

## Zadovoljstvo udeležencev projekta poslovne odličnosti v PS Mercator, d.d.

Aleksander Janeš, Armand Faganel

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6104 Koper, Slovenija  
e-pošta: aleksander.janes@fm-kp.si; armand.faganel@fm-kp.si

### Povzetek

Namen članka je analizirati dejavnosti, ki so potekale med projektom samoocenjevanja v trgovskem podjetju, in predstaviti pomen ugotavljanja zadovoljstva med udeleženci, da ugotovimo, katere so priložnosti za izboljšave med pripravami na udeležbo v procesu ocenjevanja za državno nagrado za poslovno odličnost. Uporabljena je metoda študije primera za analizo projekta slovenskega trgovskega podjetja, ki se je udeležilo tekmovanja za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Z izbranim primerom smo poskušali osvetliti, kako lahko projekt ocenjevanja za državno nagrado pripomore k izboljšanju poslovne kulture v podjetju ter še k nadaljnjemu povečanju vpletenosti in zadovoljstva udeležencev. Pri pregledu literature smo naleteli na maloštevilne primere obravnavanja, kako zadovoljni so udeleženci projektov odličnosti.

**Ključne besede:** samoocena, državna nagrada za poslovno odličnost, zadovoljstvo udeležencev, izboljšave

### 1. Uvod

Dobre stvari se zgodijo, če jih načrtujemo, slabe pa same po sebi (Crosby, 1989). Uspešnost podjetij temelji na vrednotah, ki so sprejete v organizaciji in njenih ljudeh. V Evropi so splošno sprejeta temeljna načela odličnosti, ki pomenijo holistični okvir za celovite aktivnosti izboljšav, usklajene z uporabo modela EFQM (Carter et al. 2000). Evropski model odličnosti EFQM za razliko od drugih pristopov omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja ter stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. Organizacijam v globalnem svetu tako omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju z metodologijo RADAR matrike. Z modelom poslovne odličnosti ter z njim povezanega ocenjevanja so omogočeni tudi primerjave z najboljšimi organizacijami (*benchmarking*), medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks tako v zasebnem kot javnem sektorju (Skubic in Kern Pipan, 2005). Razvoj in vpeljava modela odličnosti EFQM kot orodja za nenehno izboljševanje poslovanja podjetja oz. poslovnih rezultatov tako finančnih kot nefinančnih sta odločitev, povezana z notranjimi in zunanji razlogi, ki v določeni meri variirajo (Saizarbitoria, 2005).

Iz ključnih slovenskih nacionalnih razvojnih ciljev, opredeljenih v *Vladni Strategiji razvoja Slovenije in Programu ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–13*, je razvidno povečanje globalne konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva, razširjanjem uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije ter z učinkovitim posodabljanjem in vlaganjem v učenje, izobraževanje, usposabljanje ter raziskave in razvoj (Šuštaršič, 2005; Vizjak, 2006). Program ukrepov temelji na štirih osnovnih stebrih (poglavjih), ki tvorijo celoto. Eden od stebrov so

razvoj in inovacije v gospodarstvu. Med ukrepi za načrtno večanje kakovosti poslovanja slovenskih podjetij sta tudi promocija in sistematično uvajanje modela EFQM v slovenska podjetja. To pomeni povečanje števila podjetij, ki uporabljajo samooceno po tem modelu, ter povečanje števila najuspešnejših slovenskih podjetij, ki so prejemniki državne in/ali evropske nagrade za kakovost (Vizjak, 2006). Potrebe slovenskega gospodarstva po pospešenih vlaganjih v znanje in razvoj narekujejo ukrepe, s katerimi bi pospešili tovrstna vlaganja ter tudi slovenskemu gospodarstvu omogočili okrepitev v doseganju poslovne odličnosti. Uvajanje modela EFQM v slovenska podjetja tako zagotavlja enotno platformo za primerjave z drugimi organizacijami tako v Evropi kot širše (Vizjak, 2006).

#### Učinkovitost vpeljave modela EFQM

Uspešna organizacija vzpostavi ustrezen sistem celovite kakovosti, ki je način manageriranja (Feigenbaum, 1991). Model EFQM je praktično orodje, ki ga organizacije uporabljajo za samoocenjevanje, za določanje vrzeli med cilji in rezultati, kot podlago za skupni jezik in način razmišljanja, okvir za razmeščanje pobud in strukturo za management organizacije (MIRS, 2004). Ker model EFQM ni standard, za katerega bi organizacije prejele certifikat, kot je to v primeru v Sloveniji splošno sprejetega (Piskar in Dolinšek, 2006) ISO 9001, je merilo za učinkovito vpeljavo modela lahko raven odličnosti po merilih organizacije EFQM in/ali Urada RS za meroslovje. Učinkovitost vpeljave modela EFQM so tako empirično preverile in ocenile neodvisne organizacije, kot sta MIRS in EFQM, kar tudi potrjujeta prejem diplome za doseženo raven odličnosti, državne nagrade za kakovost (Hendricks in Sigal, 2000; Kristensen et al., 2001; Eriksson in Hansson, 2003; Boulter et al., 2005) in uvrstitev med evropske finaliste.

#### Metoda ocenjevanja (logika RADAR) modela EFQM

Model EFQM je sestavljen iz dveh delov, tj. petih meril

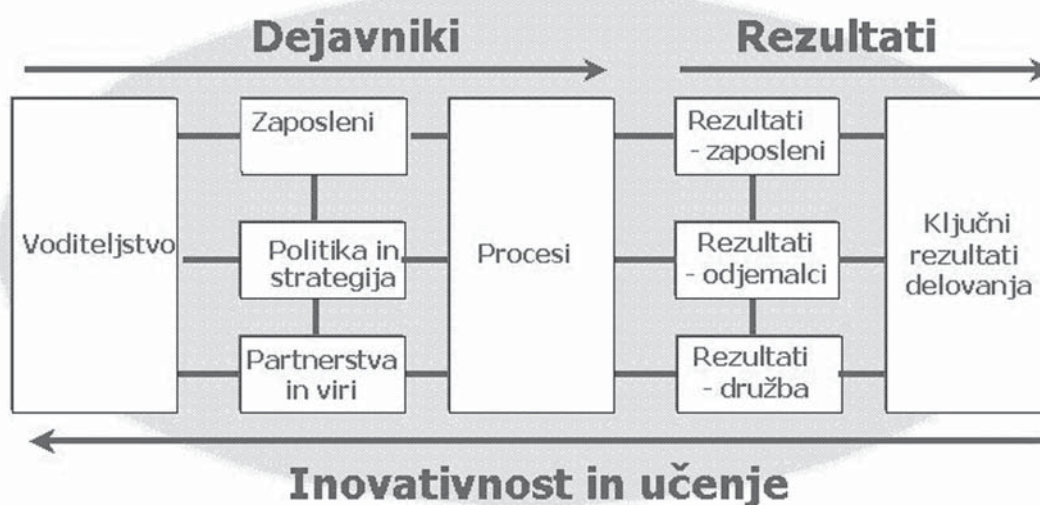
dejavnikov, ki predstavljajo vzroke, in štirih meril rezultatov, ki so posledice izvajanja dejavnikov. Od rezultatov modela poteka povratna zanka inovativnosti in učenja nazaj k dejavnikom.

