

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI
V PODJETJU BELINKA BELLES**

Ljubljana, september 2007

METKA MALOVRH

IZJAVA

Študentka Metka Malovrh izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Irene Ograjenšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. TEORETIČNI SISTEMI VODENJA | 2 |
| 1.1. KAKOVOST IN SISTEM VODENJA KAKOVOSTI..... | 2 |
| 1.2. ZNAČILNOSTI POSAMEZNIH MODELOV/PRISTOPOV | 4 |
| 1.2.1. Opredelitev sistemskih pristopov | 4 |
| 1.2.2. Celovito upravljanje kakovosti – TQM (Total Quality Management)..... | 4 |
| 1.2.3. Model odličnosti EFQM (EFQM Excellence Model)..... | 5 |
| 1.2.4. Standard ISO 9001 | 8 |
| 1.2.5. Standardi ISO 14000 | 11 |
| 1.2.6. 20 ključev (20 Keys to Workplace Improvement) | 12 |
| 1.2.7. BSC (Balanced Scorecard) – Uravnoreženi sistem kazalnikov | 12 |
| 1.2.8. Pristop Šest sigma (Six Sigma) | 13 |
| 1.2.9. Reinženiring podjetja - BPR (Business Proces Reengineering)..... | 13 |
| 1.3. SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI PO SVETU IN V SLOVENIJI | 14 |
| 2. OBSTOJEČI SISTEM VODENJA BELINKE BELLES | 15 |
| 2.1. PREDSTAVITEV SKUPINE BELINKA IN BELINKA, d.d..... | 15 |
| 2.2. PREDSTAVITEV PODJETJA BELINKA BELLES, d.o.o. | 16 |
| 2.3. UVAJANJE IN RAZVOJ SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI V BELINKI, d.d.... | 18 |
| 2.3.1. Uvajanje sistema vodenja kakovosti | 18 |
| 2.3.2. Razvoj sistema vodenja kakovosti | 20 |
| 2.3.3. Sistem ravnanja z okoljem | 21 |
| 2.4. POSLOVNIK PODJETJA BELINKA BELLES, d.o.o. (ISO 9001 in ISO 14001) | 22 |
| 2.4.1. Opis poslovnika podjetja Belinka Belles | 22 |
| 2.4.2. Poglavja poslovnika podjetja Belinka Belles | 23 |
| 2.5. DRUGI MODELI IN PRISTOPI ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI | 25 |
| 2.5.1. Poslovna odličnost po modelu EFQM/PRSPQ - samoocenjevanje | 25 |
| 2.5.2. BSC Balanced Score-Card – sistem uravnoreženih kazalnikov | 26 |
| 2.5.3. 20 ključev (20 Keys to Workplace Improvement) | 26 |
| 2.5.4. Pristop Šest sigma (Six Sigma) | 27 |
| 2.5.5. Nenehne izboljšave (Continual improvement)..... | 27 |
| 3. METODOLOGIJA OCENJEVANJA SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES .. | 27 |
| 3.1. OPREDELITEV UPORABLJENE METODOLOGIJE | 27 |
| 3.2. METODOLOGIJA OCENJEVANJA SISTEMA VODENJA | 28 |
| 3.2.1. Sekundarni viri podatkov | 28 |
| 3.2.2. Primarni viri podatkov | 29 |
| 3.3. KRITERIJI ZA OCENJEVANJE SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES | 29 |
| 3.3.1. Merila modela odličnosti EFQM..... | 29 |
| 3.3.2. Zahteve standarda ISO 9001:2000 | 31 |
| 3.3.3. Slep o merilih | 31 |
| 4. OCENA SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES | 31 |
| 4.1. SEKUNDARNI PODATKI | 31 |
| 4.2. PRIMARNI PODATKI..... | 34 |
| 4.2.1. Globinski osebni intervju s predstavnico vodstva sistema kakovosti | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.2. Notranje presoje | 36 |
| 4.3. LASTNA OCENA DELOVANJA SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES | 36 |
| 4.3.1. Lastna ocena sistema vodenja Belinke Belles med prakso | 36 |
| 4.3.2. SWOT analiza sistema vodenja Belinke Belles | 39 |
| 4.3.3. Lastna opažanja v podjetju Belinka Belles | 41 |
| 5. PRIPOROČILA VODSTVU | 42 |
| 5.1. Uvodna pojasnila | 42 |
| 5.2. Voditeljstvo | 42 |
| 5.3. Politika in strategija | 42 |
| 5.4. Zaposleni | 42 |
| 5.5. Viri in partnerstva | 42 |
| 5.6. Procesi | 43 |
| 5.7. Rezultati v zvezi z odjemalci | 43 |
| 5.8. Rezultati v zvezi z zaposlenimi | 43 |
| 5.9. Rezultati v zvezi z družbo | 43 |
| 5.10. Ključni rezultati delovanja | 43 |
| 5.11. Ostala priporočila | 43 |
| SKLEP | 45 |
| LITERATURA | 47 |
| VIRI | 48 |
| PRILOGE | |

UVOD

V poslovnem svetu velja, da so danes edina stalnica spremembe. Spremembe v poslovnem okolju pa zahtevajo spremembe v podjetjih. Podjetij z enakimi ali vsaj s podobnimi izdelki in storitvami je vedno več, tekmovanje med njimi pa je vse ostrejše. Pomemben je postal dolgoročni uspeh podjetij. Za uspešno poslovanje je potrebno upoštevati interese vseh pomembnih skupin udeležencev. Proizvajalci oziroma ponudniki izdelkov in storitev se prilagajajo zahtevam in željam odjemalcev – kupcev. Njihovi izdelki in storitve morajo biti vedno kakovostni. Sposobnost, da vedno dobavljajo kakovostne izdelke oz. opravljajo kakovostne storitve je pogojena s kakovostjo njihovega dela. Kakovost ni več ozko proizvodno usmerjena, ampak je široko vpeta v vse funkcije podjetja (Alič, 2003, str. 32). Za uvajanje elementov kakovosti v poslovanje podjetij se uporabljajo različni standardi, sistemi in modeli kakovosti. Svojemu odjemalcu - kupcu podjetja tako lahko zagotavljajo kakovostne izdelke in storitve na posreden način – z ureditvijo svojega delovanja – poslovanja z zahtevami standardov vodenja kakovosti. Prilagoditev delovanja zahtevam standardov vpliva na urejenost poslovanja in dober sistem vodenja kakovosti postaja kakovosten sistem vodenja, ki posledično vpliva tudi na kakovost izdelkov in storitev ter na sposobnost organizacije prilagajanju stalnim spremembam.

Namen moje diplomske naloge je predstaviti in preučiti sistem vodenja kakovosti v podjetju Belinka Belles, d.o.o. in podati oceno učinkovitosti in uspešnosti sistemov vodenja tega podjetja. **Cilj** dela je ugotoviti, ali so sistemi vodenja kakovosti lahko dobro orodje za izboljšanje vodenja in ali vodijo k izboljšanju kakovosti poslovanja na splošno in posebno pri obravnavanem podjetju ter na osnovi tega dati priporočila vodstvu podjetja za izboljšanje njihovega sistema vodenja kakovosti.

Metoda dela pri izdelavi mojega diplomskega dela je študija primera podjetja Belinka Belles, d.o.o. V okviru moje študije sem opravila analizo sekundarnih virov podatkov iz podatkovnih baz podjetja in pridobila primarne podatke s pomočjo globinskih intervjujev. Podatke sem pridobivala med opravljanjem moje strokovne prakse v podjetju Belinka Belles, d.o.o. Tam sem praktično spoznala delovanje vseh njihovih poslovnih procesov in pregledala celotno dokumentacijo njihovih sistemov vodenja - poslovnik vodenja, organizacijske predpise, delovna navodila in zapise, ki jih ti dokumenti generirajo, predvsem iz zapisov vodstvenih pregledov, notranjih in zunanjih presoj, letnih poročil, letnih načrtov in drugih internih virov v podjetju. Veliko informacij sem dobila iz intervjujev s skrbniki temeljnih procesov, predvsem iz razgovora z vodjo kakovosti v podjetju, in med sodelovanjem pri notranjih presojah.

Diplomsko delo sem razdelila v pet vsebinskih sklopov. V prvem poglavju sem opisala teoretične sisteme vodenja, kjer sem opredelila pojem kakovosti in razvoj sistemov vodenja kakovosti ter predstavila glavne modele vodenja, tudi njihovo razširjenost po svetu, v Evropi in v Sloveniji. V drugem poglavju sem predstavila obstoječi sistem vodenja v Belinki Belles,

d.o.o., vključno s poslovníkom vodenja podjetja in drugimi obstoječimi sistemi vodenja v Belinki. Najprej sem predstavila podjetje ter nadaljevala z uvajanjem in razvojem sistema vodenja v obravnavanem podjetju. Tretje poglavje sem namenila opisu uporabljene metodologije in kriterijev ocenjevanja sistema vodenja v Belinki. Na podlagi te metodologije in kriterijev sem v četrtem poglavju tudi kritično ocenila njihov sistem vodenja ter vključila mnenje in oceno vodje kakovosti v Belinki. Naredila sem tudi SWOT analizo sistema vodenja v Belinki Belles in opisala opažanja, ki sem jih zaznala na različnih področjih v podjetju. V petem poglavju sem na podlagi ocene poslovanja Belinke Belles dala priporočila vodstvu oziroma priložnosti za izboljšanje. Diplomsko delo sem zaključila s sklepnimi mislimi in osnovnimi ugotovitvami, povezanimi s ciljem, namenom in metodo dela.

1. TEORETIČNI SISTEMI VODENJA

1.1. KAKOVOST IN SISTEM VODENJA KAKOVOSTI

Opređelitev pojma kakovosti ni lahka in enostavna naloga. Opređelitev kakovosti je toliko, kolikor je avtorjev, ki so se ukvarjali s preučevanjem kakovosti izdelkov/storitev ter sistemov, procesov in poslovanja nasploh. Vse opređelitve so več ali manj usmerjene na rezultate (izdelke) lastnega dela oziroma na rezultate procesov, ki so namenjeni uporabnikom za izpolnjevanje in zadovoljevanje njihovih potreb. Najbolj uporabna opređelitev v praksi je podana v standardu ISO 9000: "**Kakovost** (glej Op. 1) je stopnja, v kateri skupek svojstvenih (glej Op. 2) karakteristik izpolnjuje zahteve (izražene, samoumevne, obvezne)."

Izraz "kakovost" pomeni zelo različne stvari. Kako ga razumemo, je odvisno od naših osebnih pričakovanj, izkušenj, izobrazbe in podobno. Zato se v poslovnem svetu ne smemo izražati z mehкими definicijami pojma kakovosti, ampak moramo zagotoviti, da naročnik in izvajalec pojem "kakovost" razumeta enako. Zahtevane vrednosti moramo poskusiti določiti v merljivi obliki. Tako "pričakovanja" odjemalcev niso več zgolj pričakovanja, ampak postanejo "zahteve", ki so jasne obema – naročniku in izvajalcu (Vajde Horvat, 2004, str. 19-20).

Definicija kakovosti v Evropski viziji kakovosti pravi, da je kakovost razmerje med pričakovanji in rezultati in predstavlja razliko med tem, kar pričakujemo in tistim, kar dobimo. Kakovost nam pomaga razlikovati dobro od slabega, sprejemljivo od nesprejemljivega, delovno neučinkovite od učinkovitih. Kakovost temelji na vrednotah in se izraža v možnosti izbire. Kakovost je nagnjenost k vsestranski odličnosti, ki od vsakega zahteva najboljše in pričakuje najboljše pri vrednotenju strokovnosti, lepote in večščin. Kakovost je vedno bila del ekonomske transakcij, vendar pa je sistematično vodenje spremenilo kakovost iz predindustrijskega načina dela v znanstveno metodologijo, ki črpa iz

Opomba 1: Izraz »kakovost« se lahko uporablja s pridevniki kot so npr. slaba, dobra ali odlična.

Opomba 2: »Svojstven« za razliko od »dodeljen« pomeni, da v ali na nečem nekaj obstaja, zlasti kot trajna karakteristika (ISO 9000:2000).

teorije statistike, sistemske dinamike, učenja, strategij in obnašanja organizacij. Kakovost je močan koncept, ker v boju za odličnost v vseh oblikah dela povezuje neutruden inženiring s koncepti vrednot, vrednosti in človeškega zadovoljstva (EOQ 2000, str. 17-18). V Pril. 1 so bralcu na voljo povezave med pojmi, ki jih najpogosteje povezujemo s kakovostjo.

Sistem vodenja kakovosti je sistem vodenja za usmerjanje in obvladovanje organizacije v zvezi s kakovostjo (SIST ISO 9001:2000). To je tisti del vodenja in poslovanja organizacije, ki zagotavlja, da se procesi dela izvajajo kakovostno in da s tem tvorijo dobro osnovo za izdelavo izdelkov oziroma za izvajanje storitev (Vajde Horvat, 2004, str. 19). Organizacija z vzpostavljenim sistemom vodenja kakovosti izvaja tiste aktivnosti, ki so potrebne za to, da so jasno določene zahteve glede kakovosti proizvodov in storitev ter, da te zahteve izpolni ali celo preseže. Takšni organizaciji lahko zaupamo, da svoje procese izvaja tako, da so njeni izdelki in storitve kakovostni.

Ob definiciji sistema vodenja kakovosti pa bi rada opozorila na angleško besedo "management", saj se le ta pojavlja v angleškem izrazu za sisteme vodenja kakovosti in sicer "Quality Management Systems". V slovenski literaturi in strokovni javnosti se pojavljajo nejasnosti in razlike pri prevajanju te besede v slovenski ali kak drug jezik. Beseda "management" označuje funkcijo, ljudi, ki funkcijo opravljajo, in tudi vedo, kaj je predmet njenega proučevanja. Nekateri jo nadomeščajo z besedami poslovanje, upravljanje, organiziranje ali vodenje, ki vsebinsko niso ustrezne (Rozman, 1996, str. 5-18). Beseda "management" v angleščini pomeni proces vodenja in usmerjanja vseh delov organizacije s pomočjo razvrščanja in manipulacije virov (človeških, finančnih, materialnih, intelektualnih). Pravilen prevod v slovenščino je beseda "ravljanje". Ta beseda je vsebinsko primerna, saj v organizacijskem smislu ne pomeni ničesar drugega. Upravljanje namreč pomeni lastniško odločanje o poslovanju z namenom zaščititi interese lastnikov, poslovanje pomeni vodenje poslov, vodenje pa pomeni sposobnost vplivati na zaposlene, da delujejo v zeleni smeri doseganja ciljev. Besedo "management" sem v diplomskem delu nadomestila z besedo "vodenje". Zavedam se, da je vodenje (angl. leadership) samo ena od funkcij "managementa". Moč vodje izhaja predvsem iz njega samega, medtem ko moč "managerja" izhaja iz njegovega položaja v podjetju. Management je dejansko umetnost učinkovite izrabe virov za doseganje postavljenih ciljev (vključuje planiranje, organiziranje, koordiniranje, kontrolo virov in drugih vidikov organizacije na način, ki zagotavlja izpolnitev namena in ciljev organizacije). Čeprav tudi jaz osebno menim in se zavedam, da je beseda vodenje preozka in bi verjetno bolj ustrezala beseda ravnanje, da bi zajela vse te vidike, sem se odločila za uporabo izraza vodenje, saj ga uporabljajo prevodi standardov serije ISO 9000 v slovenščino (vse dosedanje izdaje) in je v širšem krogu gospodarstvenikov (tudi v podjetju Belinka Belles, ki ga obravnavam) najpogosteje uporabljena.

Z namenom, da se organizacijam omogoči čim boljše obvladovanje kakovosti, so se v svetu razvili različni modeli vodenja kakovosti.

1.2. ZNAČILNOSTI POSAMEZNIH MODELOV/PRISTOPOV

1.2.1. Opredelitev sistemskih pristopov

Osnovni namen sistemskih pristopov pri izboljševanju kakovosti je izboljšati učinkovitost in finančno uspešnost podjetja. Pri spremljanju najboljše prakse in pristopov uspešnih podjetij kakor tudi nakazanih trendov nadaljnjega razvoja lahko prepoznamo nekaj modelov (»zbirav konceptov«), ki jih za doseganje nenehnega izboljševanja uspešnosti uporabljajo najboljši. Predvsem, če upoštevamo razvoj in uporabo modelov v avtomobilski industriji, kakor tudi prakso finalistov vsakoletnega natečaja EQA (European Quality Award), ki je javno dostopna na konferencah zmagovalcev in uradnih vlogah prijaviteljev, lahko kot relevantne prepoznamo naslednje modele (Bukovec, 2004, str. 14-15), ki jih predstavljam v nadaljevanju. To so celovito upravljanje kakovosti - TQM, model odličnosti EFQM, standard ISO 9001, standardi ISO 14000, 20 ključev, uravnoteženi sistem kazalnikov – BSC in reinženiring podjetja – BPR.

1.2.2. Celovito upravljanje kakovosti – TQM (Total Quality Management)

Celovito vodenje kakovosti (TQM) teoretiki managementa imenujejo način vodenja, ki temelji na kakovosti kot osnovni vrednoti. Definicij TQM je nešteto, Crosby pa jo definira kot: »TQM pomeni zbir konceptov, ki jih uporablja vodstvo, da vzpostavi tako organizacijsko kulturo, v kateri se spremembe vedno izvedejo korektno in kjer vladajo odlični odnosi med zaposlenimi, dobavitelji in kupci. To je odgovornost vodstva« (Crosby, 1996, str. 73). Obstaja nekaj različnih opredelitev TQM-a. Pogosti prevodi, ki se uporabljajo v slovenskem prostoru, so: celovito obvladovanje kakovosti, celoviti management kakovosti, celostno kakovostno vodenje, management kakovosti ali management integralnega sistema kakovosti (Frangeš, 1997, str. 69). Koncept TQM se je najprej razvil na Japonskem in se nato prenesel v Ameriko in Evropo. V Ameriki koncept uporabljajo približno dvajset let, v Evropi pa približno petnajst let. TQM je sistem ter miselnost poslovanja poleg kakovosti podjetja, ki se v celoti osredotoči na odjemalca (Potočnik et al, 1998, str. 33). Zanj je značilno, da poleg kakovosti izdelkov zasleduje še druge cilje, kot so dolgoročna poslovna uspešnost, koristi za družbo in zadovoljstvo odjemalcev. Pri tem so kot odjemalci mišljene vse stranke in sicer ne le zunanje, temveč tudi vse notranje v delovnih procesih. Obvladovanje kakovosti se mora razvijati v smeri sodelovanja vseh tako, da so vključeni vsi oddelki in vsi zaposleni. Tudi mnenja potrošnikov je treba vgraditi že v predrazvojno stopnjo proizvoda z namenom, da preverimo, ali proizvod ustreza dejanskim potrebam potrošnikov. Zaradi tega je proces učenja TQM-a dolgotrajen in zahteva spremembo mišljenja celotnega podjetja. Nastal je v tistih podjetjih, ki so nastopala na odprtem in konkurenčnem trgu. Celoten koncept TQM je tako povezan s popolno zadovoljivostjo kupca, z večjo dodano vrednostjo, s stalnim izboljševanjem procesov, izdelkov in storitev, s poslovno strategijo, s timskim delom, z optimalnim izkoriščanjem vseh virov podjetja, s stalnimi spremembami, z integracijskimi procesi v organizaciji, s komuniciranjem, s konsenzom zaposlenih, z dobavitelji, z novim ravnateljskim modelom ravnanja podjetja. TQM je filozofija vodenja, ki si jo mora izgraditi vsako podjetje samo (Rekar, 1998, str. 165).

1.2.3. Model odličnosti EFQM (EFQM Excellence Model)

Izraz poslovna odličnost je težko na kratko razložiti, še najlažje pa ga razumemo, če povemo, da je nasprotje odličnosti povprečnost. Tako moramo tudi razumeti poslovno odličnost kot upravljanje oziroma vodenje organizacije s pomočjo kakovostnega izvajanja vseh aktivnosti v podjetju na vseh nivojih s ciljem zadovoljevanja odjemalcev, kar je osnovni pogoj tudi za dobre finančne rezultate, ne da bi pri tem zanemarili druge deležnike organizacije. Poslovna odličnost je predvsem filozofija o upravljanju organizacij na način, ki omogoča uspešno in učinkovito zadovoljevanje potreb in pričakovanj kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lastnikov in družbe v celoti, ne da bi pri tem kompromitirali etične vrednote. Poslovna odličnost torej ni sistem, orodje ali celo proces. Sisteme, orodja in procese se uporablja samo za doseg različnih načel poslovne odličnosti. EFQM model odličnosti se uporablja za ocenjevanje poslovne odličnosti. Poslovna odličnost je rezultat sprejetja filozofije in usmeritve organizacije v zadovoljevanje vseh njenih deležnikov (kupcev, lastnikov, dobaviteljev, zaposlenih in družbe). Kriteriji modela omogočajo merjenje nivoja doseganja poslovne odličnosti, ne ponujajo pa metodologije uvajanja poslovne odličnosti. Model ima jasno in razumljivo logiko: "Rezultate" - finančne, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na širšo družbo, dosežemo tako, da delujemo na "Dejavnikih" - vodenju, politiki in strategiji, upravljanju človeških virov, ostalih virih in upravljanju poslovnih procesov. Če bomo izboljšali način dela, bo temu sledilo tudi izboljšanje rezultatov (Križman, 2006, str. 36-40). Logika EFQM modela odličnosti je bralcu na voljo v Pril. 3.

Razni modeli odličnosti (npr. evropski EFQM, japonski Demingov model in ameriški Baldrige) so praktična orodja, ki organizacijam pomagajo razumeti razkorak med obstoječim in idealnim stanjem in spodbujajo nenehne izboljšave. Leta 1951 je bila podeljena prva nagrada za kakovost, t.i. Demingova nagrada najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev oziroma meril. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski modeli TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, t.i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). V Evropi pa je bila tovrstna nagrada podeljena leta 1992 v okviru Evropskega sklada za upravljanje kakovosti (EFQM). EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (European Quality Award) in je združil izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. Danes je v Evropi ustanovljenih več kot 25 nacionalnih nagrad, katerim je v največji meri podlaga evropski model poslovne odličnosti. V Sloveniji je evropski model odličnosti EFQM sistemsko udejanjen z nacionalno nagrado za kakovost – priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Namen priznanja je spodbujanje slovenskih organizacij k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti.

Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management – EFQM®) je članska, neprofitna organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij in ji za poslanstvo opredelilo, da bo gonilna sila trajne odličnosti v Evropi, za vizijo pa tak svet, v katerem bodo evropske organizacije zgled odličnosti. Do januarja 2003

je v EFQM pristopilo že preko 800 organizacij iz večine evropskih držav in z večine področij dejavnosti. Poleg nacionalnih organizacij zajema v mrežo članstva na tisoče organizacij z nekaj milijoni zaposlenih. EFQM je lastnik evropskega modela odličnosti (model EFQM) in upravitelj procesa podeljevanja Evropske nagrade za kakovost.

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Model poslovne odličnosti EFQM je praktično orodje, ki ga organizacije uporabljajo na različne načine. Je metodologija, ki podjetjem omogoča, da se:

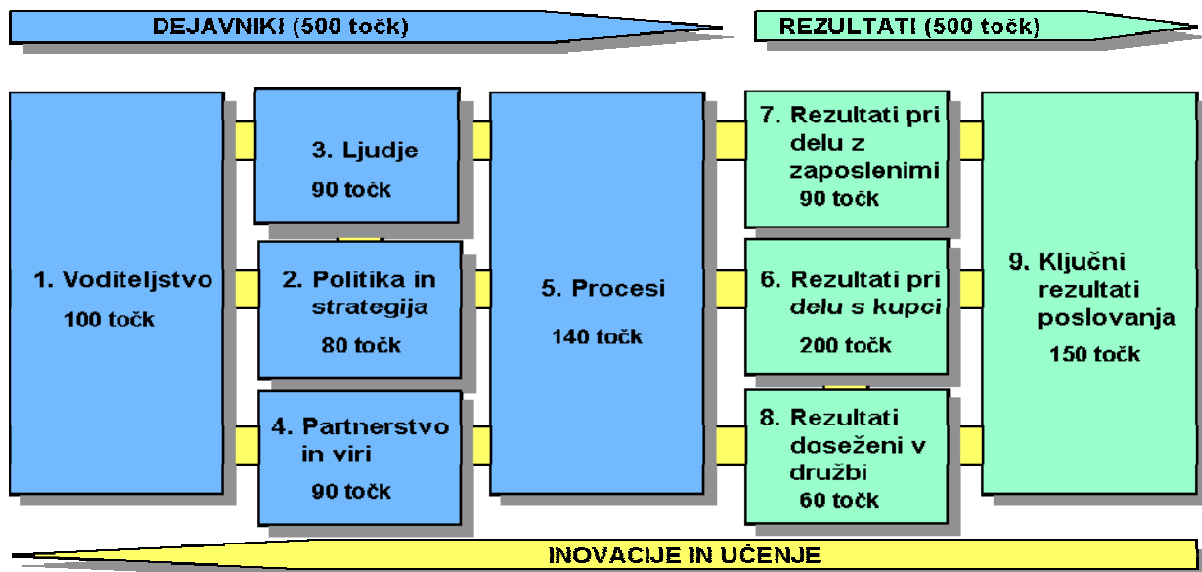
- samoocenjujejo,
- primerjajo z drugimi (benchmarking),
- identificirajo področja, kjer bi lahko naredili izboljšave,
- nudi enotno terminologijo glede izboljšave poslovnih procesov,
- osnovno strukturo za oblikovanje strukture vodenja v podjetju.

Model odličnosti EFQM je okvir, ki ničesar ne predpisuje in temelji na devetih merilih. Pet od teh meril je t.i. "dejavnikov", štiri pa so "rezultati". "Dejavniki" zajemajo tisto, kar organizacija dela. "Rezultati" zajemajo tisto, kar organizacija doseže. "Rezultati" so posledica "dejavnikov". Model EFQM, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih uspešnosti, temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" se dosežajo z "voditeljstvom", ki je gonilo "politike in strategije", "zaposlenih", "partnerstva in virov" ter "procesov".

Model odličnosti EFQM dobrega oziroma uspešnega podjetja ima **9 meril odličnosti**, ki so podrobneje predstavljena v poglavju 3.2.1., saj jih tudi obravnavano podjetje Belinka Belles uporablja za samoocenjevanje.

Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade za kakovost. Osnovo predstavljajo merila v okviru modela odličnosti EFQM, ki so prikazana na Sliki 1. Devet kvadratov modela predstavlja merila, po katerih ocenjujejo napredovanje organizacije proti odličnosti. Vsako izmed devetih meril ima svojo definicijo, ki pojasnjuje, kakšno stopnjo pomembnosti ima to merilo. Da bi dosegli visoko raven pomena, je vsako merilo nadalje podprto z več deli tega merila. V delih merila so postavljena številna vprašanja, ki bi jih morali med ocenjevanjem obravnavati. Na koncu so pod vsakim delom merila točke z napotki. Uporaba teh točk z napotki ni obvezna, pa tudi sezname niso popolni, temveč je njihov namen le ponuditi primere o pomenu posameznega dela merila.

Slika 1: Model poslovne odličnosti po EFQM in PRSPO



Vir: MIRS, 2007.

Puščice poudarjajo dinamičnost modela. Kažejo, kako inovacija in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k izboljšanim rezultatom.

EFQM svoj model nenehno raziskuje in ga posodablja z zgledovanjem po dobri praksi v na tisoče organizacijah po Evropi in zunaj nje. Na ta način mu zagotavlja dinamičnost in skladnost s sodobnimi pogledi na upravljanje.

Temeljna načela odličnosti veljajo za vse organizacije – ne glede na sektor, dejavnost ali velikost – in so podlaga za model odličnosti EFQM. Temeljna načela odličnosti so bralcu na voljo v Pril. 4.

V osrčju modela EFQM pa leži tudi tako imenovana **logika RADAR**, ki jo sestavljajo štirje elementi: **Results** – rezultati, **Approach** – pristop, **Deployment** – razširjenost pristopa, **Assessment** – ocenjevanje, **Review** – pregled.

Po tej logiki mora organizacija:

- opredeliti rezultate, ki si jih je v svoji politiki in strategiji napredka postavila za cilj. Ti rezultati zajemajo uspešnost organizacije, tako finančno kot operativno, ter kako organizacijo dojemajo njene udeležene strani;
- načrtovati in razvijati enoten, zdrav pristop za doseganje sedanjih in prihodnjih rezultatov;
- sistematično širiti svoj pristop, da bo v celoti zajela vsa področja in ravni delovanja;
- ocenjevati in pregledovati pristop na podlagi spremljanja in analize doseženih rezultatov ter stalnega učenja. Na koncu pa še prepoznavati, določati prioriteto, načrtovati in po potrebi izvajati izboljšave.

Posamezni elementi logike "RADAR" so bralcu na voljo v Pril. 5.

Točkova matrika RADAR je metoda vrednotenja, ki se uporablja za točkovanje vlog za Evropsko nagrado za kakovost. Uporabljajo jo lahko tudi organizacije za samoocenjevanje, ko želijo ugotoviti svoje število točk, da se bodo lahko primerjale s konkurenco, ali za druge namene. Če se organizacija točkuje s pomočjo točkova matrike RADAR, mora pri izračunavanju števila doseženih točk vsakemu od devetih meril dodati utež (ponder). Te uteži so bile določene leta 1991 po svetu s širokim krogom strokovnjakov iz vse Evrope. Uteži so bile sprejete z velikim soglasjem in jih bo EFQM od časa do časa revidiral (MIRS, 2004). Idealna organizacija bi po modelu imela 1000 točk (500 za dejavnike in 500 za rezultate). 10 odstotkov "teže" v modelu torej pomeni 100 točk. Resnične organizacije dosegajo od 700 do 800 točk (zmagovalci evropske nagrade) oziroma okoli 500 točk (zmagovalci slovenske nagrade – PRSPO) (Križman, 2006, str. 36-40).

1.2.4. Standard ISO 9001

Standard ISO 9001 je splošno razširjen mednarodni standard, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti, ki temelji na procesnem pristopu in nenehnem izboljševanju. Je standard, ki določa zahteve za vodenje organizacije tako, da je z ustreznim planiranjem in izvajanjem zagotovljena kakovost poslovanja organizacije in kakovost njenih izdelkov in/ali storitev. Sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve tega standarda, se imenuje »sistem vodenja kakovosti«. Prva izdaja standarda ISO 9001 (glej Op. 3) sega v leto 1979, ko je standardizacijska organizacija ISO (International Organization for Standardization) ustanovila tehnični odbor TC 176 – Vodenje in zagotavljanje kakovosti, da bi pripravil standard z enotnimi minimalnimi zahtevami za vodenje organizacij glede kakovosti. Največ zanimanja za tak standard so v začetku izkazala predvsem področja, ki so preko enotnega standarda želela pridobiti orodje za lažje sodelovanje s svojimi dobavitelji in kupci.

