

VPLIV VODENJA, TQM IN MODELA ODLIČNOSTI EFQM NA UČINKOVITOST POSLOVANJA IN KAKOVOST ŽIVLJENJA

Dr. Karmen Kern Pipan in Loredana Leon
Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje
e-pošta: karmen.kern-pipan@gov.si, loredana.leon@gov.si

Povzetek

Namen prispevka je predstaviti temeljne ugotovitve in izsledke na podlagi mednarodnih dobrih praks pri uporabah načel TQM s ciljem dviga učinkovitosti in konkurenčnosti. Še posebej prikazujemo primere dobrih praks najboljših podjetij in javnih inštitucij v okviru ocenjevanj EFQM Evropske nagrade za poslovno odličnost (European Excellence Award – EEA) iz Bruslja (kot kažeta primera Volkswagen Motors iz Poljske in turške občinske uprave Bursa Nilufer Belediyesi), s ciljem prenosa znanja in izkušenj za vodenje sprememb, optimizacijo in dvig učinkovitosti poslovanja. Kriterije evropskega modela odličnosti EFQM že dve desetletji uporablja Evropska nagrada za odličnost ter 26 regionalnih in nacionalnih nagrad evropskih držav, v Sloveniji priznanje RS za poslovno odličnost (PRSP0). Najnovejša verzija evropskega modela odličnosti EFQM 2013 vsebuje aktualne spremembe v smeri večje agilnosti in proaktivnosti ter poenostavitve točkvalne matrike RADAR in operacionalizacije uporabe modela v praksi. Mednarodni primeri dobrih praks (npr. Velika Britanija in Baskija) kažejo, da večletna sistematična uporaba principov TQM daje pozitivne učinke tako na mikro organizacijski ravni kot tudi na makro ekonomski ravni države kot celote.

Ključne besede: vodenje, management kakovosti, dobre prakse, inovativnost, priznanje RS za poslovno odličnost, evropski model odličnosti EFQM, makroekonomski učinki

1. UVOD

Filozofija kakovosti je v zadnjih desetletjih doživela svoj razvoj od kontrole procesov v industriji, do vpeljave sodobnih pristopov poslovne odličnosti v praksi, ki so se prenesli najprej v storitve, kasneje pa tudi v javni sektor. S ciljem pridobivanja konkurenčne prednosti, podjetja podpirajo vpeljavo stalnih izboljšav z institucionalizacijo različnih orodij, pristopov in tehnik, da bi tako stimulirali uspešnejše poslovne rezultate in spodbujali tehnološki razvoj (Kern Pipan et al., 2012). Nacionalne nagrade za kakovost in odličnost so bile pred desetletji ustanovljene prav s ciljem podpirati sistematično vpeljavo stalnih izboljšav in uporabe TQM v organizacijah. V državah Evropske unije je po vzoru EEA, ki temelji na EFQM modelu odličnosti, postal najbolj razširjen model v zadnjih desetletjih. V tako imenovanih Vzhodno-evropskih državah (Češka, Estonija, Madžarska, Latvija, Litva, Slovaška in Slovenija), so vlade razvijale in podpirale nacionalne nagrade za kakovost. (Izjema je Poljska, kjer je nacionalna nagrada zasebno financirana.) V Avstriji, Belgiji, na Cipru, na Danskem, v Franciji, Nemčiji, Grčiji, na Irskem, v Luksemburgu, na Nizozemskem, Portugalskem, v Španiji, na Švedskem in v Veliki Britaniji pa so nacionalne nagrade v zasebni lasti. Ker se je podjetništvo pričelo razvijati v Vzhodno-evropskih državah v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, so takrat vlade pričele s promoviranjem in podporo prvim korakom uvedbe modelov

poslovne odličnosti z namenom izboljšanja nacionalne konkurenčnosti (Mavroidis et al., 2007). Podobno je bila leta 1998 ustanovljena slovenska nacionalna nagrada - priznanje RS za poslovno odličnost po vzoru EEA in nacionalnih nagrad ostalih držav članic Evropske unije kot program Vlade RS (Kern Pipan et al., 2012). V času od 1996 (prvi pilotni projekt) do sedaj je bilo v okviru sistema priznanja RS za poslovno odličnost uspešno zaključenih 234 ocenjevanj organizacij, od tega 154 v podjetjih in 80 v javnih inštitucijah (MIRS, 2012). Namen in cilji PRSPO sledijo vzoru EEA in drugih nacionalnih nagrad po svetu: v organizacijah sistematično spodbuja stalne izboljšave v poslovanju, inovativnost in ustvarjalnost pri zaposlenih, dvosmerno komuniciranje, odprto organizacijsko kulturo ter prenos dobrih praks zunaj in znotraj organizacije. Vse to je v sedanjem času izrednega pomena, saj gospodarska kriza kaže svoje posledice v vse večjem obsegu tudi v Sloveniji. Vrsta nekdanjih uspešnih podjetij se spopada s težavami pri svojem poslovanju, doseganju vrhunskih ravni kakovosti svojih izdelkov, slabimi poslovnimi rezultati ter nekonkurenčnostjo na globalnih trgih. Nemalo je primerov odpuščanja presežnih delavcev, zapiranja obratov ali celotnih tovarn, kar povečuje negotovost in socialne stiske. Posledice negotovosti in neugodnih rezultatov ter napovedi v gospodarstvu se vse bolj čutijo tudi v javnem sektorju. Javno - finančni primanjkljaj v Sloveniji je vse večji in opominja na kavzalno povezavo med javnim in zasebnim, hkrati pa zahteva razmislek o nujnih ukrepih za dvig produktivnosti, nižanju stroškov ter racionalizaciji na vseh področjih poslovanja in tudi v javnem sektorju (Kern Pipan, 2012). V nadaljevanju predstavljamo primerjalne podatke naše države po različnih pokazateljih konkurenčnosti v primerjavi z drugimi državami ter izbrane primere evropskih dobrih praks s področja managementa TQM.

