnih učinkov</i> presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja. <i>szcilj</i>	<i>akorist</i>	<i>acilj</i>

Povzeto po Alič 2008, 248.

nih vrednosti ocen iz anket pri dopustni stopnji tveganja = 0,05 smo uporabili *t*-test (na podlagi preizkusa hipotez o aritmetični sredini ob predpostavki, da varianca celotne populacije ni znana). Obe hipotezi preizkušamo na več vzorcih, kar je pri zapisu rezultatov preizkušanja (glej preglednici 5 in 7) označeno z ustrezno številko, ki je dodana oznaki hipoteze (npr. H1 - 1 za preizkus hipoteze H1 na vzorcu notranjih presojevalcev ipd.), in sicer:

- 1 – notranji presojevalci;
- 2 – presoJane osebe;
- 3 – direktorji presojanih enot;
- 4 – vse 3 skupine anketiranih.

Izhajamo iz hipotez H1 ter H2 in predpostavljamo, da bodo ankete v Mercatorju pokazale več pozitivnih kot negativnih učinkov obravnavane notranje presoje na poslovanje podjetja ter prispevek presoje k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k uspešnosti podjetja. Torej lahko pričakujemo, da bodo povprečne mnenjske ocene statistično značilno višje od vrednosti 3, ki predstavlja nevtralno (nepredeljeno) stališče do koristi oz. do prispevka notranjih presoj. Pri preizkušanju hipotez želimo to mejno vrednost natančneje določiti, zato jo pri zapisu rezultatov preizkušanja (glej preglednici 5 in 7) označujemo samo z M_0 ($M_0 > 3$). Pomembnejši rezultati raziskave in

preizkusov hipotez so navedeni v nadaljevanju v poglavju Rezultati empirične analize.

Preizkus hipoteze H1

Oceno prispevka notranje presoje 2004 k ciljem poslovanja Mercatorja in s tem k njegovi uspešnosti dajejo ankete (glej preglednico 3) z odgovorom na vprašanje 5b (= neposredna ocena *acilj*). Predvidevamo, da tako neposredne ocene iz vprašanja 5b kot tudi obe zgoraj navedeni skupini posrednih ocen podpirajo navedeno hipotezo H1.

Prav tako lahko predvidevamo, da bodo neposredne ocene prispevka notranje presoje (*acilj*) nekoliko višje od posrednih ocen (*s1cilj*, *s2cilj*), kajti nabor ocenjenih elementov, ki se upošteva pri izračunu posrednih ocen, morda ne vključuje vseh elementov, ki so vplivali na oblikovanje neposredne ocene s strani anketirane osebe.

Preizkus hipoteze H2

Oceno koristi izvajanja notranje presoje 2004 v Mercatorju dajejo ankete (glej preglednico 3) z odgovorom na vprašanje 5a (neposredna ocena *akorist*). Poleg statističnega preizkušanja višine ocene lahko ob iskanju podpore k hipotezi H2 predvidevamo, da statistični testi, ki dajejo visoko podporo hipotezi H1, posredno dajejo tudi podporo hipotezi H2. V primeru ko notranja presoja močno prispeva k doseganju strateških ciljev poslovanja, ima njeno izvajanje za poslovanje podjetja po vsej verjetnosti tudi več prednosti kot slabosti oz. več pozitivnih kot negativnih učinkov.

OMEJITVE RAZISKAVE

Raziskava je izvedena kot mnenjska anketa med zaposlenimi, kar pomeni, da kaže predvsem opažanja in mnenja zaposlenih, ki so lahko tudi subjektivna. Predmet raziskave je bila notranja presoja v enem koledarskem letu. Vzorec anketiranih je bil glede na izbrano notranjo presojo dovolj velik, vendar je presoja zajela le približno tretjino vseh enot podjetja. Morda bi izvajanje raziskave v daljšem časovnem obdobju (3–4 leta), v katerem bi bile presojane vse enote, dalo nekoliko drugačne rezultate, vendar se zaradi obsežnosti raziskave za njeno nadaljevanje nismo odločili.

