

Uvedba standarda ISO 9000 ter zadovoljstvo udeležencev nabavne verige

ARMAND FAGANEL

Univerza na Primorskem, Slovenija

FRANKA PISKAR

Sanolabor, d. d., Slovenija

O poslovanju podjetij je bilo napisanih že precej člankov, ki dokazujejo pozitiven vpliv standardov ISO 9001. Vendar je bilo razmeroma malo raziskav opravljenih o vplivu standardov ISO na celoten management nabavne verige. Standardi so bili v podjetja vpeljani večinoma zaradi zahtev kupcev. Ko pa enkrat podjetje prevzame filozofijo sistema kakovosti ISO, to povzroči verižno reakcijo navzdol in navzgor po nabavni verigi. Razmerje kupec – dobavitelj postane trdniješe, zaupanje in transparentnost se uspešno širita po nabavni verigi. Sodelovanje med podjetji je eden od pomembnejših ugodnih vplivov managementa nabavne verige s skupnim ciljem povečevati prodajo distribucijskega kanala in njegovo dobičkonosnost, raje kot tekmovati za večji del stalnega dobička. Raziskavo smo opravili med 212 certificiranimi slovenskimi podjetji. Standardi so izboljšali izvedbo nabavne funkcije ter postopek za izbiro dobaviteljev. Podjetja, ki uporabljajo standarde dalj časa, izkazujejo večji vpliv na kakovost dobav, odzivnost dobaviteljev, točnost in zanesljivost.

Ključne besede: standard ISO 9001, management nabavne verige, zanesljivost dobaviteljev, zadovoljstvo, Slovenija

Uvod

Spremembe v gospodarstvu in družbi zahtevajo neprestano prilaganje podjetij. Odjemalec zahteva vedno več za enako ceno, vendar se kakovost storitev dobavitelja ne sme spreminjati. Dobavitelj to lahko dokaže posredno s postavitvijo sistema managementa kakovosti ISO 9001. Kakšni pa so dejanski učinki ISO 9001 na delovanje podjetja in v katero smer gredo njihove nadaljnje dejavnosti?

Pred uvedbo ISO 9001 podjetja pričakujejo veliko pozitivnih dosežkov. Avtorji pogosto objavljajo, kaj podjetja lahko pridobijo z njim, na katerih področjih več, na katerih manj (npr. organizacija poslovanja, urejenost dokumentacije, uspešnost podjetja). Zelo malo pa jih konkretno proučuje učinke po uvedbi in nadaljnje dejavnosti, da bi

podjetje lahko izboljševalo svoje poslovanje in dosegalo boljše rezultate. Je pa smiselno, da podjetja po uvedbi standarda preverijo, ali je pričakovano doseženo ali ne.

Nekaj raziskav je bilo opravljenih v tujini, v Sloveniji pa je omejeno področje razmeroma malo raziskano. Z empirično raziskavo med slovenskimi podjetji smo zato ugotavljali, kaj je bilo doseženega, ali bi podjetja lahko dosegla več, ali so podjetja dosegla premalo, ali je to šele začetek izboljšav ter ali lahko v prihodnosti pričakujemo nenehne izboljšave, kot je tudi zahteva standarda ISO 9001.

CILJI RAZISKAVE

Glavni cilj raziskave je bil preveriti postavljene hipoteze glede učinkov pridobitve certifikata kakovosti. Ob predpostavki, da podjetje že ima certifikat standarda kakovosti, smo analitično ugotavljali, koliko v resnici pridobijo z uvedbo standarda kakovosti, ali je obljubljeni doseženo ter kakšne so nadaljnje dejavnosti podjetja na področju nenehnega izboljševanja kakovosti. Ugotoviti smo želeli tudi, ali in kako se je spremenilo zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo odjemalcev, kakšni so interesi v podjetju?

Dve najpomembnejši hipotezi, ki smo si ju zastavili in preverili:

1. Mnoga podjetja, ki so pridobila certifikat kakovosti, so dosegla boljšo kakovost (tehnično) in so uspešnejša (poslovno) kot pred pridobitvijo.
2. Podjetja so dosegla premalo učinkov v primerjavi s pričakovanji.

Osredotočili smo se predvsem na ravnanje kakovosti, ko podjetje že pridobi certifikat za standard kakovosti. Za pridobitev konkurenčne prednosti mora podjetje najprej uskladiti svoj sistem poslovanja po standardu ISO 9001. Nato sledijo vzdrževanje, nadgrajevanje standarda ter zavezanost k nenehnemu izboljševanju.