Glavni del modela EFQM je logika RADAR, s katero (samo)ocenjujemo podjetje skladno z merili in deli meril modela. RADAR je okrajšava za štiri elemente ocenjevanja: *Results* – rezultati, *Approach* – pristop, *Deployment* – razširjenost pristopa, *Assessment* – ocenjevanje in *Review* – pregled. Element rezultatov obravnavamo pri delih meril rezultatov. Elemente pristopa, razširjenosti pristopa, ocenjevanja in pregleda pa pri delih meril dejavnikov. Ta metoda se uporablja za točkovanje vlog za evropsko in večino državnih nagrad za kakovost v evropskem prostoru. Uporablja se tudi pri samoocenjevanju organizacij in njihovem primerjanju z drugimi organizacijami.

## 2. Model odličnosti v EU in po svetu

Model EFQM je bil razvit v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja, javnosti pa je bil predstavljen na EFQM Forumu v Parizu leta 1991. Prva evropska nagrada za kakovost – European Quality Award (EQA) (sedanja EFQM Excellence Award – EEA) je bila pod pokroviteljstvom organizacije EFQM podeljena v letu 1992 (Conti 2007). V Sloveniji je bil prvi poskusni projekt »priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) za gospodarstvo«

izpeljan v letu 1996, v letu 1998 pa je bila podeljena prva tovrstna nagrada (Pavlin, 2007). EFQM model, ki podobno kot drugi modeli nagrad, npr. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) v ZDA, British Quality Foundation (BQF) v Združenem kraljestvu, Deming Prize (DP) na Japonskem, Australian Business Awards (ABA) v Avstraliji ali Canadian Framework for Business Excellence (CFBE), temelji na samoocenjevanju (BQF B.I.; Leonard in McAdam, 2002, Bou-Llusar et al., 2003; Boys et al., 2005). To vsebuje razumljivo in redno pregledovanje aktivnosti organizacije ter prepoznavanje aktivne inercije na katerem koli področju delovanja (Karapetrovic in Wilborn, 2002; Savič 2007) z neobvezujočim okvirom devetih meril (Conti, 1998; MIRS, 2004). Pet meril pomeni dejavnike in štiri merila rezultate. Dejavniki povedo, kaj organizacija počne, medtem ko rezultati pokažejo, kaj organizacija dosega. Tako so rezultati posledice dejavnikov in ti se izboljšujejo na podlagi povratnih informacij od rezultatov. Model omogoča številne načine za doseganje odličnosti v vseh vidikih delovanja organizacije. Odlični rezultati delovanja – v zvezi s kupci, zaposlenimi in družbo – so doseženi z voditeljstvom, ki je gonilna sila politike in strategij, zaposlenih, partnerjev in virov ter procesov (slika 1). Puščice nakazujejo dinamično naravo modela in inovativnost ter učenje, ki podpira izboljšave dejavnikov, ti pa vodijo k izboljšanim rezultatom organizacije (povzeto po Dolinšek et al. 2006, EFQM 2008).



Slika 1: Model EFQM (European Foundation for Quality Management) (Dolinšek et al. 2006, MIRS 2008, <sup>®</sup> EFQM 2008)

Samoocenjevanje se mora začeti na področju ciljev. Najvišje vodstvo bi ga moralo sprožiti takrat, ko podjetje ali njegov del določa ključne strateške cilje glede na model. Sprožitev naj bi se končala s seznamom ciljev oz. rezultatov, katerim podjetje pripisuje najvišji pomen. Hkrati pa seznam ciljev in prednostnih nalog tvori ogrodje procesa samoocenjevanja (Conti, 1998). Model EFQM je poleg samoocenjevanja in holističnega pristopa uporaben tudi pri definiranju in opisu filozofije Total Quality Management (TQM) na razumljiv način in je tako pomoč pri spodbujanju podpore TQM-u s strani najvišjega managementa (Van der Wiele et al.,

1996; Mangelsdorf, 1999; van der Wiele et al., 2000; Bou-Llusar et al., 2003; Eriksson in Garvare, 2005). Ameriška raziskava o učinkoviti vpljavi paradigme managementa – TQM in njenih finančnih učinkih (Hendricks in Singhal, 2000) je na vzorcu okoli 600 prejemnikov nagrad za kakovost pokazala, da so vsi dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja (Hendricks in Singhal, 2000; MIRS, 2004). V Evropi sta organizaciji EFQM in BQF sponzorirali raziskavo za identifikacijo korelacij med privzetimi načeli

modela odličnosti EFQM in izboljšanimi poslovnimi rezultati (Boulter et al., 2005). Vzorec podjetij je bil izbran med 120 prejemniki nagrade za kakovost (npr. EFQM, BQF, National Partner Organizations NPO). Raziskava je pokazala izboljšanje poslovanja na kratki in dolgi rok za podjetja, ki so učinkovito uvedla načela modela EFQM (Boulter et al., 2005).

Izsledki raziskave, ki jo je opravilo podjetje PriceWaterHouseCoopers v okviru 3500 organizacij javnega sektorja v Združenem kraljestvu, kažejo, da organizacije kot orodje za uvajanje stalnih izboljšav med drugimi v 56 % uporabljajo model EFQM. Med glavnimi razlogi za uporabo tega modela odličnosti EFQM najdemo v 84 % ugotavljanje priložnosti za izboljšave in v 78 % samoocenjevanje (PWHC, 2000).

V nordijski regiji je raziskava, ki so jo Kristensen, Juhl in Eskildsen (1989, 1999, 2000) izvedli za danski in švedski inštitut za kakovost (SIQ), za švedska podjetja pokazala, da podjetja, ki uporabljajo Danski indeks poslovne odličnosti (DBEI), dosegajo pomembno boljše rezultate kot druga podjetja (Kristensen et al., 2001). Raziskava švedskih podjetij, ki so uspešno uvedla TQM in so prejela nagrado za kakovost na državni in regijski ravni ter ravni podjetja, je pokazala, da so ta uspešnejša od prepoznanih konkurentov in branžnih indeksov (Eriksson in Hansson, 2003).