Rezultati empirične raziskave

REZULTATI ANKET

Rezultati anket v preglednici 3 kažejo na enotnost pogledov različnih ciljnih skupin zaposlenih. Vse tri ciljne skupine anketiranih (notranji presojevalci, presojane osebe, ki so večinoma vodje presojanih

PREGLEDNICA 3 Rezultati anket med presojevalci, presojanimi in direktorji presojanih enot v Mercatorju

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
<i>Vsebinsko sorodni posredni odgovori</i>									
• Z vidika kupca	Presojevalci	1-5	<i>k1povpr</i>	3,74	0,86	<i>k2povpr</i>	3,74	0,86	
	Presojani			4,19	0,73		4,19	0,73	
	Direktorji			3,23	0,98		3,23	0,98	
	Skupaj			3,72	0,48		3,72	0,48	
• Z vidika notra- njih procesov	Presojevalci	1-5	<i>p1povpr</i>	3,68	0,69	<i>p2povpr</i>	3,38	0,63	
	Presojani			4,06	0,83		3,69	0,76	
	Direktorji			3,55	1,01		3,16	0,81	
	Skupaj			3,76	0,26		3,41	0,27	
• Z vidika učenja in rasti	Presojevalci	1-5	<i>u1povpr</i>	3,67	0,75	<i>u2povpr</i>	2,86	0,80	
	Presojani			4,14	0,64		3,31	0,58	
	Direktorji			3,57	0,79		3,01	0,62	
	Skupaj			3,79	0,31		3,06	0,23	
• S finančnega vidika	Presojevalci	1-5	<i>f1povpr</i>	3,77	0,86	<i>f2povpr</i>	3,42	0,91	
	Presojani			3,68	0,88		3,33	0,76	
	Direktorji			3,35	1,08		3,10	1,09	
	Skupaj			3,60	0,22		3,29	0,17	
• Z vidika vseh strateških ciljev podjetja (urav- noteženo)	Presojevalci	1-5	<i>s1cilj</i>	3,73	0,67	<i>s2cilj</i>	3,45	0,61	
	Presojani			4,06	0,62		3,77	0,56	
	Direktorji			3,37	0,85		3,15	0,83	
	Skupaj			3,72	0,34		3,46	0,31	
<i>Neposredni odgovori</i>									
• Več pozitivnih kot negativnih učinkov (5a)	Presojevalci	1-5				<i>akorist</i>	4,14	0,99	
	Presojani						4,42	0,62	
	Direktorji						3,80	0,63	
	Skupaj						4,12	0,31	
• Prispevek k doseganju ciljev in uspešnosti poslovanja (5b)	Presojevalci	1-5				<i>acilj</i>	3,89	0,89	
	Presojani						4,39	0,72	
	Direktorji						3,60	0,84	
	Skupaj						3,96	0,40	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) podlaga za izračun ocene, (2) prispevek notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja, (3) ciljna skupina anketiranih, (4) možen razpon ocen; pozitivni vidik: (5) oznaka ocene, (6) povprečna vrednost ocen, (7) standardni odklon; pozitivni in negativni vidik: (8) oznaka ocene, (9) povprečna vrednost ocen, (10) standardni odklon. Povzeto po Alič 2008, 255–268.

enot, ter direktorji presojanih enot) imajo podobno mnenje o koristih notranje presoje. Vse tri skupine anketiranih beležijo več pozitivnih kot negativnih učinkov notranje presoje ter opazen prispevek

PREGLEDNICA 4 Notranje presoje imajo pozitiven učinek na doseganje ciljev poslovanja podjetja – deleži posameznih odgovorov iz vseh treh anket*

Odgovor	Presojevalci	Presojani	Direktorji	Skupaj
Popolno strinjanje (5)	31	52	10	31
Delno strinjanje (4)	31	35	50	39
Neopredeljeno (3)	36	13	30	26
Delno nestrinjanje (2)	3	0	10	4
Popolno nestrinjanje (1)	0	0	0	0
Ne vem	0	0	0	0

OPOMBE * V odstotkih. Povzeto po Alič 2008, 256–264.

notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja in s tem k uspešnosti podjetja.