Metodologija in značilnosti uvajanja standarda

Empirična raziskava je bila opravljena na osnovi strukturiranega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali 987 podjetjem v Sloveniji, ki so certifikat standarda ISO 9001 pridobila do leta 2002, kar 212 podjetij je na vprašalnik odgovorilo. Vprašalniki so bili poslani po pošti, podprli smo jih s telefonskimi pozivi in osebnimi stiki, da bi dobili kar najboljše odgovore. Torej je bila izbrana metoda kombinirane poštne ankete. Opisano izvedbo prikazuje preglednica 1. Vsebuje podatke o statistični populaciji, vzorčni enoti, vzorčnem okviru, velikosti vzorca, postopku vzorčenja, raziskovalnem instrumentu, metodi zbiranja in obdelave podatkov, času izvedbe ankete ter času ugotovljenega stanja.

PREGLEDNICA 1 Izvedba načrta za zbiranje podatkov

Statistična populacija	Organizacije v Sloveniji v letu 2002
Vzorčna enota	Posamezna organizacija
Vzorčni okvir	987 organizacij iz populacije: <ul style="list-style-type: none"> • naslovi, pridobljeni pri Infolinku • poslovni partnerji avtorjev raziskave
Velikost vzorca	Načrtovanih od 200 do 250 vzorčnih enot, doseženih 212 vzorčnih enot
Postopek vzorčenja	Enostavno naključno vzorčenje znotraj populacije
Raziskovalni instrument	Strukturirani vprašalnik
Metoda zbiranja podatkov	Kombinirana poštna anketa (vključuje poštno, osebno razdeljevanje in razdeljevanje posrednikov), podprta s telefonskimi klici in osebnimi stiki; namen je bil doseči čim večji odziv
Metoda obdelave podatkov	<ul style="list-style-type: none"> • Statistična obdelava z uporabo mssql Serverja 2000; določili smo merila za izdelavo strani, za prikaz podatkov pa tehnologijo ASP (Active Server Pages) za izdelavo strani • Interpretacija rezultatov ankete • Potrditev ali zavrnitev hipotez
Čas izvedbe ankete	Od septembra 2002 do januarja 2003
Čas ugotovljenega stanja	Sredi leta 2002

Poudariti je treba, da je bila raziskava narejena ob prehodu z različice standarda ISO 9001/2:1994 na različico ISO 9001:2000 z namenom, da bi ugotovili, kaj je bilo v obdobju zadnjih let (od začetka 90. let prejšnjega stoletja do leta 2002) doseženega oziroma kakšni vplivi so bili zaznani. Prehodno obdobje s standarda ISO 9001/2:1994 na ISO 9001:2000 je bilo do konca leta 2003. Anketiranje je bilo izvedeno jeseni 2002/začetek leta 2003, rezultati raziskave pa ustrezno oblikovani ter dopolnjeni v letih 2004 in 2005 (Piskar in Dolinšek 2006).

Vprašalnik je vseboval štiri sklope vprašanj. V članku so predstavljeni rezultati četrtega dela tretjega sklopa vprašanj, ki obravnava ravnanje z dobavitelji (slika 1). Dobavitelji pogosto posredno vplivajo na zadovoljstvo odjemalca. Tu nas je zanimal predvsem vpliv standarda na kakovost dela nabavne funkcije, na postopek izbire dobaviteljev, na čas izvedbe naročila, na kakovost – popolnost dobav, odzivnost, točnost, zanesljivost, zadovoljstvo dobavitelja – ter na medsebojni partnerski odnos. Predpostavljali smo, da je lahko vpliv certifikata na te dejavnike zelo velik, saj je organizacija v nadrejeni vlogi glede na dobavitelja in mu lažje sporoča zahteve standarda ter odjemalca (Piskar 2003).

Ta del vprašalnika izpolni odgovorni poslovno-funkcijski manager. V sodelovanju z njim ga izpolni tudi manager sistema kakovosti, vendar morajo odgovori izkazovati mnenje poslovno-funkcijskega managerja. Ocenite, kako je v organizaciji na navedene dejavnike uspešnosti poslovanja vplival uveden sistem kakovosti ISO 9001. Vsakega od teh ocenite z oceno od 1 do 5. Obrazložitev ocen: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.

3.4 DEJAVNIKI KAKOVOSTI DOBAVITELJEV

3.4.1	Boljša je kakovost dela nabavne funkcije.	1	2	3	4	5
3.4.2	Postopek za izbor dobaviteljev se je izboljšal.	1	2	3	4	5
3.4.3	Čas za izvedbo naročila se je skrajšal.	1	2	3	4	5
3.4.4	Kakovost (popolnost) dobav se je izboljšala.	1	2	3	4	5
3.4.5	Izboljšala sta se odzivnost in točnost.	1	2	3	4	5
3.4.6	Izboljšala se je zanesljivost dobaviteljev.	1	2	3	4	5
3.4.7	Povečalo se je zadovoljstvo dobaviteljev.	1	2	3	4	5
3.4.8	Izboljšal se je partnerski odnos dobavitelj – odjemalec.	1	2	3	4	5

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik

Oddelek (sektor) _____

Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____

Izobrazba _____

SLIKA 1 Del ankete o učinkih certifikata po poslovnih funkcijah

Pri tem je treba najprej opozoriti na uporabo različnih izrazov na področju kakovosti. Beseda management se v strokovnih in akademskih krogih različno uporablja in z različnim pomenom. Slovenski standard ISO 9001, na primer, je za izraz »management kakovosti« prevzel termin »vodenje kakovosti«, čeprav še ni poenotenega prevoda za »management«. Iz tega razloga v članku uporabljamo termin »ISO 9001:2000 – sistem vodenja kakovosti«.