Pregled izbranih primerov držav po konkurenčnosti in kupni moči prebivalstva, kaže, da Slovenija že nekaj let zapored izgublja svojo prednost. Po lestvici Svetovnega gospodarskega foruma (WEF, 2011) je Slovenija v letu 2011 na 57. mestu (od leta 2009 je izgubila 20 mest). Na svetovni lestvici konkurenčnosti (IMD) se Slovenija leta 2012 nahaja na 51. mestu (19 mest manj kot leta 2009). V tem času je denimo Švica pridobila eno mesto in je na 3. mestu, Nemčija je na 9. mestu (pridobila 4 mesta), Velika Britanija je pridobila 3 mesta (18. mesto), Avstrija na 21. mestu (izgubila 5 mest), Češka na 33. mestu (pridobila 4 mesta), Poljska na 34. mestu (pridobila 10 mest), Turčija na 38. mestu (pridobila 9 mest), Španija na 39. mestu (nespremenjeno), Italija na 40. mestu (pridobila 10 mest). Sledijo nam na denimo 53. mestu Romunija (pridobila 1 mesto), Bolgarija (54. mesto, izgubila 16 mest), Hrvaška (57. mesto, izgubila 4 mesta) ter na 58. mestu Grčija (izgubila 6 mest) (IMD 2012 in IMD 2009). Če pogledamo svetovno lestvico družbenega bruto produkta na prebivalca za leto 2011, vidimo, da je Švica na 14. mestu (43.900\$), Avstrija na 18. mestu (42.400\$), Velika Britanija na 33. mestu (36.300\$), Turčija na 86. mestu (14.700\$), Češka na 50. mestu (27.400\$) in Hrvaška na 66. mestu (18.400\$), Slovenija na 47. mestu (29.000\$), Italija na 44. mestu (30.900\$), Španija na 43. mestu (31.000\$) ter Grčija na 52. mestu (26.600\$) (CIA, 2011). Nadalje rezultati raziskave o pozitivnih učinkih TQM v Veliki Britaniji za leto 2011, kažejo pozitivne učinke na povečanje bruto domačega produkta (BDP), zaposlovanja in davčne prihodke. Rezultati kažejo, da so že vpeljane prakse TQM v organizacijah prispevale: 6.01 % v BDP, najmanj 8.4 milijarde funtov v državno blagajno ter 1.43 milijona (4.94%) pri zaposlovanju več kot sicer. Po ocenah raziskave bi vpeljava praks TQM v vseh sektorjih še dodatno povečala BDP za 3.37 %, podvojila prispevek v državno blagajno ter pridobila 455.000 delovnih mest (1.57%). Rezultati kažejo tudi višjo donosnost prihodkov (ROI – Return on

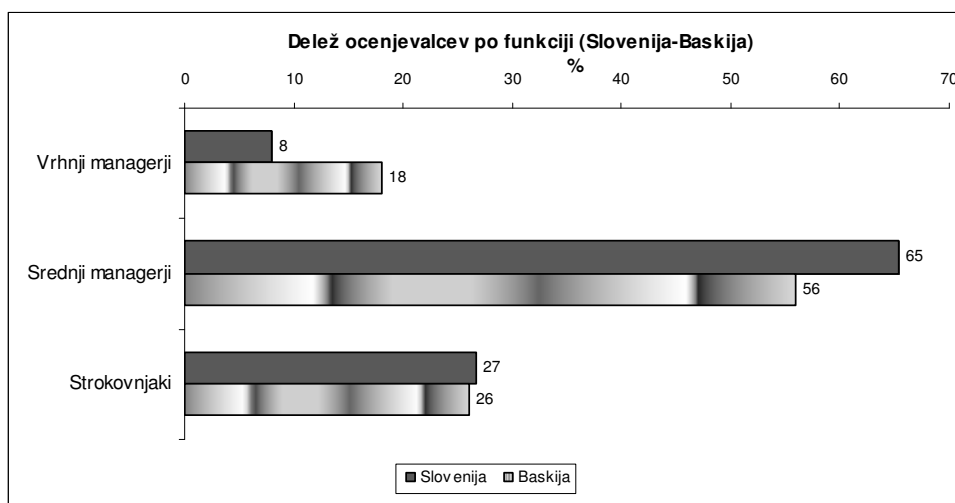
Investment) v razmerju 6:1 ter prihranek v razmerju 16:1 v organizacijah s popolnoma vpeljanimi praksami TQM (CEBR, 2012).

Glede na primerjalne podatke o konkurenčnosti in kupni moči prebivalstva, so napovedi za Slovenijo precej neugodne, tako v luči kakovosti poslovanja, mednarodne konkurenčnosti, kot tudi kakovosti življenja in družbene blaginje nasploh. Verjamemo, da je mogoče z učinkovitejšim managementom in dosledno uporabo TQM praks na mikro in makro ravni (vključno z javnim sektorjem), tudi v Sloveniji izboljšati učinkovitost poslovanja ter obrniti trende v pozitivno smer tudi na ravni države kot celote kot kažejo v nadaljevanju prikazani primeri dobrih praks.

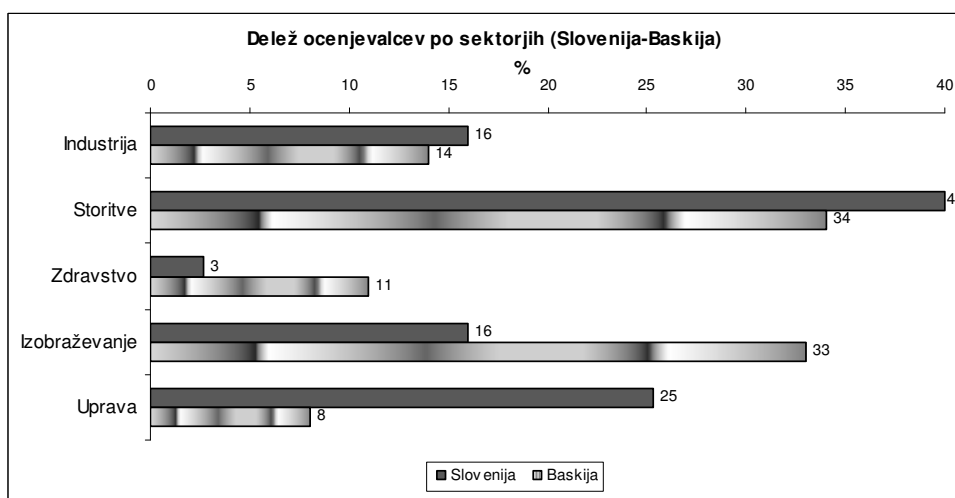
2. PRIMERJAVA NACIONALNE NAGRADE ZA POSLOVNO ODLIČNOST V SLOVENIJI (PRSPO) IN BASKIJSKE NAGRADE ZA POSLOVNO ODLIČNOST