Ocene iz neposrednih odgovorov v anketi so nekoliko višje od izračunanih posrednih ocen iz ostalih vprašanj ankete, vendar odstopanja niso visoka.

Podpora hipotezi H1

Ocena prispevka notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti na podlagi neposredne ocene iz anket je visoka. Predstavlja delno podporo trditvi, da notranja presoja prispeva k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti (povprečna vrednost neposredne ocene prispevka *acilj* = 3,96; ocene *acilj* so v povprečju značilno višje od 3,25; glej preglednico 5). Trditev z oceno nad 3 delno ali v celoti podpira 70 % anketiranih (61 % notranjih presojevalcev, 87 % presojanih in 60 % direktorjev; glej preglednico 4).

Nekoliko nižja je povprečna vrednost posrednih ocen na podlagi ostalih odgovorov iz anket. Povprečna posredna izračunana ocena ob upoštevanju samo pozitivnih učinkov notranje presoje na poslovanje podjetja (*s1cilj*) je 3,72, ob upoštevanju tudi njenih negativnih učinkov (*s2cilj*) pa 3,46 (glej preglednico 3). Ugotovili smo, da so anketirani v anketi dokaj skladno ocenjevali učinke notranje presoje na nabor dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter splošni učinek presoje na poslovanje. Posredne ocene prispevka notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja na podlagi ocenjevanja njihovih pozitivnih učinkov (*s1cilj*) so bile v primerjavi z neposredno splošno oceno njenega prispevka (*acilj*) v povprečju značilno nižje, in sicer za manj kot 0,40 točke. (Rezultatov preizkušanja teh in še nekaterih drugih dodatnih testov glede primerjave višin posameznih ocen tu ne navajamo.)

PREGLEDNICA 5 Rezultati preizkušanja hipotez o višini prispevka notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja

Hipoteze o rezultatih*		Statistični test					Zavrnitev ničelne hip.	Sklep
Ozn.	Ciljna skupina	α	n	M_0	t	p		
H1-1	Presojevalci	0,05	36	3,60	1,9535	0,0294	H1-1 0zavr.	<i>acilj</i> > 3,60
H1-2	Presojani	0,05	31	4,15	1,8452	0,0374	H1-2 0zavr.	<i>acilj</i> > 4,15
H1-3	Direktorji	0,05	10	3,10	1,8750	0,0468	H1-3 0zavr.	<i>acilj</i> > 3,10
H1-4	Vsi	0,05	3	3,25	1,0828	0,0455	H1-4 0zavr.	<i>acilj</i> > 3,25

OPOMBE * Strinjanje s trditvijo »notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti«, *acilj* > M_0 ($M_0 = 3$). Povzeto po Alič 2008, 256–264.

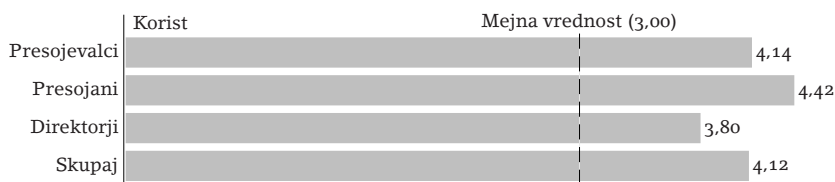
PREGLEDNICA 6 Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje – deleži posameznih odgovorov iz vseh treh anket*

Odgovor	Presojevalci	Presojani	Direktorji	Skupaj
Popolno strinjanje (5)	44	48	10	34
Delno strinjanje (4)	33	45	60	46
Neopredeljeno (3)	17	6	30	18
Delno nestrinjanje (2)	3	0	0	1
Popolno nestrinjanje (1)	3	0	0	1
Ne vem	0	0	0	0

OPOMBE * V odstotkih. Povzeto po Alič 2008, 256–264.