Pregled literature

V časih preobilja kupcev lahko prodajalci prodajajo izdelke (storitve) nižje kakovosti. Proizvodnim podjetjem se ni treba boriti za kupce in dokazovati kakovosti izdelkov. Poslovne strategije so naravnane v kakovost, nižanje stroškov, cenovno učinkovitost. Zaradi preobilja ponudbe nad povpraševanjem in hitrega razvoja v novejšem času se je tudi v Sloveniji povečala vloga korporativne poslovne kakovosti. Potreba po izboljšanju kakovosti poslovanja se ni pojavila zaradi same kakovosti, temveč zaradi zahtev trga, močne konkurenčne tekmovalnosti in hitrosti razvoja. Najpomembnejše vprašanje, ko ponudba presega povpraševanje, je, kako dolgoročno zagotoviti dobiček, rast podjetja in blaginjo. Praksa je pokazala, da učinkovitost poslovanja proizvajalcev ne zadostuje, ko kupci izbirajo med različnimi ponudniki. Konkurenčnost je odvisna od kakovosti celotnega poslovanja,

ki se v uspešnih podjetjih transformira v poslovno strategijo. Podjetje kupcu lahko vnaprej zagotovi kakovost, če izkazuje usklajenost z zahtevami standarda ISO 9001. Managerji se morajo ukvarjati s problemi izboljšave celotnega podjetja, zato namenjajo pozornost vsem poslovnim področjem, ker vedo, da je veriga tako močna kot njen najšibkejši člen. Kupci se lahko poučijo o kakovosti izdelka po nabavi, toda to je lahko drago in prepozno.

Slovenskih podjetij, ki imajo standard ISO 9001/2, je bilo v letu 2002 kar 1026 (v proizvodnem in storitvenem sektorju). V teh podjetjih je bilo zaposlenih 54 % vseh zaposlenih v Sloveniji. Slovenska podjetja, certificirana po standardu ISO 9001, so v letu 2002 izkazovala naslednjo strukturo:

- 1,54-odstotni delež med podjetji z manj kot 50 zaposlenimi;
- 35-odstotni delež med podjetji, ki imajo od 50 do 250 zaposlenih;
- 96-odstotni delež med podjetji z več kot 250 zaposlenimi.

V letu 2005 je število certificiranih podjetij naraslo na 2114. Po razmerju število certificiranih podjetij na število prebivalcev smo v Evropski uniji na tretjem mestu.

Iz raziskav avtorjev, ki prihajajo iz različnih držav (Pivka in Uršič 1999; Prabhu in dr. 2000; De Vries in De Jong 2002; Heras, Casadesus in Dick 2002; Tan, Lin in Hung 2003; Magd, Kadasah in Curry 2003; Pan 2003) in so raziskovali učinke uvajanja ISO 9001, lahko povzamemo naslednje ugotovitve:

- učinkovitost izvajanja procesov je zelo narasla;
- precej se je izboljšala tudi kakovost izdelkov (storitev);
- dosežen je bil napredek na področju urejenosti organizacij;
- izboljšali so se tudi produktivnost in poslovni rezultati.

V literaturi zasledimo različne definicije managementa nabavne verige. Lummus in Vokurka (1999) sta definirala management nabavne verige kot vse tiste dejavnosti, ki so vpletene v dostavo izdelka, od surovin do kupca, vključujoč pridobivanje surovin in delov, proizvodnjo in sestavo, skladiščenje, vodenje evidenc, pridobivanje naročila in management naročil, distribucijo po distribucijskih poteh, dostavo kupcu in vse informacijske sisteme, ki so potrebni za spremljanje teh dejavnosti. Management nabavne verige koordinira in povezuje vse te dejavnosti v neprekinjen proces. Povezuje vse partnerje, vključno z oddelki v podjetju ter z zunanjimi partnerji, kot so dobavitelji, prevozniki, druga podjetja in ponudniki informacijskih sistemov.

Salvador in dr. (2001) so izpeljali empirično raziskavo na primeru 164 industrijskih tovarn o njihovem odnosu z dobavitelji in kupci.