V državah EU, Rusiji in Turčiji deluje skupno preko 26 nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost in odličnost po vzoru EEA z uporabo kriterijev evropskega modela odličnosti EFQM. Primerjava števila podjetij in institucij uvrščenih med EEA nagrajence (finaliste in zmagovalce) po državah od leta 2000 do 2011 pokaže sledeče rezultate: Nemčija 32, Velika Britanija 31, Baskija 26, Turčija 20, Madžarska 15, Italija 10, Španija (brez Baskije) 9, Grčija 7 in Slovenija 3 (EUSKALIT, 2012 in MIRS, 2012). Baskija ima torej na evropski ravni izjemno zavidljive rezultate, saj je dosegla 26 nagrad odličnosti (12 finalistov, 13 dobitnikov priznanja (Prize Winner) in tudi enega nagrajenca (Award Winner) (Euskalit, 2012). V okviru EEA so slovenska velika podjetja – dobitniki PRSPO dosegli dve mesti med finalisti (Hermes SoftLab in Luka Koper) ter dobitnika priznanja (Prize Winner- Trimo) ter se tako postavila ob bok uspešnim mednarodnim imenom kot so denimo IBM, TNT, Nokia, Siemens, Bosch, BMW in druga. Baskijski nagrajenci EEA izhajajo iz velikih, srednjih in majhnih organizacij iz zasebnega in javnega sektorja ter prihajajo iz industrije, storitev, šolstva in zdravstva (Sierra, 2012). Ne glede na to, da celotna Španija ne kaže spodbudnih makroekonomskih rezultatov, pa to lahko trdimo za njeno pokrajino Baskijo. Če si podrobneje pogledamo primer Baskije, vidimo, da ima 2 MIO prebivalcev (kar pomeni 5.4 % prebivalstva Španije) in jo lahko primerjamo s Slovenijo. Podatki za leto 2010 kažejo, da je BDP na prebivalca v pokrajini Baskiji znašal 40.457\$ (WFE, 2012), kar je možno primerjati z zgornjimi podatki Avstrije in Švice. Medtem, ko je stopnja brezposelnosti za leto 2011 v Španiji 21,7%, je v bila Baskiji 10,8% (Eustat, 2011), kar je blizu povprečju držav EU (9,7%), podatki za Slovenijo kažejo na 8,2%, za Avstrijo 4,2% (Eurostat, 2011), za Švico pa 3,1% (CIA, 2011). Za primerjavo lahko pogledamo tudi število podeljenih certifikatov managementa kakovosti ISO 9001 v Baskiji 4.000 (Euskalit, 2006), v Sloveniji 2.182, v Avstriji 3.806 in v Švici 10.984 za leto 2006 (ISO, 2007). Od leta 1993 deluje v Baskiji organizacija Euskalit – The Basque Foundation for Excellence, ki koordinira baskijsko nagrado za poslovno odličnost (Basque Government Business Excellence Award), in skrbi za promocijo ter širjenje odličnosti v organizacije v vseh sektorjih te pokrajine po vzoru EEA. Gre za neprofitno organizacijo s 17 zaposlenimi in z 2,6 mio EUR letnega proračuna (od tega 70% javnih in 30% zasebnih sredstev) (MIRS, 2012; Sierra, 2010, 2012). Na enak način poteka v Sloveniji ocenjevanje podjetij in javnih institucij v okviru priznanja RS za poslovno odličnost - PRSPO pod okriljem Urada RS za meroslovje (v imenu Odbora PRSPO), ki razpolaga letno z nekaj

desetkrat nižjimi proračunskimi sredstvi. Za doseganje 400 in več točk od 1000 možnih so v okviru nagrade za odličnost v Baskiji podelili že 250 srebrnih in zlatih diplom (Sierra, 2012), v Sloveniji pa je bilo v okviru PRSPO do sedaj podeljenih 52 primerljivih diplom (nad 400 točk) (MIRS, 2012). Nadalje je Euskalit že leta 2010 imel t.i. »Assessors Club«, z vključenimi 1857 ocenjevalci (Sierra, 2010), v Sloveniji pa je bilo v ocenjevalno komisijo vključenih 82 članov leta 2011 (MIRS, 2012). Primerjave deležev ocenjevalcev po funkciji in sektorjih med Slovenijo in Baskijo pokažejo (Graf 1), da sta Slovenija in Baskija primerljivi po deležu ocenjevalcev iz vrst strokovnjakov (Slovenija 27%, Baskija 26%), medtem ko delež ocenjevalcev iz vrst vrhnjega managementa v Baskiji (18%), močno presega delež v Sloveniji (8%). Nekoliko višji od deleža v Baskiji (56%) pa je v Sloveniji odstotek ocenjevalcev, ki zasedajo delovna mesta t.i. srednjega managementa (65%) (MIRS, 2012; Sierra, 2010). Zato bi na tem področju v Sloveniji kazalo v bodoče predvsem okrepiti aktivnosti izobraževanja in vključevanja vrhnjih managerjev med ocenjevalce, da bi se tako uporaba načel evropskega modela odličnosti ustrezno razširila in udejanila.



Graf 1: Primerjava deleža ocenjevalcev po funkciji v Sloveniji in Baskiji (MIRS, 2012; Sierra, 2010)



Graf 2: Primerjava deleža ocenjevalcev glede na sektor zaposlitve v Sloveniji in Baskiji (MIRS, 2012; Sierra, 2010)

Zanimivi so tudi rezultati druge primerjave deleža ocenjevalcev glede na sektor iz katerega izhajajo, ki jih prikazuje Graf 2, saj kažejo na to, da je v sistem slovenske nagrade za odličnost vključen nekoliko večji delež ocenjevalcev iz industrije (16%) in storitvenih organizacij (40%) kot v sistem nagrade v Baskiji (industrija 14%, storitve 34%), pri čemer pa je znatno preseganje zaznati v sektorju javne uprave (Slovenija 25%, Baskija 8%). Na področju izobraževanja v Sloveniji se je stanje v zadnjih letih izboljšalo (16%), vendar pa je v Baskiji ta delež še enkrat večji (33%). Rezultati kažejo, da je v Sloveniji premalo ocenjevalcev, ki prihajajo iz zdravstva (3%), medtem, ko Baskija beleži 11% (MIRS, 2012; Sierra, 2010), zato bi na tem področju kazalo v bodoče predvsem okrepiti aktivnosti izobraževanja zdravstvenih strokovnjakov.