Prav tako so izsledki raziskave, opravljene v Avstraliji, Novi Zelandiji in Kitajski, potrdili pozitivne učinke sistematične uporabe modela poslovne odličnosti (Hausner in Vogel, 1999; Mann in Saunders, 2005; Mann in Grigg, 2006; Miyagawa in Yoshida, 2005).

V tujini je vpliv uporabe modelov odličnosti in tudi evropskega modela EFQM na poslovne rezultate podjetij relativno raziskan po večini držav, medtem ko v Sloveniji tovrstnih raziskav še ni. Zmaga na tekmovanju za PRSPO pomeni prejem najvišjega državnega priznanja v okviru državnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke v kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja, ki temelji na modelu EFQM.

Raziskava prijaviteljev v okviru sistema PRSPO in primerjalnih podatkov v zvezi z evropsko nagrado za kakovost (EEA) je pokazala, da so glavni motivi in koristi uporabe modela odličnosti EFQM ter samoocenjevanja v okviru EEA (več kot 70 %) primerjava (več kot 65 %), vključevanje zaposlenih in povratne informacije (obe trditvi več kot 60 %). Slovenski prijavitelji (PRSPO) pa so poudarili odličnost kot del strategije in stalne izboljšave (oboje 60 %) ter izmenjavo dobrih praks (40 %) (Kern Pipan 2007). Primerjava večletnih povprečnih rezultatov EEA in PRSPO je pokazala, da skupni povprečni rezultati doseženih točk v Sloveniji v povprečju zaostajajo za več kot 150 točk. Primerjave rezultatov po merilih so pokazale, da so slovenske organizacije v okviru nagrade PRSPO v primerjavi z evropskimi najbolj šibke ravno pri managementu človeških virov tako v organizaciji (zaposleni) kot zunaj nje (odjemalci, partnerji, podjetje) (Skubic in Kern Pipan, 2006).

Raziskava Saviča in Gunčarja (2006) je pokazala, da v povprečju 60 % organizacij izkazuje, da so na začetku razumevanja temeljnih načel odličnosti (ki so podlaga modela EFQM) in njihovega učinkovitega uresničevanja v praksi. Prilagoditev enega od najbolj uporabljanih

managerskih orodij, kot je model EFQM, poslovnemu sistemu oz. njegovim zmožnostim in značilnostim (Kovač in Kern Pipan, 2005; Piskar in Dolinšek, 2006; Conti, 2007; Savič, 2007), z redno uporabo in spodbujanjem sodelovanja pri samoocenjevanju (Samuelsson in Nilsson, 2001; Skubic in Kern Pipan, 2005; Kern Pipan, 2007) je temeljnega pomena za uspešna podjetja. Uporaba modela naj prispeva dodano vrednost k uravnoteženemu izboljševanju vseh področij delovanja podjetja, od proizvodnje, trženja do nabave (Sheth, 2007), z njemu prilagojenimi merili, deli meril in napotkov prek ključnih kazalnikov na vseh ravneh managementa.

Primeri dobitnikov prestižnih nagrad za kakovost v svetu potrjujejo, da organizacije s sistematično uporabo orodij za stalne izboljšave nedvomno dosegajo trajno odličnost poslovanja. V Sloveniji imamo po več kot desetletju obstoja sistema PRSPO nekaj primerov odličnih organizacij, ki so dosegle izjemne uspehe tudi na evropski ravni in se uvrstile med finaliste EEA v Bruslju, med njimi: leta 1998 Hermes Softlab, d.d., leta 2006 Luka Koper, d.d., in leta 2007 Trimo Trebnje, d.d.

Model EFQM je v zadnjih 15 letih pokazal veljavnost v prepoznavanju odličnosti kot neformalni "standard" za ocenjevanje organizacijske kakovosti in posledično omogočeno primerjanje med različnimi organizacijami (Conti, 2007). V tem segmentu je projekt odličnosti pomemben prispevek k ukrepom za načrtno večanje kakovosti poslovanja podjetja, poleg tega pa tudi zagotavljanje enotne osnove za primerjave in razumevanje, kako dosegamo odličnost poslovanja v evropskem prostoru in širše.

### 3. Udeleženci projektne skupine

Udeleženci Mercatorjevega projekta so bili izbrani glede na pristojnosti po področjih, ki jih zajemajo merila modela EFQM. Skladno z dejavniki, ki so pomembni za posamezno merilo, so bili vsebinski prispevki poročila za samooceno s področij marketinga, managementa z ljudmi, in kakovosti obsežnejši kot z drugih področij, npr. računovodstva in kontroline, financ ter partnerstva in virov.

Projekti so enkratni in časovno omejeni, tako je tudi s projektnimi skupinami. Udeležence izbiramo glede na zahtevane veščine in sredstva za izvedbo projekta (Heldman et al., 2005). Pri oblikovanju projektne skupine je pomembno, da ustvarimo trdno jedro, sestavljeno iz treh do štirih članov, ki so lahko generalisti, reševalci problemov in ki lahko rešujejo probleme v različnih fazah projekta (Lientz in Rea, 1999).

Ljudje	Število
Linjski manager	12
Pomočnik direktorja	3
Vodja službe	5
Projektni vodja	5
Strokovni sodelavec	8

**Tabela 1:** Sestava Mercatorjeve projektne skupine (Vir: lastna raziskava<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> Prvi avtor članka je bil v letih 2004 in 2005 vodja Mercatorjevega projekta PRSPO.



Študija tako obsega več vidikov, ki zadevajo udeležence projekta, kot so: strokovni razvoj udeležencev s samooceno, evalvacijo projekta, zadovoljstvo udeležencev projekta in pomen projekta za udeležence, ki so opisani v nadaljevanju (glej pogl. 5).

## 4. Metodologija

Študija primera trgovske družbe je bila izbrana kot raziskovalna usmeritev na podlagi naslednjih meril:

- podjetje ima vsaj tri leta vpeljan sistem manageriranja kakovosti po standardu iz družine standardov ISO 9000,
- za samooceno je bil uporabljen model EFQM ter
- aktivna udeležba na državnem tekmovanju za PRSPO in uvrstitev med finaliste v letu 2005.