Analiza je pokazala, da so tista podjetja, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja kakovosti, posredno popravila svojo časovno odzivnost – dostavo, točnost in hitrost operacij – kot rezultat polne mediacije po poteh interne prakse v managementu kakovosti, nižjem managementu, medoddelčni koordinaciji in vertikalni koordinaciji. Romano in Vinelli (2001) sta v svoji študiji prikazala izboljšavo sposobnosti podjetja, da prepozna pričakovanja končnih kupcev s pomočjo managementa nabavne verige.

Raziskava Casadesusa in de Castra (2005) dokazuje, da ni mogoče pritrditi, da je uvedba standarda ISO 9001 popolnoma koristna za strategije managementa nabavne verige; obstajajo pa določena področja, kjer je bilo dokazano, da so nastale izboljšave. V 62 % certificiranih podjetij trdijo, da se je odnos z dobavitelji izboljšal, v 80 % podjetij so odgovorili, da se je zadovoljstvo kupcev povečalo, in v 63 % podjetij so ugotovili, da se je število pritožb glede kakovosti izdelkov zmanjšalo. Kljub temu pa sta ugotovila, da obstajata dve področji, na katerih se kažejo slabosti uvedbe ISO 9001. V 62 % podjetij pravijo, da uvedba ni izboljšala managementa zalog, čeprav naj bi bili na razpolago vsi mehanizmi, in samo 31 % podjetij je zaznalo znižanje logističnih stroškov.

Avtorji (Romano in Vinelli 2001; Casadesus in de Castro 2005) v svojih raziskavah ugotavljajo, da je praksa managementa kakovosti v veliko pomoč in podporo odnosom v mreži podjetij, ki sestavljajo nabavno verigo, saj jim omogoča, da delujejo kot enovit sistem.

Wong, Tjosvold in Zhang (2005) so v svoji raziskavi preizkusili model, ki temelji na Deutschevi teoriji sodelovanja in konkurence, da bi pojasnili razmerja znotraj nabavne verige ter interakcije, ki prispevajo k zadovoljstvu odjemalcev. Rezultati analize s strukturnimi enačbami nakazujejo, da tista podjetja s svojimi dobavitelji in distributerji, ki si priznavajo medsebojen partnerski pomen, razvijajo cilje, ki vodijo predvsem v sodelovanje, in ne konkurenčnih ali neodvisnih ciljev. Z razvojem skupnih ciljev se poveča njihovo medsebojno zaupanje, delajo za nenehen napredek; ta partnerska razmerja pa se nato kažejo v izdelkih in storitvah, ki zadovoljijo odjemalce.

Vpliv standarda ISO 9001 na dejavnike kakovosti pri dobaviteljih

Ocene anketirancev so pokazale, da ima večina podjetij (60 %) oddelek za nadzor kakovosti, ki deluje znotraj drugih funkcij podjetja in ni neodvisen. Stroški samostojnega oddelka so večinoma previsoki (v nekaterih podjetjih so ta argument navedli kot razlog, da nimajo samostojnega oddelka) in da je bilo za podjetja lažje vzpostaviti sis-

tem vodenja kakovosti, če je bilo to vodeno znotraj drugih funkcij.

Velika večina podjetij (90%) se je odločila za uvedbo standarda v celotnem podjetju. Ta podjetja so bila pretežno proizvodna, delež je bil 94-odstotni, pri storitvenih podjetjih pa je ta delež znašal 80%. Uvedba sistema za vodenje kakovosti je bila za podjetja draga. Če je bil del podjetja izpuščen iz certifikacije, to ni nujno pomenilo pomembnega prihranka denarja ali časa. Izplačalo se je torej uvesti standard v celotnem podjetju. V 67% podjetij je bil sistem vodenja kakovosti uveden v letu in pol. Proizvodna podjetja z več kot 250 zaposlenimi so potrebovala največ časa, saj jih je 86% uvedlo standard v času enega leta in pol do dveh let, ostalih 14% pa v času do enega leta. 86% storitvenih podjetij, ki so imela do 50 zaposlenih, je uvedlo standard v enem letu. Večina podjetij – 73% – je pri uvajanju standardov sodelovala z zunanjimi partnerji. Verjamemo, da so uspeh uvedbe in poznejše dejavnosti, izvajane na tem področju, odvisni od začetka projekta, njegovega načrtovanja, motiviranja in priprave zaposlenih na prihajajoče spremembe.