ISO 9000 je družina standardov, ki predstavljajo mednarodni dogovor o dobri vodstveni praksi z namenom, da organizacija vedno ponudi proizvode in storitve, ki zadovoljijo odjemalce. Ta skupina standardov obravnava sisteme vodenja kakovosti. Vodenje kakovosti pa pomeni vse tisto, kar neka organizacija naredi, da bi zagotovila, da bodo njeni proizvodi ali storitve izpolnjevali zahteve uporabnika. Med standardi te skupine je najpomembnejši ISO 9001, saj navaja zahteve za sisteme vodenja kakovosti in je osnova za certificiranje organizacij.

Opomba 3: ISO je združenje nacionalnih organizacij za standardizacijo. To je nevladna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1947. ISO - izvor besede je grški (isos - kar pomeni =enak), isometric - enaka mera, ali isonomy - enakost zakonov ipd. Prvi mednarodni standard je bil sprejet leta 1951: Standard Reference Temperature for industrial length measurement. Namen ustanovitve ISO je lažja izmenjava izdelkov, storitev in razvoj sodelovanja na področju intelektualne, znanstvene, tehnološke in gospodarske aktivnosti. Standardi so dokumentirani dogovori o tehničnih specifikacijah, ki se uporabljajo kot pravila, definicije lastnosti in ki zagotavljajo, da izdelki, procesi in storitve ter materiali ustrezajo namenu. Mednarodni standardi omogočajo, da lažje živimo in delamo (URL: <http://www.sist.si>, 14.5.2007).

Prenovljeno tretjo izdajo serije ISO 9000 tvorijo naslednji standardi:

- **ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve:** specificira zahteve za sisteme vodenja kakovosti v primerih, ko mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne regulative, in ko si organizacija prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev.
- **ISO 9000:2000 Sistemi vodenja kakovosti - Osnove in slovar:** opisuje osnove sistemov vodenja kakovosti in specificira izraze za sisteme vodenja kakovosti.
- **SIST ISO 9004:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja:** podaja smernice za boljšo učinkovitost in uspešnost sistema vodenja kakovosti. Namen tega standarda je izboljševanje delovanja organizacije ter zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih strani – tudi z uporabo samoocenjevanja.

Način izvajanja presoj je opredeljen tako za sistem vodenja kakovosti (ISO 9001) kot za sistem ravnanja z okoljem (ISO 14001) v standardu ISO 19001.

Trenutno je torej za certificiranje (postopek pridobitve spričevala kakovosti) organizacijam na voljo in v uporabi tretja izdaja standarda ISO 9001:2000. Tretja izdaja ponuja enostavnost uvedbe in uporabe standarda za različne organizacije, medtem ko sta bili predhodni izdaji bolj prilagojeni proizvodnim družbam. Prenovljeni standardi so izdelani v jasnejši obliki, so uporabniku bolj prijazni, vendar so zgrajeni na vrednotah predhodnega standarda. Med najpomembnejšimi cilji revizije standardov serije ISO 9000 sta bila dva: da bi razvili poenostavljen niz standardov, ki bi bil enako uporaben tako v majhnih, kakor tudi v srednje velikih in velikih organizacijah, in da bi prilagodili količino in razčlenjenost zahtevane dokumentacije pričakovanim rezultatom aktivnosti v procesih organizacije.

Po podatkih ISO je tretja izdaja standarda ISO 9001:2000 najpogosteje uporabljen standard na svetu. To dokazuje tudi število podeljenih certifikatov na podlagi tega standarda oziroma njegovih predhodnikov (prejšnjih izdaj) organizacijam po vsem svetu.

Vsebina standarda ISO 9001:2000 je razdeljena na **osem poglavij**, med katerimi prva tri opisujejo, čemu je standard namenjen, kako ga uporabiti, kakšna je povezava z drugimi standardi in navaja definicije izrazov, ki se uporabljajo kasneje v standardu. Opredeljujejo tudi možnost opustitve zahtev in pogoje za takšno opustitev. Ker je standard enoten za vse velikosti in tipe organizacij ne glede na njihovo dejavnost in organizacijsko obliko, omogoča, da organizacije opustijo tiste zahteve, ki zanje niso bistvene. Vendar je opustitev teh zahtev omejena samo na 7. poglavje - Realizacija proizvoda. Če organizacija katerega od procesov realizacije proizvoda ne izvaja (npr. razvoja/načrtovanja), lahko opusti vse zahteve za ta proces. Opustitev in razloge zanjo, mora opisati v poslovniku kakovosti. Preostalih pet delov navaja zahteve, ki jih mora izpolnjevati organizacija, ki želi poslovati skladno z zahtevami standarda ISO 9001:2000. Organizacije uskladijo svoje poslovanje z zahtevami standarda ISO 9001:2000, ki so navedene v poglavjih od 4. do 8. Osem poglavij standarda SIST ISO 9001:2000 je bralcu na voljo v Pril. 6, razvidna pa so tudi iz opisa poslovnika Belinke Belles.

Sistem vodenja kakovosti opredeljuje osem osnovnih načel, ki sicer zelo sovpadajo s temeljnimi načeli odličnosti. Teh osem načel vodenja kakovosti tvori podlago za standarde sistemov vodenja kakovosti znotraj družine standardov ISO 9000.

8 temeljnih načel vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 (ISO 9001:2000):

- **Osredotočenost na odjemalce.** Organizacije so odvisne od svojih odjemalcev in naj zato razumejo trenutne in bodoče potrebe odjemalcev, izpolnjujejo zahteve odjemalcev in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja. Celoten uspeh poslovanja je že od samega začetka odvisen od tega, kako dobro uspe organizacija zadovoljevati pričakovanja odjemalcev (kupcev). Ker so organizacije odvisne od svojih odjemalcev, naj si prizadevajo preseči njihova pričakovanja.
- **Voditeljstvo.** Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, da se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije. Brez voditeljstva in zavezanosti najvišjega vodstva k razvoju kakovosti bodo vsa prizadevanja zamrla. Vodstvo z načinom svojega vodenja opredeli atmosfero organizacije in notranjo kulturo, ki vpliva na vse zaposlene.
- **Vključenost zaposlenih.** Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije. Brez sodelovanja vseh zaposlenih je zelo malo možnosti, da bodo cilji doseženi. Vključevanje zaposlenih mora potekati na vseh nivojih, da bodo vsi začutili, da imajo tudi sami korist od uspeha celotne organizacije, hkrati pa naj se sposobnosti zaposlenih uporabijo v korist organizacije.
- **Sistemi pristop k vodenju.** Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev. Poslovanje organizacije je bolj učinkovito, če so različni procesi nadzorovani kot del celotnega sistema. Vodenje in upravljanje stičnih točk med procesi zagotavlja, da bo vsak proces prispeval k doseganju skupnih ciljev.
- **Nenehno izboljševanje.** Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo njen stalni cilj. S poslovanjem, ki temelji na nespremenjenih načelih, ne moremo biti zadovoljni. Nenehno izboljševanje naj postane cilj vsake organizacije. Ker se konkurenca nenehno izboljšuje, se moramo izboljševati tudi mi, če želimo obdržati enak odnos do nje, kaj šele, če jo želimo prehiteti.
- **Odločanje na podlagi dejstev.** Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij. Prepogosto so kritične odločitve sprejete na osnovi intuicije ali celo čustvenih reakcij. Boljše je, da zberemo in analiziramo ustrezne podatke in dejstva ter nato na tej osnovi sprejmemo svoje odločitve.
- **Procesni pristop.** Zaželeni rezultat se doseže, če se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces. Zelene rezultate dosežemo uspešneje, če aktivnosti obravnavamo na procesni način. To pomeni, da po začetni identifikaciji ter kasnejšim upravljanjem procesov in njihovih medsebojnih vplivov sistematično povečujemo zadovoljstvo odjemalcev. Vsaka sprememba v poslovanju ali nov projekt bo namreč speljana bolje, če bo obravnavana na

procesni način in ne kot osamljena naloga. Na spodnji sliki je prikazan model sistemov vodenja kakovosti, osnovan na procesih.

Slika 2: Model sistemov vodenja kakovosti, osnovan na procesih



Vir: SIST EN ISO 9001:2000, 2000.

- **Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.** Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti. Kakovost in zanesljivost naših storitev/proizvodov lahko močno povečamo z razvojem odnosov z dobavitelji, da bodo ti postali naši resnični partnerji. To nam hkrati omogoča tudi boljše finančne rezultate.

Če primerjamo model odličnosti EFQM in standard 9001:2000, vidimo, da EFQM model predstavlja celovito filozofijo upravljanja, ki podpira strategijo rasti, ISO 9001:2000 pa zagotavlja minimalen nivo kakovosti. ISO 9001:2000 je certifikat, ki dokazuje, da so bile upoštevane zahteve odjemalcev, EFQM model pa predstavlja kritične dejavnike uspeha, ki vodijo organizacijo v vrh panoge. EFQM model za organizacijo pomeni, da se mora prizadevati za odličnost poslovanja, medtem ko standard ISO 9001:2000 pomeni predvsem ustrežanje osnovnih zahtevam. ISO 9001:2000 certificiranje je kot fotografija, ki kaže ustrežanje v nekem trenutku, EFQM model pa je kot film, ki daje dolgoročni pogled na napore in napredek organizacije (Križman, 2006, str. 36-41).

1.2.5. Standardi ISO 14000

Standardi ISO 14000 so serija standardov, ki so povezani s sistemi ravnanja z okoljem. Sistem upravljanja z okoljem (EMS = Environmental Management System) po standardih serije 14000 predstavlja za podjetje mednarodno priznan pristop do takšnega poslovanja, ki bo

zagotavljalo vse vidike okoljevarstvenega ravnanja - od izrabe surovin in energije, vodenja tehnoloških procesov, do zahtev glede uporabe proizvodov (vključno s kasnejšim odstranjevanjem oziroma uničevanjem) v smeri odpravljanja ali vsaj zmanjševanja vplivov na okolje. Ker so značilnosti tega upravljanja sistematičnost, stalnost in nadzor, lahko podjetje le tako resnično obvladuje vse slabosti, nevarnosti in tveganja, ki bi sicer lahko privedla do obremenjevanja okolja.

1.2.6. 20 ključev (20 Keys to Workplace Improvement)

Sistem 20 ključev je program za celovit razvoj podjetja in orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja. Je celovit sistem izvajanja nenehnega izboljševanja, ki ga je razvil japonski profesor Iwao Kobayashi in predstavlja medsebojno povezavo dvajsetih samostojnih orodij – ključev, usmerjenih predvsem v razvoj proizvodnega procesa. Ta metoda temelji na Demingovem krogu nenehnih izboljšav. Osredotočena je na dvajset področij, ki so ključna za delovanje proizvodnih podjetij in so tako ključi k njihovi uspešnosti in učinkovitosti. Za doseganje poslovne odličnosti mora biti vseh 20 ključev v ravnotežju, posamezni ključi pa morajo biti med seboj tesno povezani (Kobayashi, 1995, str. 4-5). 20 ključev in njihovi cilji so bralcu na voljo v Pril. 7.

1.2.7. BSC (Balanced Scorecard) – Uravnoteženi sistem kazalnikov

BSC (Balanced Scorecard) - uravnoteženi sistem kazalnikov je metodologija, ki vodstvu omogoča spremljanje in uresničevanje zmagovitih poslovnih strategij. Ključne prednosti BSC so, da organizacija poleg finančnega vidika poslovanja upošteva tudi vidik odjemalcev, notranjih procesov ter učenja in rasti zaposlenih, vodstvo dejavno sodeluje pri določitvi, usklajevanju ter opredelitvi najpomembnejših strateških ciljev in prednostnih nalog, sprejetih na osnovi konsenzualnih odločitev ter omogoča jasno komuniciranje, nedvoumno informiranje o rezultatih ter sprejemanje utemeljenih odločitev (Kaplan, Norton, 1996, str. 17). Celovit model vodenja organizacije BSC je oblikoval Robert S. Kaplan na podlagi uravnoveženega nabora ciljev, izpeljanega iz vizije ter namenjenega merjenju in obvladovanju poslovne strategije.

V začetku 90. let se je v ZDA pojavila metodologija Balanced Scorecard (BSC) in se hitro razširila po vsem svetu. BSC nove generacije se ne ukvarja samo z merjenjem finančnih in nefinančnih pokazateljev, ampak se je usmeril v management in izvajanje poslovnih strategij. BSC usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju strateških ciljev.

Če želijo podjetja uspešno uveljaviti svojo strategijo, morajo (Kaplan, Norton, 1996, str. 18):

- **Učinkovito pojasnjevati strategije in posredovati naloge.** Jasna strateška vizija ni dovolj. Treba jo je na razumljiv način posredovati na vse nivoje v podjetju. Tako skrb za uresničevanje strategije ne bo prepuščena samo top managementu, ampak bo to odgovornost in pravica vsakega v podjetju. Implementacija BSC v podjetju se začne z oblikovanjem poslanstva, vizije, izdelava se SWOT analiza in strategije krovnega podjetja, nato se določijo

izvedene strategije za poslovne enote, trge in programe. Za izvedbo strategij na vseh nivojih je treba opredeliti jasne naloge z roki, izvajalci in zadolžitvami.

- **Oblikovati merljive cilje.** Česar ne moreš meriti, ne moreš obvladovati. V dosedANJI praksi podjetja preveliko težo dajejo finančnim kazalnikom, preko katerih težave zaznamo kar dve do tri leta prepozno. Za učinkovit managerski sistem podjetja pretvorijo poslanstvo in strategijo v splet uravnoteženih kazalnikov, razvrščenih v štiri vidike: finančni, poslovanje s strankami, notranji procesi ter učenje in rast. Določijo se njihove ciljne vrednosti, s tem lahko področja, ki so ključna za uspeh strategij, podjetja merijo in upravljajo. Tako bodo tudi zaposleni jasno razumeli, kakšen prispevek se od njih pričakuje, kako s tem vplivajo na uresničevanje strategije svojih poslovnih enot in podjetja, ter kakšno stimulacijo lahko pričakujejo, če bodo uspešni.
- **Oblikovati notranje procese.** BSC se osredotoča na vprašanje, kako morajo podjetja oblikovati svoje notranje procese, da bodo uspešno podprla svojo strategijo.
- **Zagotavljati nenehno izboljševanje strateškega delovanja.** BSC lahko uporabimo v podjetjih in organizacijah vseh velikosti in dejavnosti (proizvodnja, storitve, trgovina, ustanove ali državna uprava). BSC ni samo sistem za merjenje, ampak aktivno orodje za upravljanje. BSC spodbuja učenje in zagotavlja smernice za nenehno izboljševanje strateškega delovanja in rezultatov. S pomočjo povratnih informacij o rezultatih izvajanja strategije in preverjanja hipotez lahko management prilagaja izvajanje strategije ali celo spremeni samo strategijo. Skica povezanosti med PDCA, Uravnoteženi kazalniki, ISO9000 in EFQM MODEL je bralcu na voljo v Pril.8.

1.2.8. Pristop Šest sigma (Six Sigma)

Six Sigma je sistem nenehnega izboljševanja, ki ga je razvil Bill Smith v podjetju Motorola. Strategijo Six Sigma je začelo uveljavljati tudi nekaj drugih večjih podjetij v ZDA kot so American Express, General Electrics, Sony. Predstavlja niz programirano uporabljenih samostojnih orodij, usmerjenih predvsem v zmanjševanje števila napak in razvoj proizvoda. Cilj: 6σ pomeni 3,4 hibe na milijon proizvodov ali karakteristik in je izziv za sposobnost procesov, ki delujejo "brez napak". Model izpostavlja tri ključne elemente: ciljno zasnovano projektno delo, pri čemer so merila izbire posameznega projekta šest sigma strogo ekonomski; sistematično uporabo statističnih metod in poglobljeno sprotno analizo finančnih učinkov posameznega projekta, s katero so povezane odločitve o nadaljevanju oziroma zaustavitvi projekta (zaradi česar so izgube minimalne). Podjetja, ki strategijo uporabljajo, poročajo o milijonskih prihrankih zaradi zmanjšanja odstopanja kakovosti izdelkov in storitev ter o neprimerno večjem zadovoljstvu porabnikov. Največja težava pri uvajanju te strategije je v nujnosti izobraževanja velikega števila zaposlenih z matematičnimi in statističnimi metodami, kar je pogoj za uspešno delo po metodi šest sigma (Ograjenšek, 2004, str. 54 - 55). Bistvo Six Sigma je bralcu pojasnjeno v Pril.9.

1.2.9. Reinženiring podjetja - BPR (Business Proces Reengineering)

BPR je procesno in radikalno transformacijsko zasnovan pristop, ki ga je opredelil Michael Hammer, usmerjen predvsem v ustvarjanje nove vrednosti za kupca in njegovo zadovoljstvo.

Reinženiring je razgradnja in ponovna gradnja podjetja. Ponovno je mogoče zagotoviti temeljne pogoje za znižanje stroškov in drugih dejavnikov konkurenčnosti, ki omogočajo nov razvojni cikel za podjetje. Proces reinženiringa pomeni prehod iz klasičnega načina vodenja v TQM način vodenja, ki ga uporabljajo razvita podjetja. Veliko podjetij je po prenovi, po metodi reinženiringa doseglo hiter napredek, vendar je njihov dolgoročni razvoj postal negotov, saj je za res učinkovit celotni razvoj in uspešno prenavo treba slediti tudi ustreznemu cilju. Pri metodi reinženiringa je potrebno imeti jasno, konkretno in natančno določene cilje, sicer se dosežkov v procesu prenavne ne da niti ocenjevati niti nagrajevati.

1.3. SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI PO SVETU IN V SLOVENIJI

Že ob razpadu jugoslovanskega trga so se bila številna slovenska podjetja prisiljena preusmeriti na nove in hkrati zahtevnejše trge ter se tako prilagoditi tržnemu načinu gospodarjenja. Za to je bila potrebna večja konkurenčnost podjetij, ki pa je povezana z večjo kakovostjo njihovih izdelkov in storitev. Prav zaradi tega se je že v začetku 90. let 20. stoletja veliko podjetij v Sloveniji odločilo za uvajanje sprememb s pomočjo standarda ISO 9000. Marsikje na zahtevnejših tujih trgih je bil to tudi pogoj za vstop na trg oziroma pridobitev poslov. Konkurenca pa se še bolj povečuje po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, saj k nam vstopajo nova podjetja, kar za domače gospodarstvo pomeni tudi dodatne izzive. Tako se vedno več slovenskih podjetij odloča za uvajanje sistemov vodenja.

Najbolj zastopani standardi v Sloveniji so standardi družine ISO 9000. Prvi certifikat na osnovi standardov ISO 9000 je bil v Sloveniji podeljen leta 1989 (Rejc, Slapničar, 2003, str.62). Začela so jih uvajati proizvodna podjetja. Danes pa je po številu podeljenih certifikatov sistemov vodenja kakovosti po standardih družine ISO 9000 tudi Slovenija primerljiva z večino držav Evropske unije. Uporaba standarda ISO 9001:2000 in certificiranje sistemov vodenja kakovosti po njegovih zahtevah je v svetu, Evropi in v Sloveniji precej razširjena in število certifikatov še vedno vsako leto narašča, kot kaže ISO raziskava za leto 2005. Ob koncu leta 2005 je bilo na svetu skupno število organizacij, certificiranih po standardih iz skupine ISO 9001:2000, 776.608, v Evropi 379.937 in v Sloveniji 2114 (ISO raziskava standardov ISO 9001:2000, 2005). Več o raziskavi je bralcu na voljo v Pril. 10. Na drugem mestu po zastopanosti standardov v Sloveniji so standardi družine ISO 14000. Prvi certifikati skladnosti sistema ravnanja z okoljem so bili v Sloveniji podeljeni leta 1997. Leta 2006 pa je začela veljati nova izdaja. Po podatkih kataloga Podjetja s certifikati sistemov vodenja iz leta 2006 je bilo v Sloveniji več kot 300 podjetij, ki so pridobila certifikat ISO 14001. Največ imetnikov tega certifikata je v kovinski in kemični industriji, v katero spada tudi obravnavano podjetje Belinka Belles, d.o.o.

EFQM model poslovne odličnosti po podatkih Evropske fundacije za upravljanje kakovosti (EFQM) iz Bruslja uporablja več kot 35.000 organizacij po vsej Evropi. Prav tako ga uporablja 60 odstotkov od 25 največjih evropskih podjetij ter več kot 10.000 majhnih in srednje velikih organizacij v Evropi. Pomemben podatek je tudi, da ga uporablja 9 od 13

evropskih podjetij, ki so bile na seznamu 50 najuglednejših svetovnih podjetij po seznamu Financial Timesa (The World's Most Respected Companies). Število prijaviteljev PRSPO v Sloveniji je 10-15 letno, veliko organizacij pa se samoocenuje po modelu ali ga uvaja delno. Ministrstvo za gospodarstvo in v njegovem okviru Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije v sodelovanju s Slovensko fundacijo za poslovno odličnost od marca 2006 izvaja program Uvajanje poslovne odličnosti v slovenska podjetja. Namen projekta je v slovenskih podjetjih (še posebej v majhnih in srednjih podjetjih) spodbuditi načrtno uporabo orodij za poslovno odličnost in s tem doseganje višje ravni konkurenčnosti (Predstavitvena brošura PRSPO, 2006, str. 8-9).

Za izboljšanje konkurenčnosti v Evropi pa je Evropska organizacija za kakovost - EOQ (The European Organization for Quality) tudi oblikovala Evropsko vizijo kakovosti. EOQ predstavlja institucionalni okvir prizadevanj za kakovost v evropskem prostoru, njeno delo pa se vsebinsko prepleta z aktivnostmi Evropskega sklada za upravljanje kakovosti – EFQM (The European Foundation for Quality Management). Z oblikovanjem Evropske vizije kakovosti je EOQ hotela vzpostaviti temelje za spodbujanje dialoga, idej, izmenjavo izkušenj ter razvoj novih pristopov za izboljšanje konkurenčnosti evropskih držav, kamor spada tudi Slovenija. Evropska vizija prepoznava tri ključne elemente, ki skupaj tvorijo specifično celoto, tako kot je tudi evropski prostor specifičen. Poudarja, da bomo svojo ustvarjalnost lahko uspešno gradili le na raznolikosti in jo učinkovito udeleževali le v zmagovalnem sinergijskem sodelovanju. Vizija pravi, da bomo ob upoštevanju, spoštovanju in negovanju dostojanstva, enakopravnosti, raznolikosti in bogate duhovnosti krepili duh temeljnih vrednot in z njimi zagotavljali pogoje za novo evropsko zmagovalno kulturo, temelječo na partnerstvu, zaupanju, sodelovanju in konkurenčnih primerjavah (EOQ, 2000, str. 17–18). Glavni elementi Evropske vizije kakovosti so bralcu na voljo v Pril. 11.

2. OBSTOJEČI SISTEM VODENJA BELINKE BELLES

2.1. PREDSTAVITEV SKUPINE BELINKA IN BELINKA, d.d.

Skupino Belinka danes tvori krovno podjetje Belinka Holding, d.d. ter podjetja Belinka Perkemija, d.o.o., Belinka Belles, d.o.o., Belinka Kemostik, d.o.o. ter Belinkini podjetji v tujini - Metakem (Hrvaška) in Duga (Srbija). S skupaj približno 700 zaposlenimi na 5 lokacijah v 3 državah razvijajo in izdelujejo kvalitetne kemične izdelke. Na trgu široke porabe je Skupina Belinka znana predvsem po svojih izdelkih za zaščito in dekoracijo lesa ter lepilih blagovne znamke Neostik. S kemičnimi izdelki, ki jih tržijo industriji, so pomemben ponudnik na območju proksi spojin v srednji in jugovzhodni Evropi.

V šestdesetih letih se je Skupina Belinka razrasla v dobro prepoznavno podjetje doma in v tujini, ki z uporabo ekološko neoporečne tehnologije izdeluje kemijske izdelke najvišje kakovosti. Dobro se zavedajo odgovornosti do okolja in mu zato tudi posvečajo veliko

pozornost. Še posebno znan je njihov odnos do lesa, saj si tudi z njihovimi premazi prizadevajo, da bi les živel tudi potem, ko ni več drevo.

V nadaljevanju predstavljam vrednote, poslanstvo in vizijo Skupine Belinka, d.d. (Predstavitev Skupine Belinka, 2007):

- **Vrednote podjetja Belinka, d.d.** Vrednote podjetja Belinka, d.d., so znanje, kakovost, sodelovanje, odgovornost, zadovoljstvo pri delu, skrb za okolje.
- **Poslanstvo podjetja Belinka, d.d.** Uporabnike oskrbujemo s širokim izborom kakovostnih kemikalij in jim nudimo učinkovite storitve, pri čemer stremimo k odličnosti, ki jo gradimo na tradiciji vrhunskega znanja. Razvijamo medsebojne odnose, ki temeljijo na sodelovanju, spoštovanju in doseganju skupnih ciljev, hkrati pa spodbujamo ustvarjalnost in inovativnost. Dobro se zavedamo ekološke odgovornosti in po najboljših močeh skrbimo za blaginjo ožjega ter širšega družbenega okolja. Zagotavljamo stalno rast premoženja in prispevamo h gospodarski ter socialni razvitosti države.
- **Vizija podjetja Belinka, d.d.** Podjetja Skupine Belinka bodo rasla tako, da bodo skladno in načrtno izpolnjevala potrebe tržišča, zahteve lastnikov in pričakovanja zaposlenih, pri čemer se bodo odgovorno vedla do okolja. Razvijali se bomo kot koncern z osnovno dejavnostjo na področju peroksidne kemije, premazov in lepil. Večali se bomo z rastjo izvoza, zato bomo utrjevali našo prisotnost na že tradicionalnih trgih, poleg tega pa se bomo uveljavljali na novih tržiščih, od katerih so še zlasti zanimiva področja Srednje, Vzhodne in Južne Evrope ter Male Azije. Še naprej bomo širili svojo ponudbo in se povezovali z drugimi podjetji na tistih področjih, kjer bo mogoče doseči sinergijo. Svojo prednost vidimo v pestrosti in kakovosti izdelkov ter storitev, še naprej pa bomo ponosni tudi na skrb za kupca ter hitrost, s katero se odzivamo na potrebe trga. Zaposlovali bomo samo najboljše in poskrbeli, da bodo pri nas zadovoljni. Omogočili jim bomo, da bodo lahko do konca pokazali svoje sposobnosti in razvili vso ustvarjalnost, tudi s spodbujanjem nadaljnjega izobraževanja. Želimo postati središče naše dejavnosti in vzpostaviti z okoljem ter partnerji take odnose, ki bodo temeljili na visokih moralnih načelih. Prizadevali si bomo, da bomo pri poslovanju zanesljivo obvladovali denarne tokove in večali premoženje. Trudili se bomo, da bo donos na naš kapital optimalen.

2.2. PREDSTAVITEV PODJETJA BELINKA BELLES, d.o.o.

Belinka Belles d.o.o. je družba, ki je že desetletja vodilna v proizvodnji in trženju izdelkov za zaščito in dekoracijo lesa tako v Sloveniji, kot na svojih tradicionalnih trgih in na trgih nekdanje Jugoslavije. V zadnjih letih postajajo vodilni na področju zaščite lesa tudi v državah nekdanje Sovjetske zveze.

Začetki trženja lesnih premazov segajo v leto 1968, ko je Belinka začela sodelovati z dansko firmo Sadolin & Holmblad. Sprva je bila le posrednik, kmalu licenčni izdelovalec, nazadnje pa se je z razvojem svoje tehnologije leta 1984 postavila na lastne noge. Belinka Belles je med prvimi podjetji v Sloveniji razmišljala in delovala marketinško. Bellesovi premazi na

trgih, kjer so uveljavljeni, predstavljajo sinonim kakovostne zaščite lesa. Prav tako je Belinka Belles, d.o.o. postala z močjo svojih promocijskih aktivnosti na trgu široke porabe v javnosti nosilec blagovne znamke Belinka v celoti. To prispeva k ugledu Skupine Belinka in njenih posameznih družb. O tem pričajo raziskave ugleda družbe in druge raziskave, kot je oglaševalski odmev, raziskave zadovoljstva kupcev, pa tudi analize medijskih objav o družbi, ki jih redno spremljajo. Belinka Belles, d.o.o. je zaradi kakovosti svojih izdelkov, odličnih odnosov s kupci in drugih relevantnih elementov poslovanja, kar je podprto z ustreznim tržnim komuniciranjem in odnosi z javnostmi, postala močna blagovna znamka. Ta se vedno bolj kaže kot pomemben kapital družbe.

Poleg lastnih standardov za zaščito lesa je vzpostavila tudi značilen in prepoznaven slog komuniciranja s trgom. Bellesovi premazi za zaščito in dekoracijo lesa sledijo svetovnim usmeritvam pri oblikovanju in arhitekturi ter tako omogočajo višjo raven bivanja. Predvsem na slovenskem trgu, pa tudi na drugih svojih tradicionalnih trgih, je Belinka Belles z dolgoletnim poudarjanjem odnosa do lesa sooblikovala krajino. Sistem sredstev za zaščito in dekoracijo lesa obsega premaze, ki les preventivno kemično zaščitijo pred lesnimi škodljivci in vremenskimi vplivi, ga dekorativno obarvajo, že napadeni les pa lahko tudi pozdravijo. Zaokroženi so v celoto, ki pomeni sistemsko zaščito lesa: les je mogoče z različnimi kombinacijami uporabe Bellesovih izdelkov zaščititi pred vsemi nezaželenimi vplivi. Vsi Belinkini/Bellesovi premazi so preizkušeni v lastnem laboratoriju in na vremenski izpostavi, njihovo kakovost preizkušajo različne domače in tuje institucije. Njihovi premazi so se izkazali tudi na zahtevnem testiranju v ZDA na tako imenovanem Florida testiranju vremenske obstojnosti.

Za družbo Belinka Belles, d.o.o. in njeno tržno filozofijo je značilno predvsem to, da je proizvodnja izdelkov vpeta med potrebe kupcev, zaznave na trgu, in dodano vrednost, ki sledi prodaji izdelkov. Pri trženju namenjajo posebno skrb odnosu z odjemalci/s kupci, prirejajo različna izobraževanja/usposabljanja in zagotavljajo svetovanje kupcem. Strokovnjaki svetujejo tako po brezplačnem telefonu kot po elektronski pošti, v zahtevnih primerih kupce obiščejo tam, kjer se je pojavila težava. Za njihovo trženje je značilno prilagajanje željam in potrebam kupca. Poleg izdelkov, namenjenih široki porabi, izdeluje Belles tudi lesne premaze za industrijo, pri katerih se prilagaja željam in potrebam naročnika.