Izbrana merila temeljijo na dejstvih. Prvo je, da je obravnavano trgovsko podjetje zelo uspešno (Mercator, 2006) ter ima vpeljanih več standardov in smernic s področja kakovosti poslovanja (ISO 9001, QWeb, HACCP in DHP). Uporaba samoocene po modelu EFQM in udeležba na tekmovanju PRSPO pa odražata stopnjo zrelosti družbe na njeni poti k odličnosti, ki je osnova drugega merila. Metod za samooceno je več vrst in lahko vključujejo: delavnice – razprave v skupini, vprašalnike, intervjuje in raziskave, matriko za samoanalizo, simulacijo tekmovanja, presoje aktivnosti in procesov ali kombinirane pristope (Oakland, 1999). Uvrstitev med finaliste na državnem tekmovanju PRSPO pa je merilo, ki govori o doseženi ravni odličnosti (MIRS, 2005).

Podatki študije so bili zbrani z anketo, pregledom dokumentov in zapisov podjetja ter z opazovanjem med samim izvajanjem projekta. Uporaba številnih virov podatkov je bila namenjena povečanju kredibilnosti študije. Za proučitev procesa samoocenjevanja je bila poleg zapisov samoocen izvedena tudi anketa, ki je bila udeležencem projekta PRSPO poslana po e-pošti. Anketiranci so bili zaposleni iz vrst srednjega managementa in strokovnih sodelavcev. V anketi, ki je obsegala dvajset vprašanj, so udeleženci projekta odgovarjali na: vprašanja za razvrščanje po pomembnosti, vprašanja s petstopenjsko lestvico (od 5 odlično do 1 nezadostno) ter tudi na odprta vprašanja. Odgovori so bili analizirani kvalitativno in kvantitativno, z uporabo factorske analize. Proučitev dokumentov in zapisov je vključevala analizo vloge za PRSPO za leto 2005, končnega poročila prijavitelju za leto 2005, letnih poročil družbe in poročil vodje projekta. Opazovanja so bila izvajana med trajanjem projekta z udeležbo v dejavnostih projekta in med njo. Mercatorjev projekt PRSPO je potekal v letih 2004 in 2005, anketa pa je bila izvedena avgusta 2006.

## 5. Empirične ugotovitve

Vpeljava sistemov managementa kakovosti je pospeševala zgraditev uspešnega sistema, ki zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo njihovih odjemalcev, učinkovito vodenje poslovanja, razvoj in oblikovanje trdnih temeljev razvoja

podjetja. Poleg tega pa še zadovoljstvo zaposlenih, lastnikov in širšega okolja. Projekt Poslovna odličnost v Poslovnem sistemu Mercator, d.d., ali krajše, projekt PRSPO, je bil korak naprej od vpeljanega standarda ISO 9001:2000.

V svetu je običajno, da podjetja, ki so vpeljala standarde iz družine ISO 9000, kot naslednji korak v razvoju managementa kakovosti izberejo model odličnosti. Pomembni odjemalci, ki sprva zahtevajo certifikat družine ISO 9000, navadno pozneje spodbujajo svoje dobavitelje k vpeljavi samoocenjevanja po merilih modela odličnosti (Van der Wiele et al., 2000).

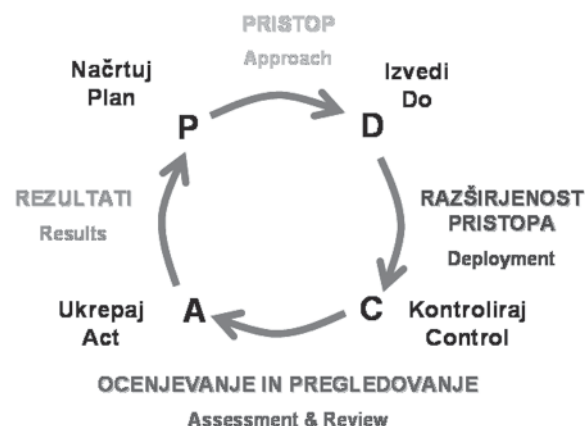
### Pristop

Izvršni management Poslovnega sistema Mercator, d.d., je v letu 2004 odobril vzpostavitev projekta Poslovna odličnost v družbi Mercator, d.d. (projekt PRSPO), in sodelovanje na tekmovanju za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) v letu 2005. Po uspešni predstavitvi projekta upravi in razširjenemu vodstvu so stekle projektne aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev po terminskem načrtu.

Cilji Mercatorjevega projekta PRSPO:

- s samooceno določiti prednosti in priložnosti za izboljšave v družbi,
- izvesti korektivne ukrepe za izboljšave,
- udeležba na tekmovanju PRSPO v letu 2005 z uvrstitvijo med finaliste,
- končni cilj pa je bil prejem slovenske državne nagrade za kakovost.

Na tem mestu moramo opozoriti na prekrivanje oz. sinergijo koncepta RADAR z Demingovim krogom. Kateri koli posamični pristop, ki ga vpeljujemo v organizacijo, lahko preverimo prek kroga PDCA. Znameniti Demingov krog, imenovan tudi PDCA (slika 2), najdemo v večini orodij za obvladovanje sistemov kakovosti, saj so vsa namenjena izboljševanju poslovanja na strukturiran način. Orodja, ki pa jih lahko označimo kot managerska, pomenijo strateški, celovit pristop k organizaciji in so praktično holistična, ker obsegajo vsa ključna področja delovanja (Možina et al., 2002; Kovač in Kern Pipan, 2005).



Slika 2: Pristop k projektu odličnosti (Demingov krog v sinergiji z RADAR logiko modela EFQM) (Janeš, 2004)

**Strokovni razvoj udeležencev in samoocena**

Projektna skupina je pripravila poročilo na podlagi modela odličnosti EFQM. Glede na stopnjo zrelosti družbe je bila izbrana kot metoda samoocene simulacija tekmovanja (Oakland, 1999; MIRS, 2003). Z izbrano metodo so bili v letih 2004 in 2005 izpeljani dve samooceni in korektivni ukrepi, ki so izhajali iz obeh samoocen. Končno poročilo je bilo poslano na državno tekmovanje v obliki Vloge za PRSPO v letu 2005.

Ne glede na uporabljeno metodo je poudarek dan na razumevanju prednosti organizacije in priložnosti za izboljšave pred samim rezultatom samoocene, ki ne sme zasenčiti identificiranih priložnosti (Conti, 1998; Oakland, 1999; MIRS, 2003). Proces samoocenjevanja po modelu EFQM je pomenil tudi strokovno usposabljanje mladih managerjev za pridobivanje širšega in globljega vpogleda, kako posamezniki, skupine ter procesi v podjetju delujejo. Ob tem je treba omeniti tudi prispevek k organizacijskemu učenju, za katero je pomembno, da je prepoznano, spodbujano in vključeno v načrtovanje programa izobraževanja organizacije (Van der Wiele et al., 1996; Leonard in McAdam, 2003; Boys et al., 2005).