Ob vključenosti zaposlenih pri uvajanju in pozneje, ko je bil certifikat podeljen, so se rezultati spreminjali – glede na lestvico: zelo zadovoljen, zadovoljen, manj zadovoljen, nezadovoljen s sodelovanjem – od zelo zadovoljen na začetku uvajanja (22%), na samo 11% po uvedbi standarda. V več podjetjih so pokazali manj zadovoljstva z vključenostjo po uvedbi (le 7% ob začetku in 11% po uvedbi). To dokazuje potrebo po neprekinjenih dejavnostih, sicer bodo rezultati uvedbe standarda stagnirali. Vključenost vršnega managementa pomembno vpliva na uspešnost uvedbe sistema vodenja kakovosti, motivacijo zaposlenih in stalnih dejavnosti v podjetju. V 44% podjetij je bila njihova vključenost zelo zadovoljiva. Ostala polovica podjetij pa meni, da zadovoljiva. To dokazuje veliko zaupanje in podporo vršnih managerjev sistemu vodenja kakovosti, čeprav so ocene lahko vprašljive. Vršni management pomeni v mnogih podjetjih zapreko za uvajanje sistemov vodenja kakovosti. To se kaže tudi v odgovorih vršnih managerjev, ki so na vprašanje o največjih ovirah pri vzpostavljanju sistemov za vodenje kakovosti s kar 41% odgovorili, da je to preobilica rednega dela pri vršnih managerjih.

VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA KAKOVOST IZVEDBE NABAVNE FUNKCIJE

Na osem vprašanj o vplivu standarda na dejavnike kakovosti dobaviteljev smo dobili odgovore iz 187 podjetij.

Na sliki 2 prikazujemo analizo vpliva standarda na kakovost izvedbe nabavne funkcije. V 85% podjetij so vpliv ocenili s 4 ali 5.

PREGLEDNICA 2 Vpliv števila zaposlenih, leta pridobitve standarda in dejavnosti podjetja na izboljšanje nabavne funkcije

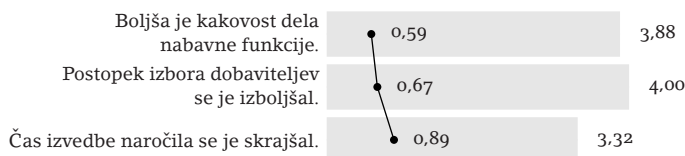
Dejavnik	sv	so
<i>Število zaposlenih</i>		
Več kot 250 zaposlenih	3,95	0,62
Od 50 do 250 zaposlenih	3,86	0,53
Manj kot 50 zaposlenih	3,83	0,63
<i>Leto uvedbe standarda</i>		
Pred 1997	4,06	0,48
V letih 1997, 1998, 1999	3,87	0,61
V letih 2000, 2001	3,79	0,61
<i>Dejavnost podjetja</i>		
Proizvodno podjetje	3,97	0,52
Predvsem proizvodno podjetje	3,92	0,49

OPOMBI sv – srednja vrednost; so – standardni odklon.

Srednja vrednost je 3,88, standardni odklon pa 0,59. To dokazuje, da ocene podjetij dosegajo srednjo vrednost in da je mnenje precej enolično. Po standardu ISO 9001:2000 je zadovoljevanje zahtev kupcev zajeto v točki »7.4 Nabava«. Najmočnejši vpliv na izvedbo nabavne funkcije je bil dosežen v proizvodnih podjetjih, ki so pridobila certifikat pred letom 1997 in imajo več kot 250 zaposlenih. Večji vpliv v proizvodnih podjetjih gre pripisati vplivu nabavne funkcije na tekoče poslovanje podjetja (proizvodni načrti, prodajni načrti ipd.).

Postopki za izbiro dobaviteljev so se po mnenju anketiranih izboljšali kot posledica uvedbe standarda. To je posebna zahteva standarda SIST ISO 9001:2000, ki jo najdemo v točki »7.4.1 Nabavni proces«. Podjetje mora oceniti in izbrati dobavitelja na osnovi sposobnosti dobave proizvoda, v skladu z zahtevami podjetja. Določiti je treba merila za izbiro, ocenjevanje in vnovično ocenjevanje (SIST ISO 9001:2000, 22). Srednja vrednost je 4, standardni odklon pa 0,67.

Zaznati je odvisnost od števila zaposlenih. Organizacije, ki imajo več zaposlenih, imajo večjo srednjo vrednost – 4,10, organizacije z 51 do 250 zaposlenimi imajo srednjo vrednost 3,97; podjetja z naj-



SLIKA 2 Vpliv standarda na kakovost izvedbe nabavne funkcije

več 50 zaposlenimi pa imajo najnižjo srednjo vrednost, 3,93. Glede na leto pridobitve standarda imajo podjetja, ki so ga pridobila pred letom 1997, boljšo srednjo vrednost – 4,17; podjetja, ki so ga pridobila v letih 1997, 1998, 1999, imajo srednjo vrednost 4,02; v podjetjih, ki so ga pridobila v letih 2000 in 2001, pa je srednja vrednost padla na 3,88. Enako lahko sklepamo, da je največji vpliv dosežen v proizvodnih podjetjih, ki so pridobila standard pred letom 1997 in imajo več kot 250 zaposlenih. Na splošno je zaznati velik vpliv standarda na postopek za izbiro dobaviteljev.