Podpora hipotezi H2

Ocena koristi notranje presoje na podlagi neposredne ocene iz anket je zelo visoka. Predstavlja vmesno vrednost med delno in popolno podporo trditvi, da ima notranja presoja več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja, kar vidimo na sliki 1 in v preglednici 7 (povprečna neposredna ocena koristi *akorist* = 4,12; ocene *akorist* so v povprečju značilno višje od 3,55). Trditve delno ali v celoti podpira (ocena nad 3) 80 % anketiranih (77 % notranjih presojevalcev, 93,5 % presojanih in 70 % direktorjev; glej preglednico 6).



SLIKA 1 Koristi notranje presoje – rezultati vseh 3 anket (povzeto po Alič 2008, 256–264)

PREGLEDNICA 7 Rezultati preizkušanja hipotez o višini ocen glede koristi notranje presoje

Hipoteze o rezultatih*		Statistični test					Zavrnitev	Sklep
Ozn.	Ciljna skupina	α	n	M_0	t	p	ničelne hip.	
H2-1	Presojevalci	0,05	36	3,85	1,7508	0,0444	H2-1 ₀ zavr.	akorist > 3,85
H2-2	Presojani	0,05	31	4,20	1,9685	0,0292	H2-2 ₀ zavr.	akorist > 4,20
H2-3	Direktorji	0,05	10	3,40	2,0000	0,0408	H2-3 ₀ zavr.	akorist > 3,40
H2-4	Vsi	0,05	3	3,55	3,1801	0,0431	H2-4 ₀ zavr.	akorist > 3,55

OPOMBE *Strinjanje s trditvijo »notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja«, $acilj > M_0$ ($M_0 = 3$). Povzeto po Alič 2008, 256-264.

PODPORA UGOTOVITEV V MERCATORJU HIPOTEZAMA RAZISKAVE

Vsi izvedeni preizkusi hipoteze H1 (H1-1 do H1-4) veljajo, kar pomeni, da udeleženci notranje presoje 2004 v Mercatorju opažajo pozitiven učinek notranjih presoj na doseganje ciljev poslovanja in s tem na uspešnost podjetja. Zaposleni vidijo tudi več pozitivnih kot negativnih učinkov od izvedbe notranjih presoj za poslovanje podjetja, kar potrjujejo vsi izvedeni preizkusi hipoteze H2 (H2-1 do H2-4). Iz tega izhaja, da proučeni primer v Mercatorju podpira obe postavljeni hipotezi H1 in H2.

Zaključek

Izvedena raziskava daje pozitivno oceno učinkov notranjih presoj v Mercatorju. Vse tri skupine anketiranih zaposlenih (notranji presojevalci, presojane osebe in direktorji presojanih enot) ocenjujejo, da notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja ter da imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja. S tem naša empirična raziskava daje pomembno sporočilo vodstvu podjetja. Njeni rezultati so bili uporabljeni kot izhodiščna ocena za nadaljnji razvoj procesa notranjih presoj v Mercatorju.

Ugotovljeno je bilo, da primer Mercatorja podpira obe hipotezi raziskave. Predstavljene teoretične ugotovitve in empirične ocene so lahko v pomoč managerjem sistemov vodenja kakovosti (v različnih okoljih – ne le v Mercatorju) pri uvedbi in razvoju teh sistemov ter pri razvoju notranjih presoj v učinkovito managersko orodje.