Najbolj vidne pridobitve izvedbe projekta PRSPO so bile:

- sestava strokovne projektne skupine (priporočljivo za usposabljanje mladih managerjev),
- izboljšava horizontalne komunikacije v podjetju,
- izvedba samoocenjevanja z zdravo mero kritičnosti (prepoznavanje prednosti in priložnosti za izboljšave),
- vključitev zunanjega svetovalca in neodvisnega zunanjega ocenjevalca, ki je ocenil družbo na podlagi poročila v septembru 2004.

Rezultati obeh samoocen in ocene neodvisnega zunanjega ocenjevalca so pokazali na prvo raven odličnosti (nad 450 točk). Organizacije, v katerih začnejo uporabljati samoocenjevanje in pri katerih še ni veliko izkušenj s TQM-om, ne smejo podleči razočaranju, če prva samoocena ne da rezultatov na pričakovani ravni. Prvi rezultati samoocene so lahko slabši od pričakovanih, če niso zbrani vsi pomembni podatki in dokazila, ter tudi preveč optimistični glede na raven uporabe filozofije TQM v organizaciji (Van der Wiele et al., 2000).

Glavne ovire pri izvedbi projekta so bile:

- dvomesečno skrajšanje roka za oddajo vloge in sprememba delov meril modela odličnosti EFQM (rokovnik Urada za meroslovje in izdaja nove verzije modela EFQM),
- relativno kratek čas za izvedbo projektne dejavnosti ter
- velika obremenjenost članov projektne skupine.

Ugotovljene ovire lahko navežemo na raziskavo Erikssona in Garvara (2005), ki navajata podobne težave: velika zasedenost ljudi in virov ter velika poraba časa.

**Rezultat udeležbe na državnem tekmovanju za PRSPO in evalvacija projekta**

Pri ocenjevanju so bili upoštevani dejavniki, ki vplivajo na delovanje Mercatorja. Ti se kot rdeče niti prepletajo skozi vsa področja delovanja in se navezujejo predvsem na:

usmerjenost h kupcu ter v rezultate, tržni delež, strateška partnerstva, tehnološki razvoj, razvoj zaposlenih, vodenje in procesni pristop. Ključne teme, ki so jih v procesu ocenjevanja ocenjevalci zasledili, so:

- jasni strateški cilji, ki temeljijo na viziji in poslanstvu,
- uporaba sodobne standardizirane tehnologije,
- odločanje poteka na podlagi številnih informacij, analizah in meritvah,
- rezultati v daljšem obdobju so posledica pristopov in
- ugled Mercatorja.

Rezultati udeležbe na tekmovanju za PRSPO oz. slovenske državne nagrade za kakovost so bili naslednji:

- Mercator je dosegel uvrstitev med finaliste v kategoriji zasebnih organizacij (nad 250 zaposlenih),
- zlata diploma za doseženih več kot 450 točk (MIRS 2005), kar je bil najboljši rezultat med vsemi udeleženi organizacijami na tekmovanju PRSPO v letu 2005 (zlata diploma je prva raven sheme odličnosti PRSPO-ja in pomeni dokaz o nenehnem izboljševanju skladno z modelom odličnosti EFQM) (MIRS 2005; Janeš in Faganel, 2006).

Med izvedbo projekta PRSPO so bile uresničene in izpeljane vse načrtovane aktivnosti. Zastavljeni cilj projekta za leto 2005 pa je bil presežen. Ob ustrezni podpori izvršnega managementa je smiselno, da projekt PRSPO postane proces samoocenjevanja ter kot tak orodje za večanje dosežene stopnje odličnosti in njeno širitev na Skupino Mercator. Odzivi udeležencev projekta so bili na začetku projekta izraženi bolj kot uklonitev zaradi dokaj kratkega roka za izvedbo projekta ter zaradi obremenjenosti z rednimi nalogami in podpore projektu s strani izvršnega managementa. V nadaljevanju projekta pa je po prvih vmesnih izmerjenih rezultatih na kadrovskega področju prišlo do istovetenja na podlagi zaznanih učinkov usposabljanja za samooceno in spodbujanja. V drugi polovici projekta pa je pretežno prevladalo privzemanje izvedenih nalog in rezultatov v zvezi z njimi. Koordiniranje projekta s poudarkom na povezovanju interesov sodelavcev, znanju, dajanju zgledov ter načinih za doseganje ciljev so imeli vso podporo izvršnega managementa.

Nujnost evalvacije projekta navadno izhaja iz dveh razlogov, ki sta v omejenosti vključenih virov nasproti številu projektov kot tudi v obvezi za proaktivno izvajanje dejavnosti skladno z vizijo in poslanstvom (Liang, 2003). Van der Wiele et al. (1996) v svoji raziskavi ugotavlja, da se samoocenjevanje začne ob podpori izvršnega managementa in 'zapovedi' predsednika uprave. Zadovoljstvo udeležencev projekta in s tem učinkovitost projektne skupine je tako nadzorovana s strani izvršnega managementa in vodij skupin. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo udeležencev, so predvsem značilnosti skupine, jasni cilji projekta, ocenjevanje in nagrajevanje udeležencev, učinkovito vodenje, podpora managementa in obvladljiva raven stresa in konfliktnosti (Barczak in Wilemon, 2001; Liang, 2003).

**Zadovoljstvo in pomen Mercatorjevega projekta PRSPO za udeležence**

Anketa je bila poslana tridesetim udeležencem projekta

PRSPo, od tega je bilo vrnjenih devet uporabnih anketnih vprašalnikov. Na podlagi teh odgovorov smo analizo zadovoljstva udeležencev projekta PRSPo.

	Povprečje	Std. Deviacija
Povratna informacija vodstvu (zunanja ocena)	7,78	1,302
Del poslovne strategije družbe	7,56	2,555
Promocija v poslovni in splošni javnosti	7,44	2,351
Samoocena	7,33	1,732
Priložnosti za izboljšave	7,33	2,236
Širitev dobre prakse	7,11	1,900
Primerjava z drugimi podjetji	6,67	2,449
Vključenost zaposlenih	6,56	2,128
Usposabljanje zaposlenih	6,11	2,571

**Tabela 2:** Koristnost projekta PRSPo (Vir: Lastna raziskava)

Odgovori z razvrščanjem po pomembnosti so pokazali na pomembnost zunanje ocene kot povratne informacije vodstvu podjetja. Tesno ji sledi vključevanje v poslovno strategijo družbe, kar so tudi ugotovitve drugih raziskav na področju samoocenjevanja (Van der Wiele et al., 1996; Eriksson in Gravare, 2005; Kern Pipan, 2007). Z relativno visoko uvrstitvijo sledi še promocija podjetja v poslovni in splošni javnosti, samoocena, priložnosti za izboljšave ter razširjanje dobre prakse. Na dnu lestvice pa so še primerjava z drugimi podjetji ter vključenost in usposabljanje zaposlenih. Primerjave rezultatov po merilih so pokazale, da so slovenske organizacije v okviru nagrade PRSPo v primerjavi z evropskimi najbolj šibke ravno pri managementu človeških virov tako v organizaciji (zaposleni) kot zunaj nje (Skubic in Kern Pipan, 2006).