Za svoje izdelke je Belinka Belles pridobila certifikate, ki potrjujejo njihovo kakovost, učinkovitost in ekološko sprejemljivost. Vse svoje poslovne procese obvladuje po standardih kakovosti ISO 9001, ki je bil pridobljen leta 1993. V letu 2001 je Belinka Belles pridobila tudi certifikat za skladnost sistema ravnanja z okoljem po zahtevah mednarodnega standarda ISO 14001.

2.3. UVAJANJE IN RAZVOJ SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI V BELINKI, d.d.

Kot je razvidno iz predstavitve Belinke in njene zgodovine je Belinka že dolgo del Evrope, zato so evropska merila kakovosti tudi njena merila. Odločitev za uvedbo standarda SIST ISO 9001 je bila strateška odločitev najvišjega vodstva leta 1991 in med prvimi slovenskimi podjetji so dobili certifikate za obvladovanje sistemov kakovosti oziroma poslovnih procesov po ISO 9001. Januarja 2001 so pridobili certifikat za skladnost sistemov ravnanja z okoljem po zahtevah standarda ISO 14001. Tudi prehod na novo verzijo ISO 9001:2000 so izvedli med prvimi v Sloveniji.

Med prvimi slovenskimi podjetji so v Belinki s strani mednarodno priznane organizacije BVQI dobili certifikate za obvladovanje njenih sistemov vodenja kakovosti oziroma poslovnih procesov po mednarodnem standardu ISO 9001.

Tabela 1: Pridobivanje certifikatov v Belinki po letih

| | |
|---------------------------|-----------|
| Belinka Belles, d.o.o. | leta 1993 |
| Belinka Perkemija, d.o.o. | leta 1993 |
| Belinka Holding, d.d. | leta 1995 |

Vir: Predstavitev Skupine Belinka, 2007.

Pozneje priključena podjetja (KTM, Kemostik, Metakem, Duga) imajo prav tako sisteme vodenja kakovosti usklajene z zahtevami ISO 9001 in so tudi certificirana. Vse certifikate so pridobili s strani mednarodno priznane certifikacijske organizacije BVQI.

2.3.1. Uvajanje sistema vodenja kakovosti

V Belinki so se začeli zavedati pomena **kontrole kakovosti** in skoraj sočasno tudi **zagotavljanja kakovosti** že pred uskladitvijo z zahtevami standarda ISO 9001. Urejenost tega področja je bila nujna pri zahtevni proizvodnji kemikalij že v začetku delovanja podjetja in tudi predpogoj za sodelovanje s tedaj vodilnimi evropskimi družbami (Solvay, Laport, Sadolin) v šestdesetih in sedemdesetih prejšnjega stoletja. Najprej je bila to domena službe tehnične kontrole, v 60-ih letih pa se je začela odgovornost za kakovost prenašati tudi na druge službe v podjetju. Nato je sledil prenos skrbi za kakovost na vse zaposlene. Tako je bil tudi v Belinki to začetek obdobja **integralne kontrole kakovosti**.

Ko so v Zahodno Evropo med leti 1970 – 1990 prišle prve izdaje različnih standardov, so te dosegle skozi sodelovanje z angleškim Laportom in belgijskim Solvayem tudi Belinko. To velja tudi za prvi veljavni državni standard **BS 5750**, sprejet 1979 v Veliki Britaniji. Ta je bil kasneje osnova za serijo standardov ISO 9000. Zato je bilo za Belinkino vodstvo in zaposlene povsem pričakovano, da se med prvimi v Sloveniji in tedanji Jugoslaviji podajo na pot ureditve svojih sistemov vodenja kakovosti z zahtevami teh mednarodnih standardov. V skupini Belinka je bila namreč kakovost vedno osnovna vrednota in posledično seveda tudi

zadovoljstvo kupcev/odjemalcev. S pridobitvijo certifikatov so podjetja v skupini Belinka želela tudi na ta način potrditi, da imajo tako urejeno poslovanje, ki omogoča in zagotavlja odjemalcem izpolnitev dogovorjenih zahtev. Poleg tega so v začetku devetdesetih let - v času osamosvajanja Slovenije in razpada tradicionalnega jugoslovanskega trga - naša podjetja iskala nove pristope, nova orodja za izboljšanje poslovanja. In v evropskem poslovnem svetu je tedaj serija standardov ISO 9000 imela sloves velike novosti - enega najboljših orodij za ureditev in izboljšanje poslovanja. Certifikate so slavnostno podeljevali predsedniki vlad, ministri in celo predsednik države tako v Sloveniji kot tudi po svetu.

Novembra 1991 - v mesecu evropske in slovenske kakovosti - je bilo na kolegiju tedanjega generalnega direktorja Belinke mag. Marjana Cerarja obravnavano obvladovanje kakovosti in sklenjeno, da se začne s projektom uskladitve z zahtevami mednarodnih standardov serije **ISO 9001**. S sklepom sta soglašala oba direktorja proizvodnih podjetij in se sama zelo aktivno vključila v projekt. Določena je bila ožja in širša projektna skupina in določen rok - **december 1993** za pridobitev certifikatov v proizvodnih podjetjih Belinka Perkemija, d.o.o. in Belinka Belles, d.o.o.

V začetku so imeli dva meseca svetovalca iz že certificirane družbe, ki pa je še sam slabo poznal standard in njegovo aplikacijo v praksi (slabost večine svetovalcev v začetku devetdesetih), zato so z njim prenehali sodelovati in se sami podali na pot systemskega vodenja kakovosti. Težave so bile z izrazoslovjem standarda in pri temu so orali ledino skupaj s kolegi v Kemijski sekciji SZK, ki se je tedaj ustanovil in pritegnil navdušence z vseh področij. Tudi priprava in sploh obvladovanje dokumentov ni bilo tako preprosto, saj je bila tudi računalniška tehnologija šele na začetku in v celotni Belinki je bilo le nekaj računalnikov. Poleg študiranja standarda Crosby-ja in Juran-a so člani projektne skupine hodili sočasno na računalniške tečaje. Imeli so skoraj vsakotedenske sestanke projektne tima in stalen nadzor nad izvajanjem. Zanimivo je, da je bilo največ odpora s strani tedanjih vodij prodaje, nabave in kadrov, ki naj bi ji usklajenost s standardom največ pomagala. Tako sta poglavja poslovnika za kakovost in predpise s teh področij pisala vodja projekta in njena pomočnica. Vendar so jih potem, ko so bili usklajeni in so bila izvedena izobraževanja zanje, sprejeli za svoje in nekateri so iz "ISO-fobov" po njihovih izjavah postali "ISO-fili".

Izvedena so bila izobraževanja/usposabljanja za notranje presojevalce. Udeležiti so se jih morali vsi vodilni in vodstveni delavci, od katerih je večina tudi potem izvajala presoje. Okoli 10% zaposlenih je dobilo kvalifikacijo za notranje presojevalce in ti so postali poleg izvajalcev notranjih presoj tudi "učitelji ISO-a" v svojih organizacijskih enotah.

Sistem je bil uveden, dokumentiran in se je začel izvajati. **Notranje presoje in vodstveni pregledi** so bili v začetku prav svečani dogodki.

Ker je solastnik Perkemije zahteval, da **certifikacijsko presojo** opravi mednarodno uveljavljena in akreditirana certifikacijska hiša, je presojo izvedla mednarodno mešana

skupina presojevalcev certifikacijske hiše **Bureau Veritas Quality International (BVQI)**, ki je ravno v tistem času ustanavljala svoje predstavništvo v Ljubljani, a presoja v Belinki je bila vodena še iz pisarne na Dunaju. Presoja je bila izvedena oktobra 1993. Presojevalci so natančno pregledali celotno poslovanje podjetja – vzpostavljeni sistem kakovosti, njegovo dokumentiranost in izvajanje. Poudarki teh prvih presoj po **ISO 9001:1987** so bili na dokumentiranosti sistemov vodenja – obvladovanju dokumentov in zapisov. Presojevalci so med certifikacijsko presojo ugotovili le nekaj manjših neskladnosti, ki so jih v podjetju hitro odpravili. Certifikat so pridobili **8. novembra 1993** – torej v predvidenem roku, s predvidenimi stroški. Belinka Belles, d.o.o. je tako postala **prva certificirana družba v kemijski veji in seveda tudi med proizvajalci premazov v Sloveniji**. Vzpostavljen sistem so uspešno vzdrževali in nenehno izboljševali. Vsakih šest mesecev je bila izvajana kontrolna presoja s strani certifikacijske hiše, na tri leta pa obsežna recertifikacijska presoja.

2.3.2. Razvoj sistema vodenja kakovosti

Leta 1994 je prvo izdajo standarda ISO 9001:1987 nadomestila **druga izdaja standarda ISO 9001:1994** in prinesla nekaj sprememb na področju preventivnih in korektivnih ukrepov. V Belinki/Bellesu je bila nadgradnja hitro izvedena, saj so že s stalnimi dopolnjevanji sistema že pred to zahtevo delovali po njej. Poudarki presoj po ISO 9001:1994 so bili na izvajanju predpisanih postopkov – presojevalci so na osnovi dokumentov ugotavljali, ali je izvajanje skladno z dokumentiranimi postopki.

Certifikacijska hiša BVQI je izvedla tudi **certifikacijsko presojo v Belinki Holding, d.d., leta 1995**. Presojali so jih kot izvajalce storitev. Izvajajo upravljavske, pravne, kadrovske, informacijske, finančne, računovodske, komercialne, investicijske in druge strokovne storitve, ki jih opravlja za podjetja Skupine Belinka, zunanje naročnike in za svoje lastnike. Tako je Belinka holding, d.d. postal **prvi certificirani holding v Sloveniji**. Obvladovanje dokumentov in večina zahtev standarda se je namreč že pred certificiranjem kot prenos dobrih praks in pristopov izvajala v holdingu, zato je uvajanje sistema trajalo le slabo leto. Tudi to so vodili kot projekt in pri tem so upoštevali dobre in slabe izkušnje iz ocene projektov. Uvajanje sistema kakovosti po ISO 9001:1987 in certificiranja v Bellesu in Perkemiji.

Tretja izdaja standarda ISO 9001:2000 je prinesla korenite spremembe, ki so poudarjale procesni pristop in stalne izboljšave in so zelo dobro pa so zajete v osem načel te izdaje standarda. Prilagoditev na procesni pristop je bila v Bellesu izvedena skupaj z delnim reinženiringom posameznih procesov v podjetju in bolj jasno opredelitvijo teh procesov, kazalnice za merjenje uspešnosti in učinkovitosti procesov pa so v družbi začeli uporabljati že pred tem, potem ko je bil vodstvu leta 2000 predstavljen **sistem uravnoteženih kazalnikov BSC**. **Stalne izboljšave** so bile že prej vpete v vsak proces, poskušajo pa jih še bolj ozavestiti in spodbujati. To je postalo obveza po izvedbi **projekta Znižanje stroškov s stalnimi izboljšavami**, ki so ga peljali vzporedno z nadgradnjo sistema vodenja kakovosti po zahtevah ISO 9001:2000. Dokumentacijsko je bila potrebna temeljita prenova poslovnika, ki je iz Poslovnika za kakovost postal **Poslovník vodenja**, saj zajema tudi certificirani sistem

ravnanja z okoljem ter necertificirani sistem varnosti in zdravja, kakor tudi varnost informacijskega sistema. Certifikacijska presoja sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 je bila izvedena v začetku leta 2003 kot redna recertifikacijska presoja sistema vodenja kakovosti. Presoje po ISO 9001:2000 so zelo usmerjene na preverjanje uspešnosti in učinkovitost organizacije in njenih procesov, čeprav se še vedno preveri dokumentacija in izvajanje predpisanih postopkov. Presojo po ISO 9001:2000 so v Belinki/Bellesu uspešno prestali (brez neskladnosti) in pridobili certifikat še za naslednja tri leta.

Zadnja recertifikacijska presoja (ponovna podelitev certifikata) v družbi je bila izvedena leta 2006 in sedaj sledijo do naslednje redne letne kontrolne presoje, ki se od leta 2003 izvajajo sočasno s presojami sistema ravnanja z okoljem kot integrirana presoja sistemov vodenja.

2.3.3. Sistem ravnanja z okoljem

Kakovost za Belinko pomeni delati prave stvari na pravi način in ker želijo biti vsak dan boljši in uspešnejši, svoj sistem kakovosti vestno vzdržujejo in nadgrajujejo. Delati prave stvari na pravi način pa je vedno bolj povezano z odnosom do okolja. Skrb za okolje je že vrsto let v središču Belinkinih poslovnih in strokovnih odločitev. Njihova želja je, da bi bile "naše vode vedno tako modre in bistre ter gozdovi tako zeleni, kot so še danes," zato je bila vzpostavitev sistema ravnanja z okoljem le prenos njihovih dobrih navad, doslednosti in sistematičnosti tudi na področje varovanja okolja. Ker želijo tudi na tem področju slediti najboljšim praksam, so svoj sistem ravnanja z okoljem uredili skladno z zahtevami **mednarodnega standarda ISO 14001**, ki predvideva tudi preverjanje delovanja s strani akreditirane institucije za presoje. Prepoznali so svoje pomembne "okoljske vidike" oziroma, kako bi vsakdo v podjetju lahko na svojem delovnem mestu vplival na okolje. Z delovnimi navodili in predpisi so opisali vse postopke tako, da vsi lahko ustrezno delajo in ukrepajo v normalnih razmerah in v slučaju nezgod ali izrednih razmer. Večina zaposlenih se je udeležila izobraževanj na to temo (praktičnih usposabljanj in predavanj). Seznanili so vse zaposlene z **okoljsko politiko** - Belinkino temeljno okoljevarstveno zavezo. S pomočjo notranjega in zunanjega komuniciranja, osveščanja in usposabljanja dvigujejo ekološko zavest zaposlenih ter utrjujejo okoljsko kulturo podjetja, ki je prisotna v vseh dejavnostih Belinke in bo prispevala svoj delež k razvoju širše družbene kulture okolja, v katerem živimo.

Uvedba sistema ravnanja z okoljem po zahtevah standarda **ISO 14001:1996** je bila lažja zaradi uvedenega ISO 9001 in dobrega sistema vodenja kakovosti. Kjer je bilo možno, so poiskali sinergije med obema sistemoma in samo dopolnili dokumente – poslovnik, organizacijske predpise in delovna navodila, nekaj postopkov (v zvezi okoljskim planiranjem, ravnanjem v izrednih razmerah, okoljskimi monitoringi, okoljskim komuniciranjem) pa je bilo potrebno pripraviti na novo. Notranje presoje in vodstvene preglede so v začetku izvajali ločeno, sedaj pa integrirano.

Mednarodna certifikacijska ustanova BVQI je izvedla predpresojno maja 2000, začetno certifikacijsko presojno pa novembra 2000 in glavno certifikacijsko presojno januarja 2001. To so uspešno prestali, saj so presojevalci so ugotovili le nekaj manjših neskladnosti, ki so jih v enem mesecu odpravili in **februarja 2001** pridobili certifikat, zopet tudi na tem področju med prvimi v Sloveniji.

Po izdaji **nove verzije standarda ISO 14001:2004** so dokumentacijo in izvajanje prilagodili novim zahtevam in sedaj potekajo presoje integrirano.

S spoznavanjem okoljskih vplivov proizvodov in tehnologije ter upoštevajoč okoljske cilje, uveljavljajo nenehne izboljšave, spoštujejo načela trajnostnega razvoja in so pripravljeni na povpraševanje trga po okolju prijaznih proizvodih. Tveganje zaradi vplivov na okolje stalno zmanjšujejo, zato sodelujejo in prenašajo zahteve po varovanju okolja na vse, ki delajo za ali v imenu Belinke Bellesa. Povsod, kjer delujejo, sledijo zakonskim okoljskim zahtevam in drugim zahtevam, za katere so se zavezali, ali so jim zavezani njihovi kupci. Vsi zaposleni so odgovorni za stalno okolju prijazno delovanje pri razvoju proizvodov, nabavi, proizvodnji in prodaji, saj si prizadevajo, da bi tudi vse njihove zainteresirane stranke imele zaupanje v njihova okoljska prizadevanja.

2.4. POSLOVNIK PODJETJA BELINKA BELLES, d.o.o. (ISO 9001 in ISO 14001)

2.4.1. Opis poslovnika podjetja Belinka Belles

Poslovnik vodenja vsebuje strnjen opis sistema kakovosti in ravnanja z okoljem. Vključuje vse bistvene elemente za vzdrževanje in izboljševanje teh sistemov v podjetju: politiko kakovosti in ravnanja z okoljem, kratek opis aktivnosti, ki izpolnjujejo zahteve standarda ISO 9001 in ISO 14001, medsebojne povezave med procesi, glavne odgovornosti in pristojnosti za posamezna področja, seznam ostalih referenčnih dokumentov, ki se navezujejo na aktivnosti.

Vsako podjetje Skupine Belinka vključno s holdingom ima svoj poslovnik vodenja, ki je vrhovni dokument za opis sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem oziroma celotnega vodenja podjetja . Vključuje vse bistvene elemente za vzdrževanje in izboljševanje sistema: politiko kakovosti, kratek opis aktivnosti, ki izpolnjujejo zahteve standarda ISO 9001, vrhovne odgovornosti in pooblastila/ pristojnosti za posamezne procese in aktivnosti, seznam ostalih referenčnih dokumentov, ki natančneje opisujejo izvajanje teh aktivnosti. Po zgradbi je podoben standardu in v poglavjih od 4. do 8. navaja, kako ima podjetje urejene zahteve standarda ISO 9001, v 9. poglavju pa je natančno opisan sistem ravnanja z okoljem po zahtevah standarda ISO 14001.

2.4.2. Poglavlja poslovnika podjetja Belinka Belles

Poslovník vodenja sem na kratko opisala po poglavjih:

- **1. poglavje: *Opis obvladovanja poslovnika.*** V prvem poglavju je opisan namen izdaje in obvladovanja poslovnika vodenja, ki razširjeno zajema sistem vodenja kakovosti in sistem ravnanja z okoljem.
- **2. poglavje: *Predstavitev podjetja, politike in ciljev.*** V drugem poglavju je predstavljeno podjetje, njegova dejavnost, poslanstvo, vrednote ter politika kakovosti in okoljska politika. Obseg delovanja in politike podjetja Belinka Belles, d.o.o. je bralcu na voljo v Pril. 12.
- **3. poglavje: *Pojmi, definicije in kraticе, ki se uporabljajo v podjetju.*** Uporabljajo se izrazi, kraticе in definicije, ki so podani v standardu ISO 9000 in se uporabljajo v poslovníku vodenja.

Ostala poglavja in točke poglavij so poimenovane enako kot v standardu ISO 9001:2000.

- **4. poglavje: *Sistem vodenja kakovosti.*** V poglavju so opisane osnove Bellesovega sistema kakovosti in ravnanja z okoljem, ki sta zasnovana tako, da podpirata vodenje in delovanje podjetja ter prizadevanja za nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti z upoštevanjem potreb vseh zainteresiranih strani. V njem so podatki o vseh temeljnih procesih in o obvladovanju dokumentacije sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem v podjetju. Podrobnejši opis sistema ravnanja z okoljem pa je še v 9. poglavju poslovnika vodenja.

Opisan je sistem obvladovanja procesov in navedene so opredelitve temeljnih procesov in podpornih procesov v podjetjih (temeljni procesi za proizvodna podjetja: vodenje, trženje, razvoj, nabava, proizvodnja; temeljni procesi za holding pa: vodenje in procesi realizacije posameznih storitev). Tabela temeljnih procesov in povezav temeljnih procesov Belinke Bellese je bralcu na voljo v Pril. 13.

- **5. poglavje: *Odgovornost vodstva. Vodenje*** so opredelili kot temeljni proces, ki ima za cilj uspešno poslovanje skladno s politiko in strategijo podjetja, z obvladovanjem vseh procesov, analizami in stalnimi izboljšavami ter tako zadovoljiti potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih strani (odjemalcev, zaposlenih, lastnikov, družbe, zakonodajalcev in ostalih partnerjev) z razumevanjem njihovih trenutnih in prihodnjih zahtev. Temeljni poslovanja podjetja so določeni v dokumentu - Strategija skupine Belinka, v kateri so določeni poslanstvo, vizija, cilji in strategije za njihovo doseganje. Strategija vključuje tudi razvoj in izvajanje sistema vodenja kakovosti in sistema ravnanja z okoljem.

Politiko kakovosti in ravnanja z okoljem izda direktor podjetja po posvetu z vsemi vodilnimi v podjetju. Objavljeni sta v poslovníku vodenja, Priročniku za zaposlene, Belinkinem glasilu Med nami, Belnetu in na Belinkinih spletnih straneh. Vodstvo je politiko

kakovosti (Q) in ravnanja z okoljem (RO) ter cilje razložilo vsem zaposlenim na operativnih sestankih zaradi razumevanja nivojskih ciljev. **Politiki sta podlagi in okvir za njihove strategije in cilje.** Vključujeta zavezanost k izpolnjevanju zahtev odjemalcev zakonodaje in drugih zahtev (na katere pristanejo in sta povezani z njihovimi okoljskimi vidiki – vplivi na okolje) in nenehno izboljševanje. Izvajanje in primernost politik pregledajo na vodstvenem pregledu in ju po potrebi prilagajajo poslovnim razmeram.

Vodstvo skrbi, da se (vključno z zahtevami za karakteristike proizvodov) **opredelijo cilji za vse ravni v podjetju.** Cilji so skladni s politiko, vključno z zavezanostjo nenehnemu izboljševanju, so uresničljivi in merljivi oziroma dovolj oprijemljivo opisani za proizvode/storitve in procese oziroma vsa področja poslovanja. Vodstvo določa, do katere ravni/funkcij opredelimo cilje (večinoma do ravni OE, ponekod pa tudi do posameznikov). Cilji vključujejo tudi cilje, ki so potrebni za izpolnjevanje zahtev za proizvod, izboljšave proizvoda/storitve, procesa ali sistema vodenja kakovosti ter cilji zmanjševanja vpliva na okolje. **Cilje kakovosti praviloma določajo vsako leto** – vsaj za vse temeljne procese. Cilji za tekoče leto so dokumentirani v zapisu vodstvenega pregleda in letnem načrtu podjetja. Praviloma izboljšujejo parametre, ki so navedeni kot kazalniki ali kazalci uspešnosti ali učinkovitosti. Za operativno izvajanje so pristojni in odgovorni skrbniki procesov oziroma vodje OE ali področij. Podobno velja za **cilje zmanjševanja vpliva na okolje**, ki ji določajo na vodstvenem pregledu za sistem RO.

- **6. poglavje: Vodenje virov.** Vodenje virov je sestavni del vseh procesov, saj ima za cilj zagotavljanje oziroma preskrbo virov in upravljanje z njimi (človeški viri, infrastruktura, delovno okolje ter finančni viri za vse te vire). To so viri, ki so potrebni za izvajanje strategije in doseganje ciljev – za izboljševanje poslovodenja in za zadovoljstvo odjemalcev ter drugih zainteresiranih strani.

- **7. poglavje: Realizacija proizvoda.** Poglavje obravnava procese realizacije proizvoda in storitev, ki jih v podjetju planirajo in razvijajo, da z njimi zagotavljajo, da bodo odjemalcem dobavili proizvode, ki bodo skladni z njihovimi zahtevami, z zahtevami regulative ter zahtevami za uporabo proizvodov. Planiranje zajema tudi upoštevanje zahtev glede ravnanja z okoljem oziroma vplive na okolje in cilje podjetja na tem področju. Opisane so aktivnosti, ki omogočajo realizacijo proizvoda – planiranje realizacije proizvoda, procesi povezani z odjemalci (tržne raziskave, prodaja, tržno komuniciranje), razvoj, nabava, proizvodnja ter obvladovanje nadzornih in merilnih naprav. To so temeljni procesi sistema vodenja kakovosti in jih izvajajo pod obvladovanimi pogoji tako, da zagotavljajo zahtevano kakovost izdelka – proizvoda. Pri tem upoštevajo pravilo dobrega gospodarja: izdelati kakovostne izdelke po najbolj prijazni tehnologiji z razumnim vložkom dela in sredstev ob najmanjšem riziku za zdravje ljudi in za okolje. Cilji kakovosti in ravnanja z okoljem so določeni v skladu s politikama. Poglavje se nanaša na realizacijo vseh proizvodov in storitev podjetja.

- **8. poglavje: *Merjenje, analize in izboljšave.*** To poglavje se začne z najpomembnejšim **merjenjem zadovoljstva odjemalcev**. Ta se izvaja znotraj procesa tržne raziskave. Zadovoljnost odjemalcev ugotavljajo s primernimi anketami ali drugimi pristopi v rednih intervalih. Posredno ocenjujejo zadovoljstvo odjemalcev tudi skozi trend naročil oziroma z merjenjem obsega prodaje po posameznih trgih, odjemalcih, izdelkih in skupno; skozi reklamacije, poročila svetovalcev in na osnovi ocen, ki jim jih njihovi odjemalci posredujejo, ko jih ocenijo kot dobavitelja. Število in obseg anket in/oziroma drugih merjenj opredelijo v letnem načrtu in po potrebi se dogovorijo za spremembe na kolegijih direktorja. Podatke analizirajo in ukrepajo z namenom, da bi povečali zadovoljstvo svojih odjemalcev. Vključeni so v vhodne podatke za vodstveni pregled. Če so ankete izvedene pogosteje, jih obravnavajo na kolegiju direktorja, ki tudi določi potrebne ukrepe za izboljšanje.

Notranje presoje so podproces procesa sistem vodenja kakovosti in sistema ravnanja z okoljem in tako podporni proces vseh procesov. Namen izvajanja notranjih presoj je, da bi dognali, ali sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem kot celota ter tudi posamezna poglavja/področja/procesi delujejo predpisan način, skladno z zahtevami standardov ter njihovimi zahtevami (predpisanimi postopki); ali so uspešni/učinkoviti (ali dosegajo zastavljene obdobje cilje za kazalnike). Vsebujejo elemente **samoocene** po modelu odličnosti EFQM. Pomagajo ugotoviti skladnost oziroma odstopanja, dobre in šibke točke sistema Q in RO in poslovanja v celoti, so orodje vodstva za upravljanje/ vodenje stalnih izboljšav. Na osnovi plana notranjih presoj se izvajajo presoje po posameznih področjih /procesih. Najmanj enkrat letno se izvede notranja presoja posameznih področij sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem, kar pomeni, da so tej presoji podvržena tudi področja, ki niso v sklopu organizacije podjetja Belles. Zagotovljeno je, da so presojevalci neodvisni, usposobljeni in kompetentni za presojo. Pooblaščen in odgovorni so za izdajo korektivnih ukrepov za ugotovljene neskladnosti med presojo in dajanje pobud za izboljšave. Vodja organizacijske enote/skrbnik procesa, ki vodi enoto, v kateri je bila izvedena interna presoja, je odgovoren za izvedbo korektivnih ukrepov v dogovorjenem roku. Za vsako presojo, iz katere sledijo korektivni ukrepi, mora presojevalec ponovno izvesti presojo in ugotoviti, ali so bile neustreznosti odpravljene.

- **9. poglavje: *Sistem ravnanja z okoljem.*** V tem poglavju je opis glavnih aktivnosti oziroma postopkov, ki omogočajo izvajanje sprejete politike do okolja in zagotavljajo doseganje zastavljenih ciljev varovanja okolja skladno z zahtevami standarda ISO 14001.

V Belinki Belles pa kakovost zagotavljajo tudi z drugimi modeli in pristopi.

2.5. DRUGI MODELI IN PRISTOPI ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

2.5.1. Poslovna odličnost po modelu EFQM/PRSP0 - samoocenjevanje

EFQM model odličnosti v Belinki/Bellesu poznajo, saj je bila njihova predstavnic vodstva vključena tudi v njegovo uvajanje kot vodilna ocenjevalka že od pilotnega projekta PRSP0,

sodelovala pa je tudi pri prevajanju in uvajanju novih izdaj modela - prenovi leta 2003. V Skupini Belinka so se odločili, da uporabljajo model – njegove principe/načela za izboljšanje kakovosti njihovega sistema vodenja (ki je skladen z zahtevami ISO 9001 in ISO 14001) ter da usmeritve in metode samoocenjevanja po modelu EFQM vnesejo v notranje presoje in ocenjevanje internih dobaviteljev. Za nagrado – PRSPO pa se ne prijavljajo, ker menijo, da bi zaradi različnih reorganizacij v zvezi z lastninjenjem KTM, Kemostika, Metakema, Duge težko dokazovali primeren nivo odličnosti poslovanja na vseh področjih oziroma še bolj na vseh lokacijah. Razen tega bi tudi pisanje vloge za prijavo bila zahtevna naloga, pri kateri bi morale sodelovati celotno vodstvo, ki pa je zaradi problemov pri usklajevanju organizacijske kulture, nivoja tehničnih, marketinških in ostalih znanj ter problemov na področju finančne uspešnosti nekaterih novih članic angažirano na reševanju le-teh.

2.5.2. BSC Balanced Score-Card – sistem uravnoteženih kazalnikov

V Belinki/Bellesu so začeli uporabljati BSC ob prenovi sistema vodenja kakovosti in njegovi prilagoditvi procesnemu pristopu leta 2000. Tedaj se je vodstvo seznanilo z njim skozi izobraževanje in z uporabo osnovne literature za BSC: Uravnoteženi sistem kazalnikov avtorjev Robert-a S. Kaplan-a in David-a P. Norton-a (izdano: Gospodarski vestnik, 2000) in Strateško usmerjena organizacija prav tako avtorjev Robert-a S. Kaplan-a in David-a P. Norton-a (izdano: GV založba, 2001).

V podjetju menijo, da je za uspešno in učinkovito uvedbo takega procesnega pristopa po zahtevah ISO 90001:2000, kot tudi za določanje ciljev in uravnoteženih kazalnikov BSC potrebno zagotoviti naslednje pogoje:

- projektni pristop (projekt je enkratni proces);
- vodja projekta mora biti član ožjega vodstva ali predstavnik vodstva za kakovost;
- predsednik uprave ali direktor organizacije mora biti “sponzor”/naročnik projekta;
- člani projektnega tima: imenovani vodje oziroma direktorji 2. nivoja;
- sekretar ali koordinator projekta: Vodja sistema kakovosti ali specialist za BSC;
- vključiti Finančno-računovodski sektor/kontroling in primerno podporo informatike – IT;
- pravočasno začeti z usposabljanjem.

BSC pa še ni vključen kot celovit model vodenja organizacije na podlagi uravnoteženega nabora ciljev, izpeljanega iz vizije z namenom merjenja in obvladovanja poslovne strategije.