Vpliv standarda na skrajšanje časa za izvedbo naročil je zaznati samo v manjši meri, srednja vrednost znaša 3,32, standardni odklon pa 0,89 (slika 2). Glede na zahteve standarda ISO 9000 so podjetja dosegla premalo učinkov. Več časa bi morala posvetiti analizi izvedbe naročil in najti možnosti za čim hitrejšo uresničitev. Pri križanju spremenljivk nismo zaznali nobene težnje ali odstopanja od povprečno ugotovljene srednje vrednosti in standardnega odklona, ki sta izračunana za vsa podjetja skupaj.

Delo nabavne funkcije in postopek za izbiro dobaviteljev sta se po pridobitvi standarda izboljšala. Zaznati je bilo velik vpliv. Eden od pglavitnih delov pa še vedno ostaja neizboljšan. To je čas izvedbe naročila, saj se ni skrajšal. Odvisno od zmogljivosti informacijskega sistema podjetja se čas izvedbe naročil lahko skrajša (npr. ena od možnosti je elektronsko naročanje).

VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA ZANESLJIVOST DOBAVITELJEV

Na sliki 3 je prikazan vpliv standarda na izboljšanje kakovosti (popolnosti) dobav, na izboljšanje odzivnosti in točnosti ter izboljšanje zanesljivosti dobaviteljev. Analiza vpliva glede izboljšanja popolnosti dobav kaže velik vpliv standarda na ta dejavnik. Srednja vrednost je 3,77, standardni odklon pa 0,76. Podjetje, ki pridobi standard ISO 9001, mora zadovoljiti njegove zahteve. To pomeni, da mora vplivati na dobavitelje, da ti čim vestneje izpolnjujejo dana naročila. Pri križanju različnih spremenljivk smo ugotovili vpliv velikosti podjetja oziroma števila zaposlenih ter leta pridobitve standarda, kar prikazujemo v preglednici 3. Podjetja, ki imajo več zaposlenih in so uvedla standard pred letom 1997, so dosegla najboljši rezultat.

Ko združimo vse te spremenljivke, kažejo največjo srednjo vrednost podjetja, ki so dobila standard pred letom 1997 in imajo več kot 250 zaposlenih (srednja vrednost je 4,03). Najslabšo kažejo podjetja, ki so standard pridobila v letih 1997, 1998 ter 1999 in imajo od 51 do 250 zaposlenih (srednja vrednosti je 3,58).

PREGLEDNICA 3 Vpliv števila zaposlenih in leta pridobitve na izboljšanje popolnosti dobav

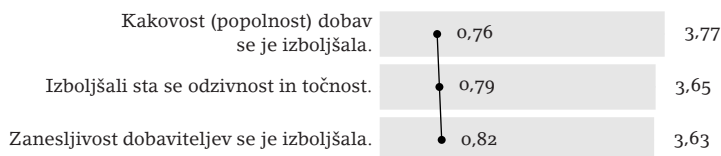
Dejavnik	sv
<i>Število zaposlenih</i>	
Več kot 250 zaposlenih	3,82
51 do 250 zaposlenih	3,77
Največ 50 zaposlenih	3,75
<i>Leto pridobitve standarda</i>	
Pred letom 1997	3,97
V letih 1997–1999	3,64

OPOMBA sv – srednja vrednost.

Ocena organizacij glede vpliva standarda na izboljšanje odzivnosti in točnosti dobaviteljev je nizka, srednja vrednost znaša 3,65; standardni odklon je visok (0,79, glej sliko 3), čeprav se je 72 % organizacij odločilo za oceno 4 ali 5. Ocene podjetij so zelo razpršene okrog srednje vrednosti. Pri križanju spremenljivk so največjo srednjo vrednost dosegle organizacije, ki so dobile standard v letih 2000, 2001 in imajo do 50 zaposlenih (srednja vrednost je 3,78), najslabšo pa podjetja, ki so pridobila standard v letih 1997, 1998 ali 1999 in zaposlujejo od 51 do 250 zaposlenih (srednja vrednost je 3,2). Če bodo podjetja znala izkoristiti standard, je na področju popolnosti dobav, odzivnosti in točnosti še mnogo priložnosti za izboljšanje sodelovanja z dobavitelji.

Standard je samo malo vplival na izboljšanje zanesljivosti dobaviteljev. Ta dejavnik je v povezavi z izboljšanjem dobaviteljeve odzivnosti in točnosti, zato sta tudi analizi odgovorov podobni. Srednja vrednost je nizka – 3,36, standardni odklon pa je visok – 0,82. Najslabšo srednjo vrednost so dosegle organizacije, ki so dobile standard v letih 1997, 1998, 1999 – srednja vrednost je 3,43 –, najboljšo pa tiste, ki so standard dobile pred letom 1997 in zaposlujejo več kot 250 zaposlenih – srednja vrednost je 3,9.