Odgovori na anketo o zadovoljstvu udeležencev projekta PRSPo, s petstopenjsko lestvico, so bili podprti z uporabo faktorjske analize v programu SPSS 14.0 za Windows. Rešitev analize je podala en faktor z lastno vrednostjo 4,887, ki prevladuje med vsemi faktorji iz rešitve v tabeli 3 in v Scree - diagramu. S tem faktorjem (dejavnikom) lahko pojasnimo 69,814 % celotne variabilnosti zadovoljstva udeležencev projekta PRSPo oz. postavk, ki so bile izbrane kot indikatorji le tega. Test KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) je 0,495, kar pomeni, da podatki niso povsem primerni (v družboslovju je zaželeno vsaj KMO = 0,5) za analizo zaradi relativno velikega vpliva specifičnih (tudi naključnih) dejavnikov. Bartlettov test sferične signifikance je 0,002; test zanesljivosti Cronbach's alpha pa je 0,908. Prvi test preverja domnevo, ali je korelacijska matrika enotska oz. kaže na ustreznost faktorjskega modela, drugi test pa govori o zanesljivosti oz. sorazmerni skladnosti odgovorov anketirancev na postavke o zadovoljstvu udeležencev projekta.

Začetne vrednosti (Initial Eigenvalues)			
Faktor	Skupaj	% Variance	Kumulativna %
1	4,887	69,814	69,814
2	0,767	10,953	80,767
3	0,692	9,893	90,659
4	0,343	4,898	95,557
5	0,188	2,689	98,246
6	0,117	1,671	99,918
7	0,006	0,082	100,000

**Tabela 3:** Skupna pojasnjena varianca - ocena faktorjskega modela: Metoda največje verjetnosti (Maximum Likelihood)(Vir: Lastna raziskava)

	Povprečje	Std. Deviacija
Zaznava rezultata samoocene za področje dela	3,56	0,882
Vpliv projekta PRSPo na redno delo	3,33	0,707
Mnenje o vsebini poglavja, ki so jo izdelali	3,22	0,667
Dodana vrednost projekta za Mercator	3,22	0,833
Zadovoljstvo s končnim poročilom MIRS-a	3,11	1,453
Dodana vrednost projekta PRSPo za področje dela	2,89	1,054
Informiranost o projektu PRSPo pred začetkom sodelovanja	2,33	1,225

**Tabela 4:** Postavke, na katere pomembno vpliva izračunani faktor (dejavnik) (Vir: Lastna raziskava)

Zaznava rezultatov samoocene po področjih dela je najbolj pomembna postavka za udeležence projekta. Na drugo mesto pa uvrščajo zaznavanje občutenega vpliva projekta na njihovo strokovno delo. Na tretjem mestu pa je po pomembnosti lastno mnenje, ki so si ga ustvarili o izdelani vsebini poglavja poročila (vloge). Sledijo še dodana vrednost projekta za Mercator, zadovoljstvo udeležencev z zunanjim poročilom ocenjevalcev MIRS-a, dodana vrednost za področje dela in na koncu informiranost o projektu pred začetkom sodelovanja (tabela 4). Razvrstitev postavk lahko povzamemo v ugotovitev, da sta vsaj dva razloga, ki prispevata k temu, in sicer: aktualnost samoocene v času izvedbe in samoocena kot 'glavna skrb' v projektu. Ob tem ne smemo zanemariti dejstva, da so bili udeleženci projekta strokovnjaki na svojih področjih dela in ne na področju samoocenjevanja, zato je pomembno tudi njihovo razumevanje pomena samoocene in priprave nanjo (Dimitriades, 2000; Seppanen, Jarvela, 2004).

Odgovori na odprta vprašanja, kot je npr. 'S čim ste bili posebej zadovoljni v okviru projekta PRSPo?', so se nanašali predvsem na: pridobivanje novih strokovnih izkušenj, aktivno udeležbo članov projektne skupine, oceno dosedanjega dela, primerjave (benchmarking) in nenehno izboljševanje. Kot priporočila za izboljšanje izvedbe projekta pa so bili navedeni predlogi: zaključna predstavitev vsem udeležencem projekta, nadgraditi obstoječo vlogo ter 'pregledati in prediskutirati, kaj in na kakšen način so pisali konkurenčni partnerji v panogi ...'. V procesu samoocenjevanja je namreč glavna poraba virov v pripravi in izvedbi, zelo malo prostora pa je namenjeno povratnim informacijam (Fross, et al., 2002).

Ker je bilo od leta 1997 do konca leta 2004 na slovenskem trgu izvedenih 23 pripojitev večinoma trgovskih družb k obvladujoči družbi Mercator, d.d., so bili v podjetju v času trajanja projekta PRSPo prisotni vplivi različnih tipov organizacijskih kultur. Te so po mnenju Tavčarja (2002) predvsem kultura moči ter poslovna, sistemska in procesna kultura. V obvladujoči družbi se je namreč strnilo veliko ljudi iz različnih organizacij z različno organizacijsko kulturo, ki pa so se morali v nekem obsegu prilagoditi. Temeljne vrednote korporacijske kulture skupine Mercator (Mercator 2006) so pa verjetno relativno skladne z vrednotami ljudi, ki so ostali zaposleni v podjetju. Ugotovitve študije primera kažejo, da ima med vsemi vrstami kulture nekaj prednosti poslovna kultura, ki kaže težnjo prevladovanja.

## 6. Sklep

Obraavnava organizacija je lahko zgled v smislu izkazovanja dosežene ravni odličnosti, ki je bila potrjena



v procesu samoocenjevanja in ocenjevanja v procesu tekmovanja PRSPO. Vendar je enkratno sodelovanje v procesu zunanjega ocenjevanja navadno neučinkovita uporaba virov organizacije. Pri prvem sodelovanju v takšnem procesu organizacija namreč šele razvija veščine, ki so pomembne za uspešno sodelovanje. Pogosto koristi procesa zunanjega ocenjevanja tudi niso povsem merljive vse do drugega sodelovanja (Eriksson in Gravare, 2005). Pomembno je tudi, da med dvema sodelovanjema na državnem tekmovanju (npr. PRSPO, MBNQA, DP, BQF idr.) ali na evropskem EFQM mine dovolj časa za izvedbo projektov izboljšav, ki so bile zaznane v samoocenjevanju in zunanjem ocenjevanju v procesu PRSPO.