2.5.3. 20 ključev (20 Keys to Workplace Improvement)

20 ključev so kot eno od orodij izvajanja nenehnega izboljševanja v Belinki spoznali in delno uporabljali pri nadgradnji sistema vodenja kakovosti po zahtevah nove izdaje standarda ISO 9001:2000 v letih 2000 - 2002 predvsem v izboljšavah proizvodnega procesa. Ministrstvo za gospodarstvo je namreč tedaj zelo priporočalo to orodje vodenja in celo sofinanciralo njegovo uvajanje. Vendar so v Belinki ocenili, da orodje ne prinaša bistvenih novosti in da je zato verjetno tudi njegova uporaba po svetu zelo skromna. Pomanjkljivost so bili tudi zelo dragi svetovalci in ocenjevalci (kljub sofinanciranju s strani Ministrstvo za gospodarstvo).

2.5.4. Pristop Šest sigma (Six Sigma)

Ker je Six Sigma dejansko sistem nenehnega izboljševanja in predstavlja niz programirano uporabljenih samostojnih orodij, usmerjenih predvsem v zmanjševanje števila napak in razvoj proizvoda, je najbolj uporaben za proizvodna podjetja na področju avtomobilske in elektroindustrije, elektronike ter strojegradnje. Cilj je 6σ , kar pomeni 3,4 hibe na milijon proizvodov ali karakteristik in je izziv za sposobnost (predvsem proizvodnih) procesov, ki delujejo "brez napak". Usmeritve tega sistema uporabljajo v Bellesu pri razvoju novih izdelkov, določevanju tolerančnih območij za karakteristike izdelkov in optimiziranju proizvodnih procesov.

2.5.5. Nenehne izboljšave (Continual improvement)

Zahteva standarda ISO 9001:2000 in modela odličnosti EFQM so stalne izboljšave, to je eno od osnovnih načel tudi pri ostalih sistemih/modelih/metodah in pristopih nasploh. temelji na skupinskem delu interdisciplinarnih timov. Izvajanje pomeni v osnovi Demingov krog PDCA. V Belinki/Bellesu so v rabi pri iskanju stalnega izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti procesov, postopkov znotraj procesa, proizvodov in povsod tam, kjer je le mogoče. Pomembno je to, da ob izvajanju PDCA kroga, ko se izvaja naslednji krog, da je ta na višjem nivoju, da ni ponavljanja gibanja po istem krogu, temveč dvig po spirali "na višjo orbito".

Ker je novela standarda ISO 9001:2000 zahtevala tudi merjenje zadovoljstva odjemalcev in so glavni odjemalci storitev Belinke holdinga dejansko notranji odjemalci iz proizvodnih podjetij Skupine Belinka, so začeli z ocenjevanjem zadovoljstva z internimi dobavitelji. Ker se je to ocenjevanje pokazalo kot primeren pristop za oceno stanja komunikacije med posameznimi procesi in organizacijskimi enotami so s tem nadaljevali in ga razširili na celotno skupino. Ocenjevanje ponovijo vsako leto in po analizi ocen se morajo slabše ocenjeni dobavitelji in odjemalci, ki so jim dali slabšo oceno sestati, ugotoviti razloge nezadovoljstva in dogovoriti za izvedbo ukrepov/aktivnosti, ki bodo nezadovoljstvo spremenile v zadovoljstvo ali vsaj v pričakovani nivo sodelovanja. Tako je ocenjevanje internih dobaviteljev postalo valilnica pobud za stalne izboljšave.

3. METODOLOGIJA OCENJEVANJA SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES

3.1. OPREDELITEV UPORABLJENE METODOLOGIJE

Metodologija, ki sem jo uporabila za opis in oceno delovanja sistema vodenja izbranega podjetja Belinka Belles, je temeljila na ocenjevanju na osnovi zbiranja primarnih podatkov in uporabe sekundarnih podatkov iz podjetja. Uporabila sem kvalitativno raziskovanje. Zbiranje podatkov je bilo tesno povezano z njihovo analizo, ker sem zbiranje prilagajala ugotovitvam sprotne analize (Bregar et al, 2005, str. 26-27). Pregledala sem dokumente, kot so poslovnik vodenja tega podjetja, organizacijske predpise, delovna navodila in priročnike z opisi

postopkov za izvajanje posameznih procesov in aktivnosti znotraj procesov. Pregledala sem tudi zapise, ki jih ob izvajanju predpisanih postopkov generirajo ti dokumenti - s poudarkom na zapisih vodstvenih pregledov, zunanjih in notranjih presoj. Iz teh internih dokumentov sem zbrala sekundarne podatke, ki sem jih uporabila za oceno poslovanja Belinke Belles. Uporabila sem tudi opazovalne študije – zbiranje primarnih podatkov, pri kateri sem bila udeležena, moja vloga pa je bila neprikrita. Opazovalna študija je temeljila na globinskih osebnih intervjujih s predstavnico vodstva za vodenje sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem ter skrbnikov temeljnih poslovnih procesov, ki so tudi vodje organizacijskih enot. Hkrati sem sodelovala pri izvedbi notranjih presoj po ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004, ki vsebujejo elemente samoocene po EFQM modelu odličnosti – po smernicah Priročnika za izvedbo samoocene po EFQM modelu odličnosti (2003) ter ISO 19011:2002 Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem. Opazovala sem v naravnem okolju in pri beleženju podatkov uporabila pripovedno metodo, pri kateri sem rezultate opazovanja beležila v stavkih. Ker sem uporabila kvalitativno raziskovanje, bi poudarila, da sem bila zaradi izbranega načina raziskovanja prepuščena subjektivnim kriterijem. Utemeljila sem jih s kakovostno dokumentacijo, ki se nahaja tudi v prilogah.

3.2. METODOLOGIJA OCENJEVANJA SISTEMA VODENJA

3.2.1. Sekundarni viri podatkov

Pregledala sem naslednje **dokumente – interne vire podatkov**:

- poslovnik vodenja podjetja Belinka Belles (4. izdaja, 2006),
- organizacijske predpise, delovna navodila in priročnike z opisi postopkov za izvajanje posameznih procesov in aktivnosti znotraj procesov,
- zapise vodstvenih pregledov, zunanjih in notranjih presoj.

Oceno poslovanja Belinke Belles, d.o.o., sem pripravila tako, da sem uporabila sekundarne podatke, pridobljene iz zgoraj naštetih internih virov podatkov v podjetju. Ocena poslovanja podjetja temelji predvsem na osnovi pregleda zapisov Vodstvenega pregleda in Letnega poročila za leto 2006 po merilih modela odličnosti EFQM in obravnava področja, kot so voditeljstvo, politika in strategija, zaposleni, viri in partnerstva, procesi, rezultati v zvezi z odjemalci, rezultati v zvezi z zaposlenimi, rezultati v zvezi z družbo in ključni rezultati delovanja obravnavanega podjetja. Pri vsakem področju so opisane prednosti in ugotovitve o stanju. Mislim, da so tako (notranje in zunanje) presoje in (samo)ocenjevanje kot "C" (Check) faza v PDCA krogu ali "A" (Assessment) v logiki RADAR na vseh omenjenih področjih lahko generator pobud za stalne izboljšave in je v tem njihova največja dodana vrednost za organizacijo. Zaradi prostorske in časovne omejenosti diplomske naloge nisem podala ocene posameznih del področja – podmeril v modelu odličnosti EFQM, temveč le za posamezno celotno merilo oziroma področje skupaj. V oceni poslovanja Belinke Belles so tako navedene prednosti prepoznane "dobre prakse", ki jih je priporočljivo razširjati na druga sorodna področja oziroma nadaljevati z njimi ali jih poglobljati.

3.2.2. Primarni viri podatkov

Primarne podatke sem zbirala na dva načina:

- **Opazovalne študije.** Uporabila sem opazovalne študije – zbiranje primarnih podatkov, pri kateri sem bila udeležena. Moja vloga je bila neprikrita. Opazovala sem v naravnem okolju – v oddelkih podjetja Belinka Belles in pri beleženju podatkov uporabila pripovedno metodo, pri kateri sem rezultate opazovanja beležila v stavkih. Pri opazovalni študiji sem največ podatkov pridobila iz notranjih presoj v podjetju, pri katerih sem sodelovala med strokovno prakso v Belinki Belles.
- **Globinski osebni intervjuji.** Globinski osebni intervjuji so potekali s predstavnico vodstva za vodenje sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem in tudi s skrbniki temeljnih poslovnih procesov, ki so tudi vodje organizacijskih enot. In sicer z vodjo marketinga, vodjo prodaje in vodjo razvoja. Glavni intervju je potekal 30.11.2006 s predstavnico vodstva za vodenje sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem. Zanimalo me je predvsem njeno mnenje o njihovem sistemu vodenja ter njena ocena. Mnenja in ocene ostalih vodij in skrbnikov poslovnih procesov pa sem vključila v oceno in opis delovanja sistema vodenja.

3.3. KRITERIJI ZA OCENJEVANJE SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES

3.3.1. Merila modela odličnosti EFQM

Kot kriterije za ocenjevanje sistema vodenja sem uporabila merila modela odličnosti EFQM za majhna in srednje velika podjetja (2003) (voditeljstvo, strategija in načrtovanje, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih, viri in partnerstva, procesi in sistem kakovosti, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, poslovni rezultati – rezultati ključnih dejavnosti) ter izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001:2000 - Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. Ker imam še premalo znanja in ocenjevalnih izkušenj, posameznih področij - meril nisem ocenjevala točkovo, temveč sem le navedla za vsako merilo prednosti in področja za izboljšanje (logika RADAR).

Merila modela odličnosti EFQM, ki jih uporabljajo v Belinki Belles, so naslednja (Belinka Belles, 2006):

- **1. merilo – VODITELJSTVO.** Kako voditelji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem, ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in izvajal. To zajema: kako voditelji razvijajo poslanstvo, vizijo in vrednote ter dajejo zgled kulture odličnosti; kako se voditelji osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal, izvajal in stalno izboljševal; kako se voditelji angažirajo pri odjemalcih, partnerjih in predstavnikih družbe; kako voditelji motivirajo, podpirajo in priznavajo zaposlene v organizaciji.

- **2. merilo -POLITIKA IN STRATEGIJA.** Kako organizacija svoje poslanstvo in svojo vizijo izpolnjuje z jasno strategijo, osredotočeno na interesnike, ter podprto z ustrezno politiko, načrti, smotri, cilji in procesi. Kako politika in strategija temeljita na sedanjih in bodočih potrebah ter pričakovanih interesnikov. To zajema: kako politika in strategija temeljita na podatkih, pridobljenih z merjenjem uspešnosti, raziskavami, učenjem in aktivnostmi, povezanimi z ustvarjalnostjo; kako organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo; kako organizacija širi politiko in strategijo v okviru ključnih procesov; kako se politika in strategija posredujeta in izvajata.
- **3. merilo – ZAPOSLENI.** Kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in popolni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov. To zajema: kako organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire; kako organizacija prepozna, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih; kako organizacija angažira zaposlene in jih pooblašča za samostojno ukrepanje; kako zaposleni in organizacija medsebojno komunicirajo; kako organizacija zaposlene nagraduje, jim daje priznanja in skrbi zanje.
- **4. merilo - PARTNERSTVA IN VIRI.** Kako organizacija svoja zunanja partnerstva in notranje vire načrtuje in upravlja v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje svojih procesov. To zajema: kako organizacija upravlja zunanja partnerstva; kako organizacija upravlja finance; kako organizacija upravlja zgradbe, opremo in material; kako organizacija upravlja tehnologijo; kako organizacija upravlja informacije in znanje.
- **5. merilo – PROCESI.** Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter svoje odjemalce in druge interesnike popolnoma zadovoljuje in ustvarja vedno večjo vrednost zanje. To zajema: kako organizacija sistematično snuje in upravlja svoje procese; kako organizacija po potrebi s pomočjo inovacije izboljšuje procese, da bi odjemalce in druge interesnike popolnoma zadovoljila in ustvarjala povečano vrednost zanje; kako organizacija snuje in razvija izdelke in storitve na podlagi potreb in pričakovanih odjemalcev; kako organizacija izdelke in storitve proizvaja, dobavlja in servisira; kako organizacija upravlja in izboljšuje odnose z odjemalci.
- **6. merilo - REZULTATI – ODJEMALCI.** Kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zunanjih odjemalcev. To zajema: mere dojemanja odjemalcev - kako odjemalci dojemajo organizacijo (npr. iz anket odjemalcev, ciljnih skupin, iz ocen dobaviteljev, pohval in pritožb).
- **7. merilo – REZULTATI - ZAPOSLENI.** Kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. To zajema: mere dojemanja - kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocen). Mere dojemanja zaposlenih lahko vključujejo podatke, ki se nanašajo na motivacijo in zadovoljstvo.
- **8. merilo - REZULTATI – DRUŽBA.** Kaj dosega organizacija v odnosu do lokalne, nacionalne oziroma mednarodne družbe. To zajema: mere dojemanja - kako družba dojemajo organizacijo (npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov). Odvisno od namena organizacije lahko mere dojemanja družbe vključujejo podatke, ki se nanašajo na: izvajanje dolžnosti odgovornega državljana, vključevanje v skupnosti, v

katerih deluje; aktivnosti za zmanjševanje in preprečevanje neprijetnosti in škode, ki jih organizacija povzroča s svojim delovanjem oziroma s svojimi izdelki skozi ves življenjski cikel; poročanje o aktivnostih, ki pomagajo ohranjati in vzdrževati naravne vire.

- **9. merilo - KLJUČNI REZULTATI USPEŠNOSTI.** Kaj dosega organizacija glede na načrtovano uspešnost (odvisno od namena in ciljev organizacije). Ključni rezultati uspešnosti se nanašajo na: finančne izide (vključno s ceno delnic, dividendami, kosmatim dobičkom, čistim dobičkom, prodajo, pokrivanjem proračunskih sredstev) in nefinančne izide (vključno s tržnim deležem, časom, potrebnim, da pride nov izdelek na trg, količinami, stopnjo uspeha). Ključni pokazatelji uspešnosti pa zajemajo mere operativne narave in se uporabljajo za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje možnih ključnih rezultatov uspešnosti organizacije (Model odličnosti EFQM: majhna in srednje velika podjetja, 2004, str. 13 - 24).

3.3.2. Zahteve standarda ISO 9001:2000

Mednarodni standard ISO 9001:2000 specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti. Organizacija mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo uspešnost v skladu z zahtevami tega mednarodnega standarda (ISO 9001:2000). Zahteve standarda ISO 9001:2000 so podane v glavnih točkah – poglavjih tega standarda in sicer v točkah od 4. do 8.

3.3.3. Slep o merilih

Menim, da so merila modela odličnosti EFQM in izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001:2000 dobro orodje, ki ga Belinka Belles uporablja za izboljševanje vodenja in vodijo k izboljšanju kakovosti poslovanja. Kriteriji, ki sem jih tudi sama uporabila za oceno sistema vodenja Belinke Belles, se mi zdijo primerni, saj zahteve standarda ISO 9001:2000 predstavljajo množico zahtev za kakovost in predpisane protokole za doseganje teh zahtev, merila modela odličnosti EFQM pa nepredpisujoč okvir vodenja poslovanja, ki zahteva svobodo in ustvarjalnost (Križman, 2006, str. 50-52).

Na podlagi merilih in na podlagi zahtev standarda, ki sem jih uporabila kot kriterije, sem ocenila sistem vodenja v Belinki Belles.

4. OCENA SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES

4.1. SEKUNDARNI PODATKI

Ocena poslovanja Belinke Belles, d.o.o., je pripravljena predvsem na osnovi pregleda zapisov Vodstvenega pregleda in Letnega poročila za leto 2006 po merilih modela odličnosti EFQM. Obravnavam področja: voditeljstvo, politika in strategija, zaposleni, viri in partnerstva, procesi, rezultati v zvezi z odjemalci, rezultati v zvezi z zaposlenimi, rezultati v zvezi z družbo in ključni rezultati delovanja obravnavanega podjetja.

Opisala sem torej prednosti in ugotovitve o stanju na naslednjih področjih:

- **Voditeljstvo v Belinki Belles.** V Belinki Belles so opredeljene vrednote, poslanstvo, vizija in politike podjetja. Njihovo udejanjanje in primernost se redno pregleduje na vodstvenem pregledu. Imajo različne stalne oblike komuniciranja z zaposlenimi. Določili so strategijo nastopa do pomembnih kupcev in distributerjev.
- **Politika in strategija v Belinki Belles.** Pri izdelavi strategije podjetje prepoznava vse udeležene strani in uporablja številne kategorije in vire podatkov. Pregled in posodabljanje politike in strategije sta dobro integrirana v delovanje podjetja v okviru vsakoletnih priprav letnih planov in dograjevanj strategij, pri tem sodelujejo poleg širšega vodstva tudi strokovni sodelavci podjetja. Zbirajo, analizirajo in uporabljajo se podatki kupcev, dobaviteljev, ekološki vidiki, primerjave s konkurenco, podatki zunanjih institucij. Izdelani so dolgoročni in letni plani za celotno družbo in manjše organizacijske enote z merljivimi cilji in študije konkurenčne primerjave izdelkov. Sistematično oblikujejo strategijo za 3-5 let in jo spreminjajo v letne načrte; funkcionalne in projektne strategije podpirajo strategijo Skupine Belinka. Posebno pozornost namenijo razvojnim usmeritvam. Pri oblikovanju dolgoročnih usmeritev in kratkoročnih planih upoštevajo zahteve državne regulative in načrtno zbirajo potrebne podatke človeških resursih – zaposlenih, delničarjih, okolju ter na osnovi statistične obdelave podatkov pridobivajo informacije o prihodnjih potrebah. Uspešnost izvajanja zastavljene strategije in načrtov se spremlja redno s strani lastnikov, uprave, direktorjev in vodij služb. Oblikovana je dejavnost kontrolinga in stalen nadzor nad izvajanjem omogoča sprotno dopolnjevanje in izboljševanje strategije in načrtov.
- **Zaposleni v Belinki Belles.** Del celovite strategije je tudi kadrovska strategija. Redno letno planirajo potrebe po novih delavcih, po prerazporejanju, napredovanju, ker imajo cilj zagotoviti čim ustrežnejšo kadrovsko strukturo. Skrbijo za izobraževanje zaposlenih na vseh področjih. Organizirajo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na osnovi potreb poslovnih procesov. Sistematično pristopajo k planiranju in pridobivanju kadrov. Opazen je trend izboljšanja usposobljenosti kot rezultat sistematičnega pristopa. Uvedli so raziskave o zavzetosti zaposlenih (2003, 2006) in rezultate analizirajo.
- **Viri in partnerstva v Belinki Belles.** Imajo dober integriran informacijski sistem (SAP R3), ki pokriva vse elemente poslovnega procesa in zagotavlja ustrezne informacije o zaposlenih, dobaviteljih, kupcih, procesih in izdelkih tam, kjer so potrebne. Informacijski sistem omogoča sprotno spremljanje ključnih finančnih kategorij. Pri obvladovanju informacijskega sistema pazijo na zanesljivost, varnost in točnost podatkov. Stalno izboljšujejo in širijo informacijski sistem. Za velik del kupcev so terjatve zavarovane. Investicijske odločitve se sprejemajo na osnovi ocene stroškov ali/in investicijskega elaborata. Sodelujejo z dobavitelji, jih ocenjujejo in jih spodbujajo s ciljem imeti čim več A dobaviteljev (najboljših).
- **Procesi v Belinki Belles.** V Belinki Belles so se med prvimi v Sloveniji odločili za vključevanje novih pristopov vodenja, zagotavljanja po zahtevah standarda ISO 9001 in leta 1993 pridobili certifikat, podobno tudi za sistem ravnanja z okoljem – certifikat so pridobili februarja 2001. Kakovost vodenja izboljšujejo z uvajanjem tudi ostalih metod in pristopov za upravljanje sprememb in stalne izboljšave (BSC, Šest Sigma, samoocenjevanje po EFQM

modelu). Vsi dokumenti sistema kakovosti so preneseni na intranet. Integrirali so vodenje kakovosti, ravnanje z okoljem in različna orodja v poslovnik vodenja. Imajo računalniško podprt avtomatiziran sistem za nadzor kakovosti proizvodov. Imajo opredeljene procese in določene lastnike/skrbnike le-teh. Delovanje procesov se stalno spremlja in prepoznava kritične procese (odstopanje od strateških ciljev). Opredeljeni so kriteriji za preverjanje učinkovitosti in uspešnosti procesov. Učinkovitost in uspešnost sistema kakovosti oziroma kakovost vodenja/upravljanja redno spremljajo in ukrepajo v smislu stalnih izboljšav. Število pripomb certifikacijskega organa je zelo majhno. Procesi, ki imajo velik vpliv na zadovoljstvo kupcev, so identificirani kot zelo pomembni. Njihovi rezultati se redno spremljajo (vodstvo - kvartalno) in na podlagi izsledkov sledijo ustrezni ukrepi. V Bellesu spremljajo zahteve svojih kupcev, tržna gibanja in konkurencu s tržnimi raziskavami in ustanavljanjem lastnih predstavništev. V letu 2006 je zastavljen nov pristop dela na področju raziskave distributerjev na vseh trgih. Uporabljajo SWOT analizo za oceno svoje pozicije in pripravo strategije.

- **Rezultati v zvezi z odjemalci v Belinki Belles.** Imajo dobro strategijo dolgoročnih odnosov s kupci in številna merjenja zadovoljstva distributerjev in potrošnikov ter jasno usmeritev, da želijo biti vedno pred željami kupcev in temu prilagodili sistem ugotavljanja zadovoljstva kupcev in razvoj vprašalnika. V letnih poročilih so razvidni rezultati, ki kažejo ugodno sliko zadovoljstva kupcev - porast zadovoljstva, približevanje lastnim ciljem, ponekod preseganje ciljev, zelo dobri rezultati v primerjavi s konkurencu. Imajo pozitivne trende večine kazalnikov pri merjenju zadovoljstva kupcev in so pri večini tudi boljši v primerjavi s konkurencu. Odjemalci kažejo veliko pripravljenost za dolgoročno sodelovanje. Mogoče je sklepati, da so doseženi rezultati plod primernih pristopov. Slabšo oceno odjemalcev v primerjavi s konkurencu pri ceni in plačilnih pogojih kompenzirajo z boljšo kakovostjo in ponudbo izdelkov ter predvidevajo tudi razne vrste rabatov. Analiza glede lastnosti proizvodov kaže, da je Belles pri glavnih značilnostih izdelkov boljši od konkurence. Boljše karakteristike proizvodov od konkurence so dobra osnova za rast. Prikazujejo nekaj dobrih rezultatov (prodaja na zaposlenega, dobiček, število stalnih kupcev, tehnične karakteristike proizvodov) v primerjavi s konkurencu ter doseganje zastavljenih ciljev. Imajo visoko raven prepoznavnosti podjetja in blagovnih znamk (glede na raziskave).

- **Rezultati v zvezi z zaposlenimi v Belinki Belles.** V letu 2003 in 2006 so izvedli anketo o zadovoljstvu zaposlenih in v njej zajeli motivacijske faktorje, ki so osnova za razumevanje vrednot zaposlenih. Anketa odkriva bistvene kazalnike področja zadovoljstva/zavzetosti zaposlenih. Večina anketiranih zaposlenih je zadovoljna s kulturo podjetja, usposabljanjem, medsebojnimi odnosi, komunikacijo s poslovnimi partnerji. V zvezi s primerjavo ocen glede na merjenje 2003 ugotavljajo napredek na večini področij, za katera so se po prvi raziskavi določila področja za izboljšanje. Nagrajevanje zaposlenih po kolektivnih pogodbah so dopolnili tako, da vsak zaposleni dobi od svojega vodje na 3 mesece oceno svojega dela. Vsa obvezna izobraževanja – usposabljanja so izvedena, nekatera planirana zunanja izobraževanja (predvsem v razvoju) so preložena v leto 2007. Najpomembnejši del internega komuniciranja poteka prek delovnih sestankov na različnih ravneh in v različnih skupinah. Imajo tudi obveščanje po elektronski pošti in intranetu - Belnetu. Belnet je izredno zaživel in vedno bolj postaja orodje komuniciranja za vse

zaposlene in številni dogodki v podjetju so podprti s prispevki. Planirajo izvajanje ukrepov za povečanje zadovoljstva/zavzetosti zaposlenih (uvedba letnih razgovorov, sodoben priložnik za zaposlene, merila za ocenjevanje in stimulacijo zaposlenih na individualnih pogodb). Bolniške odsotnosti so pod povprečjem v Sloveniji. Fluktuacija je v zelenem obsegu. Zmanjšuje se je število primerov nesreč na delu. Povprečne plače so nad povprečjem panoge in Slovenije. Podjetje izboljšuje delovne razmere in skrbi za prijetno okolje.

- **Rezultati v zvezi z družbo v Belinki Belles.** Podjetje ima certificiran sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 in se usklajuje z zahtevami EU direktiv. Opazni so trendi zmanjšanja porabe energentov na izdelek in zmanjševanja odpadkov. Redno skrbijo za stike z javnostmi in spremljajo vse objave o podjetju.

- **Ključni rezultati delovanja v Belinki Belles.** Ugodna je primerjava ključnih rezultatov s preteklimi rezultati in načrtovanimi cilji. Velik poudarek Belinka Belles daje upravljanju stroškov (cilji za stroške posameznih kategorij in njihovo redno spremljanje). Uspešnost podjetja se kaže skozi pozitivne trende in primerjave znotraj skupine Belinka in s konkurenco, kar je posledica povečevanja prodaje in uspešnega upravljanja stroškov. V Bellesu imajo pozitivna gibanja na vseh kazalnikih v obdobju zadnjih pet let. Imajo ugodne primerjave z lastnimi cilji za večino kazalnikov, zadnje leto celo presežene. Trendi večine kazalcev so pozitivni: rast čistega dobička, rast dodane vrednosti na zaposlenega, rast celotnega prihodka ter prodaje na zaposlenega (rezultati boljši od panoge). Dosegajo stabilno rast premoženja in imate večjo donosnost lastnega kapitala, kot je bilo načrtovano. Na več področjih dosega ali presegajo svoje cilje: obračanje zaloga materiala, odpad v proizvodnji, vezave kupcev/dobaviteljev.

Nabor kazalnikov (kriteriji uspešnosti) so v poslovniku vodenja Belinke Belles, d.o.o., navedeni informativno, dejansko pa se določijo na vodstvenem pregledu za vsako naslednje obdobje. Določili so procese, skrbnike procesov in cilje le teh. Pri vsakem procesu v podjetju določijo kazalnike uspešnosti tega procesa, kako pogosto ga ocenjujejo (frekvenca ocenjevanja) ter kdaj in kje poročajo o ukrepih za izboljšanje. Na ta način nenehno izboljšujejo svojo uspešnost in učinkovitost. Nazoren prikaz procesnega pristopa v Belinki Belles je bralcu na voljo v Pril. 18.

Podatki o temeljnih procesih, povezave med njimi, kazalniki uspešnosti za posamezen proces ter prikaz kriterijev uspešnosti procesov so bralcu na voljo v Pril.19.

4.2. PRIMARNI PODATKI

4.2.1. Globinski osebni intervju s predstavnico vodstva sistema kakovosti

Z globinskim osebnim intervjujem sem pridobila mnenje in oceno predstavnice vodstva sistema kakovosti v Belinki Belles. Predstavnica vodstva sistema kakovosti poudarja, da so v Belinki med prvimi slovenskimi podjetji dobili certifikate za obvladovanje njihovih sistemov kakovosti oziroma poslovnih procesov po mednarodnem standardu ISO 9001. Predstavnica meni, da je kakovost zavedanje, da zadovoljstvo kupca pomeni zadovoljstvo zaposlenih v Belinki Belles in da le pravi pristop vodi k ustvarjalnosti in ustvarjalnost vodi v prihodnost.

Kakovost za njih pomeni delati prave stvari na pravi način. Kakovost je pristop vsakega posameznika do svojega dela, delovnega mesta in sodelavcev in je želja biti vsak dan boljši in uspešnejši. Zato je potrebno sistem kakovosti vestno vzdrževati in nenehno razvijati oziroma izboljševati.

Predstavnica ocenjuje, da njihove sisteme kakovosti vestno vzdržujejo skladno z zahtevami ISO 9001:2000 in nadgrajujejo s pristopi TQM oziroma usmeritvami modela PRSPO. Ker pa je njihovo delovanje povezano tudi z odnosom do okolja, je zato skrb za okolje že vrsto let v središču Bellesovih poslovnih in strokovnih odločitev. Zato je bila vzpostavitev sistema ravnanja z okoljem le prenos njihovih dobrih navad, doslednosti in sistematičnosti tudi na področje varovanja okolja. Ker želijo tudi na tem področju slediti najboljšim praksam, so njihov sistem ravnanja z okoljem uredili skladno z zahtevami mednarodnega standarda ISO 14001.

Presoje – certificiranje obeh sistemov izvaja mednarodno akreditirana certifikacijska hiša Bureau Veritas Certification. Certifikati kakovosti, ki so jih pridobili v podjetju, so potrdilo neodvisne mednarodne presojevalske hiše, da podjetje posluje v skladu z mednarodnimi standardi kakovosti poslovanja, da obvladuje svoje procese in sistem vodenja ter da lahko na ta način lahko nudi visoko raven kakovosti izdelkov in z njimi povezanih storitev svojim odjemalcem/kupcem. Odjemalci/kupci, zlasti pravne osebe pogosto kot pogoj za vzpostavitev sodelovanja in podpis pogodb zahtevajo tudi certifikat kakovosti, ker jim to predstavlja minimalno garancijo, da bo blago dobavljeno kakovostno, v skladu z njihovimi zahtevami, to je zlasti prisotno pri odjemalcih/kupcih v centralni Evropi in na trgih bivše Sovjetske zveze.

Številni Bellesovi odjemalci/kupci/potrošniki ne zahtevajo certifikata kot pogoj za sodelovanje ali odločitev za nakup, si pa vsi ravno tako želijo kakovostnih proizvodov in storitev. Ti odjemalci/kupci/potrošniki "presojajo" Belles vsakodnevno, pogosto pa ne povedo, če jih kaj moti, če niso zadovoljni. V Belinki menijo, da je za vse kupce pomembno, da je Belinka Belles urejeno podjetje, ki dobro obvladuje svoje procese in kakovost izdelkov, zato mora sistem kakovosti delovati vsakodnevno v praksi, zunanje in notranje presoje sistema kakovosti in ravnanja z okoljem pa morajo pomeniti priložnosti za izboljšave, brez da bi se zaposleni na njih posebej pripravljali, razen seveda presojevalcev, ki presoje opravljajo.