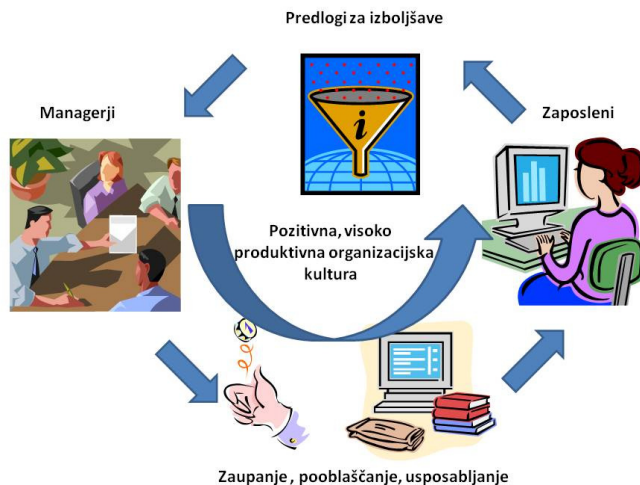
3. DOKAZANE KORISTI MANAGEMENTA KAKOVOSTI IN ODLIČNOSTI

V mednarodni znanstveni in strokovni literaturi najdemo vrsto izsledkov o pozitivnih učinkih vpeljave managementa kakovosti in odličnosti v organizacijah. Rezultati študije opravljene v Avstraliji kažejo, da preko 95 % organizacij, ki so uporabile katerega od sistematičnih pristopov za izboljšave svojega poslovanja (ISO 9000 standard, model odličnosti, sistem uravnoteženih kazalnikov in podobno), poroča o občutnem izboljšanju rezultatov. Med najpogosteje uporabljenimi sta navedena model odličnosti in standard ISO 9000, ne glede na velikost organizacij (Busteed in Vogel, 2000). Prav tako Hausner in Vogel (2007) poročata o rezultatih, ki kažejo povezavo med doseženimi rezultati ocenjevanja v okviru Avstralske nagrade za kakovost ter izboljšanjem ključnih kazalnikov delovanja (ang. KPIs), vključno s finančnimi ter nefinančnimi (voditeljstvo, analiziranje in uporaba podatkov ter orodij za spremljanje uspešnosti in planiranja procesov). Rezultati desetletnega preučevanja certificiranih podjetij po standardu ISO 9000 so za več kot 100% presegli rast indeksa skupine S&P 500 (Rajan in Tamimi, 2003). Prav tako Beck in Walgenbach (2009) ter Hannah (2011) poročajo o boljših poslovnih rezultatih podjetij certificiranih po ISO 9000 v primerjavi s kontrolno skupino. Nekateri avtorji poročajo o pozitivnih učinkih modelov odličnosti na finančne rezultate podjetij (Hendricks in Singhal, 2000; Boutler et. al., 2005; Mann in Grigg, 2006). Nadalje pa so rezultati primerjalne študije podjetij, ki sta jo izvedla Haffer in Kristensen (2008) na Poljskem in Danskem pokazali, da podjetja, ki uporabljajo modele odličnosti dosegajo boljše rezultate kot kontrolna skupina pri managementu zaposlenih, sistemov in doseženih rezultatih. Najnižje rezultate so dosegla poljska podjetja pri številu predlogov za izboljšave, odzivih nanje, komunikaciji in zadovoljstvu zaposlenih (Haffer in Kristensen, 2008). Tudi rezultati slovenske študije so pokazali pozitivne učinke uporabe modela odličnosti EFQM pri nagrajevanju zaposlenih, sodelovanju s strokovnimi in znanstvenimi inštitucijami prenosu znanja in najboljših praks ter pri finančnih pokazateljih (Kern Pipan et. al, 2012). Lahko povzamemo, da so rezultati navedenih raziskav pokazali pozitiven vpliv praks TQM in sistematičnega spodbujanja stalnih izboljšav na poslovanje organizacij tako pri finančnih kot pri nefinančnih učinkih.

4. VODENJE IN SPODBUJANJE STALNIH IZBOLJŠAV TER DVIG UČINKOVITOSTI POSLOVANJA

Iz prakse ter strokovne in znanstvene literature je znano, da je zavzetost za izboljšave, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v močni povezavi z ustreznim načinom vodenja in

organizacijske kulture ne glede na to, ali gre za organizacijo zasebnega ali javnega sektorja. Kot ugotavlja Drucker (2001) je najpomembnejši prispevek, ki ga mora dati management 21. stoletja povečanje produktivnosti umskega delavca. Peters in Waterman (1982) navajata, da imajo odlične organizacije takšno organizacijsko kulturo, ki ima inkorporirane vrednote voditeljev, ki so uveljavljene tudi čez desetletja, ko velikega voditelja ni več. Prava vloga top managerja je namreč v managementu vrednot v organizaciji. Kot so ugotavljali nekateri avtorji (Peters in Waterman 1982; Imai, 1996; Robinson in Schroeder 2004), je materialna motivacija za izboljšave precej neučinkovita metoda, medtem, ko pa so nematerialna motivacija, voditeljstvo in organizacijska kultura prepoznani med najpomembnejšimi dejavniki uspešne vpeljave TQM. Preprosti koncept – slediti predlogom zaposlenih v temeljnih spremeni način poslovanja in omogoči organizacijam doseganje veliko višjih rezultatov. Spodbujanje velike količine predlogov zaposlenih, obenem prisili organizacijo v precejšnje spremembe. Managerji, katerih zaposleni posredujejo en ali dva predloga vsak teden, ne morejo upati na evalvacijo, test in implementacijo, razen če odločanje o večini predlogov premaknejo na nižji nivo in začno s pooblaščenjem »virtualni krog«. Ko zaposleni vidijo, da se njihove predloge uporablja, se začno počutiti kot del tima in vključene. Ko managerji vidijo spremembo v odnosu zaposlenih in učinek, ki ga imajo predlogi na poslovanje, se njihovo spoštovanje do zaposlenih poveča. Zaposlenim posredujejo več informacij, omogočijo več usposabljanja in pooblastil (Slika 1). To na drugi strani vodi v vse več in vse boljše predloge – in krog se nadaljuje, navsezadnje se ustvari pozitivna, visoko – produktivna organizacijska kultura (Robinson in Schroeder, 2004).



Slika 1: Vodenje, stalne izboljšave in virtualni krog (Robinson in Schroeder, 2004 in Kern Pipan, 2010)

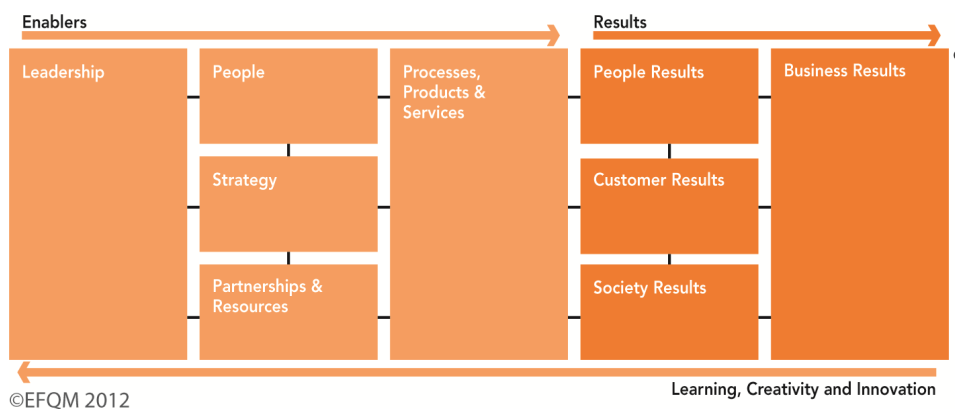
Temeljna prednost samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM je ravno v sistematičnem spodbujanju, motiviranju in vključevanju zaposlenih na vseh ravneh, da s svojim znanjem in idejami postanejo pobudniki izboljšav in napredka. Organizacija tako pridobi pogled vase, prepozna svoje prednosti, področja za izboljšave ter opredeli akcijski načrt ukrepov za izboljšave. Diagnostično samoocenjevanje je dejansko pristop, ki se uporablja interno, kot ena izmed faz PDCA kroga izboljšav (Plan (načrtuj) – Do (stori) – Check (preveri) – Act (ukrepaj)) (Conti, 2011). Managerji se vse bolj zavedajo, da je od zadovoljnih in motiviranih

zaposlenih močno odvisno doseganje visoke učinkovitosti in zastavljenih ciljev poslovanja. To zavedanje je za nas še posebej pomembno, saj so primerjave povprečij doseženih točk PRSPO in EEA po merilih modela odličnosti pokazale, da v Sloveniji dosegamo nižje rezultate ravno pri merilih, ki vrednotijo voditeljstvo (»Leadership«) ter odnose z zaposlenimi in odjemalci. To kaže na potrebne spremembe v stilu in načinu vodenja ter upravljanja s človeškimi viri slovenskih managerjev. Zato v nadaljevanju predstavljamo nekaj izbranih primerov dobrih praks uspešne uporabe evropskega modela odličnosti EFQM in samoocenjevanja s poudarkom na vlogi voditeljstva, organizacijske kulture in zaposlenih.