Pri vseh treh vprašanjih je zaznati slabše vplive v letih pridobitve standarda 1997, 1998 in 1999, boljše pa pri podjetjih, ki so pridobila



SLIKA 3 Vpliv standarda na boljše delo dobaviteljev

PREGLEDNICA 4 Vpliv standarda na partnerski odnos z dobaviteljem

Dejavnik	SV	SO	V
Zadovoljstvo dobaviteljev se je povečalo.	3,38	0,80	0,64
Izboljšal se je partnerski odnos dobavitelj – odjemalec.	3,68	0,77	0,60

OPOMBE SV – srednja vrednost; SO – standardni odklon; V – varianca.

standard pred letom 1997. Podjetja, ki imajo standard dalj časa, so dosegla večji vpliv pri kakovosti dobav, odzivnosti, točnosti ter zanesljivosti dobaviteljev.

VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA ZADOVOLJSTVO DOBAVITELJEV IN IZBOLJŠANJE PARTNERSKEGA ODNOSA Z NJIMI

Z analizo naslednjih dveh dejavnikov ugotavljamo, ali sta se zadovoljstvo dobaviteljev in partnerski odnos dobavitelj–odjemalec izboljšala. Glede na vse zahteve standarda, ki zadevajo dobavitelje v točki »7.4 Nabava«, so se povečale tudi zahteve odjemalcev do dobaviteljev. To pomeni, da dobavitelj porabi več časa za zadovoljitev vseh zahtev odjemalca, in to vpliva na njegovo nezadovoljstvo. Zato je srednja vrednost 3,38, standardni odklon pa je visok – 0,80 (preglednica 4).

Pri križanju različnih spremenljivk smo ugotovili samo vpliv leta pridobitve standarda. Najboljšo srednjo vrednost – 3,45 – imajo podjetja, ki so dobila standard pred letom 1997, najslabšo pa podjetja, ki so ga dobila v letih 1997, 1998 in 1999 (srednja vrednost je 3,29).

Podjetja so na koncu ocenila še partnerski odnos dobavitelj – odjemalec. Srednja vrednost je določeno povprečje negativnih in pozitivnih vplivov, znaša pa 3,68, standardni odklon je 0,77. Odstotna frekvenca skupaj za ocene 4 in 5 je 73 %. To pomeni, da če izključimo vpliv drugih ocen, se skoraj tri četrtine podjetij strinjajo, da je standard ugodno vplival na izboljšanje partnerskega odnosa. Pri križanju spremenljivk je prav tako zaznati vpliv leta pridobitve; in sicer podjetja, ki so standard dobila pred letom 1997, imajo srednjo vrednost 3,91, tista, ki so ga dobila v letih 1997, 1998 in 1999, pa najslabšo – 3,57. Zadovoljstvo dobaviteljev se s povečanjem zahtev odjemalcev ni povečalo. Malo se je izboljšal samo partnerski odnos dobavitelj – odjemalec.

Sklep

Analiza je pokazala, kot sta to nakazala že Casadesus in de Castro (2005), da ni mogoče popolnoma enolično prikazati povezave med uvedbo standarda ISO 9001 v proizvodnem podjetju ter podporo stra-

tegijam managementa nabavnih verig; obstajajo pa določena področja, ki so z uvedbo standarda precej pridobila. Ugotovitve raziskave podpirajo argument, da imajo podjetja z razvitimi medsebojnimi razmerji, ki temeljijo na zaupanju in so fokusirana na nenehne izboljšave z dobavitelji in distributerji, zadovoljne odjemalce. Wong, Tjosvold in Zhang (2005) menijo, da ni nujno, da zaznana medsebojna odvisnost vedno vodi k sodelovalnim ciljem. Zaupna, dolgoročno naravnana partnerska razmerja znotraj nabavnih verig pa dokazano prispevajo k učinkovitosti podjetij (Dyer in Chu 2003; Zhang, Cavusgil in Roath 2003).

Zahteva ISO 9001 ni, da morajo biti vsi dobavitelji certificirani po istem standardu. Vendar lahko podjetje, ki je sprejelo standard, da bi odjemalcem zagotovilo sposobnost zagotavljanja kakovostno oskrbo in zadovoljevati potrebe, zahteva enako tudi od svojih dobaviteljev. Najmočnejši vpliv na izvedbo nabavne funkcije je bil dosežen v proizvodnih podjetjih, ki so se prva odločila za pridobitev certifikata in imajo več kot 250 zaposlenih. To lahko pripišemo dejstvu, da je za spreminjanje poslovne kulture potrebnega precej časa. Ugotovitev, da je vpliv večji v proizvodnih podjetjih, lahko pripišemo vlogi nabavne funkcije pri tekočem poslovanju podjetja in vložnemu trudu. Seveda mora vršni management ob uvajanju sistema vodenja kakovosti omogočiti vso podporo in biti za zgled. Po mnenju anketiranih so se postopki za izbiro dobaviteljev izboljšali kot posledica uvedbe standarda ISO 9001.