Predstavnica vodstva v Belinki Belles meni tudi, da so pri njih glede uporabe BSC še možnosti za izboljšanje, saj bi skoraj pri vsakem procesu lahko skrbniki procesa še bolj intenzivno uporabili to koristno orodje na nivoju svojega procesa in posledično na nivoju podjetja. Prizadeva si, da bi imeli v Belinki Belles prenos dobre prakse dela po kompetenčnih centrih, v katere bi bili na nivoju skupine vključeni posamezniki iz vseh družb Skupine Belinka. Kompetenčni center bi pokrival določeno področje in na skupnih sestankih bi izmenjevali dobre prakse in določali skupno strategijo področij, ki bi dopolnjevala strategijo celotne skupine. Vendar zaenkrat v Skupini Belinka za to nimajo posluha.

Sistemi vodenja, modeli, pristopi, metode in vsa managerska orodja za izboljšanje poslovanja zagotovo pomagajo družbi pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov, zagotavljanju zadovoljstva vseh zainteresiranih strani in njeni trajnostni rasti.

Povzetek njenega poročila za leto 2006 o aktivnostih v sistemu vodenja kakovosti in sistemu ravnanja z okoljem Belinki Belles d.o.o. je bralcu na voljo v Pril. 21.

4.2.2. Notranje presoje

Med strokovno prakso, ki sem jo v novembru in decembru v letu 2006 opravljala v podjetju, katerega sistem vodenja sem opisovala – v Belinki Belles, d.o.o., sem sodelovala pri izvedbi **notranjih presoj** po ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004 v podjetju Belinka Belles, ki vsebujejo elemente samoocene po EFQM modelu odličnosti – po smernicah Priročnika za izvedbo samoocene po EFQM modelu odličnosti (2003) ter ISO 19011:2002 - Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem. Presoja je sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces pridobivanja dokazov presoje in njihovega objektivnega vrednotenja, da bi določili obseg, v katerem so izpolnjeni dogovorjeni kriteriji presoje. Notranja presoja je presoja prve stranke, kar pomeni, da organizacija presoja svoj sistem vodenja kakovosti. Cilji sistema presoj so: dognati, da je sistem vodenja planiran in dokumentiran; dokazati, da se sistem vodenja izvaja v celotni organizaciji; oceniti učinkovitost in uspešnost sistema vodenja kakovosti pri doseganju zahtev kakovosti in ciljev vodstva; identificirati neskladnosti in šibka področja; zagotoviti, da so identificirani ali potencialni problemi odpravljeni (ISO 9000:2000).

4.3. LASTNA OCENA DELOVANJA SISTEMA VODENJA BELINKE BELLES

4.3.1. Lastna ocena sistema vodenja Belinke Belles med prakso

Med svojo prakso sem se seznanila z delovanjem podjetja – spoznala sem njegovo organizacijo in potek vseh ključnih in podpornih procesov: vodenje, trženje, prodajo, razvoj, nabavo, proizvodnjo, logistiko/skladiščenje, vzdrževanje, kontrolo/nadzor, obvladovanje virov – človeških in ostalih. Največ časa moje strokovne prakse je bilo posvečeno spoznavanju sistemov vodenja, predvsem sistemu vodenja kakovosti, kjer sem sodelovala tudi pri izvedbi notranjih presoj. V Belinki sem si ogledala obsežen sistem dokumentov (organizacijskih predpisov in delovnih navodil), ki pokrivajo celotno poslovanje in so zaposlenim dostopni v elektronski obliki, saj imajo v Belinki vsa delovna mesta "pokrita" z računalniki. Pregledala sem zapise o vodstvenih pregledih, notranjih in zunanjih presojah, izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov. Pregledala sem tudi nadzor nad delovanjem procesov po doseganju ciljev za kazalnike.

V Belinki Belles so se zavezali nuditi kupcem/odjemalcem kakovostne proizvode skupaj s profesionalnimi storitvami najvišje stopnje, ki lahko učinkovito zadovoljijo njihove zahteve in potrebe. Menijo, da bodo proizvodi in storitve, ki jih že nudijo, in tisti, ki jih načrtujejo v bližnji prihodnosti, zagotavljali rast družbe. To svojo zavezo tudi izpolnjujejo. Zato v državah

srednje, jugovzhodne in vzhodne Evrope Belinka Belles nenehno povečuje svoj tržni delež, na domačem - slovenskem trgu pa ji uspeva ohranjati vodilni položaj in največji tržni delež. Zaupanje v izdelke Belinke Bellesa izvira iz dobrega ugleda podjetja in nadpovprečno dobrega poslovanja, temelj zanj pa so dokazano kakovostni izdelki. Stalno izboljšujejo tudi partnerske odnose z odjemalci - distributerji, s trgovci in končnimi uporabniki izdelkov. Desetletne izkušnje in znanja delijo s tistimi, ki lahko končnim kupcem zagotavljajo strokovno svetovanje, za prepoznavnost izdelkov na prodajnih mestih pa partnersko skrbijo s premišljenimi komunikacijskimi sredstvi.

Kakovost je v skupini Belinka in njenem podjetju Belinka Belles, d.o.o. torej stalnica, ki jo podjetje goji od vsega začetka prisotnosti na trgu zaščitnih premazov za les. Razmere na trgu jih silijo, da stalno izboljšujejo kakovost svojih proizvodov in storitev in si s tem ustvarjajo svoj ugled ter krepijo blagovno znamko Belinka. Na njihova prizadevanja za izboljšave vpliva stalna želja dosegati kakovost, ki se odraža v zadovoljstvu kupcev, optimiziranju človeških in drugih virov ter stalnem optimiziranju in racionalizaciji vseh poslovnih procesov. S stalnim ugotavljanjem zadovoljstva odjemalcev/kupcev s projekcijo na delovanje procesov želijo in dosegajo večje zadovoljstvo kupcev. Belinka Belles torej že leta in desetletja dograjuje svoj sistem celovitega upravljanja/vodenja kakovosti in principe poslovne odličnosti.

Politika kakovosti, katere glavni cilj je imeti zadovoljnega ali celo navdušenega kupca, je zapisana v poslovniku vodenja, ki sem ga tudi predstavila. Vodilni v podjetju so se obvezali izvajanju zastavljene politike in posredovanju te politike s podpiranjem izobraževanja, usposabljanja in motiviranja zaposlenih za stalne izboljšave. Izboljšave izvajajo z usposabljanjem in pridobivanjem znanja, in z organiziranjem posebnih delavnic na ciljne teme s ciljem zniževanja stroškov in nadaljnjimi izboljšavami kakovosti.

Predanost Belinke Belles kakovostnemu voditeljstvu temelji na politiki kakovosti in se izvaja z vključevanjem kakovosti v celoten sistem poslovanja – v vse sisteme upravljanja/vodenja – v vse poslovne procese. Svoje sisteme upravljanja si prizadevajo stalno izboljševati. Njihovo predanost temu dokazujejo s **certifikati**, ki so jim bili podeljeni za skladnost delovanja za sistem kakovosti s standardom ISO 9001 in za sistema ravnanja z okoljem s standardom ISO 14001. Vendar si še nadalje prizadevajo za popolnost in zato svoje sisteme upravljanja še izboljšujemo z vgrajevanjem elementov poslovne odličnosti in upoštevanjem standardov za zdravje in varnost, informacijsko tehnologijo ter uporabo znanih orodij in pristopov za stalne izboljšave. Pri sistemu vodenja kakovosti torej upoštevajo temeljna načela ISO 9000 in modela EFQM. Tako standardi ISO kot EFQM model uporabljajo kot dobro orodje, ki jim pomaga nenehno izboljševati poslovanje. Dobro izkoriščajo možnosti, ki jim jih ta orodja ponujajo. Belinkini strokovnjaki na področju kakovosti tudi aktivno sodelujejo v Slovenskem združenju za kakovost, na Slovenskem inštitutu za standardizacijo (SIST-u) v Tehničnem odboru vodenja in zagotavljanja kakovosti ter pri PRSPO kot vodilni ocenjevalci in razsodniki.

Razvoj na področju Bellesovega in Belinkinega sistema vodenja kakovosti oziroma kakovosti vodenja poslovnih procesov s pridobitvijo certifikatov še zdaleč ni zaključen, ker morajo slediti novim zahtevam poslovanja in podpirati družbo in skupino pri njegovem razvoju in nadaljnjem širjenju poslovanja, predvsem na tujih trgih. Obvladovanje procesov in sistema vodenja kakovosti je temelj za poenotenje poslovanja podjetij v Skupini Belinka in tudi učinkovito orodje za prodor na nove tuje trge. Cilj Belinke in Bellesa je, da povsod, kjer so prisotni, ponudijo odjemalcem/kupcem enako kakovostne izdelke in z njimi povezane storitve, kot jih zagotavljajo odjemalcem/kupcem v Sloveniji ter da oboje, kadar je to potrebno prilagodijo posebnostim posameznih trgov, ki so rezultat njihove zgodovine in kulture.

Kot eno zares učinkovitih pripomočkov, s katerimi se sistematično nadzoruje in izboljšuje učinkovitost in uspešnost sistema vodenja v podjetju, bi poudarila **notranje presoje** v Belinki/Bellesu. V notranje presoje, ki se izvajajo zelo sistematično po vseh procesih in področjih delovanja, vključujejo elemente samoocenjevanja po modelu odličnost EFQM. Ugotovitve presoje omogočajo objektivno oceno o tem, kako izvajajo predpisane postopke, kako jih dokumentirajo, kako učinkovito in uspešno delujejo njihovi procesi, kako uresničujejo načrtovane cilje, odpravljajo odstopanja in probleme ter se odzivajo na priložnosti za izboljšave. Takšno vsebino in rezultate presoj pa lahko zagotavljajo le kompetentni presojevalci, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in vedenjem dokazujejo predanost kakovosti in poslovni uspešnosti. Kar 10% vseh zaposlenih so notranji presojevalci. Usposobljeni presojevalci so neodvisni od področja, ki ga presojujejo, a ga hkrati dobro poznajo in so njegov interni kupec ali interni dobavitelj. Presojajo in ocenjujejo skladnost izvajanja predpisanih postopkov, ažurnost dokumentov, ustreznost zapisov, kompetentnost izvajalcev, uspešnost in učinkovitost delovanja procesov skozi doseganje zastavljenih obdobjnih ciljev za kazalnike, izvajanje ukrepov za izboljšanje na nivoju procesov.

Pri celotnem sistemu vodenja kakovosti je Belinki Belles v veliko pomoč in podporo primerno izbrana **informacijsko - komunikacijska tehnologija** (SAP 3), ki omogoča podjetju racionalizacije, hitrejšo obdelavo podatkov, boljše preglednost poslovanja in večjo gotovost pri poslovnih odločitvah ter večjo fleksibilnost nasploh - hitre odzive na potrebe kupca in drugih zainteresiranih strank (zaposlenih, lastnikov, partnerjev, družbe, države) ter tako večjo konkurenčnost. Zaposleni tako na vseh nivojih neposredno spremljajo uspešnost svojega delovanja, stroške in prevzemajo odgovornost za svoje odločitve.

V Belinki sem videla, da je **sistem vodenja kakovosti integralen in enakovreden del poslovanja**.

V vsakodnevno poslovanje Belinke/Bellesa so vgradili:

- dokumentiranost procesov poslovanja (predpisani postopki izvajanja, kjer je to potrebno),
- oblikovanja strategije, načrtov, operativnega poslovanja,
- izvajanje strategije, načrtov, operativnega poslovanja – aktivnosti v posameznih procesih,

- nadzor izvajanja strategije, načrtov, operativnega poslovanja – aktivnosti v posameznih procesih,
- spremljanje/merjenje/analiza doseženih rezultatov,
- kadar je potrebno izvajanje korekcij in korektivnih ukrepov na nivoju procesov,
- presoje, ki preverjajo skladnost poslovanja s standardi in postopki,
- sistem izboljševanja poslovnih procesov s pomočjo izdanih pobud/ priporočil in ukrepov.

Zaposleni sistem vodenja kakovosti stalno vzdržujejo in izboljšujejo z naslednjimi pristopi:

- spremljanjem delovanja procesov glede doseganja ciljev za kazalnike,
- sistemom preventivnih in korektivnih ukrepov,
- notranjimi presojami združenimi s samooceno po EFQM modelu ocenjevanja,
- ocenjevanjem notranjih dobaviteljev storitev,
- zunanji presojami s strani certifikacijske organizacije BVQI ,
- vodstvenimi pregledi,
- pobudami za izboljšanje vseh zaposlenih in drugih zainteresiranih strani,
- stalnimi izpopolnjevanji in izobraževanji vseh zaposlenih.

Ocenjujem, da so v Belinki Belles, d.o.o. dobro uvedli sistem vodenja kakovosti in jim dejansko pomeni kakovost vodenja, saj je sestavni del poslovanja/upravljanja družbe in ne živi kot vzporedni sistem/proces, temveč znotraj vseh procesov. Podpira jih v doseganju zastavljenih ciljev in upravljanju sprememb ter posledično stalnih izboljšav.

Med strokovno prakso v podjetju sem ob opazovalni študiji pripravila tudi SWOT analizo, v kateri sem opredelila prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti v Belinki Belles.

4.3.2. SWOT analiza sistema vodenja Belinke Belles

SWOT analiza je okrajšava za prednosti (strengths), ki so notranje zmogljivosti sistema vodenja v Belinki Belles v primerjavi s konkurenco, slabosti (weaknesses), priložnosti (opportunities), ki so zunanje potrebe, ki jih sistem vodenja Belinke Belles lahko zadovolji, in nevarnosti (threats) okolja.

Iz Tab. 4 je razvidno, da sistem vodenja Belinki Belles omogoča veliko prednosti in priložnosti. Prednosti izhajajo predvsem iz vestnega vzdrževanja v skladu z zahtevami ISO 9001:2000 in ISO 14001 in nadgradnje sistema s pristopi TQM. Obvladovanje sistema vodenja hkrati predstavlja temelj za poenotenje poslovanja podjetij v Skupini Belinka. Sistematično izvajanje notranjih presoj po procesih sama ocenjujem kot zelo dobro orodje za vzdrževanje sistema vodenja. Priložnosti je vedno več, saj vse več kupcev zahteva certifikat kakovosti za podpis pogodbe, hkrati pa so tudi bolj zahtevni. Priložnosti za Belinko Belles so tudi na novih trgih, kjer se urejajo razmere, na že obstoječih pa se dviguje standard. Svoj položaj pa imajo priložnost okrepiti s tujimi in domačimi partnerji in obrtniki.

Tabela 2: SWOT analiza sistema vodenja v podjetju Belinka Belles

| PREDNOSTI: | SLABOSTI: |
|---|---|
| -vestno vzdrževanje v skladu z zahtevami ISO 9001:2000 in ISO 14001 | -pomanjkanje vodenja in nadzora |
| -nadgradnja sistema s pristopi TQM | -pomanjkanje timskega in projektnega načina dela |
| -dober ugled podjetja | -slabo interno komuniciranje |
| -dobro poslovanje | -nizka stopnja zahtevnosti (nadrejeni zahtevajo premalo odgovornosti) |
| -stalno ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev | -visoki stroški poslovanja podjetja |
| -obvladovanje sistema vodenja je temelj za poenotenje poslovanja podjetij v Skupini Belinka | -premalo fleksibilnosti, preveč birokracije |
| -sistematično izvajajo notranje presoje po procesih | -neizkoriščenost podatkov tržnih raziskav/nezaupanje |
| -izbrana informacijsko-komunikacijska tehnologija (SAP 3), ki podpira sistem vodenja | -pomanjkanje analitičnih znanj in kvalitetnih pregledov o preteklem dogajanju (neizkoriščen informacijski sistem) |
| -lasten razvoj in znanje o izdelkih | |
| PRILOŽNOSTI: | NEVARNOSTI: |
| -vse več kupcev, ki zahtevajo certifikat kakovosti za podpis pogodbe | -sezonska prodaja |
| -odjemalci vedno bolj zahtevni | -vse večja konkurenca na trgih EU |
| -višanja standarda na večini trgov | -večji stroški materiala, ker nimajo pogajalske moči |
| -urejanje razmer na novih trgih | -razvoj novih materialov, ki nadomeščajo les |
| -povezovanje s tujimi in domačimi partnerji | -povečanje aktivnosti obstoječe konkurence |
| -okrepiti položaj med obrtniki | -zakonodaja – vodne linije premazov |

VIR: Notranje presoje v Belinki Belles, 2007.

Slabosti in nevarnosti sem opazovala predvsem med notranjimi presojami in v pogovorih z vodilnimi v podjetju Belinka Belles. Opazila sem, da **primanjkuje vodenja** in da **nadrejeni zahtevajo premalo odgovornosti**. Zaradi velikosti podjetja je preveč birokracije in premalo fleksibilnosti. Neizkoriščenost podatkov tržnih raziskav se kaže v tem, da po opravljeni tržni raziskavi uporabljajo le najpomembnejše informacije, ki zajemajo le najbolj ključna področja, in premalo koristijo ostale podatke, ki jih v raziskavah pridobijo. Zasedila sem tudi nezaupanje raziskavam, saj nekateri zaposleni menijo, da pridobljenim podatkom ne morejo zaupati. Posledično ocenjujem, da gre tudi za slabo interno komunikacijo v podjetju. Nevarnost za Belinko Belles vsekakor predstavlja sezonska prodaja in razvoj novih materialov, ki nadomeščajo les in strožja zakonodaja, s katero bodo morali tudi uskladiti

sistem vodenja. Obstoječa konkurenca je še povečala njihove obstoječe aktivnosti. Nevarnost pa za Belinko Belles pomeni tudi zakonodaja, saj z vstopom v EU postaja vse strožja in je v zadnjem letu od njih zahtevala na primer, da so vsi premazi narejeni na vodni osnovi.

Poleg SWOT analize sem na posameznih področjih opisala različna opažanja.

4.3.3. Lastna opažanja v podjetju Belinka Belles

Kritično sem opazovala sem naslednja področja:

- **Voditeljstvo.** V raziskavi interne klime 2006 nisem videla, da so v razširjanje "najboljše prakse" vključeni in jo izvajajo vsi vodilni ter da se vrednote podjetja prenašajo na zaposlene in da bi se preverjalo, ali so jih delavci razumeli in sprejeli. Tudi obhodi članov vodstvene ekipe po podjetju niso običajna praksa. Nisem opazila osebnega spodbujanja vodilnih zaposlenim, da se bolj aktivno vključijo v proces stalnih izboljšav in inovacij (majhno število inovacij, ni priznavanj prizadevanju skupin in posameznikov na vseh ravneh v organizaciji, stimulatивно nagrajevanje bi lahko dogradili). Nisem opazila, da bi na osnovi komuniciranja s kupci (povratne informacije iz lastnih firm in predstavništev, distributerjev) vodstvo izboljševalo svoj pristop.
- **Politika in strategija.** Nisem zasledila, kako spremljajo in vrednotijo poslovne priložnosti (npr. za nakup podjetij). Struktura strategij je videti nekoliko nepregledna in ni jasnih povezav z vizijo in politikami. Ni dokumentov o rednih pregledih pristopa glede ustreznosti in učinkovitosti zajemanja informacij za strategijo in plane ter o sistemskih pregledih uporabljene metodologije za izdelovanje strategije in načrtov. Nisem opazila, na kakšen način je v strategiji in načrtovanju upoštevano - vključeno družbeno okolje, v katerem podjetje deluje ter druge zainteresirane skupine do podjetja.
- **Zaposleni.** Iz raziskave notranje klime sklepam, da ni učinkovitega komuniciranja med vsemi zaposlenimi navzgor, navzdol in vodoravno ter med posameznimi organizacijskimi enotami in podjetji v skupini. Nisem zasledila, da se izvaja pregled učinkovitosti in uspešnosti vključevanja vseh zaposlenih v sistem izboljšav in o njihovem prevzemanju pobud za izvajanje sprememb.
- **Viri in partnerstva.** Nisem zasledila podatkov o pregledih uspešnosti odločitev za naložbe in sistematičnih pregledih obvladovanja finančnih virov in možnih potrebnih izboljšavah. Nisem zasledila, kako dobre so informacijske povezave s kupci in dobavitelji.
- **Procesi.** Našteta so orodja (SWOT, BSC, Pareto), za katera nisem našla dokazov o njihovi učinkoviti uporabi. Po pregledu anket in uvedbi ukrepov z namenom izboljšanja področja nisem videla sistematičnosti v spremljanju izvedbe teh ukrepov, praviloma zamujajo z roki izvedbe ukrepov (preveč je tako imenovanih objektivnih razlogov za zamujanje).
- **Rezultati v zvezi z odjemalci.** Opazila sem premalo podatkov o dejanski zvestobi kupcev in pripravljenosti za priporočanje.
- **Rezultati v zvezi z zaposlenimi.** Po anketi še vedno ostajajo najnižje ocene na področju načrtovanja karier, poznavanje poslanstva in vizije.

- **Rezultati v zvezi z družbo.** Kljub velikemu obsegu aktivnosti, ki dokazujejo vpetost podjetja v skupnost, nisem zasledila, kako javnost dojema podjetje (npr. merjenje, kako zaželen delodajalec je podjetje, ankete sosedov, vpliv na bivanje okoliških prebivalcev).
- **Ključni rezultati delovanja.** Nisem opazila dovolj primerjav s (tujo) konkurenco, ki bi potrjevale domnevo o uspešnosti podjetja tudi v EU - po posameznih programih.

Na podlagi lastnih opažanj in ocene sistema vodenja v Belinki Belles sem pripravila priporočila vodstvu podjetja za obravnavana področja.

5. PRIPOROČILA VODSTVU

5.1. Uvodna pojasnila

Na osnovi analize internih dokumentov podjetja, rezultatov opazovalne študije in globinskega intervjuja s predstavnico vodstva sistema kakovosti sem oblikovala naslednja priporočila vodstvu podjetja Belinka, ki zajemajo že obravnavana področja, katera sem ocenjevala in zapisala lastna opažanja. Priporočila vodstvu Belinke Belles sem pripravila na podlagi svojih opažanj v podjetju in na osnovi zapisov Vodstvenega pregleda in Letnega poročila za leto 2006 po merilih modela odličnosti EFQM.

5.2. Voditeljstvo

Vodstvu priporočam, da vrednote podjetja prenašali na zaposlene in da bi preverjali, ali so jih delavci razumeli in sprejeli. Obhodi članov vodstvene ekipe po podjetju bi lahko postali običajna praksa. Predlagam, da vodilni zaposleni spodbujajo delavce, da se bolj aktivno vključijo v proces stalnih izboljšav in inovacij. Na osnovi komuniciranja s kupci (povratne informacije iz lastnih firm in predstavništev, distributerjev) bi vodstvo lahko izboljševalo svoj pristop.

5.3. Politika in strategija

Podjetju predlagam, da pridobijo dokazila o vplivu zaposlenih na oblikovanje strategij in načrtov. Priporočam vodstvu, da poskrbijo, da bosta strategija in načrti zares ustrezno posredovani in razumljeni na vseh ravneh in področjih ter da se na podlagi strategije in planov postavljajo cilji za oddelke in posameznike.

5.4. Zaposleni

Vodstvu podjetja predlagam, da poskrbijo za pregled učinkovitosti in ukrepov za izboljšanje na področju komuniciranja, saj rezultati tega področja ne kažejo bistvenih razlik med 2003 in 2006. Vodstvu priporočam tudi, da letni razvojni razgovori bolj zaživijo.

5.5. Viri in partnerstva

Predlagam vodstvu, da bolj jasno opredelijo, kako vrednotijo in spremljajo stroške "nekakovosti".

5.6. Procesi

Vodstvu podjetja Belinka Belles priporočam, da opredelijo proces izboljšav kot ključni podporni proces za spodbudo te pomembne dejavnosti. Vodstvu priporočam, da bolj jasno opredelijo, kako se določajo prioritete izvajanja ukrepov/izboljšav.

5.7. Rezultati v zvezi z odjemalci

Vodstvu predlagam, da bolj jasno opredelijo lastne cilje v primerjavi z najboljšimi primerljivimi podjetji. Priporočam jim, da si bolj prizadevajo za krepitev zvestobe kupcev s po prodajnimi aktivnostmi.

5.8. Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Vodstvu podjetja priporočam, da si zastavijo cilje za kriterije in ukrepe glede na rezultate ankete za slabo ocenjena področja. Vodstvu predlagam tudi, da podatke iz ankete strukturirajo po organizacijskih enotah, nivojih ipd.

5.9. Rezultati v zvezi z družbo

Podjetju predlagam, da si zada cilje na področju vključenosti v skupnost, vloge odgovornega državljana in celostne podobe delodajalca.

5.10. Ključni rezultati delovanja

Podjetju predlagam bi več primerjav s (tujo) konkurenco, ki bi potrjevale domnevo o uspešnosti podjetja tudi v EU - po posameznih programih. Priporočam tudi primerjavo z najboljšim v panogi za širši spekter izdelkov glede na usmeritve družbe.

5.11. Ostala priporočila

Vodstvu priporočam, da se odločijo za uvedbo modela odličnosti Evropske fundacije za upravljanje/vodenje kakovosti (EFQM) v celoti. To bi jim omogočilo, da objektivneje izmerijo svoje napredovanje na poti k odličnemu upravljanju. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki lahko pomaga organizacijam izmeriti, kje na poti k odličnosti se nahajajo, sočasno tudi pomaga vzpostaviti optimalen sistem upravljanja/vodenja/poslovanja, ker jim pomaga razumeti, kje so njihove šibke točke/področja in jih usmerja na primerne rešitve. EFQM svoj model nenehno raziskuje in ga posodablja z zgledovanjem po dobri praksi na tisoče organizacij v Evropi in zunaj nje. Na ta način mu zagotavlja dinamičnost in skladnost s sodobnim upravljanjem (Model odličnosti EFQM: majhna in srednje velika podjetja, 2004). Belinka Belles se je odločila, da le v notranje presoje vključujejo elemente samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM. Cilj samoocenjevanja je vključiti celotno organizacijo v ocenitev uspešnosti in v iskanje nenehnih izboljšav. Seddon ugotavlja, da je samoocena po modelu odličnosti nezanesljiva metoda za pričetek sprememb. V veliko primerih je bilo ugotovljeno, da ne vodi v dobro razumevanje, kaj se dogaja v organizaciji - "kako se delo izvaja" - in zato vodi podjetnike v odločitve in aktivnosti, ki imajo malo ali nič osnove v znanju. Posledica so velikokrat lepi toda jalovi ukrepi za izboljšanje (Seddon, 2001, 56 str.). Podjetja udeležujejo svojo strategijo preko procesov, ki jih je zato potrebno dobro poznati. V veliko pomoč jim je lahko sistem vodenja po ISO 9000:2000, ki temelji na dobrem delovanju prepoznanih

procesov. Zato je lahko certifikat ISO 9000:2000 zelo primeren prvi korak na poti k poslovni odličnosti. Pogoj pa je, da ga podjetje ni pridobilo s pomočjo priročnika, kupljenega od zunanjega svetovalca, temveč je rezultat naporov zaposlenih pri določitvi, zapisu in izboljševanju procesov, in to ne samo tistih, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev, temveč vseh, ki so pomembni za delovanje podjetja. Belinki Belles bi predlagala premislek o odločitvi za uvedbo modela odličnosti Evropske fundacije za upravljanje/vodenje kakovosti (EFQM) v celoti. Ena od prednosti prijave za priznanje je vsekakor povratna informacija, ki jo dobi vsaka organizacija v obliki končnega poročila prijavitelju, ki z oceno o prednostih in priložnostih za izboljšanje predstavlja izhodišče za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja in za pripravo poslovnih načrtov za prihodnje leto.

V Belinki pa je **področje inovacij** v sistemu vodenja kakovosti zagotovo tisto, kjer so potrebne izboljšave. To ugotavlja tudi anketa o merjenju zadovoljstva/zavzetosti zaposlenih (izvedena v letu 2006). Merijo le število pobud za izboljšanje na zaposlenega. To dosega planirane vrednosti, ni pa pravih inovacij. V Belinki Belles tudi ne merijo in zato tudi ne izboljšujejo ciklusov razvoja novega izdelka, ne merijo deleža novih izdelkov v prodaji in za proces razvoja bi bilo primerno pregledati in presoditi primernost izbranih kazalnikov ter se pri oceni uspešnosti primerjat s konkurenco in najboljšimi ali vsaj primerljivimi družbami v Sloveniji in EU. Smo namreč v dobi velike globalne konkurenčnosti, v kateri bodo lahko preživele le tiste organizacije, ki bodo trgu in kupcem sposobne nenehno nuditi inovativne proizvode z visoko dodano vrednostjo in ne bodo le sledilci. Zato je pomembno, da v inovacijski proces sočasno vključijo vse zainteresirane strani. Zaradi velikih zahtev po kakovosti in zanesljivosti ter visoke konkurenčnosti se mora inovacijski proces začeti z vnaprejšnjega načrtovanja kakovosti proizvoda, v kateri so opisane posamezne faze in aktivnosti procesa in podprocesov. Začeti bi morali s podrobno tržno analizo in poznavanjem zahtev kupca ter lastnega razvojnega in tehnološkega okolja, ki sproži zamisel projekta. Sledi načrtovanje projekta, razvoj proizvoda in procesov, ocena proizvoda in procesov. Zaključí se s serijsko proizvodnjo. Nenehne izboljšave kakovosti in zniževanja stroškov se nadaljujejo do konca življenjske dobe proizvoda. Čas vstopa na trg, ki je za konkurenčni nastop na trgu odločilnega pomena, se skrajša tako, da se inovacijski proces vodi kot projekt, ki se ga izvaja s projektnim pristopom in sočasnim vključevanjem vseh možnih partnerjev. V ta namen morajo proizvodna podjetja sklepati partnerstva s kupci/odjemalci, dobavitelji ter z znanstvenimi ustanovami in organizacijami. Prav partnerstva z znanstvenimi organizacijami omogočajo hitrejši razvoj inovacij in visoke tehnologije, za katere je potrebno veliko visoko strokovnega dela in tehničnih raziskav s pomočjo drage preskusne in merilne opreme. Partnerstva se odražajo skozi različne oblike sodelovanja in dogovore o vprašanih industrijske lastnine in intelektualnega kapitala, pri čemer je pomembno, da se najde takšne rešitve, ki vse partnerje vzpodbujajo in motivirajo za izvedbo uspešnega in učinkovitega inovacijskega procesa (Nemec, 2006, str. 79).