5. MODEL ODLIČNOSTI EFQM IN DOBRE PRAKSE PRIJAVITELJEV EVROPSKE NAGRADE ZA ODLIČNOST

5.1. Nova verzija modela odličnosti EFQM 2013

Nova verzija EFQM modela 2013 predstavljena na EFQM Forumu 10. 10. 2012 v Bruslju vsebuje aktualne spremembe v smeri večje proaktivnosti in poenostavitve, še posebej iz vidika točkovanja. Pri nastanku te verzije je sodelovalo preko sto evropskih strokovnjakov (poleg EFQM-a tudi EFQM ocenjevalci, nacionalne partnerske organizacije, člani iz podjetij in inštitucij, licencirani predavatelji), iz Slovenije dr. Karmen Kern Pipan. Vsebinsko model odličnosti EFQM 2013 ohranja pomen voditeljstva, zaposlenih, ustvarjalnosti in inovativnosti, ki so tako v praksi kot teoriji managementa prepoznana kot temeljna gibalna napredka in razvoja vsake organizacije.



Slika 2: Zadnja verzija modela odličnosti EFQM 2013 (EFQM, 2012)

Verzija modela odličnosti EFQM 2013 ima še vedno 8 temeljnih načel, 9 meril (32 podmeril) in RADAR matriko. Nekaj sprememb je uvedenih pri temeljnih načelih, poleg tega je bil zaradi večje jasnosti spremenjen naziv 9. merila, ki se je v prejšnji verziji modela odličnosti EFQM (2010) imenoval »Ključni rezultati« ang. »Key Results«, v sedanji verziji modela odličnosti EFQM (2013) pa nosi naziv »Rezultati poslovanja« ang. »Business Results« (glej Slika 2). Na strani rezultatov so zaradi večje operativnosti ponovno dodani primeri kazalnikov. Večje poenostavitve so bile opravljene tudi v točkovalni matriki RADAR, ki je z manj atributi postala znatno kompaktnejša in uporabnejša (EFQM, 2012).

Med podjetji, ki uporabljajo modele odličnosti - prejemniki nagrad za odličnost v svetu najdemo številna uspešna podjetja kot denimo Toyota, Kawasaki, Hitachi, Motorola, Xerox, AT&T, Texas Instruments, IBM, TNT, Siemens, Volvo, Nokia, Bosch, BMW in drugi. Med evropskimi finalisti in zmagovalci EEA iz javnega sektorja najdemo denimo: občinsko upravo iz Turčije (Bursa Nilufer) in Poljske (Dzierzoniow), rusko vodno gospodarstvo Vodokanal (Petersburg), luksemburško psihiatrično bolnišnico (Kirchberg), angleško univerzo (John Moores University), špansko bolnišnico (Osakidetza - Comarca Gipuzkoa Ekialde), dansko pošto (Post Denmark), francosko gospodarsko zbornico (Chambre de Commerce et d'Industrie) ter danski davčni urad iz Aarhusa. Dosedanji slovenski predstavniki finalisti EEA izhajajo zgolj iz zasebnega sektorja (glej poglavje 2), saj v javnem sektorju še nismo prepoznali PRSPO dobitnika. V nadaljevanju predstavljamo dva izbrana primera dobrih praks izmed odličnih organizacij, ki sta se dokazali v okviru EFQM evropske nagrade za odličnost v Bruslju.

5.2. Primer dobre prakse podjetja Volkswagen Motor Poljska (Prize Winner EEA 2009)

V nadaljevanju predstavljamo primer dobre prakse poljskega podjetja Volkswagen Motor, ki je bilo v letu 2009 dobitnik EFQM priznanja evropske nagrade za odličnost (EEA) za voditeljstvo in stalnost namena - Prize Winner. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998, v Polkowicah (provinca v Spodnji Šleziji) kot del skupine Volkswagen. V letu 2009 je zaposlovalo 1168 delavcev in ustvarilo letni promet v obsegu 1.155 MLD EUR. Njihova dejavnost je proizvodnja in sestavljanje dizelskih komponent za avtomobilske motorje, letni obseg znaša cca. 670.000 za 89 različic. Kronološki razvoj podjetja:

- l. 1999 - zagon proizvodnje
 - vpeljava procesnega pristopa in sodobnih orodij za management
 - pridobitev certifikata za vodenje integriranega sistema kakovosti
 - pridobitev certifikata za varstvo okolja
- l. 2002 - vpeljava EFQM modela odličnosti in samoocenjevanja podjetja. 2003 - pridobitev certifikata vodenja kakovosti standarda ISO 9001:2000
 - pridobitev certifikata standarda za kakovost v avtomobilski industriji VDA 6.1
 - pridobitev certifikata za varstvo okolja standarda ISO 14000
 - zmagovalec regionalne nagrade za kakovost v Spodnji Šleziji
- l. 2004 - osnovanje stalnega tima za vpeljavo EFQM modela odličnosti in izvedba samoocenjevanja, vpeljava izboljšav in priprava vloge
- l. 2005 - ponovna samoocena pod vodstvom tima za vpeljavo EFQM modela
- l. 2006 - pridobitev certifikata EFQM »Prepoznani v odličnosti« - EFQM Recognised for Excellence (400 točk)
- l. 2007 - in l. 2008 uvrstitev med EFQM finaliste evropske nagrade za odličnost (EEA)
- l. 2009 - dobitnik EFQM priznanja evropske nagrade za odličnost (EEA) za voditeljstvo in stalnost namena - Prize Winner.