Morda bi bilo ob načrtovanju projekta treba razmišljati o razvoju integriranega sistema managementa, ki bi povezoval kvalitativne in kvantitativne parametre odločanja v dinamičnem okolju, z namenom rangiranja in optimiziranja temeljnih procesov. Načrtovanje komuniciranja med projektom samoocenjevanja za poslovno odličnost zadeva definiranje vseh tipov informacij, ki jih bomo razširjali, komu, kdaj in potem dokumentiranje tega. Tudi ugotavljanje zadovoljstva udeležencev je pomembno z vidika pridobivanja povratnih informacij in izboljševanja dela v naslednjih projektih. Študija tega primera trgovskega podjetja ima tudi omejitve. Prva je ta, da je obravnavana organizacija le ena. Druga omejitev pa se nanaša na velikost vzorca anketiranih udeležencev, ki so se odzvali in pa na dejstvo, da se je v obvladujoči družbi, ob številnih pripojitvah, strnilo veliko ljudi iz različnih organizacij z različno organizacijsko kulturo. Pri pregledovanju literature (glej 2. pogl.) smo naleteli predvsem na raziskave o vplivu modela odličnosti na finančne rezultate za podjetja. Redki so pa primeri, ki govorijo o izboljšavi delovanja podjetij skozi udeležbo na državnem ali evropskem tekmovanju nagrade za kakovost in/ali o zadovoljstvu udeležencev takšnih projektov.

Te ugotovitve lahko pripomorejo organizacijam, ki tehtajo svoje razloge ali pa se odločajo o nameri za vpeljavo modela EFQM v poslovanje in/ali sodelovanje v procesu ocenjevanja PRSPO. Nadaljnje raziskovanje, kako uvajanje modela odličnosti vpliva na organizacijsko kulturo in poslovne rezultate, je vsekakor priporočljivo na naslednjih študijskih primerih in tudi v primerjavah med organizacijami.

## 7. Viri in literatura

Barczak, Gloria, David, Wilemon (2001): »Factors influencing product development team satisfaction«, *European Journal of Innovation Management*, let. 4, št. 1, str. 32-36.

Bou-Llusar, C. J., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., in Beltran-Martin, I. (2003): »To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?«, *International Journal of Quality & Reliability Management*, let. 22, št. 4, str. 337-353.

Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J., in Singhal, V. (2005): *Report on EFQM and BQF funded Study into*

*The impact of the effective Implementation of rganisationl Excellence strategies on key Performance results*, <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPO/EFQMFinalReport.pdf> (15.7.2007).

Boys, K., Willcock, A., Karapetrovic, S., in Aung, M. (2005): »Evolution towards excellence: use of BE programs by Canadian organizations«, *Measuring Business Excellence*, let. 9, št. 4, str. 4-25.

BQF (B.I.): <http://www.quality-foundation.co.uk/pdf/BQFhistory.pdf> (10. 8. 2007).

E, Carter, G., Thomas, F., Hakes, C., in Welch, J. (2000) »Successfully exploiting the relationship between the EFQM Excellence Model, Strategy Formulation, Self-Assessment and your Organisation's Business Planning Process, Results of a joint EFQM/BQC Performance Management Ltd. Benchmarking Study Project«, [http://www.efqm.org/uploads/members/relation\\_model.pdf](http://www.efqm.org/uploads/members/relation_model.pdf) (15. 7. 2007).

Dimitriades, Zoe, S. (2000): »Total involvement in quality management«, *Team Performance Management: An International Journal*, let. 6, št. 7/8, str. 117-121.

Dolinšek, Slavko, Franka, Piskar, Armand, Faganel, Karmen, Kern, Pipan in Drago, Podobnik. 2006. *Management kakovosti*. Koper: Fakulteta za management.

Fross, Kim, Claus, C., Reiben, Jerker, Carlsson, (2002): »Process Use of Evaluations: Types os Use that Precede Lessons Learned and Feedback«, *Sage Publications, London*.

Conti, T., (2007): »A history and review of the European Quality Award Model«, *The TQM Magazine*, let. 19, št. 2, str. 112-128.

Conti, T., (1998): »Samoocenjevanje družb«, *DZS, d.d., Ljubljana*.

Crosby, P.B. (1989): »Kakovost je zastoj«, *ČGP Delo, Ljubljana*.

EFQM (2007): <http://excellenceone.efqm.org/Default.aspx?tabid=463> (15. 7. 2007).

Eriksson, H., in Garvare, R. (2005): »Organisational performance improvement through quality award process participation«, *International Journal of Quality & Reliability Management*, let. 22, št. 9, str. 894-912.

Eriksson, H., in Hansson, J. (2003): »The impact of TQM on financial performance«, *Measuring business excellence*, let. 7, št. 1, str. 36-50.

Feigenbaum, A. V. (1991): »Total Quality Control«, *McGraw-Hill, Inc., New York*.

Hausner, A., in Vogel, N. (1999): *Linking Botomline Improvements with the Australian Business Excellence Framework*, *The 1999 Australian Quality Council*,

University of Wollongong, Australia.

Heldman, K., Baca, C., in Jansen, P. (2005): »Project Management Professional: Study Guide«, Wiley Publishing, Inc., New Jersey.

Hendricks, K. B., Singhal, V. R. (2000): »The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners«, <http://www.efqm.org/uploads/excellence/vinod%20full%20report.pdf> (15. 7. 2007).

Inaki, H.S., Arana Landin, G., and Casadesus M. (2005): »A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM«, *International Journal of Quality & Reliability Management*, let. 23, št. 7, str. 807-827.

Janeš, A., in Faganel, A. (2006): *Compatibility of the ISO 9001:2000 and Slovenian National Quality Award in case of retailing business. X. International Symposium SymOrg 2006, Zlatibor, 7-10. jun.*

Janeš, Aleksander (2004): *Projekt Poslovna odličnost v družbi Mercator, d.d., Uvodna predstavitev za širše vodstvo družbe, Interno gradivo, Poslovni sistem Mercator, d.d.: Ljubljana.*

Karapetrovic, S., in Wilborn, W. (2002): »Self-audit of process performance«, *International Journal of Quality & Reliability Management*, let. 19, št. 1, str. 24-45.

Kern Pipan, K. (2007): »Management stalnih izboljšav in modeli odličnosti (EFQM, CAF): samoocenjevanje organizacij - pot napredka«. *HRM, junij 2007*, let. 5, št. 17, str. 68-73.