SKLEP

Proces globalizacije, v katerega je danes vpleten poslovni svet, je ustvaril zelo dinamično okolje, ki se spreminja in je zelo konkurenčno. Organizacije morajo biti kompatibilne s svojim okoljem - z zunanjimi sociološkimi, ekonomskimi, in političnimi pogoji, ki lahko vplivajo na njihove aktivnosti in na njeno naravo ter preživetje. Ko se okolje spremeni, mora organizacija ustrezno reagirati. Proizvajalci oziroma ponudniki izdelka ali/in storitve se torej nenehno prilagajajo željam kupca. Njihovih ponudb je vedno več in seveda se s tem povečuje tudi možnost nekakovostne ponudbe. Odjemalec pa želi dobiti vedno kakovosten izdelek in storitev ter zagotovilo, da je proizvajalec – njegov dobavitelj sposoben vedno delati kakovostno in zadovoljiti njegove zahteve. Proizvajalec – dobavitelj to lahko zagotovi odjemalcu na posreden način, z dokazilom o izpolnjevanju zahtev standarda ISO 9001 ali z dokazili o doseženi oceni za razne nacionalne ali evropsko nagrado za kakovost po modelu odličnosti EFQM. Toda potrebno se je zavedati, da certifikat še ne zagotavlja kakovosti proizvodov in storitev.

Prav zato po svetu in pri nas v raznih raziskavah ugotavljajo vpliv standarda na posamezne dejavnike uspešnosti in učinkovitosti poslovanja in tudi, kakšne so nadaljnje dejavnosti podjetij na tem področju. Dejanske koristi vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 so vzpostavitev optimalne organizacije poslovanja, ureditev notranjega poslovanja v podjetju, pregledna organiziranost, preglednost poslovnega procesa vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja, opredelitev pristojnosti/pooblastil in odgovornosti, dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest, izboljšanje notranjih komunikacij, podlaga za usposabljanje, ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah, dvig zavesti zaposlenih o kakovosti, doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev in izboljševanju kakovosti, lažji vstop na globalno tržišče. Ni pa dokazan neposreden vpliv na povečanje števila inovacij poslovnih procesov - nenehnih izboljšav, na povečanje števila novih kupcev, prodaje in dobičkonosnosti, na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Majhen je tudi vpliv na izboljšanje poslovnih rezultatov oziroma uspešnosti poslovanja. Problem je v tem, da ga podjetja ne znajo prepoznati, ali pa nimajo metodologije za ocenjevanje (Piskar, 2003, 21 str.).

V diplomski nalogi sem želela predstaviti različne sisteme in modele vodenja kakovosti, s poudarkom na celotnem razvoju sistema vodenja kakovosti v podjetju Belinka Belles, d.o.o. Poudarek je bil na obstoječem sistemu vodenja Belinke Belles, d.o.o. in uvedbi sistemov vodenja kakovosti v podjetju. Moj cilj je bil ugotoviti, ali so sistemi vodenja kakovosti lahko dobro orodje za izboljšanje vodenja in ali vodijo k izboljšanju kakovosti poslovanja splošno in pri obravnavanem podjetju ter na osnovi tega dati priporočila vodstvu podjetja za izboljšanje njihovega sistema vodenja kakovosti. Ugotovila sem, da je podjetje Belinka Belles, d.o.o., poslovno uspešno in zaradi njihove dolgoletne usmerjenosti na zadovoljstvo kupca in kakovost posebnih težav z uvajanjem sistema vodenja kakovosti in ostalih sistemov vodenja, kakor tudi drugih orodij in pristopov za izboljšanje, niso imeli. Tudi prehodi – prilagoditve

novim izdajam standardov so potekale sicer po principu projektnega vodenja, vendar na „mehak“, zvezen način. Želeli so spoznati in uporabljati nov pristop, novo orodje vodenja/upravljanja, ki bo pripomoglo k uspešnosti in boljšemu ugledu podjetja ter odjemalcem/kupcem potrdilo Belinkino zavzetost za kakovost ter izpolnjevanje njihovih zahtev in pričakovanj.

Vendar v Belinki Belles sami ne ocenjujejo vplivov uvedbe standarda, njegove novele ali kakega drugega orodja na poslovne uspehe. V podjetju menijo, da so v poslovnem svetu stalnica le spremembe in za preživetje na trgu in trajnostni razvoj podjetja morajo uporabljati različne pristope, modele, katerih skupni rezultat je uspešnosti. To sem ugotovila tudi sama v moji diplomski nalogi na osnovi pregleda zapisov o poslovanju podjetja in pogovora z zaposlenimi v času strokovne prakse. Ocenila sem, da imajo v Belinki Bells, d.o.o. dober sistem vodenja kakovosti. Le tega razvijajo in nadgrajujejo, kar je tudi ključ do uspeha. Nadaljujejo z dejavnostmi na področju kakovosti, sicer bi prišlo do stagnacije sistema kakovosti in ne bi bilo več zaznanih učinkov. Zato bi vodstvu priporočila, da še naprej ukrepajo in uvajajo druge sisteme kakovosti oziroma izboljšujejo obstoječega. Vodstvu podjetja Belinka Belles bi predlagala, da upoštevajo moja opažanja in priporočila vodstvu na področjih, ki sem jih obravnavala v diplomski nalogi. Razvoj standardov kakovosti in zlasti zadnja izdaja ISO 9001:2000 kaže, da so trendi usmerjeni proti celovitemu zagotavljanju kakovosti in v smeri poslovne odličnosti. Te usmeritve že upoštevajo tudi v Belinki Belles, kot je razvidno iz opisa njenega sistema vodenja, njen poslovnik vodenja kakovosti pa je postal poslovnik vodenja.

Iz vsega navedenega, lahko zaključim, da so sistemi vodenja kakovosti lahko zares dobro orodje za izboljšanje vodenja in da vodijo k izboljšanju kakovosti poslovanja splošno in pri obravnavanem podjetju Belinka Belles. Certifikat ISO 9000: 2000 je lahko zelo primeren prvi korak na poti k poslovni odličnosti, uporaba vseh predstavljenih pristopov pa tudi pomaga organizacijam izboljševati poslovne procese in/ali kakovost izdelkov in/ali storitev. Managerji v podjetjih morajo izbrati pristop upravljanja, ki je najprimernejši za želene strateške cilje ali potrebe podjetja. Nove pristope pa naj ne »kopirajo« (s pomočjo priročnika, kupljenega od zunanjega svetovalca), temveč naj jih dobro spoznajo, jih razumejo in primerno prenesejo v svoje okolje, da bodo lažje in uspešneje obvladovali spremembe in tako zagotavljali trajno rast svojega podjetja. Za uspešno implementacijo zlasti celovitih/sistemskih pristopov je pomembna vključitev celotnega managementa, ki zaposlene z osebnim zgledom spodbuja k izboljšavam in doseže zavzetost pri vseh zainteresiranih straneh.

LITERATURA

1. Alič Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 32 str.
2. Bakan Toplak Metka: Kakovost po ISO 9001:2000. Organizacija znanja, Maribor, 2003, str. 2-3.
3. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica: Educa, 1997. 5 str.
4. Bregar L., Ograjenšek I., Bavdaž M.: Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 26-27 str.
5. Bukovec B.: Analiza uporabe različnih modelov celovite kakovosti v slovenskem prostoru. Ljubljana, revija Kakovost, 2004, marec, str. 14-15.
6. Bukovec B.: Celovito obvladovanje kakovosti je usmerjeno v obvladovanje sprememb. Portorož, SZK-12. letna konferenca (zbornik referatov), 2003, november, str. 42-43.
7. Crosby P.B.: The absolutes of leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996. 73 str.
8. Frangeš Andrej: Management kakovosti. Magistrsko delo. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1997. 69 str.
9. Kaplan S.R., Norton P.D.: The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 17 str.
10. Kobayashi I.: 20 Keys to Workplace Improvement. Portland : Productivity Press, 1995, 4-5 str.
11. Križman V., Germ M.: PDCA in Uravnoveženi kazalniki, ISO9000 in EFQM MODEL. Portorož, Zbornik referatov SZK, 2006, str. 41-44.
12. Križman V., Germ M.: Izbira najboljših pristopov za delovanje organizacije. Portorož, 15. SZK konferenca, predstavitev, Zbornik referatov, 2006, str. 50-52.
13. Križman Vojko: Kako do odličnega podjetja. Ljubljana, Podjetnik, 2006, oktober, str. 36-40.
14. Nemeč Aleš: Odgovornost vodstva za sistem vodenja kakovosti. Portorož, Zbornik referatov – Slovensko združenje za kakovost, 2006, 79 str.
15. Ograjenšek Irena: Strategiji šest sigma pojejo hvalnice. Manager, Ljubljana, 2004, 3, str. 54-55.
16. Piskar F., Dolinšek S.: Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela. Koper : Fakulteta za management, 2006. 3 str.
17. Piskar, F.: Standard ISO 9000 moda, trenutna usmeritev ali kontinuiteta? Ljubljana, Kakovost – revija SZK, 1, 2004, 27-29 str.
18. Piskar, F.: Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, 21 str.
19. Pivka, M., Uršič, D.: ISO 9000 in konkurenčnost podjetij-slovenske izkušnje. Portorož, 8. Letna konferenca: Najboljši pristopi za uspeh. Zbornik referatov, SZK, november 1999, str. 87–88.

20. Pivka, M., Uršič, D.: ISO 9000 in konkurenčnost podjetij-slovenske izkušnje. Portorož, 8. Letna konferenca: Najboljši pristopi za uspeh, Zbornik referatov, SZK, november 1999, str. 87 – 88.
21. Potočnik Edvard et al.: ISO 9001: iz teorije v prakso. Ljubljana : Taxus, 1996. 33 str.
22. Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Modeli za merjenje uspešnosti managementa. Ljubljana, Revija Manager, 2003, 2, 60-64 str.
23. Rekar Marjan: Kakovost storitev v okviru dejavnosti javnega podjetja SŽ. Doktorska disertacija. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1998. 165 str.
24. Rozman Rudi: Kako prevesti management v slovenščino. Kranj, Organizacija, 1996, 29 (1), str. 5-18.
25. Seddon John: The Case Against ISO 9000. Ireland : Oak Tree Press, 2001. 56 str.
26. Vajde Horvat Romana et al.: Priročnik: Metodologija za vzpostavitev in vzdrževanje sistemov vodenja kakovosti. Maribor, 2004, str. 19-20.

VIRI

1. Belinka - gradivo za usposabljanje notranjih presojevalcev, 2005.
2. Belinka Belles, Letno poročilo za leto 2006 po merilih modela odličnosti EFQM, 2006.
3. Belinkini izdelki in svetovanje.
[URL: <http://www.belmojster.net/prispevek.asp?IDpm=13>], 2.5.2007.
4. EOQ: "Evropski viziji kakovosti naproti". EOQ, Helsinki - prevod SZK, Ljubljana, 2000, str. 17-18.
5. Evropska vizija kakovosti. EOQ – Evropska organizacija za kakovost.
[URL: <http://www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html>], 20.5.2007.
6. Intervju s predstavnico vodstva sistema kakovosti v Belinki, d.d., 30.11.2006.
7. Model odličnosti EFQM. Majhna in srednje velika podjetja. Ljubljana : MIRS – Urad RS za meroslovje, 2004, str. 13-24.
8. Model odličnosti EFQM. [URL: <http://www.efqm.org/>], 15.5.2007.
9. Osnovni seminar za notranje presojevalce, Bureau Veritas, marec 2007.
10. Podjetja s certifikati sistemov vodenja iz leta 2006. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/katalogi/zacetna_stran_kataloga.asp?kat=033], 20.5.2007.
11. Poslovnik vodenja Belinka Belles, 4. izdaja, 2006.
12. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost: Državna nagrada za kakovost. Predstavitvena brošura PRSPO, Ljubljana, 2006, str. 8-9, 42 str.
13. Priznanje RS za poslovno odličnost. MIRS – Urad RS za meroslovje.
[URL: http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/], 6.5.2007.
14. Raziskava interne klime Belinke Belles. Ljubljana, 2006.
15. Revizijska hiša Deloitte & Touche, podatki. Ljubljana, 2006.

16. SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. [URL: <http://www.sist.si/slo/z4/z4.htm>], 14.5.2007.
17. Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST EN ISO 9001:2000. SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. B.k., 2000.
18. Spletna stran Skupine Belinka. [URL: <http://www.belinka.si/prispevek.asp?IDpm=17>], 2.5.2007.
19. The ISO Survey 2005 of ISO 9000 and ISO 14001, ISO, 2005, dostopno na www.iso.ch. [URL: www.iso.org/iso/en/prods-services/freedownloads/9k14ksurvey2005.pdf], 9.5.1007.
20. Zapisnik vodstvenega pregleda Belinke Belles, d.o.o., marec 2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: Pojmi v zvezi z vodenjem kakovosti

PRILOGA 2: Stopnje razvoja in zaporedje obdobj obvladovanja kakovosti

PRILOGA 3: Logika EFQM modela odličnosti

PRILOGA 4: Temeljna načela odličnosti

PRILOGA 5: Opis posameznih elementov logike "RADAR"

PRILOGA 6: Vsebina standarda ISO 9001:2000

PRILOGA 7: 20 ključev in njihovi cilji

PRILOGA 8: PDCA in Uravnoteženi kazalniki, ISO9000 in EFQM MODEL

PRILOGA 9: Bistvo Six Sigma

PRILOGA 10: Raziskava razširjenosti standarda ISO 9001:2000 po svetu

PRILOGA 11: Kakovost v Evropski viziji kakovosti

PRILOGA 12: Obseg delovanja in politike podjetja Belinka Belles

PRILOGA 13: Temeljni procesi in povezave temeljnih procesov Belinke Belles

PRILOGA 14: Hierarhična zgradba dokumentov, ki opisujejo sistem vodenja v Belinki Belles

PRILOGA 15: PDCA cikel procesov

PRILOGA 16: Kaj je skupnega sistemu vodenja kakovosti in drugim orodjem vodenja

PRILOGA 17: Upravljanje poslovnih procesov

PRILOGA 18: Procesni pristop

PRILOGA 19: Osnovni podatki o procesih, povezave med njimi in kriteriji uspešnosti

PRILOGA 20: Predstavniki vodstva sistema vodenja (kakovosti) v Belinki Belles

PRILOGA 21: Povzetek poročila predstavnice vodstva sistema vodenja kakovosti v Belinki

PRILOGA 22: Slovar uporabljenih okrajšav

PRILOGA 1

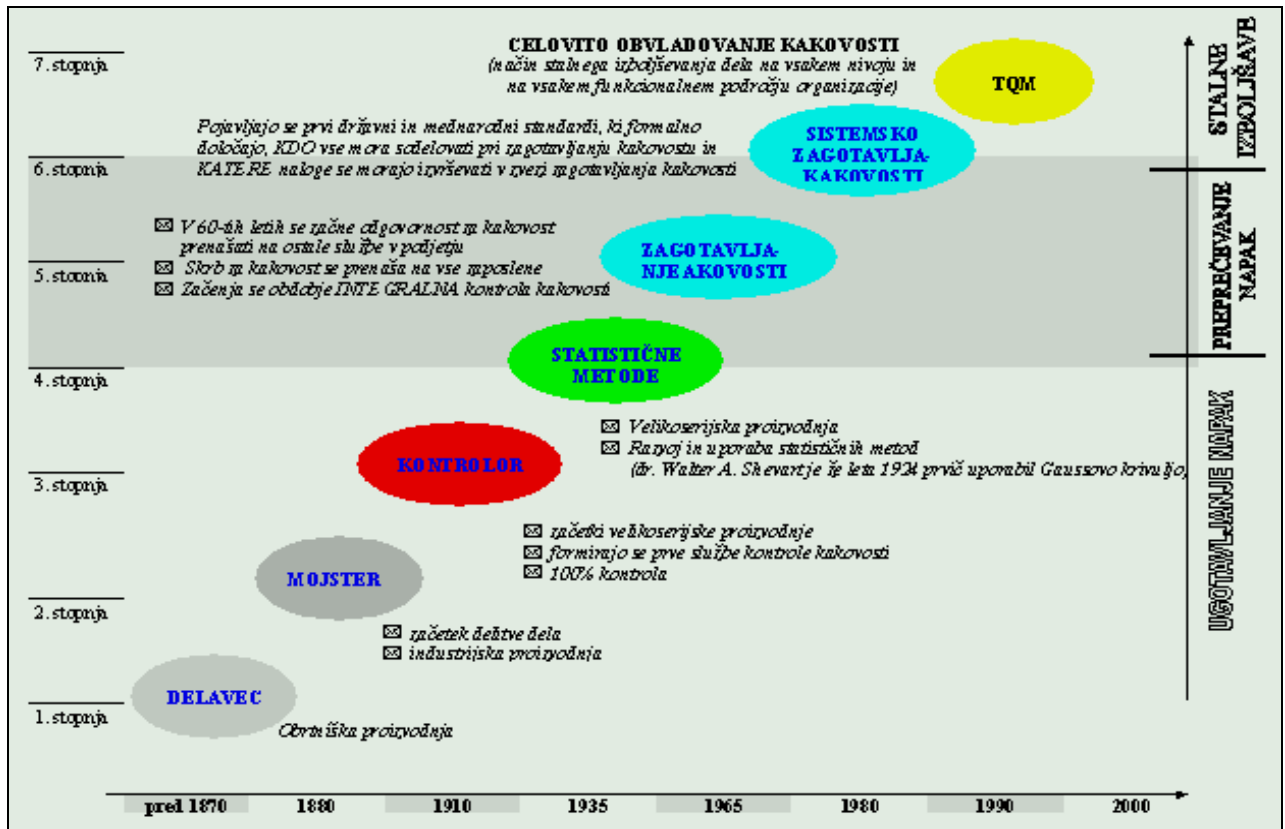
Slika 1: Pojmi v zvezi z vodenjem kakovosti



Vir: SIST, 2007.

PRILOGA 2

Slika 2: Stopnje razvoja in zaporedje obdobjev obvladovanja kakovosti



Vir: Bakan Toplak, 2003.

PRILOGA 3

Slika 3: Logika EFQM modela odličnosti



Vir: MIRS, 2007.

PRILOGA 4

Temeljna načela odličnosti, ki so podlaga za model odličnosti EFQM (MIRS, 2004):

- Usmerjenost v rezultate

Odličnost je doseganje rezultatov, ki so v zadovoljstvo vseh udeleženih strani v organizaciji (zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese).

- Osredotočenje na odjemalca

Odličnost je ustvarjanje trajne vrednosti za odjemalca. Odjemalec je končni razsodnik o kakovosti izdelka in storitve; zvestobo odjemalcev, ohranjanje ter povečanje tržnega deleža pa je mogoče optimizirati z jasnim osredotočenjem na potrebe sedanjih in potencialnih odjemalcev.

- Voditeljstvo in trdnost namena

Odličnost je jasnovidno in navdihnjeno voditeljstvo v povezavi s stanovitnostjo namena.

- Upravljanje na podlagi procesov in dejstev

Odličnost je upravljanje organizacije z nizom medsebojno odvisnih in povezanih sistemov, procesov in dejstev.

- Razvoj in vključevanje zaposlenih

Odličnost pomeni z razvojem in vključevanje zaposlenih čim bolj povečati njihov prispevek.

- Stalno učenje, inovacija in izboljševanje

Odličnost je kritično preverjanje obstoječega stanja in uvajanje sprememb z učenjem, inoviranjem ter ustvarjanjem priložnosti za izboljšanje.

- Razvijanje partnerstva

Odličnost je razvijanje in vzdrževanje takih partnerstev, ki dodajajo vrednost.

- Javna odgovornost

Odličnost je preseganje najožjega zakonskega okvira, v katerem organizacija deluje, in prizadevanje razumeti in odzivati se na pričakovanja svojih udeleženih strani in družbe.

PRILOGA 5

Opis posameznih **elementov logike "RADAR" pri modelu poslovne odličnosti EFQM** (MIRS, 2004) :

Rezultati so tisto, kar neka organizacija dosega. V odlični organizaciji bodo rezultati nakazovali pozitivna gibanja in/ali stalno uspešno delovanje, imela bo ustrezne cilje, ki jih bo dosegala ali celo presegala, uspešnost bo dobro primerljiva z drugimi in bo posledica pristopa. Poleg tega bo obseg rezultatov zajemal vsa bistvena področja.

Pristop je tisto, kar neka organizacija namerava storiti in razlogi za to. V odlični organizaciji bo pristop zdrav – razlogi zanj bodo jasni, procesi bodo dobro definirani in razviti, jasno bo razvidno osredotočenje na potrebe udeležениh strani, in enoten – ker bo podpiral politiko in strategijo in bo po potrebi povezan z drugimi pristopi.

Razširjenost pristopa je to, kar neka organizacija stori za širjenje pristopa. V odlični organizaciji se bo pristop sistematično izvajal na vseh bistvenih področjih.

Ocenjevanje in pregled je tisto, kar organizacija dela, da bi ocenila in pregledala sam pristop in njegovo razširjenost. V odlični organizaciji bo pristop in njegova razširjenost predmet rednega merjenja, organizirane bodo dejavnosti učenja, rezultat obojega pa se bo uporabil za prepoznavanje potrebnih izboljšav, določanje prioritet, njihovo načrtovanje in izvajanje.

PRILOGA 6

Vsebina standarda ISO 9001:2000

Glavne točke – poglavja standarda SIST ISO 9001:2000 (ISO 9001:2000, 2000):

0. Uvod

Obrazloži procesni pristop, razmerje z ISO 9004 in združljivost z drugimi sistemi vodenja.

1: Predmet standarda

Predstavi standard in razlaga, kako se ga uporablja v organizaciji

2. Zveza z drugimi standardi

Povezava z ISO 9000:2000 Sistemi vodenja kakovosti – osnove in slovar.

3. Izrazi in definicije

Obrazloži verigo dobavitelj → organizacija → odjemalec

4. Sistem vodenja kakovosti

Zahteva, da organizacija najprej identificira in opredeli, kateri so njeni procesi, njihovo medsebojne povezave in delovanje, kateri viri so potrebni, da nastane proizvod, in kako bo procese merila (kriteriji in metode) in nenehno izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti, predpisi, navodili in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.

5. Odgovornost vodstva

Najvišje vodstvo v organizaciji mora skrbeti za razvoj, izpolnjevanje zahtev odjemalcev in zakonodaje, izvajanje sistema vodenja kakovosti ter nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti. Določiti mora vsa potrebna pooblastila in z njimi seznaniti zaposlene. Vodstvo je odgovorno za določanje politike in ciljev, izvajanje vodstvenih pregledov, in primerno komuniciranje znotraj organizacije.

6. Vodenje virov

V tem delu je poudarek na virih, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, tisto kar je bilo dogovorjeno. Zahteve v standardu so po človeških virih, infrastrukturi (prostorih, opremi), delovnem okolju in potrebnim pomožnim storitvam.

7. Realizacija proizvoda

Organizacija mora planirati in razvijati procese, potrebne za realizacijo proizvoda. Realizacija proizvoda sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo proizvoda oziroma storitve. To so procesi povezani z odjemalci/kupci (prodaja - sprejemanje naročil, pogodbe s kupci, raziskava trga-ugotavljanje zahtev odjemalcev, tržno komuniciranje), razvoj izdelkov in/ali storitev,

nabava, proizvodnja (izdelava proizvoda in/ali izvedba storitve), ravnanje s proizvodi (skladiščenje) ter dobava proizvodov in/ali storitev.

8. Merjenje, analize in izboljševanje

Organizacija mora na primeren način (metode) in v primernem obsegu nadzorovati in meriti proizvodode, procese, zadovoljstvo odjemalcev in obvladovati neskladne materiale in celoten sistem vodenja. Pri tem ji pomaga tudi izvajanje notranjih presoj. Dobljene podatke analizira, ocenjuje, s korektivnimi in preventivni ukrepi odpravlja vzroke neskladnosti in sploh zagotavlja nenehno (stalno) izboljševanje sistema vodenja kakovosti.

PRILOGA 7

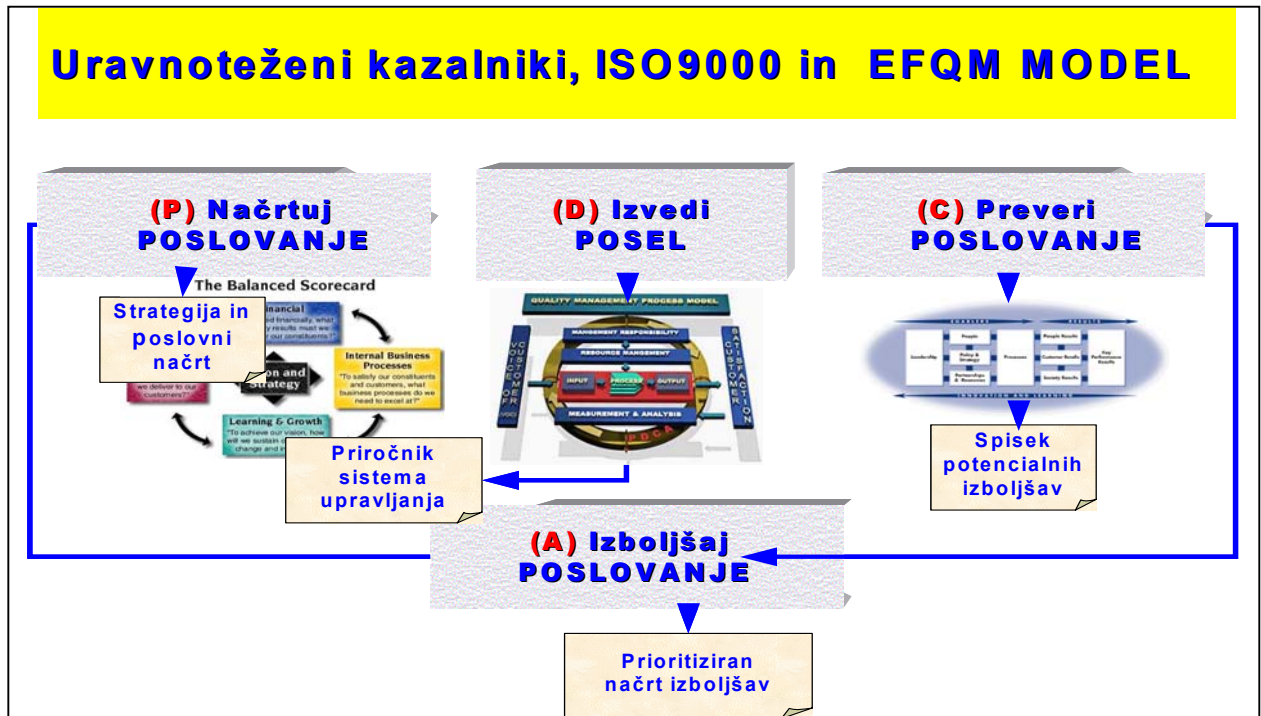
Slika 4: 20 ključev in njihovi cilji

| | <i>Cilj</i> | <i>20 ključev</i> | |
|----------|---|-------------------|-----------------------------------|
| M | <i>Dinamiziranje delovnega mesta</i> | 1 | Čiščenje in organiziranje |
| | | 2 | Organizacija sistema, vodenje s |
| | | 3 | Aktivnosti delovnih skupin |
| | | 10 | Organizacija delovnega časa |
| Q | <i>Izboljšanje kakovosti</i> | 7 | Proizvodnja brez nadzora |
| | | 9 | Vzdrževanje strojev in opreme |
| | | 11 | Sistem zagotavljanja kakovosti |
| | | 12 | Odnosi z dobavitelji |
| | | 15 | Širjenje usposobljenosti zaposlen |
| C | <i>Zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti)</i> | 13 | Odpravljanje vseh izgub |
| | | 14 | Spodbujanje zaposlenih k izboljš |
| | | 6 | Vrednostna analiza delovnih pos |
| | | 17 | Nadzor učinkovitosti |
| | | 19 | Varčevanje z energijo in material |
| D | <i>Izboljšanje toka procesov / zmanjšanje medfaznih zalog / hitrejša dostava</i> | 5 | Hitre nastavitve |
| | | 4 | Zmanjšanje medfaznih zalog |
| | | 16 | Planiranje proizvodnje |
| | | 8 | Povezovanje proizvodnih proces |
| T | <i>Razvoj tehnologije</i> | 18 | Računalniška podpora poslovanj |
| | | 20 | Obvladovanje vodilnih tehnologij |

Vir: Deloitte&Touche, 2006.

PRILOGA 8

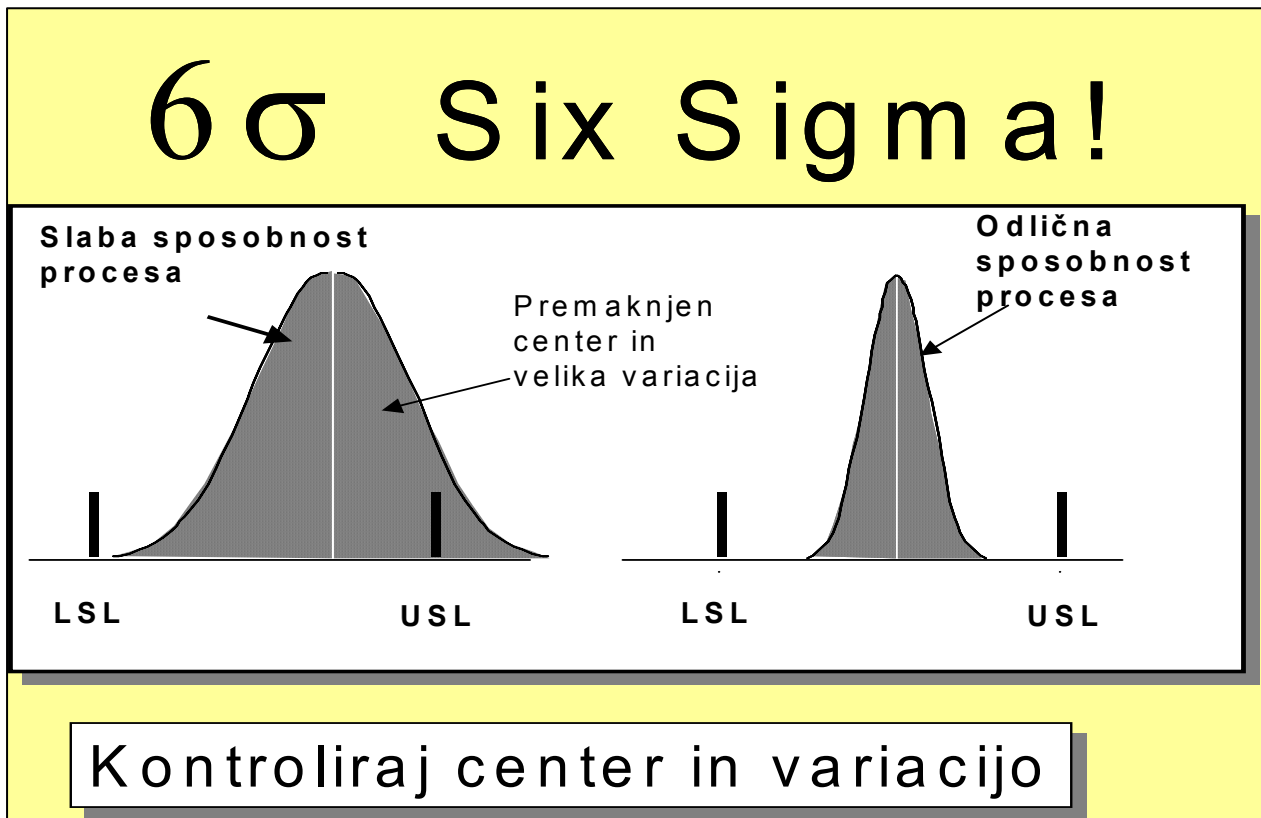
Slika 5: PDCA in Uravnoteženi kazalniki, ISO9000 in EFQM MODEL



Vir: Križman, Germ, 2006, str. 41- 44.