Podjetje je zaposlovalo več kot 1000 mladih (povprečna starost 30 let), kar je pomenilo še poseben managerski izziv v smislu učenja, razvoja, pa tudi motiviranja in nagrajevanja. V podjetju so izmed zaposlenih interno postopoma prepoznavali, razvijali in izbirali vodstvene kadre. Moto, ki jih je v podjetju na njihovi poti vodil je bil: sistematično spodbujanje idej in znanja zaposlenih na vseh ravneh, zniževanje stroškov na proizvod in izboljšana kakovost pri izvedbi izdelave in dobave s ciljem doseganja izjemnih dosežkov v poslovanju. Temeljna

usmeritev je bila podpora voditeljstva, spodbujanje ustvarjalnosti pri zaposlenih ter stalnost namena pri svoji rasti poslovanja. Pot k izboljšavam je temeljila na uvedbi procesnega pristopa v poslovanju, ki so ga nadgradili z rednim izvajanjem samoocenjevanja po EFQM modelu odličnosti, rednem merjenju zadovoljstva svojih zaposlenih in odjemalcev. Postavili so sistem kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter spremljanja doseženih rezultatov dela kaskadno po vseh ravneh in enotah podjetja. Na ravni managerjev so postavili sistem postavljanja ciljev in ga razdelali naprej na raven timov ter uvedli njihovo redno pregledovanje. Stanje izvedbe pri ključnih aktivnostih se sistemsko preverja dnevno v okviru kratkih sestankov z vrhnjim vodstvom (vključno z generalnim direktorjem) ter relevantnim odgovornim managerjem za posamezni postavljeni cilj. Vsak zaposlen v proizvodnji jasno pozna postavljene cilje in dosežene rezultate iz svojega področja. V podjetju je uvedeno vodenje in odprta organizacijska kultura, kjer vodje osebno še posebej motivirajo mlade, perspektivne kadre k prispevanju svojih idej in razvoju kreativnosti. Pomembno vlogo je odigrala tudi uvedba sistema nivojskega informiranja, planiranja in merjenja dosežkov, temelječa na izbiri ključnih kazalnikov poslovanja, za katere so sistematično pridobili podatke za benchmarking (primerjave z najboljšimi v panogi), kar je znatno izboljšalo vrednotenje dosežkov iz poslovanja. Managerji so vpeljali vrsto rednih sestankov »GEMBA«, kjer so osebno vključeni pri spodbujanju stalnih izboljšav s svojimi zaposlenimi ter tako spodbujajo odprto organizacijsko kulturo. Na ta način so v podjetju uspeli zmanjšati stroške na enoto proizvoda ter izboljšati raven kakovosti na najvišjo raven v okviru skupine Volkswagen ter primerjalno z najboljšimi primerljivimi podjetji v panogi. Vpeljali so precejšnje izboljšave v proizvodnih linijah kot denimo vpeljava novih fleksibilnih linij ter hitrejši pretok z manj zaposlenimi in optimizacijo linije skupaj z novimi vhodi, pripravljenimi za logistične operacije. Na področju dizelskih komponent so postali vodilni pri zniževanju stroškov proizvodnje, kakovosti in logistike v okviru skupine Volkswagen (EFQM, 2009).

5.3. Primer dobre prakse občine Bursa Nilufer iz Turčije – EEA finalist 2008 in 2012

V nadaljevanju prikazujemo dobro prakso občine Bursa Nilufer iz Turčije, ki je po velikosti četrto največje turško mesto s 199.270 prebivalci in sodi med javne inštitucije lokalne uprave. Ima 485 zaposlenih ter letni proračun: 44 MIO EUR. Pokriva območje, kje je visoko razvita industrija z mestnim prebivalstvom, pa tudi nekaj podeželskih predelov s kmetijstvom (EFQM, str. 43, 2008). V letu 1999 so se soočali s precejšnjimi težavami v svojem poslovanju, neučinkovitostjo pri svojem poslovanju ter nezmožnostjo, da bi sledili vse višjim potrebam in zahtevam svojih občanov. Župan si je postavil dolgoročni cilj, da bi občina ustrezno reagirala na potrebe občanov in izboljšala učinkovitost poslovanja ter nudenje svojih storitev. Moto, ki so si ga postavili se je glasil: »Ustvariti mesto, kjer bodo ljudje radi živeli«. Mejniki v razvoju so bili sledeči (EFQM, 2008):

- 1999 - Reorganizacija, zasnova novega sistema vodenja ter uporaba modela odličnosti EFQM in samoocenjevanja.
- 2000 - Uvedba procesnega pristopa, optimizacija in racionalizacija delovnih procesov, sprememba organizacijske kulture, uvedba etičnih principov, merljivih ciljev glede odzivnosti in časa reševanja zadev kaskadno (od nivoja organizacije do nivoja timov in posameznikov), uvedba primerjanja z najboljšimi v panogi (benchmarking), transparentnost v poslovanju v smislu jasnega prepoznavanja pristojnosti in odgovornosti slehernega posameznika, začeni z

vodji. Vse te korake so hkrati podprli z uvajanjem informacijske tehnologije za svoje poslovanje. Posledica je bila večja odzivnost in hitrejše opravljanje storitev za občane.

- 2002 - Pridobitev certifikata ISO 9001:2000 ter nagrade za kompetentnost pri EFQM (Competency in Excellence). Naslednji korak je bila uvedba elektronskega poslovanja za občane s ciljem, da lahko občani čim več opravijo interaktivno od doma preko spleta (npr. plačevanje davkov s kreditno kartico s kateregakoli mesta, pridobivanje podatkov o predpisih, ki zadevajo gradbene zadeve in trenutne tarifne vrednosti, izpolnjevanje različnih obrazcev, vlaganje vseh vrst vlog (npr. gradbeno dovoljenje) ter neposredno sledenje reševanju zadev).
- 2003 - Pridobitev evropskega certifikata prepoznani v odličnosti (EFQM Recognised for Excellence), kar pomeni 400 točk (od 1000 možnih).
- 2004 - Pridobitev posebne nagrade za odličen napredek pri uvedbi elektronskega poslovanja za občane (Special Prize for Excellent Progress - Development E-Services for Citizens).
- 2006 - Občina postane zmagovalec turške nacionalne nagrade za poslovno odličnost
- 2008 - Občina postane finalist EEA.
- 2012 - Občina je ponovno razglašena kot finalist EEA.

Temeljni cilji, ki so si jih ob opredelitvi in udejanjanju strategije na občini sprejeli vodje skupaj s svojimi zaposlenimi so bile v smeri: dviga zadovoljstva občanov, racionaliziranje in optimiziranje procesov, vpeljave stalnih izboljšav, transparentnosti poslovanja ter večjega vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri odločanju. Podobno kot v primeru univerze iz Liverpoola, so se tudi na turški občini srečali z vrsto ovir, predvsem pa so v okviru upravne inštitucije morali spremeniti način vodenja, uvesti managerske principe dela v svoje poslovanje, opredeliti merljive kriterije uspešnosti poslovanja, sistematično uvajati racionalizacijo in optimiziranje procesov ter spodbujati izboljšave preko dobrih praks in benchmarkinga. V obeh prikazanih primerih je bila izjemnega pomena za uspeh sprememba organizacijske kulture iz tipične birokratsko – avtokratske hierarhične organizacije v smislu »komandiraj« v sodoben managerski pristop - »motiviraj«. Začetek spremembe so torej vodje, ki morajo najprej spremeniti sebe in lasten način vodenja. Pristopi s poudarkom na upoštevanju zaposlenih, dialogu, pogovoru, vključevanju, merjenju dosežkov in nagrajevanju, so se kot takšni pokazali kot ključna gibala napredka. Model odličnosti EFQM in samoocenjevanje sta se izkazala kot primerni orodji za uvajanje sprememb, organizacijske kulture ter dviga učinkovitosti poslovanja obeh prikazanih javnih inštitucij (EFQM, 2008 in Kern Pipan, 2012).