Ugotovili smo, da je na področju popolnosti dobav, odzivnosti in točnosti še veliko priložnosti za izboljšanje sodelovanja z dobavitelji, če bodo podjetja le znala slediti zahtevam standarda. Ugotovimo torej lahko, da so podjetja v sodelovanju z dobavitelji dosegla premalo učinkov, saj so kupci glede na dobavitelja v nadrejenem položaju, ki ga lahko izkoristijo in izboljšajo koristno sodelovanje z dobavitelji do najvišje ravni. S tem potrjujemo drugo hipotezo, da so podjetja dosegla premalo učinkov. Standard jim je vsekakor pomagal doseči boljšo kakovost (tehnično), kar potrjuje prvi del prve hipoteze, ni pa zaznana neposrednega vpliv na poslovno uspešnost, kar zavrača drugi del prve hipoteze. Najpomembnejša ugotovitev raziskave je, da se skoraj tri četrtine anketiranih podjetij strinja z vplivom standarda na izboljšanje partnerskega odnosa znotraj nabavne verige.

Vzorec in izvedba raziskave seveda omejujejo njene ugotovitve. Anketirana podjetja sicer pripadajo različnim panogam, vendar so le slovenska, zato ugotovitev ne moremo posploševati. Podatki so korelirani in ne ponujajo neposrednih dokazov vzročnih povezav. Še več, dane ocene so mnenja in so jih podjetja sama posredovala, zato

so lahko vplivane s subjektivnostjo lastnega pogleda. Tudi časovna oddaljenost uvajanja sistema vodenja kakovosti lahko vpliva na natančnost spomina.

Čeprav so ugotovitve omejene z vzorcem in izvedbo raziskave, ima lahko ponovitev raziskave v širšem obsegu pomembne implikacije za razvoj medsebojnih razmerij znotraj nabavnih verig. Raziskava je nakazala naravo razmerij znotraj nabavne verige ter potrebne interakcije, ki lahko prispevajo k nastanku učinkovitih medsebojnih odnosov. Prvi korak je, da managerji prepoznajo strateško pomembnost sodelovanja, ko se partnerji zavedajo, da je dolgoročno medsebojno vlaganje v odnose pomembno in da lahko prispeva k lastnemu uspehu. Skupni cilji vodijo k razvoju zaupanja in trajnega izboljševanja; vse skupaj pa k zadovoljnim odjemalcem.

Literatura

- Casadesus, M., in R. de Castro. 2005. How improving quality improves supply chain management: empirical study. *The TQM Magazine* 17 (4): 345–357.
- De Vries, H., in A. De Jong. 2002. Dutch study gets up close and personal to ISO 9000 in use. *ISO Management Systems* 2 (3): 35–38.
- Dyer, J. H., in W. Chu. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science* 14 (1): 57–68.
- Heras, I., M. Casadesus in G. P. M. Dick. 2002. ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies. *Managerial Auditing Journal* 17 (1): 72–78.
- Lummus, R. R., in R. J. Vokurka. 1999. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems* 99 (1): 11–17.
- Magd, H., N. Kadasah in A. Curry. 2003. ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal* 18 (4): 313–322.
- Pan, J. N. 2003. A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries. *Industrial Management & Data Systems* 103 (8): 564–578.
- Piskar, F. 2003. Pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Piskar, F., in S. Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.

- Pivka, M., in D. Uršič. 1999. ISO 9000 in konkurenčnost podjetij: slovenske izkušnje. V *Najboljši pristopi za uspeh: zbornik referatov*, 87–88. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Prabhu, V., A. Appleby, D. Yarrow in E. Mitchell. 2000. The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance. *The TQM Magazine* 12 (2): 84–91.
- Romano, P., in A. Vinelli. 2001. Quality management in a supply chain management perspective. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (4): 446–460.
- Salvador, F., C. Forza, M. Rungtusanatham in T. Y. Choi. 2001. Supply chain interactions and time-related performances: an operations management perspective. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (4): 461–475.
- Slovenski standard SIST ISO 9001*. 2000. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Tan, B., C. Lin in H. Hung. 2003. An ISO 9001:2000 quality information system in e-commerce environment. *Industrial Management & Data Systems* 103 (9): 666–676.
- Wong, A., D. Tjosvold in P. Zhang. 2005. Supply chain relationships for customer satisfaction in China: Interdependence and cooperative goals. *Asia Pacific Journal of Management* 22 (2): 179–199.
- Zhang, C., S. T. Cavusgil in A. S. Roath. 2003. Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies* 34 (6): 550–556.