PRILOGA 9

Slika 6: Bistvo Six Sigma



Vir: Belinka, 2005.

PRILOGA 10

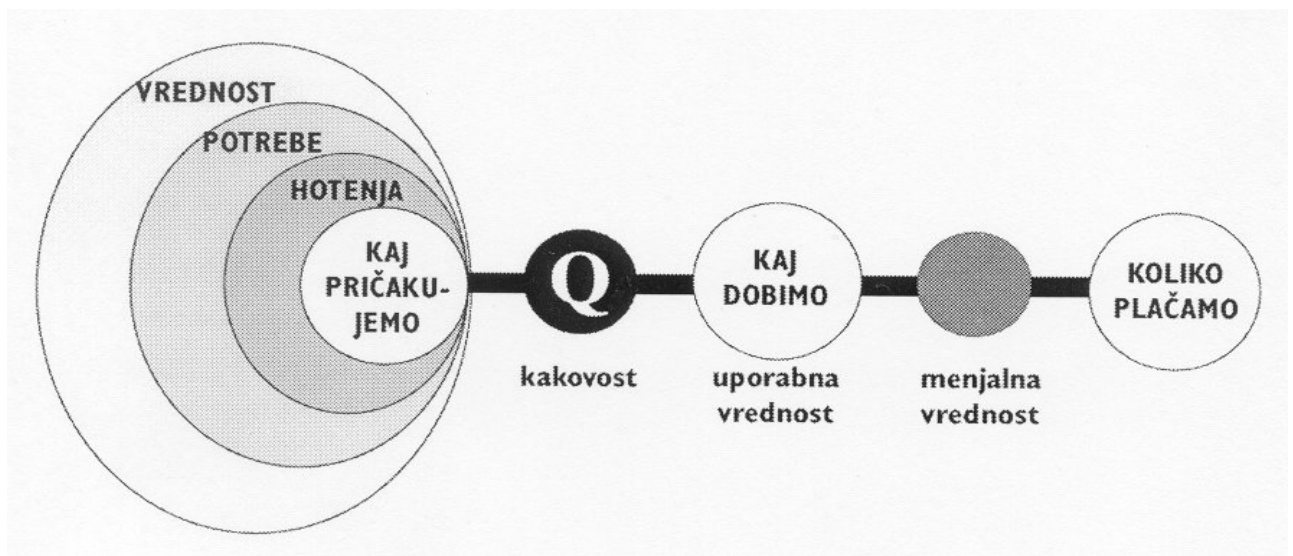
Tabela 1: Raziskava razširjenosti standarda ISO 9001:2000 po svetu od decembra 2003 do decembra 2005

| Rezultati v svetu | Dec. 2001 | Dec. 2002 | Dec. 2003 | Dec. 2004 | Dec. 2005 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Skupni rezultati po svetu | 44 388 | 167 124 | 497 919 | 660 132 | 776 608 |
| Rast certifikatov v svetu | | 122 736 | 330 795 | 162 213 | 116 476 |
| Število držav (gospodarstev) | 97 | 133 | 149 | 154 | 161 |

Vir: ISO raziskava, 2005.

PRILOGA 11

Slika 7: Kakovost v Evropski viziji kakovosti



Vir: EOQ, 2000, str.18.

Tabela 2: Evropska vizija kakovosti

| Evropska vizija kakovosti | |
|--|---|
| Raznolikost-odločilna sestavina evropske konkurenčne sposobnosti: | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • inovacije, • ustvarjalnost, • tekmovalnost, • subsidiarnost-prenos odločanja na najnižje ravni. |
| Nova EU mitologija, osnovano na obstoječih temeljih in novih vrednotah: | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • dostojanstvo, • enakopravnost, • raznolikost, • bogata duhovnost. |
| Kultura »zmagujmo skupaj«: | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • dinamični partnerski odnosi, • zaupanje in kakovostne komunikacije, • sodelovanje na temelju raznolikosti, • konkurenčne primerjave. |

Vir: EOQ, 2000, str. 17-18.

PRILOGA 12

OBSEG DELOVANJA in POLITIKE PODJETJA BELINKA BELLES, d.o.o.

▪ *Predstavitev podjetja Belinka Belles, d.o.o.*

Organizacija Skupine Belinka:

Skupino Belinka danes tvori krovno podjetje Belinka Holding, d.d., ter podjetja Belinka Belles, d.o.o., Belinka Perkemija, d.o.o., Belinka Kemostik, d.o.o., ter Belinkini podjetji v tujini - Metakem (Hrvaška) in Duga (Srbija). S skupaj približno 700 zaposlenimi na 5 lokacijah v 3 državah razvijajo in izdelujejo kvalitetne kemične izdelke. Na trgu široke porabe je Skupina Belinka znana predvsem po svojih izdelkih za zaščito in dekoracijo lesa (Beltop, Belton) ter lepilih blagovne znamke Neostik. S kemičnimi izdelki, ki jih trži industriji, je pomemben ponudnik na območju srednje in jugovzhodne Evrope. Belinka, d.d. ima v podjetju Belinka Belles, d.o.o., 100 % delež kapitala.

Osnovna dejavnost podjetja Belinka Belles, d.o.o.:

Osnovna dejavnost podjetja je razvoj, proizvodnja trženje premazov za zaščito lesa, dekorativnih premazov, pomožnih sredstev za gradbeništvo in izdelkov za gospodinjstvo. Podjetje je organizirano po sektorjih in službah, Belinka Belles v okviru lastnega podjetja obvladuje večino poslovnih aktivnosti, ki jih obravnava standard ISO 9001 in ISO 14001. Sistem dograjuje vključitev storitev, ki jih izvaja Belinka Holding: strokovno usposabljanje in izobraževanje, kadrovanje, nabava, investicije, informatika, računovodstvo, finančno, strateško in pravno svetovanje.

Obseg podjetja - obseg sistema ravnanja z okoljem:

Sistem ravnanja z okoljem Belinke Belles, d.o.o., zajema celotno dejavnost podjetja, saj ni izvzeta nobena dejavnost ali objekt. Opis delovanja (scope certifikata): razvoj, proizvodnja in trženje premazov za zaščito lesa in dekorativnih premazov, pomožnih sredstev za gradbeništvo in izdelkov za gospodinjstvo.

Šifra dejavnosti: 24.300; **Lokacija:** SV del Ljubljane med reko Savo (cca 2km stran) in Soteškim hribom, med naseljema Ljubljana Šentjakob in Ljubljana Podgorica) – Ljubljana, Zasavska c. 95; **Proizvodni procesi:** Proizvodnja premazov za zaščito in dekoracijo lesa, gospodinjanskega programa in gradbene kemije vključuje hidrodinamične operacije (dispergiranje, mešanje) in mehansko procesno tehniko (mokro mletje). Mešalni procesi v večini primerov potekajo pri normalni temperaturi. Priprava končnih izdelkov poteka preko priprave polizdelkov (veziva, matirnega sredstva, pigmentne paste). Sledi mešanje končnih izdelkov in embaliranje v enote 0,75 do 200 l. Priprava belil (dodatki pralnemu praškemu) v okviru gospodinjanskega programa vključuje le suho mešanje komponent in polnjenje v kartonske kartuše. Storitve za Belinko Perkemija vključuje polnjenje vodikovega peroksida v balone in plastenke. **Vhodni materiali/surovine:** V uporabi okoli 200 surovin, razvrščenih z ozirom na oznako nevarnosti v šest skupin in sicer: jedke kemikalije, vnetljive kemikalije,

lahko vnetljive kemikalije, dražeče kemikalije, zdravju škodljive kemikalije. To so: topila, smole, pigmenti, aditivi. Embalaža: kovinska, plastična, papirna. **Skladiščenje:** Procesne posode so hkrati tudi skladiščne posode (medfazno skladiščenje). Končni izdelki se skladiščijo v zaprtih in suhih prostorih v okviru proizvodnega objekta Obrata premaznih sredstev oz. v prostorih skladišča Belles. **Transport:** Transport je zunanji, nimamo lastnih prevoznih sredstev. Transport bodisi organizirajo kupci sami oz. najamemo storitev prevoza, kar je običajno za to dejavnost, vhodne materiale in izdelke; večinoma cestni. Notranji transport: viličarji, cevni za topila in smole, ki se uporabljajo v velikih količinah. **Seznam podpogodbenih aktivnosti:** Vzdrževanje - Belinka Perkemija, storitve Belinke Holdinga (nabava, informatika, investicije in računovodsko, finančno, kadrovske, pravno področje); kalibracija, periodične meritve emisij in mikroklimatnega (monitoring) – zunanji izvajalci. **Glavni odjemalci:** široka potrošnja - privatni kupci; obrtniki - pleskarji ali izdelovalci stavbenega pohištva; industrija stavbnega pohištva. **Dobavitelji:** surovin in embalaže, opreme, storitev. **Okoljski vidiki in vplivi:** Energija: električna energija. Surovine: 6 skupin kemikalij - dražljive, jedke, zdravju škodljive, HF, vnetljive, lahko vnetljive kemikalije. Zrak: emisije snovi iz skladiščnih rezervoarjev v SVT, emisije snovi iz OPS, pilotnega laboratorija, laboratorijev razvoja in kontrole, emisije snovi v zrak pri uporabi izdelkov. Voda/odpadna voda: preskrba z vodo, demineralizirana voda za vodne premaze, hladilna voda za nekatere pripravljalne posode, odpadne vode iz OPS, odpadne vode iz zbirnih posod za odpadne vode. Tla: razlitje kemikalij na pretekalni ploščadi pri SVT, na platoju za skladiščenje sodov, razlitje in razsip surovin na dvorišču in v skladiščih Bellese, razlitja in razsip kemikalij pri pripravi polizdelkov, razlitja in razsip kemikalij pri pripravi izdelkov in skladiščenju, končni izdelki v procesu in skladišču. Hrup: hrup pri prečrpavanju tekočin iz SVT v OPS. Klima: mikroklimatske razmere v OPS, pilotnem laboratoriju, laboratorijih razvoja in kontrole. Gospodarjenje z odpadki: tekoči odpadki (BN, BP, topila), ki se vračajo v proces, odpadne barve in laki, ki vsebujejo nehalogena topila, odpadne barve in laki na vodni osnovi, absorbenti in filtrirna sredstva, čistilne krpe, zaščitne obleke, specifično lažja frakcija iz lovilcev olj in maščob, separatorjev topil, sediment v separatorjih topil, drobni kovinski odpadki (pločevinke), odpadna papirna in plastična embalaža, odpadna lesena embalaža, steklenke od hranjenja vzorcev v laboratorijih razvoja RA in KQ, mlevna telesa iz proizvodnje, odpadno pralno topilo, trdni odpadki (kovine), odpadne čistilne krpe, odpadna olja, gradbeni objekti: azbestno - cementna kritina. Nevarne snovi: surovine - jedke, zdravju škodljive, HF, vnetljive, lahko vnetljive kemikalije. Pakiranje / embalaža: embalaža za izdelke –papirna, lepenkasta in plastična embalaža. Transport/logistika: natovarjanje in transport izdelkov, raztovarjanje surovin.

▪ ***Predstavitev politike podjetja Belinka Belles, d.o.o.***

Politika podjetja Belinka Belles, d.o.o. je zaradi medsebojne povezanosti podjetij Skupine Belinka usklajena s politiko Skupine Belinka.

Vrednote družbe:

Skrb za okolje: Želimo živeti v urejenem, zdravem in čistem okolju. Tisto, kar smo prejeli v dar od naši dedov, bi radi neokrnjeno prepustili vnukom. Zato uporabljamo samo take surovine in tehnologijo, ki ne onesnažujejo in ne obremenjujejo okolja. Vlagamo v pogozdovanje in skrbimo za mojstrovine naše lesene kulturne dediščine.

Zadovoljstvo pri delu: Prepričani smo, da je mogoče dobro in učinkovito delati samo, če ti je to tudi v zadovoljstvo. Zato ustvarjamo prijetno delovno okolje in sproščeno vzdušje, kjer se lahko vsakdo izkaže. Spodbujamo izobraževanje in omogočamo nenehno napredovanje. Trudimo se doseči, da bi se naši delavci počutili kot ena sama velika družina in da bi z veseljem vsak dan znova prihajali v Belinko.

Odgovornost: Zavedamo se, da ne živimo in delamo sami, zato po najboljših močeh skrbimo za blaginjo ožjega in širšega okolja. Aktivno se vključujemo v lokalno skupnost in jo podpiramo, pomagamo pa tudi drugim po vsej državi. Še posebno skrb pa posvečamo ohranjanju varnega in prijetnega življenjskega prostora.

Znanje: Znanje je temelj vsakega uspešnega dela zlat ključ, ki odpira vrata v mogočno hišo prihodnosti. Zato vlagamo vse moči v učenje in druge načine pridobivanja znanja, saj dobro vemo, da so lahko le izobraženi in izkušeni zaposleni kos vedno novim izzivom, ki jih narekujejo zahtevne gospodarske razmere.

Kakovost: Kakovost je žlahtna lastnost, brez katere si ni mogoče zamisliti odličnosti, to pa je tisto, za čemer ves čas stremimo. To nas zavezuje, da usmerjamo veliko sredstev in naporov v snovanje takih izdelkov in procesov, ki ustrezajo samo najvišjim in najbolj zahtevnim standardom. Da nam je to uspelo, potrjujejo številni domači in mednarodni certifikati.

Sodelovanje: V podjetju razvijamo in vzpodbujamo take medsebojne človeške in delovne odnose, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju, pomoči, zaupanju in prizadevanju za skupne cilje. Kajti skupaj smo zagotovo močnejši in bolj zadovoljni.

Poslanstvo:

Uporabnike oskrbujemo s širokim izborom kakovostnih kemikalij in jim nudimo učinkovite storitve, pri čemer stremimo k odličnosti, ki jo gradimo na tradiciji vrhunskega znanja. Razvijamo medsebojne odnose, ki temeljijo na sodelovanju, spoštovanju in doseganju skupnih ciljev, hkrati pa spodbujamo ustvarjalnost in inovativnost. Dobro se zavedamo ekološke odgovornosti in po najboljših močeh skrbimo za blaginjo ožjega ter širšega družbenega okolja. Zagotavljamo stalno rast premoženja in prispevamo h gospodarski ter socialni razvitosti države.

Politika kakovosti:

- Kupec je naš partner. Zavedamo se, da kupec ne išče izdelkov, temveč rešitev za določen problem. Zagotavljamo mu ustrezne izdelke in pričakovano kakovost izdelkov in storitev. Redno spremljamo zadovoljstvo kupcev in se odzivamo na njihove želje in zahteve. Naš poslovni uspeh se meri z zadovoljstvom kupcev.
- Kakovost izdelkov mora biti brežhibna v okviru optimalnega razmerja med pričakovanji kupcev in ceno izdelka. Dodana vrednost, ki se kaže z odnosom do okolja, s tržnim

komuniciranjem in z različnimi oblikami skrbi za zadovoljstvo kupca, se mora ravnati po najvišjih normah.

- Naše poslovanje je skladno s slovensko zakonodajo, obenem pa upoštevamo zakone in predpise tujih trgov, na katerih tržimo svoje izdelke.
- Kakovost zagotavljamo v vseh fazah poslovnega procesa, tako pri temeljnih, kot podpornih procesih. Skrbimo za dobro organizacijo, učinkovito komunikacijo in optimalno proizvodnjo s stališča stroškov, investicij in zalog materialov.
- Prizadevamo si za stalne izboljšave kakovosti izdelkov in storitev, tehnologije in celotnega poslovnega sistema, pri čemer nam pomaga sistem notranjih in zunanjih presoj ter preventivnih in korektivnih ukrepov.
- Zaposleni so vsak na svojem delovnem področju nosilci poslovnih aktivnosti, zato je kadrovska politika podjetja usmerjena v spodbujanje pozitivnega odnosa do dela. Posebno skrb namenjamo notranjemu sistemu komuniciranja. Zaposlenim omogočamo ustrezno usposabljanje in izobraževanje, s čimer večamo njihovo usposobljenost in zavzetost ter prispevamo k boljšim delovnim rezultatom.
- Tako kupci, kot dobavitelji in lastniki so naši strateški poslovni partnerji. Pri sodelovanju z njimi izhajamo iz koristi našega podjetja, vendar ravnamo etično in upoštevamo poslovni interes vseh vpletenih strani. S tem prispevamo h kakovosti naših izdelkov in storitev ter dolgoročno gradimo trdnost poslovanja.
- Večali se bomo z rastjo izvoza, zato bomo utrjujemo našo prisotnost na že tradicionalnih trgih, poleg tega pa se uveljavljamo na novih tržiščih, od katerih so še zlasti zanimiva področja Srednje, Vzhodne in Južne Evrope ter Bližnjega in Daljnega Vzhoda.
- Še naprej bomo širili svojo ponudbo in se povezovali z drugimi podjetji na tistih področjih, kjer bo mogoče doseči sinergijo.
- Prizadevamo si, da pri poslovanju zanesljivo obvladujemo denarne tokove in večamo premoženje. Trudimo se, da je donos na naš kapital optimalen
- Skrb za okolje, varstvo pri delu in varnost obratovanja, so vedno v ospredju naše pozornosti. Skrbimo za preglednost in javnost svojih opredelitev znotraj Belinke in navzven. Kritična stališča notranje in zunanje javnosti spremljamo in upoštevamo.
- Politika kakovosti je zaveza za vse zaposlene v podjetju.

Ljubljana, januarja 2006

Zdravko Krempl, univ. dipl.ing.
Direktor Belinke Bellesa d.o.o.

Politika do okolja:

- Kot proizvajalci kemičnih izdelkov smo v Belinki svojo ekološko naravnost opredelili kot pomemben del vodenja. Vsa načrtovanja in dejavnosti bomo vodili in izvajali tako, da bi preprečili onesnaževanja, omejili in v kar največji meri izločili vse negativne vplive na okolje.

- Že dolgo je poslovna usmeritev Belinke razvoj, priprava in trženje izdelkov, ki so okolju prijazni ali rešujejo ekološke probleme drugih. Pri načrtovanju novih izdelkov ocenjujemo, kako vplivajo na okolje izdelki, postopki za njihovo pripravo in uporabo, izbrane surovine in embalaža .
- Svoje dejavnosti izvajamo v skladu z veljavno zakonodajo in ostalimi dogovori, povezanimi z našimi okoljskimi vidiki. Trudimo se zmanjšati negativne vplive na okolje bolj, kot zahteva zakonodaja.
- Sistem ravnanja spremljamo z rednim nadzornimi meritvami in s periodičnimi pregledi preverjamo njegovo učinkovitost in stalen napredek.
- Uvajamo samo take nove tehnologije, ki so ekološko primerne, v procesu izboljševanja sedanjih tehnologij pa skrbno upoštevamo okoljske vidike le-teh.
- Naše zaposlene seznanjamo z našo okoljsko politiko in cilji, jih izobražujemo, usposabljammo in motiviramo za dejaven odnos do okolja.
- Skrbimo za obveščanje naših partnerjev (dobaviteljev in drugih sodelavcev), ki delajo za nas ali v našem imenu) z našimi okoljskimi usmeritvami in zahtevamo od njih upoštevanje le-teh pri skupnem delovanju. Pri naročanju novih surovin in embalaže vedno preverimo, kako vplivajo na okolje.
- S sosedi in ostalo javnostjo komuniciramo popolnoma odkrito. Naša politika do okolja, njeni cilji in informacije v zvezi z okoljskimi vidiki so jim dostopne, tako da ustvarjamo vzdušje zaupanja.
- Osebno se zavežujem za izvajanje te politike in pričakujem to tudi od vseh sodelavcev, ki so udeleženi v poslovne procese Belinke Bellesa.

Zeleno je modro.
(Belinkin slogan)

Ljubljana, januarja 2006

Zdravko Krempl, univ.dipl.ing.
Direktor Belinka Belles,d.o.o.

▪ ***Predstavitev ciljev politike podjetja Belinka Belles, d.o.o.***

Cilji politike:

Da bi uspešno sledili svoji politiki, si v vsakoletnem gospodarskem načrtu in strategiji podjetja postavijo cilje, h katerim težijo. Zato, da bi jih čim realneje postavljali in uspešno dosegali, skrbijo, da je njihov informacijski sistem prilagojen času in zahtevam. Le tako so lahko ves čas seznanjeni s stanjem poslovanja in odstopanji od postavljenih ciljev, kar je pogoj, da pravočasno in primerno ukrepajo.

- Glavni cilji politike podjetja so sestavni del vsakoletnega in srednjeročnega gospodarskega načrta podjetja.
- Na vodstvenem pregledu in kolegijih direktorja podjetja določamo cilje glede poslovanja in sistema kakovosti in ravnanja z okoljem ter spremljamo njihovo realizacijo. Kvantificirani cilji vključno s cilji za kazalnike procesov so navedeni v zapisnikih vodstvenih pregledov, izvedbenih ciljih, programih, projektnih in razvojnih nalogah.
- Skrbijo za posodabljanje informacijskega sistema, da lažje postavljajo, spremljajo in pregledujejo doseganje ciljev ter pravočasno ukrepajo, kadar je to potrebno.

Kljub temu je nekaj takih ciljev, ki so še posebej pomembni za vodstvo ter lastnike in jih zato pregledujejo tudi na vodstvenem pregledu. Kvantificirani cilji so navedeni v zapisnikih, izvedbenih ciljih, programih, projektnih in razvojnih nalogah.

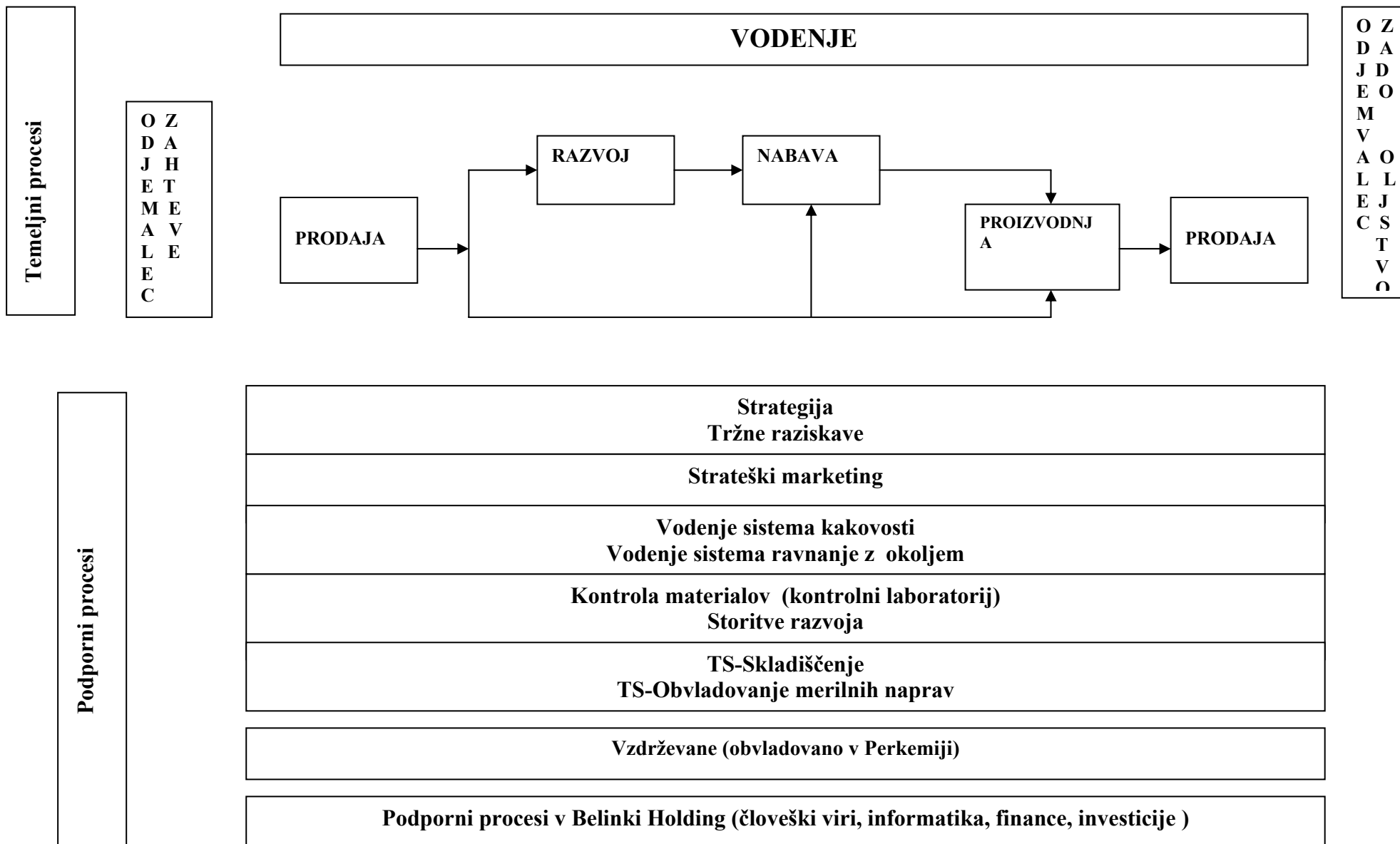
Obravnavani pomembni cilji so:

- dobiček iz poslovanja
- čisti dobiček
- čista donosnost kapitala
- donosnost naložb v odvisnih podjetjih
- čista dobičkonosnost delnic
- zadovoljstvo odjemalcev storitev Belinke Holdinga
- učinkovitost in uspešnost sistema vodenja kakovosti v Belinka Holdingu
- učinkovitost in uspešnost sistema ravnanja z okoljem (v proizvodnih podjetjih)

(Poslovník vodenja Belinka Belles, 2006)

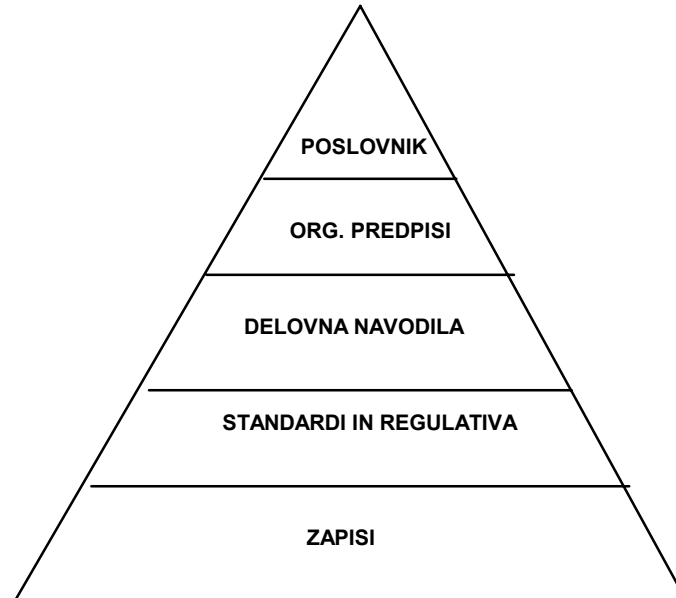
PRILOGA 13

Tabela 2: Temeljni procesi in povezave temeljnih procesov Belinke Bellesa (VIR: Letno poročilo Belinka Belles, 2006.)



PRILOGA 14

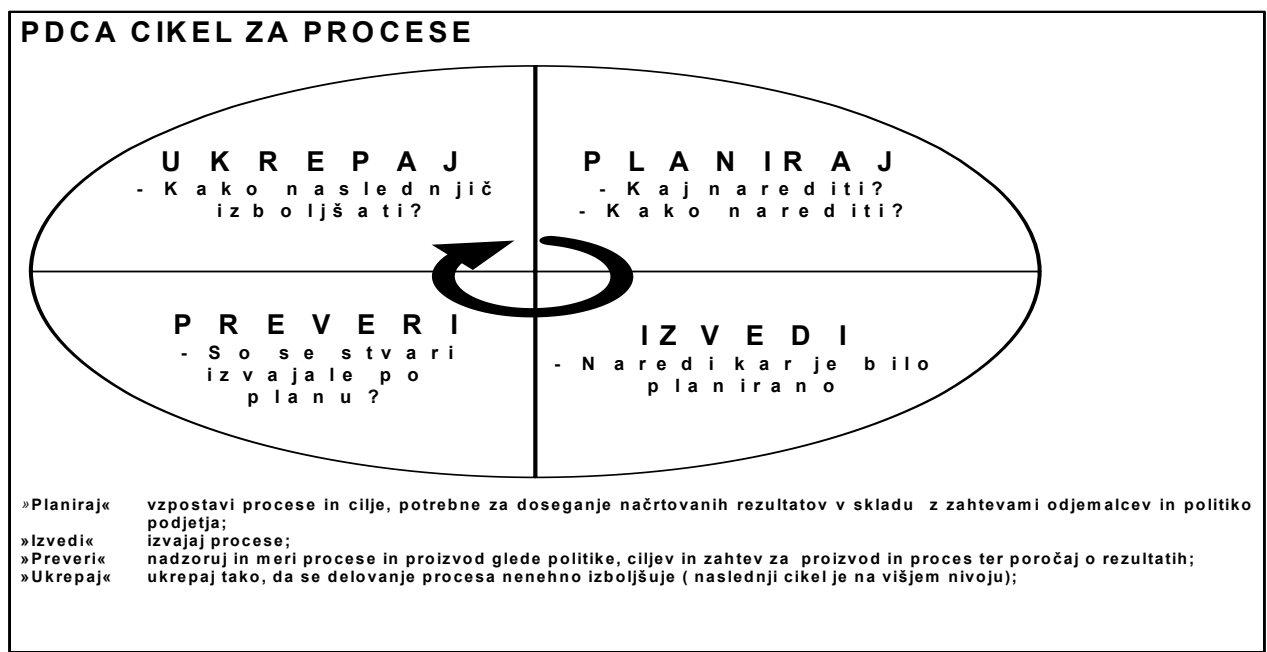
Slika 8: Hierarhična zgradba dokumentov, ki opisujejo sistem kakovosti in sistem ravnanja z okoljem, v podjetju Belinka Belles, d.o.o.



Vir: Poslovnik vodenja Belinka Belles, 2006.

PRILOGA 15

Slika 9: PDCA cikel procesov



Vir: Poslovnik vodenja, Belinka Belles, 2006.