Da bi notranje presoje lahko postale takšno managersko orodje, je potrebno natančneje proučiti dejavnike njihove uspešnosti, upoštevati specifično posameznega podjetja (kulturo, velikost, dejavnost, kadre, itd.) in spremljati učinke izvedbe presoj. Odprto ostaja vprašanje, kako te učinke spremljati. Izvedba anket (kot v našem primeru) ni vedno primerna, predvsem pa je zamudna, saj pridobitev realne

ocene terja sodelovanje širokega kroga udeležencev. Zato se vedno bolj kaže potreba po pridobitvi ustrežnejše metode ocenjevanja, kar je lahko predmet nadaljnjega raziskovanja.

Korak v tej smeri je na podlagi izsledkov tu predstavljenih izhodišč razvit in preizkušen ocenitveni model za ocenjevanje zapisov presoje, poimenovan »model OZP« (Alič 2008). Model omogoča točkovno ocenjevanje (z ocenami od 1 do 5) potenciala, ki ga daje posamezna ugotovitev, za ukrepanje v smeri doseganja strateških ciljev podjetja. Ocenjevanje temelji na razvrstitvi strateških ciljev in iz njih izhajajočih poslovnih ciljev v 4 skupine skladno z BSC. Na tej osnovi se za vsako ugotovitev presoje ocenjuje njen potencialni prispevek k krepitvi izbranih dejavnikov uspešnosti za doseganje posamezne skupine ciljev. Model OZP na ta način omogoča kvantitativno ovrednotenje potenciala ugotovitev celotne presoje za ukrepanje v smeri doseganja strateških ciljev podjetja. Dejanski učinki presoje se od ocenjenih lahko razlikujejo. Odvisni so od tega, v kolikšni meri in kako se ugotovitve presoje upoštevajo – torej od dejanske izvede ukrepov.

Opombe

1. 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 (2005).
2. Večinoma učinkujejo na cilje poslovanja iz treh ali celo iz vseh štirih ciljnih skupin (po modelu BSC).

Literatura

- Alič, M. 2005. Rezultati notranje in zunanje presoj izvajanja Mercatorjevih standardov poslovanja v družbi Mercator, d.d., v letu 2004/2005. *Mercator*, št. 8–9: 22–28.
- . 2008. Prispevek notranjih presoj po standardu ISO 9000 k doseganju ciljev poslovanja: primer podjetja Mercator. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Chaudhuri, A. K., in U. H. Acharya. 2000. Measuring effectiveness and suitability of a quality system. *Total Quality Management* 11 (2): 149–153.
- Claver, E., J. J. Tarí in J. F. Molina. 2002. Areas of improvement in certified firms advancing towards. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (8–9): 1014–1036.
- Conca, F. J., J. Llopis in J. J. Tarí. 2004. Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research* 156 (3): 683–697.