Kovač, P., in Kern Pipan, K. (2005): *Celovito izboljševanje javne uprave z integracijo različnih pristopov na temelju modela odličnosti EFQM, Zbornik prispevkov, Sodobna javna uprava, MJU, Portorož, Slovenija.*

Kristensen, K., Juhl, H.J., in Eskildsen J. (2001): »Benchmarking excellence«, *Measuring Business Excellence*, let. 5, št. 1, str. 19-23.

Leonard, D., in McAdam, R. (2003): »Impacting organizational learning: the training and experiences of quality award examiners and assessors«, *Journal of European Industrial Training*, let. 27, št. 1, str. 16-21.

Leonard, D., in McAdam, R. (2002): »The role of the business excellence model in operational and strategic decision making«, *Management Decision*, let. 40, št. 1, str. 17-27.

Liang, Wen, Yau (2003): »The analytic hierarchy process in project evaluation«, *Benchmarking, An International Journal*, let. 10, št. 5, str. 445-456.

Lientz, B. P., in Rea, K. P. (1999): »Breakthrough Technology Project Management«, Academic Press, San Diego.

Mangelsdorf, D. (1999): »Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry«, *The TQM Magazine*, let. 11, št. 6, str. 419-424.

Mann, R., in Grigg, N. (2006): *A Study of National Strategies for Organizational Excellence, Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence Conference - Oxymorons, Empty BBoxes, or important Contributions to Management Thought and Practice, Sydney, Australia, January 23-25.*

Saunders, M., in Mann, R. (2005): »Self-assessment in a multi-organisational network«, *International Journal of Quality & Reliability Management*, let. 22, št. 6, str. 554-571.

Mercator, d.d. (2006): »Letno poročilo 2006: Mercator«, [http://www.mercator.si/o\\_mercatorju/investorji/objave/letna\\_porocila](http://www.mercator.si/o_mercatorju/investorji/objave/letna_porocila) (14. 6. 2006).

Miyagawa, M., in Yoshida, K., (2005): »An empirical study of TQM practices in Japanese-owned manufacturers in China«, *International Journal of Quality & Reliability Management*, let. 22, št. 6, str. 536-553.

Možina, S., et al. (2002): »Management: nova znanja za uspeh«, Založba Didakta, Radovljica.

Oakland, J. S. (1999): »Total Organizational Excellence: Achieving world-class performance«, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Urad za meroslovje, MIRS (2005): [http://www.mirs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/prspo/nacionalna\\_nagrada\\_za\\_kakovost/ravni\\_odlicnosti\\_prspo/](http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/nacionalna_nagrada_za_kakovost/ravni_odlicnosti_prspo/) (15. 7. 2007).

Urad za meroslovje, MIRS (2004): »Model odličnosti. Velika podjetja«, Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

Urad za meroslovje, MIRS (2003): »Model odličnosti EFQM. Priročnik za samoocenjevanje«, Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

Pavlin, B. (2007): »Poslovna odličnost za povečanje ekonomske blaginje države«, *Delo FT*, 2. julija, 28.

PWHC - PriceWaterHouseCoopers (2000): »Report on the Evaluation of the Public Sector Excellence Programme, Survey Results«,

<http://archive.cabinetoffice.gov.uk/eeg/2001/pwcreport/pwcreport.pdf> (11. 10. 2007).

Piskar, F., in Dolinšek, S. (2006): »Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model«, *Industrial Management & Data Systems*, let. 106, št. 9, str. 1333-1343.

Samuelsson, P., Nilsson, L. E. (2001): »Self-assessment practices in large organizations«, *The International Journal*



of Quality & Reliability Management, let. 19, št. 1, 2002, str. 10-23.

Savič, N. (2007): »Z uporabo modela odličnosti EFQM do večje vrednosti podjetja«, Delo FT, 2.julija, 28.

Savič, N., Gunčar, U. (2006): »Projekt: Uvajanje poslovne odličnosti v slovenska podjetja, Vrednotenje spoštovanja temeljnih načel odličnosti v majhnih in srednje velikih organizacijah«, Interno gradivo, JAPTI in SFPO.

Seppanen, Jarvela, Rita (2004): »The meaning Assigned to Evaluation by Project Staff«, Sage Publications, London.

Sheth, J. N. (2007): »The self-destructive habits of good companies. And how to Break Them«, Wharton School Publishing, New Jersey.

Skubic, I., in Kern Pipan, K. (2005): Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost, 17. Forum odličnosti in mojstrstva, Zbornik prispevkov, Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Otočec.

Skubic, I., in Kern Pipan, K. (2006): »Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti«, V: Uveljavljanje mednarodne odličnosti : lux ex

oriente et occidente, Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Novo mesto, str. 127-142.

Šuštaršič, J. (2005): »Strategija razvoja Slovenije«, <http://www.gov.si/zmar/projekti/srs/StrategijarazvojaSlovenije.pdf> (15. 7. 2007).

Tavčar, Mitja I. (2002): Strateški management, visoka šola za management v Kopru, Koper.

Van der Wiele, A., Williams, A.R.T., in Dale, B.G. (2000): »ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path«, Business Process Management Journal, let. 6, št. 5, str. 417-427.

Wiele, A. van der, Dale, B. G., Williams, A.R.T., Carter G., Kolb F., Luzon M.D., Schmidt, A., in Wallace, M. (1996): »Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices«, International Journal of Quality & Reliability Management, let. 13, št. 1. str. 84-104.

Vizjak, A. (2006): »Program ukrepov za Spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007-13«, [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/dpk\\_program\\_sprejet\\_060706.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/dpk_program_sprejet_060706.pdf) (15. 7. 2007).

---

**Aleksander Janeš** je predavatelj na Fakulteti za Management Koper. V gospodarstvu je deloval na različnih področjih, predvsem na projektnem delu izgradnje sistema managementa kakovosti. Izkušnje iz gospodarstva sedaj nadgrajuje kot raziskovalec na področju managementa tehnologij, kakovosti in odličnosti. Je zunanji evalvator v visokem šolstvu ter sodeluje v projektih z gospodarstvom. Predava pri predmetih: Management tehnologij, Management kakovosti, Management proizvodnje in inoviranja.

**Armand Faganel** je višji predavatelj na Fakulteti za management Koper. Ima 13 let izkušenj v poslovnem svetu, deloval je kot vodja marketinga, prodaje, direktor poslovne enote. Raziskuje na področjih marketinške orientacije, marketizacije visokega šolstva, zaznavanju kakovosti storitev ter medkulturnih kompetenc. Predava pri predmetih: Marketing, Medorganizacijski marketing, Obnašanje potrošnikov, Marketinško komuniciranje. Je predstojnik Inštituta za marketing ter Centra za kakovost in evalvacije na FM.