PRILOGA 16

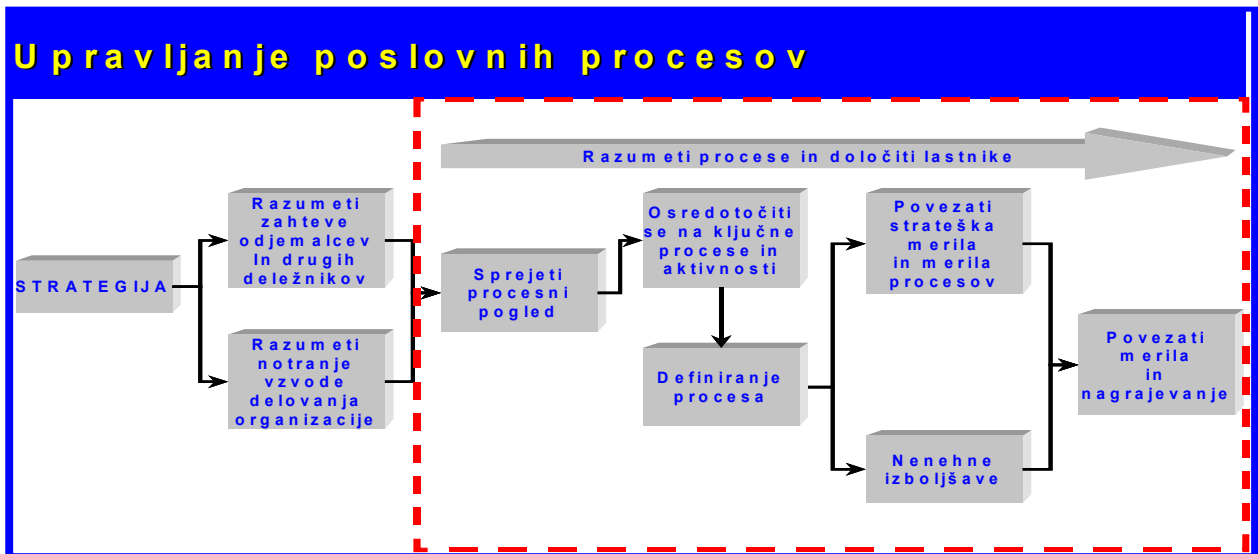
Slika 10: Kaj je skupnega Sistemu vodenja kakovosti in drugim sistemom/modelom/orodjem vodenja



Vir: Belinka, 2005.

PRILOGA 17

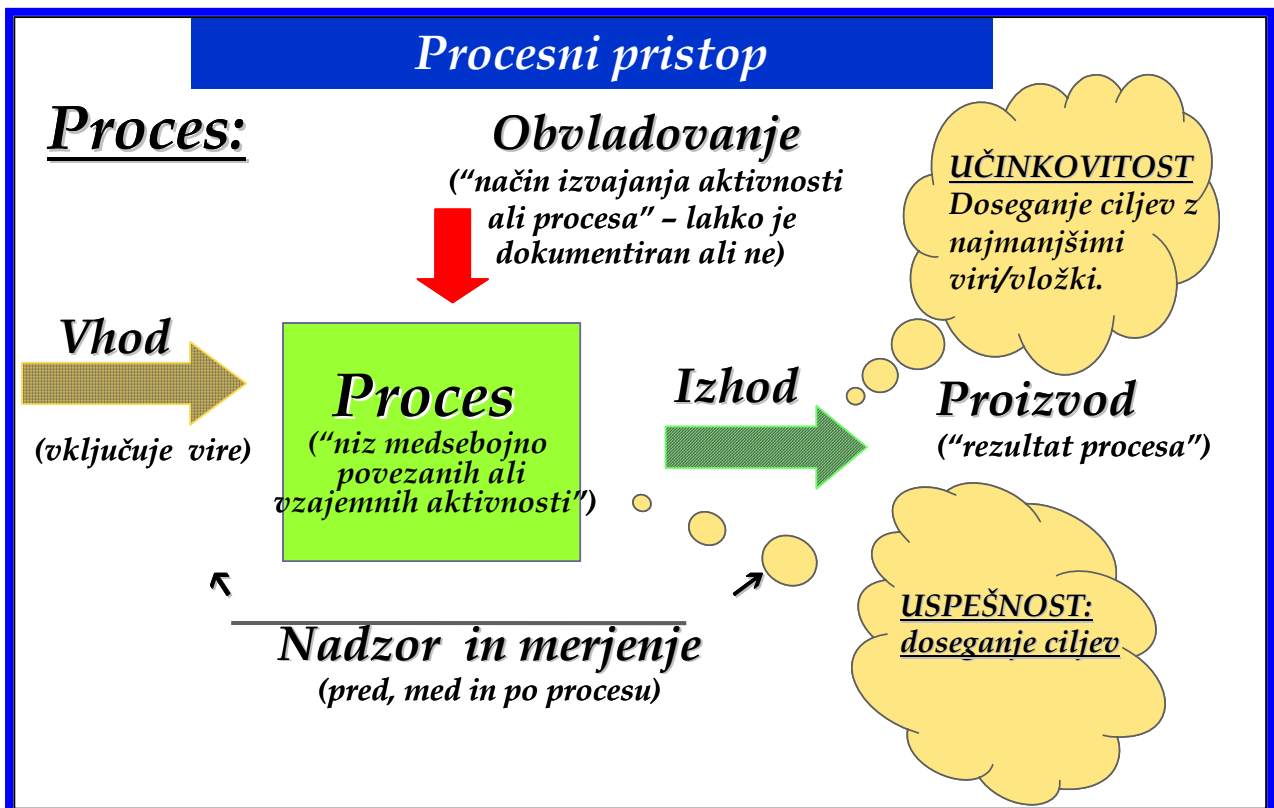
Slika 11: Upravljanje poslovnih procesov



Vir: Poslovník vodenja, Belinka Belles, 2006.

PRILOGA 18

Slika 12: Procesni pristop



Vir: Poslovník vodenja, Belinka Belles, 2006.

PRILOGA 19

OSNOVNI PODATKI O PROCESIH in POVEZAVE MED NJIMI

| Št | Proces | Skrbnik procesa | Cilji procesa | Viri | Vhodi | Izhodi | Povezave |
|----|-----------------------|---|--|--|--|--|---|
| 1 | Vodenje | Direktor podjetja | Uspešno poslov. skladno s politiko in strategijo Zadovoljstvo odjemal. in drugih zainteres. strani Rast podjetja Stalne izboljšave | Denarna sredstva Kompetenten kader Infrastruktura –pisarne, oprema, rač. programi, Procesi zunanj. Izvajalcev, Del. okolje | Vizija, cilji, politika, strategija skupine Belinka; Podatki o trgih, dobav., konkurenci Predlogi planov OE, Poročila o procesih in proizvodih; Zakonodaja; VIRI | Vizija, politika, strategija, cilji Bellesa, Letni in dolgoročni plani; Ukrepi za izboljšanje | Vsi procesi Opis v IBL 002 |
| 2. | Prodaja | Direktorji prodaj (vodje trgov za svoje področje) | Pretvarjanje izdelkov v denar Zagotoviti odjemalcem proizvode, ki bodo izpolnili njih. zahteve in pričakovanja | Denarna sredstva Kompetenten kader Infrastruktura –pisarne, oprema, rač. programi, Del. okolje, Zun. proc. -zastopniki | Strategija in politika podjetja Potrjeni letni plani, Povpraševanje/ naročila kupca Zahteve za ponudbo Reklamacije Povrat. inform. proizv., razvoja, nabav. Org. predpisi, del. navodila (IBL013) Podatki o trgih, odjemalcih, konkurenci Zakonodaja; VIRI | Poročilo vodstvu o delu, uspeš. procesa in izvedenih ukrepih Predlog letnega plana prodaje Pogodbe s kupci Plani prodaje Poseb. naroč. proizvodnjo Prodajna dokumentacija za odjemalce in vse procese Rešene pritožbe kupcev | Vsi temeljni in vsi podporni procesi (razen TS-Obvl. meril. naprav) Opis v IBL 013 |
| 3. | Razvoj novih izdelkov | Direktor razvoja | Razvoj izdelkov glede na potrebe, pričakov. odjemalcev, politiko, strategijo in tehnologij, za omogočanje konkurenčnosti in skladnosti z zakonodajo | Denarna sredstva Kompetenten kader Infrastruktura –pisarne, oprema, informacijska podpora, Del. okolje, Zunanji procesi - storitve | Strategija in politika podjetja Potrjeni letni plani, Zahtevki za razvoj, Podatki dobaviteljev materialov, Povrat. inf. naročnikov, kontrole, trga, Org. predpisi, del. navodila (IBL006) Zakonodaja Vhodi v proces so tudi VIRI | Poročilo vodstvu o delu, uspeš. procesa in izvedenih ukrepih, Predlog letnega plana razvoja Dokumentacija za proizvodnjo in marketing, nabavo, kontrolo Poročila, analize, Izdelki za validacijo | Vsi temeljni in vsi podporni procesi Opis v IBL 006 |
| 4. | Nabava | Direktor nabave | Nabava materialov skladno s specifič. zahtevami (kakovost, količine, primerne cene, roki); Izbiranje in zagotavljanje sposobnih dobaviteljev; Ustrezno reševanje reklamacij dobaviteljev | Denarna sredstva Kompetenten kader Infrastruktura –pisarne, oprema, informacijska podpora, Del. okolje, Zunanji procesi - storitve | Strategija in politika podjetja Potrjeni letni plani; Plani prodaje Zaloge: SAP-min/max Zahtevki za nabavo Viri nabavnih tržišč, dobav. materialov Org. predpisi, del. navodila (S019) Pogodbe z dobavitelji Povrat. inform. naročnikov, kontole, razvoja, trga Zakonodaja; VIRI | Zagotovitev materialov v Belinki – zalog Poročilo vodstvu o delu, uspeš. procesa in izvedenih ukrepih, Predlog letnega plana nabave Predlogi pogodb Dokumenti o materialih Rešene reklamacije Povratne inform. naročnikom, kontroli, TS, razvoju; zapisi | Vsi temeljni in vsi podporni procesi naročniki (vse OE) Opis v S019 |

| | | | | | | | |
|----|--------------------|-------------------------|---|--|--|--|--|
| 5. | TS- Proizvodnja | Direktor tehn. sektorja | Proizvesti proizvode, ki ustrezajo predpisani dokumentaciji po zahtevah tržišča vrokih in količinah, ki jih zahteva Prodaja | Denarna sredstva Kompetenten kader Infrastruktura Del.okolje, Zunanji procesi - storitve | Strategija in politika podjetja Potrjeni letni plan, Plani prodaje Zaloge, Posebna naročila prodaje Org.predpisi, del.navodila (IBL 020) Spl. pogod. BH, Zakonodaja Surovine in embalaža, VIRI | Poročilo vodstvu o delu, uspešn. procesa in izvedenih ukrepih Predlog letnega plana TS Zapisi Izdelki: predaja v skladišče Neustr.izdelki: Odpis /umičenje | Vsi temeljni in vsi podporni procesi Opis v IBL 020 |
|----|--------------------|-------------------------|---|--|--|--|--|

PRIKAZ KRITERIJEV USPEŠNOSTI PROCESOV:

| Št. | Proces | Kazalniki uspešnosti | Osnova / vir za oceno | Frekvenca ocenjevanja | Poročanje – ukrepi za izboljšanje (kje) |
|-----|-------------------------|---|---|--|---|
| 1. | Vodenje | <ul style="list-style-type: none"> - Doseganje planiranega dobička - Donos na kapital - Investicijska vlaganja - Izobraževanja (izvedeno/planirano) - Ekološke in druge nesreče - Ukrepi za izboljšanje – sistemski | <ul style="list-style-type: none"> - Bilanca uspeha, donosnost kapitala –SAP R3 - Panel ITEO , Poročila - Zapisnik MR - zapisniki kolegijev | 1X kvartalno in 1 X letno pred MR interno mesečno in po potrebi dodatno za kolegij | Kvartalno ŠSS 1Xletno -MR po potrebi dodatno kolegij |
| 2. | Prodaja | <ul style="list-style-type: none"> - Doseganje planiranih prihodkov od prodaje - Doseganje planiranih prodajnih količin - Delež realizacije prejetih naročil - Tržni deleži po trgih - Delež reklamacij na celotno prodajo - Profitabilnost trga/ trgov - Delež terjatev v celotni realizaciji trga/ trgov | <ul style="list-style-type: none"> - Bilanca uspeha - Prodajna statistika SAP R3 - Prodajna statistika SAP R3 - Panel ITEO interne trž.razisk. - Poročilo o reklamacijah - Prodajna statistika SAP R3 - Prodajna statistika SAP R3 | 1X mesečno-kolegij in 1 X letno pred MR interno mesečno in po potrebi dodatno za kolegij | 1X mesečno-kolegij 1X mesečno-kolegij 1X letno-interno 2X letno-kolegij 1X letno-interno 1Xletno -MR in KFK 1Xmesečno KFK |
| 3. | Razvoj (novih izdelkov) | <ul style="list-style-type: none"> - št. razvitih / št.plan. novih izdelkov - št. izboljšav / št.plan. izboljšav - doseženi roki / planirani roki - doseženi / planirani stroški | <ul style="list-style-type: none"> - Zahtevke za razvoj - Zaključno in strokovno poročilo s podatki - Podatki o stroških SAP R3 | 1 X letno pred MR interno mesečno in po potrebi dodatno za kolegij | 1Xletno -MR po potrebi dodatno kolegij |
| 4. | Nabava | <ul style="list-style-type: none"> - kvalitetni obavitelji - plačilni pogoji (dejanski /planirani) - dosežene cene (dejanske /planirane) - obračanje zalog (dejansko /planirano) | <ul style="list-style-type: none"> - Ocena dobaviteljev - Računi, naročila, pogodbe - Računi, cene v preteklem obdobju, spremembe na tržišču - Materialna evidenca sap | 1 x letno, pred MR (za repromateriale, ki dosegajo min. 80 % vrednosti prometa in druge pomembnejše materiale) interno mesečno in po potrebi dodatno za kolegij | 1Xletno -MR po potrebi dodatno kolegij in proizvodni sestanki |

| | | | | | |
|----|----------------|--|--|---|--|
| 5. | TS-Proizvodnja | <ul style="list-style-type: none"> - izpolnjevanje mesečnega plana prodaje - pritožbe prodaje zaradi neizpolnjene oz. nepravočasne dobave kupcu - št. reklamacij zaradi napak v proizvodnji - vredn. uničenega mat. zaradi napak v pr. - ukrepi za izboljšanje (izvedeni/planirani) | <ul style="list-style-type: none"> - SAP R3 - Kolegij direktorja - Proizvodni sestanek - Poročilo o reklamacijah - Zapisnik vodstv.pregleda | 1X letno – pred MR interno mesečno in po potrebi dodatno za kolegij in za proizvodne sestanke. | 1Xletno -MR 1X meseč.proizvod.sest. (ne vse) po potrebi dodatno kolegij |
|----|----------------|--|--|---|--|

POJASNILO:

MR= Vodstveni pregled

KFK= Komercialno finančna koordinacija (na nivoju skupine Belinka)

Nabor kazalnikov (kriteriji uspešnosti) so v PV navedeni informativno, dejansko se določijo na vodstvenem pregledu za naslednje obdobje.

Vir: Poslovník vodenja, Belinka Belles, 4.izdaja, 2006.

PRILOGA 20

Naloge predstavnika vodstva sistema vodenja (kakovosti) v Belinki Belles

Predstavnica vodstva Bellesa, ki je vodja področja sistemov vodenja v Belinki Belles in Belinki holding ter koordinira aktivnosti na tem področju za vsa podjetja Skupine Belinka, je skrbnica podpornih procesov Vodene sistema kakovosti in Vodenje sistema ravnanja z okoljem. Je stalni član direktorjevega kolegija. Njene kompetentnosti so jasno opredeljene v opisu del in nalog vodje kakovosti. Ima **pristojnost in odgovornost** za: uspešno in učinkovito delovanje navedenih podpornih procesov, poročanje vodstvu o delovanju teh procesov, predlaganje in izvajanje ukrepov za izboljšanje delovanja le-teh, stalno izboljševanje teh procesov, vodenje in nadzor delovanja sistema za vodenje kakovosti in ravnanje z okoljem, koordinacijo vseh aktivnosti sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem, spremljanje razvoja standardov kakovosti in okoljskih standardov, skrbništvo nad poslovníkom vodenja, planiranje in nadzor izvajanj notranjih in zunanjih presoj za oba sistema in poročanje vodstvu o njihovi uspešnosti in učinkovitosti, predlaganje in nadzor izvajanja sistemskih korektivnih in preventivnih ukrepov, predlaganje izobraževanja za sistem kakovosti in ravnanja z okoljem, komuniciranje politike, strategije in ciljev podjetja, zagotovitev priprave vseh potrebnih poročil za vodstveni pregled, za nadzor nad izvajanjem ukrepov za izboljšanje, ki so posledica vodstvenega pregleda, za aktivno promocijo vrednot podjetja, kakovosti in ravnanja z okoljem, komuniciranje z zaposlenimi glede dvigovanja zavesti o zahtevah odjemalcev, sodelovanje z zunanjimi strankami v zadevah, povezanih s sistemom kakovosti in ravnanja z okoljem, ostale odgovornosti navedene v predpisih in delovnih navodilih za to delovno mesto ali poimensko v pisni obliki s strani direktorja podjetja. **Stopnja in smer potrebne izobrazbe:** Visoka VII, kemija ali kemijska tehnologija oziroma druga ustrežna. **Potrebne delovne izkušnje:** 5 let na vodilnih delovnih mestih. **Potrebna funkcionalna znanja:** aktivno znanje enega tujega jezika (angleščine/nemščine), izpit za presojevalca po ISO standardih ali za menedžerja kakovosti (po EOQ shemi), osnove računalništva (Word, Excel, Power Point). **Potrebne veščine/sposobnosti:** smisel za vodenje dela in ljudi, sposobnost za sodelovanje pri delu v skupini, pomoč in svetovanje sodelavcem, sposobnost in smisel za skupinsko reševanje problemskih situacij, sposobnost pozitivnega odzivanja na spremembe, probleme, sposobnost za upoštevanje različnosti posameznikov, sposobnost za sledenje postopkom, normam, pravilom, sposobnost dajanja predlogov in pobud za nenehne izboljšave, dobra pisna in ustna komunikativnost, sposobnost in smisel za zbiranje in analizo podatkov in informacij, smisel za podrobnosti, natančnost in izčrpnost, sposobnost učinkovitega komuniciranja sprememb, sposobnost sprejemanja vrednot družbe. **Poskusno delo:** 6 mesecev.

S strani direktorja družbe Belinka Belles in predsednika uprave Belinka holding je ocenjeno, da ima sedanja predstavnica vodstva oziroma vodja kakovosti potrebno kompetentnost. Razen tega je njihova predstavnica vodstva zelo aktivna pri udeležanju filozofije kakovosti in odličnosti v slovenskem prostoru nasploh. Sodeluje pri PRSPO že od pionirskih začetkov

uvajanja evropskega modela odličnosti v slovenski prostor. Leta 1996 je začela kot vodilna ocenjevalka v pilotnem projektu za poslovno odličnost in nato sodelovala pri ocenjevanju vsako leto, sedaj pa je že tri leta razsodnica pri PRSPO. Sodelovala je tudi z MIRS-om in SFPO pri prevajanju novih verzij modelov odličnosti in priročnikov za ocenjevanje in samooocenjevanje. Je tudi **vodilna presojevalka za izvajanje zunanjih presoj sistemov kakovosti in ravnanja z okoljem po ISO 9001 in ISO 14001** ter **aktivna članica Tehničnega odbora za vodenje in zagotavljanje kakovosti pri SIST**, kjer sodeluje pri prevajanju, prevzemu oziroma sprejemanju standardov povezanih s kakovostjo in tudi **dolgoletna članica Slovenskega združenja za kakovost in njenega upravnega odbora**. V vseh teh institucijah si **prizadeva za širjenje prepričanja o izrednem pomenu kakovosti in odličnosti za naše organizacije in celotni slovenski prostor**. Po njenem mnenju tovrstno sodelovanje vsem sodelujočim prinaša koristi: izmenjavo dobrih praks in pristopov, priložnosti za primerjanje, seznanjanje z novimi / drugačnimi razmišljanji – skratka vedno omogoča win- win priložnosti za posameznika in njegovo organizacijo (Poslovnik vodenja, Belinka Belles, 2006).

PRILOGA 21

Povzetek poročila predstavnice vodstva sistema vodenja kakovosti v Belinki Belles za leto 2006 o aktivnostih v sistemu vodenja kakovosti in sistemu ravnanja z okoljem Belinki Belles d.o.o. (Poročilo predstavnice vodstva kakovosti v Belinki Belles, 2006):

1. Splošno:

Belinka je že dolgo del Evrope, zato so evropska merila kakovosti tudi naša merila. Med prvimi slovenskimi podjetji smo dobili certifikate za obvladovanje naših sistemov kakovosti oziroma poslovnih procesov po mednarodnem standardu ISO 9001. Kakovost je zavedanje, da je kupčevo zadovoljstvo tudi naše zadovoljstvo in da le pravi pristop vodi k ustvarjalnosti in ustvarjalnost vodi v prihodnost. Naše sisteme kakovosti vestno vzdržujemo skladno z zahtevami ISO 9001:2000 in nadgrajujemo s pristopi TQM oziroma modelom PRSPO. Delati prave stvari na pravi način pa je vedno bolj povezano tudi z odnosom do okolja. Skrb za okolje je že vrsto let v središču Bellesovih poslovnih in strokovnih odločitev. Zato je bila vzpostavitev sistema ravnanja z okoljem le prenos naših dobrih navad, doslednosti in sistematičnosti tudi na področje varovanja okolja. Ker želimo tudi na tem področju slediti najboljšim praksam, smo naš sistem ravnanja z okoljem uredili skladno z zahtevami mednarodnega standarda ISO 14001:2004. Presoje – certificiranje obeh sistemov izvaja mednarodno akreditirana certifikacijska hiša Bureau Veritas Certification.

2. Politika kakovosti, okoljska politika

V **politiki kakovosti** je poudarjena naša zavezanost izpolnjevati zahteve kupcev in zakonodaje, skrb za visoko kakovost naših izdelkov, prizadevanje za stalne izboljšave kakovosti izdelkov in storitev, tehnologije in celotnega poslovnega sistema. Trudimo se utrditi prisotnost na naših tradicionalnih trgih ter povečevali prisotnost na razvijajočih se trgih tako in skrbimo za zadovoljstvo naših kupcev. Poudarjamo skrb za dobro organizacijo s procesno usmerjenostjo, učinkovito komunikacijo in optimalno poslovanje s stališča stroškov. Tako kupci, kot dobavitelji so naši strateški poslovni partnerji - pri sodelovanju ravnamo etično in upoštevamo poslovni interes vseh vpletenih strani. Zaposleni so vsak na svojem delovnem področju nosilci poslovnih aktivnosti, zato je kadrovska politika podjetja usmerjena v spodbujanje pozitivnega odnosa do dela. Posebno skrb namenjamo notranjemu sistemu komuniciranja. Zaposlenim omogočamo ustrezno usposabljanje in izobraževanje, s čimer večamo njihovo kompetentnost, zavzetost in zadovoljstvo ter prispevamo k boljšim delovnim rezultatom.

Okoljska politika, je izdana kot Temeljna okoljevarstvena zaveza zaposlenih v Belinki Belles. Priredili smo jo naši dejavnosti in usmeritvam ter je skladna z zahtevami standarda ISO 14001. V njej se zavezujemo za upoštevanje zakonodaje in drugih zahtev, za katere smo se obvezali, preprečevanje onesnaževanja, ozaveščanje zaposlenih, stalne izboljšave, razvoj in proizvodnjo okolju prijaznih izdelkov in tehnologije, dostopnost za javnost okoljske politike in podatkov v zvezi z našimi (možnimi in dejanskimi) vplivi na okolje in ravnanjem z okoljem v celoti. Kritična stališča notranje in zunanje javnosti spremljamo in upoštevamo. S sosedi in ostalo javnostjo komuniciramo popolnoma odkrito. Naša politika do okolja, njeni

cilji ter podatki naših okoljskih vidikov - možnih in dejanskih vplivih na okolje so jim dostopni, tako da ustvarjamo vzdušje zaupanja. Že desetletja je naš slogan: »Zeleno je modro.« Vsi zaposleni in tisti, ki delajo za nas, so seznanjeni z našo okoljsko politiko, možnimi vplivi na okolje pri svojem delu in politiko kakovosti ter cilji, ki izhajajo iz teh politik. Politika kakovosti in politika ravnanja z okoljem zavezujeta vse zaposlene v Belinki, da ju upoštevajo in udeležujejo pri svojem delu. Skrbimo za posodabljanje informacijskega sistema, da lažje postavljamo, spremljamo in pregledujemo doseganje ciljev ter pravočasno ukrepamo. Izvajanje in ustreznost politik, ki sta okvir za naše cilje, preverjamo na vodstvenih pregledih podjetij.

3. Zunanje presoje s strani BVC (po ISO 14001 in ISO 9001)

V letu 2006 je izvedena 2. recertifikacijska presoja za sistem ravnanja z okoljem (RO) in 4. recertifikacijska presoja za sistem vodenja kakovosti s strani Bureau Veritas Certification. Med presojama ni ugotovljena nobena taka neskladnost, ki bi zahtevala korektivno ukrepanje. Pripročila in pobude za izboljšanje, ki so nam jih dali presojevalci smo smiselno upoštevamo v našem poslovanju.

4. Pregledi s strani vodstva

Izvedena sta redna vodstvena pregleda za sistem vodenja kakovosti in sistem ravnanja z okoljem po vseh zahtevah obeh standardov za vse procese /področja v podjetju. Dosegamo cilje za večino kazalnikov, za novo obdobje pa so postavljeni višji cilji in določeni ukrepi za izboljšanje.

5. Kolegiji direktorja podjetja in ostali redni sestanki obravnavajo tudi problematiko v zvezi s sistemom ravnanja z okoljem in sistemom vodenja kakovosti. Na njih rešujemo tekočo problematiko in pregledujemo izpolnitve zastavljenih ciljev.

6. Notranje presoje

Notranje presoje se izvajajo za vse poslovne procese in področja - za sistem vodenja kakovosti in za sistem ravnanja z okoljem. Izveden je tudi centralni komisijski ogled stanja ekologije na nivoju skupine. Ne opažamo posebnih odstopanj. Večinoma gre za manjša odstopanja v izvajanju in zamude v ažuriranju dokumentacije. To kaže na stabilnost sistemov, ki pa ju lahko še izboljšamo, saj presojevalci izdajo poleg korektivnih ukrepov ob ugotovljenih neskladnostih tudi pobude za preventivne ukrepe oziroma sugestije za izboljšanje. Predlagani ukrepi so izvedeni.

7. Preventivni in korektivni ukrepi, stalne izboljšave

Ukrepi se izdajajo po predpisanem postopku z namenom preprečiti neskladnosti oziroma izboljšati delovanje. Izvedeno je tudi ocenjevanje internih dobaviteljev med organizacijskimi enotami Skupine in ob tej priložnosti so tudi dogovorjena področja za izboljšanje. Z namenom pospeševanja inovativnosti in izboljševanja vseh poslovnih področij je v letu 2006 dopolnjen Pravilnik o nagrajevanju inovacij pri družbah Skupine Belinka.

8. Zunanja regulativa - zakonodaja in dokumenti (org. predpisi, delov. navodila)

Redno spremljamo zunanjo regulativo (Uradni listi, IUS-INFO) in standarde in ob spremembah, kadar je potrebno dopolnjujemo naše dokumentirane postopke - poslovniške, organizacijske predpise in delovna navodila. Redno pregledujemo/ocenjujemo tudi ustreznost/skladnost našega delovanja na vseh področjih z zahtevami veljavne zakonodaje in

drugimi zahtevami, za katere smo se obvezali. Spremljamo tudi razvoj teh zahtev, da bi se lahko pravočasno pripravili na nove obveznosti. Izpolnjujemo vse zahteve in prilagajamo poslovanje novim zahtevam, temu je namenjen tudi največji projekt v podjetju Prilagoditev prodajnega programa Bellesa VOC direktivi z namenom prilagoditve evropski direktivi 2004/42. Projekt se je izvajal po terminskem planu v razvoju, marketingu in proizvodnji in se bo nadaljeval v leto 2007.

9. Nadzorovalno spremljanje in merjenje - monitoringi

V podjetju se izvajajo v predpisanih rokih monitoringi hrupa in emisij v zrak, tla, vode ter ostali glede na dejavnost in zakonske obveze podjetja. Izmerjene vrednosti emisij ne presegajo zakonsko omejenih vrednosti. Zmanjšala se je poraba vseh vrst vode, razen demineralizirane, ki je v porastu zaradi povečanja deleža premazov na vodni osnovi. Količine vseh vrst odpadne vode so se v primerjavi z letom 2005 zmanjšale, enako velja za odpadke. Podatki o izmerjenih vrednostih so na voljo pri pooblaščenca za okolje in na intranetu belnet.

10. Okoljske nezgode oziroma izredni dogodki

V Belinka Bellesu v letu 2006 ni bilo nobenega razlitja ali druge okoljske nezgode.

11. Pritožbe in pobude zainteresiranih strank

Ob vseh v podjetju so postavljeni nabiralniki za pritožbe in pobude zaposlenih in drugih zainteresiranih strank. Na ta način izraženih pobud in pritožb ni bilo, ravno tako niso prispele po pošti. Zaposleni pa so dali več pobud za izboljšanje med notranjimi presojami in ocenjevanju internih dobaviteljev, kar obravnavamo po ustaljenem sistemu.

12. Obiski okoljskih inšpektorjev

V letu 2006 ni bilo nobenega obiska inšpektorja. Redno (vsaj enkrat letno) se pregledujejo okoljski vidiki in po potrebi spremenijo njihovi sezname. Za pomembne okoljske vidike se izdelani okoljski programi z namenom izboljšanja okoljskega delovanja, ki se izvajajo v dogovorjenih rokih. Tako standard ISO 14001 kot ISO 9001 sta dobro orodje, ki nam pomaga nenehno izboljševati poslovanje; izkoriščamo možnosti, ki nam jih ponujata. V praksi udeležujemo naše geslo "zeleno je modro" in celotno našo okoljsko zavezo tako, da pri svojem delu izvajamo aktivnosti na način, kot smo si zastavili v našem sistemu vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem. Prizadevamo si za prenos enakih meril in odnosa do okolja na naše poslovne partnerje.

PRILOGA 22

SLOVAR UPORABLJENIH OKRAJŠAV

OE – organizacijska enota

RO – ravnanje z okoljem

SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo

Q – kakovost