- Foster, D., in J. Jonker. 2003. Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society. *Managerial Auditing Journal* 18 (4): 323–328.
- Hortensius, D., in A. De Jong. 2002. Combining audits on quality and environmental management systems. *iso Bulletin*, december: 19–23.
- Hutchins, G. 2002. Add value to quality audits. *Quality Progress*, september: 74–75.
- iso 9001 Auditing Practices Group. 2004. How to add value during the audit process. [Http://isotc.iso.org/livelink/livelink/3553372/APG-HowtoAddValue.doc?func=doc.Fetch&nodeid=3553372](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/3553372/APG-HowtoAddValue.doc?func=doc.Fetch&nodeid=3553372).
- Johansson, T. J. 2003. Achieving financial and economic benefits from management systems. *iso Management Systems* 3 (2): 9–11.
- Johansson, T. J., in P. C. Palmes. 2005a. 'Show me the money!' How quality management systems affect the bottom line. *iso Management Systems* 5 (2): 17–19.
- . 2005b. 'Get me the money!' How quality management systems can yield financial and economic benefits. *iso Management Systems* 5 (4): 29–31.
- Lagrosen, S., in Y. Lagrosen. 2003. Quality configurations: a contingency approach to quality management. *International 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.
- Leland, L. 2000. Quality certification an issue of debate. *Graphic Arts Monthly* 72 (12): 52–54.
- Leung, H. K. N., K. C. C. Chan in T. Y. Lee. 1999. Costs and benefits of iso 9000 series: a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16 (7): 675–690.
- Liebesman, S. 2002. Add value to iso 9001:2000 audits. *Quality Progress* 35 (5): 104–106.
- Lin, Z. J., in S. Johnson. 2004. An exploratory study on accounting for quality management in China. *Journal of Business Research* 57 (6): 620–632.
- Lucas, D., C. Davies in O'Hanlon, T. 2003. The quantum audit. *iso Management Systems*, september: 43–48.
- Neidermeyer, A. A., in P. E. Neidermeyer. 2005. Audit anticipation: does it impact job performance? *Managerial Auditing Journal* 20 (1): 19–29.
- Peršič, A. 2005. Sistem vodenja kakovosti v Zavarovalnici Triglav, d. d. Gradivo strokovnega srečanja Presoje z dodano vrednostjo – predstavitev rezultatov raziskave in dobre prakse v Sloveniji, Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Piskar, F. 2003. Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- . 2004. Standard ISO 9000 – moda, trenutna usmeritev ali kontinuiteta? *Kakovost*, št. 1: 8–11.
- . 2005. Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja. *Organizacija* 38 (1): 22–30.
- Piskar, F., in S. Dolišek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Pivka, M., in A. Smogavc Cestar. 2004a. Dodana vrednost presoj sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah. V *Kakovost – različni pristopi, skupen cilj: zbornik referatov 13. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, ur. D. Žargi, S. Dolinšek, Z. Lekič, M. Kiauta in N. Malovrh, 105–107. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- . 2004b. Total quality management and value-added auditing. Prispavek na 4. mednarodni konferenci srednje- in vzhodnoevropskih držav Nacionalni programi kakovosti in nacionalne nagrade za kakovost – ključni do uspeha, Bled.
- . 2005. Dodana vrednost presoj sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah. Gradivo strokovnega srečanja Presoje z dodano vrednostjo: predstavitev rezultatov raziskave in dobre prakse v Sloveniji, Maribor.
- Pretnar, B. 2001. Notranje presoje v očeh zaposlenih: izkušnje z notranjo mnenjsko raziskavo. *Kakovost*, št. 2: 5–7.
- Razzetti, E. A. 2003. Internal auditing. *Consulting to Management* 14 (4): 34–37.
- Rebec, V. 2004. Dodana vrednost notranjih presoj: predstavitev izkušenj skupine Droga. Gradivo posveta notranjih presojevalcev Dodana vrednost notranjih presoj, Ljubljana.
- Reid, R. D. 2004. Tips for automotive auditors. *Quality Progress* 37 (5): 72–75.
- Russell, J. P. 2004. 12 ways to add value to audits. *Quality Progress* 37 (6): 78–84.
- Sharma, B., in D. Gadenne. 2001. An investigation of the perceived importance and effectiveness of quality management approaches. *TQM Magazine* 13 (6): 433–443.
- Singels, J., G. Ruel in H. Van de Water. 2001. ISO 9000 series: certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 18 (1): 62.
- Skarabec, Q. R., T. S. Ragu-Nathan, S. S. Rao in B. T. Bhatt. 1997. ISO 9000: do the benefits outweigh the costs? *Industrial Management* 39 (6): 26–32.
- Tarí, J. J., in V. Sabater. 2004. Quality tools and techniques: are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics* 92 (3): 267–280.

- Trebar, A., in D. Brun. 1993. *Audit – presoja sistema kakovosti: glede na zahteve ISO 9000*. Ljubljana: Edil ing.
- 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. 2003a. *Applications of case study research*. 2. izd. London: Sage.
- . 2003b. *Case study research design and methods*. 3. izd. London: Sage.
- Zhang, C. 2002. Applying business process improvement to internal auditing. *Internal Auditing* 17 (6): 39–42.