6. DOKAZANE KORISTI CELOVITEGA MANAGEMENTA KAKOVOSTI IN ODLIČNOSTI

V mednarodni znanstveni in strokovni literaturi najdemo vrsto izsledkov o pozitivnih učinkih vpeljave managementa kakovosti in odličnosti v organizacijah. Rezultati študije opravljene v Avstraliji kažejo, da preko 95 % organizacij, ki so uporabile katerega od sistematičnih pristopov za izboljšave svojega poslovanja (ISO 9000 standard, model odličnosti, sistem uravnoteženih kazalnikov in podobno), poroča o občutnem izboljšanju rezultatov. Med najpogosteje uporabljenimi sta navedena model odličnosti in standard ISO 9000, ne glede na velikost organizacij (Busteed in Vogel, 2000). Prav tako Hausner in Vogel (2007) poročata o rezultatih, ki kažejo povezavo med doseženimi rezultati ocenjevanja v okviru Avstralske nagrade za kakovost ter izboljšanjem ključnih kazalnikov delovanja (ang. KPIs), vključno s finančnimi ter nefinančnimi (voditeljstvo, analiziranje in uporaba podatkov ter orodij za

spremljanje uspešnosti in planiranja procesov). Rezultati desetletnega preučevanja certificiranih podjetij po standardu ISO 9000 so za več kot 100% preseglji rast indeksa skupine S&P 500 (Rajan in Tamimi, 2003). Prav tako Beck in Walgenbach (2009) ter Hannah (2011) poročajo o boljših poslovnih rezultatih podjetij certificiranih po ISO 9000 v primerjavi s kontrolno skupino. Nekateri avtorji poročajo o pozitivnih učinkih modelov odličnosti na finančne rezultate podjetij (Hendricks in Singhal, 2000; Boutler et. al, 2005; Mann in Grigg, 2006). Nadalje pa so rezultati primerjalne študije podjetij, ki sta jo izvedla Haffer in Kristensen (2008) na Poljskem in Danskem pokazali, da podjetja, ki uporabljajo modele odličnosti dosegajo boljše rezultate kot kontrolna skupina pri managementu zaposlenih, sistemov in doseženih rezultatih. Najnižje rezultate so dosegla poljska podjetja pri številu predlogov za izboljšave, odzivih nanje, komunikaciji in zadovoljstvu zaposlenih (Haffer in Kristensen, 2008). Tudi rezultati slovenske študije so pokazali pozitivne učinke uporabe modela odličnosti EFQM pri nagrajevanju zaposlenih, sodelovanju s strokovnimi in znanstvenimi inštitucijami, prenosu znanja in najboljših praks ter pri finančnih pokazateljih (Kern Pipan et. al, 2012). Lahko povzamemo, da so rezultati navedenih raziskav pokazali pozitiven vpliv praks TQM in sistematičnega spodbujanja stalnih izboljšav na poslovanje organizacij tako pri finančnih kot pri nefinančnih učinkih.

7. ZAKLJUČEK

Več kot pol stoletja je minilo, odkar so na Japonskem osnovali Demingovo nagrado za kakovost in tako TQM-u začrtali novo pot, najprej podjetjem, potem pa tudi javnim inštitucijam. Različne TQM prakse so se v tem času pokazale kot pospeševalci in promotorji razvoja na vseh ravneh in panogah, tako v industriji, storitvah, bolnišnicah, šolah in ne nazadnje tudi v javni upravi. Tudi uporaba kriterijev in meril evropskega modela odličnosti EFQM v okviru EEA traja dve desetletji in je v tem času dala svoje rezultate tako v Evropi, kot tudi v Sloveniji. Vse bolj pa je v vsem tem času postalo jasno, da zgolj orodja, standardi in modeli odličnosti sami po sebi ne morejo prinašati izjemnih rezultatov (k katerim stremimo), temveč, da je vloga ljudi, tako zaposlenih kot njihovih vodij pri njihovi uporabi, vse bolj ključna in bistvena. Tako je tudi evropski model odličnosti EFQM v uporabi že preko dvajset let, zadnja nadgrajena verzija 2013 pa nam še posebej močno poudarja agilnost in proaktivnost, še vedno pa poudarja pomen voditeljstva, zaposlenih, ustvarjalnosti in inovativnosti, ki so v sedanjem kriznem času še kako pomembne za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Izkušnje, dobre prakse in tudi empirične raziskave so pokazale, da stalne izboljšave, prakse TQM in nagrade za odličnost pripomorejo k razvoju in izboljšanemu poslovanju tako na mikro organizacijski ravni kot tudi na makro gospodarski ravni. Primeri dobrih praks odličnih podjetij (in javnih inštitucij) kažejo, da sistematična in dosledna uporaba praks TQM in samoocenjevanja deluje kot učinkovito orodje za izboljšave pri doseganju zastavljenih ciljev poslovanja, odnosih z odjemalci in zaposlenimi, izboljšani komunikaciji, motivaciji, pridobivanju predlogov za izboljšave ter izboljšanju poslovnih rezultatov ter posledično dvigu konkurenčnosti gospodarstva. Nadalje pa glede na neugodne rezultate, ki jih Slovenija beleži v zadnjih letih po mednarodnih lestvicah, je temeljit sistemski pristop na področju dviga učinkovitosti poslovanja več kot nujen. To dodatno potrjujejo tudi rezultati držav v okviru nagrajencev EEA, kjer poleg Nemčije najdemo Veliko Britanijo in Baskijo v samem vrhu po številu uspešnih podjetij in inštitucij. Prav tako kaže pozitiven vpliv na rast BDP-ja,

zaposlenost in davčne prihodke primer izračuna pozitivnih učinkov uporabe praks TQM v Veliki Britaniji (ki dosega primerjalno znatno boljše rezultate kot Slovenija). Na makrogospodarski ravni nam primer Baskije ter uspehov doseženih na nacionalni in mednarodni ravni kaže, da se sistemski pristop in močna podpora zasebnega in javnega sektorja pri razvoju poslovne odličnosti v državi izplačata, kar pričajo tudi doseženi rezultati (število ocenjevalcev, visok odstotek vrhnjih managerjev med ocenjevalci, število izjemno uspešnih podjetij in inštitucij na nacionalni ravni ter finalistov in zmagovalcev EEA ter tudi relativno nizka brezposelnost in dosežen BDP). Na ta način se je uporaba evropskih kriterijev modela odličnosti v Baskiji uveljavila, še posebej pri vrhnjih managerjih, kar je zagotovo pomemben dejavnik, ki vpliva na sistematično vpeljavo tega modela kot orodja za izboljšave in spremembo organizacijske kulture v organizacijah. Zatorej kaže razmisliti o sistemskem pristopu na tem področju, pripravo strategije ter sprejetju ukrepov za vpeljavo praks TQM, ki bi spodbudili doseganje boljših rezultatov na mikro in makro ravni v gospodarstvu, šolstvu, zdravstvu, javni upravi in posledično pomagali dvigniti konkurenčnost in blaginjo države.

8. LITERATURA

1. Boutler, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J.J., Singhal, V., (2005). *Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance*. Centre of Quality Excellence. The University of Leicester.
2. Busteed, K., in Vogel, N., (2000), *Achieving Business Excellence 2000*, A study how Australian organisations approach business improvement, Australian Quality Council and Deloitte Touche Tohmatsu.
3. (2009). CIA. *The World Factbook*. Central Intelligence Agency, Pridobljeno z <https://www.cia.gov/library/publications/download/download-2009/index.html> 13. 7. 2012
4. (2011). CIA. *The World Factbook*. Central Intelligence Agency, Pridobljeno z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html> 14. 7. 2012
5. (2011). CIA. *The World Factbook*. Central Intelligence Agency. Pridobljeno z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sz.html> 1. 10. 2012
6. Beck, N., Walgenbach, P. (2009): The economic consequences of ISO 9000 Certification in East and West German firms in the mechanical engineering industry, in: *Journal for East European Management Studies*, 14, 2, 166-185.
7. Conti, T. (2011). *Quality: yesterday, today, tomorrow*. 20. letna konferenca SZKO, 10. in 11. november 2011, Portorož. Ljubljana: SZKO, 9-14.
8. Drucker, P., F. (2001). *The Essential Drucker*, HarperCollins Publishers Inc., New York.
9. (2012). CEBR. *The contribution of quality management to the UK economy*. Centre for Economics and Business Research, Pridobljeno z http://www.managers.org.uk/sites/default/files/u54973/Quality_Management_CQI_CMI_June2012_0.pdf 10. 7. 2012.
10. (2007). ISO. *The ISO Survey – 2007* pridobljeno z <http://www.iso.org/iso/survey2007.pdf> 27. 9. 2012
11. (2006). *Euskalit, Excellence in the Basque Country*, Basque Foundation for Quality, Basque Country.

12. (2012). Euskalit, Excellence in the Basque Country, Basque Foundation for Quality, Basque Country, pridobljeno z <http://www.euskalit.net/nueva/index.php/es/key-results/excellence-in-the-basque-country> 3. 10. 2012
13. (2008). EFQM Excellence Award 2008. *Recognition Book*. EFQM, Brussels: EFQM.
14. (2009). EFQM Excellence Award 2009. *Recognition Book*. EFQM, Brussels: EFQM.
15. (2012). EFQM Excellence Model 2013. ISBN: 978-90-5236-670-8, Brussels EFQM.
16. (2011). Eurostat. European Commission. Pridobljeno z http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Unemployment_rate_2000-2011. 1.10.2012
17. (2011). Eustat. European Statistics. Eustat - Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística Pridobljeno z http://www.eustat.es/elementos/ele0007700/not0007788_i.html#axzz282N41O00
18. Haffer, R., Kristensen, K. (2008): Developing versus developed companies in Business Excellence initiatives, in: Total Quality Management, 19, 7-8, 763-775.
19. Hannah, N. (2011). ISO 9001 and the Bottom Line, The International Register of Certificated Auditors (IRCA), Pridobljeno z <http://www.irca.org/en-gb/resources/INform/archive/issue29/Features/ISO-9001-and-bottom-line/> 12. 7. 2012.
20. Hausner, A., in Vogel, N. (2007) Linking Bottomline Improvements With The Australian Business Excellence Framework, Compendium Of Best Practice Case Studies In Asia Volume III — A Publication Of The APO Best Practice Network, ISBN: 92-833-7060-0, APO, 60-77.
21. Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (2000), Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance, in: Journal of Operations Management, 238, 1-17.
22. Kern Pipan, K. (2010). Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije, *doktorska disertacija*, Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
23. Kern Pipan, K., Gomišček, B., Kljajić, M., Jesenko, M. (2011). An empirical study on comparing total quality management (TQM) items of national quality award applicants in Slovenia, *AJBM African Journal of Business Management* (5, 33), 12829-12840.
24. Kern Pipan, K., Gomišček, B., Mayer, J. (2012). Exploratory study of quality and excellence approaches and continuous improvement from the perspective of new institutionalism. *Journal for East European Management Studies*, 17 (3), 313-332.
25. Kern Pipan, K., (2012) Vpliv TQM in modelov odličnosti na učinkovitost poslovanja v javnem sektorju in širše, XIX. Dnevi slovenske uprave 2012, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
26. Mann, R. & Grigg, N. A. (2006). Study of National Strategies for Organizational Excellence, *Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence Conference -Oxymorons, Empty Boxes, or important Contributions to Management Thought and Practice*: Sydney.
27. Mavroidis, V., Toliopoulou, S., Agoritsas, C. (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe, Development of critical success factors, in: The TQM Magazine, 19, 5, 454-467.
28. (2012). MIRS. Interna dokumentacija PRSPO, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
29. (2009). IMD. *World Competitiveness Yearbook 2009, The World Competitiveness Scoreboard 2009*, International Institute for Management Development: Lausanne, Pridobljeno z <http://www.imd.org/uupload/dm/files/WCC/scoreboard.pdf> 10. 7. 2012.

30. (2012). IMD. *World Competitiveness Yearbook 2012, Overall Ranking And Competitiveness Factors*, International Institute for Management Development: Lausanne, Pridobljeno z http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/Overall_ranking_5_years.pdf 10. 7. 2012.
31. Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Publishers Inc., New York, ZDA.
32. Robinson, A. & Schroeder, D.M. (2004). *Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
33. Rajan, M. & Tamimi, N. (2003). Payoff to ISO 9000 Registration. *Journal of Investing*, (12, 1), 71-77.
34. Sierra, F, (2010). Strategies to Promote Excellence in the Basque Country, Euskalit, Basque Foundation for Quality, Basque Country, Spain. (pages: 29-31).
35. Sierra, F, (2012). "Excellence to overcome the crisis", Excellence promotion strategies in the Basque Country, Basque Country. Spain.
36. (2011). WEF. *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, ISBN-13: 978-92-95044-74-6, Pridobljeno z http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf 9. 7. 2012.
37. (2012). WFE. Wikipedia The Free Encyclopedia. *Ranked lists of Spanish autonomous communities*, Pridobljeno z http://en.wikipedia.org/wiki/Ranked_lists_of_Spanish_autonomous_communities 26. 9. 2012