

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STANDARD KAKOVOSTI ISO 14001 KOT VIR KONKURENČNE
PREDNOSTI:
PRIMER PODJETJA TIB TRANSPORT D.D., ILIRSKA BISTRICA

Ljubljana, september 2006

JANKO ŠIRCELJ

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KAKOVOSTI IN NJEN RAZVOJ	2
1.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI.....	2
1.2 RAZVOJ KAKOVOSTI SKOZI ČAS	3
2 KAKOVOST KOT VIR KONKURENČNOSTI PODJETIJ	5
2.1 POMEN KONTINUIRANEGA PRISTOPA H KAKOVOSTI PODJETIJ	5
2.2 POTI K USPEŠNOSTI.....	7
3 PREDSTAVITEV POMEMBNEJŠIH STANDARDOV KAKOVOSTI	9
3.1 PREGLED STANDARDOV KAKOVOSTI	9
3.2 SKUPINA STANDARDOV ISO 9000	11
3.2.1 <i>ISO 9001, Sistemi kakovosti</i>	11
3.2.2 <i>ISO 9002, Sistemi kakovosti</i>	11
3.2.3 <i>ISO 9003, Sistemi kakovosti</i>	11
3.2.4 <i>Standardi kakovosti ISO 9001:2000</i>	12
3.3 STANDARD ISO 14001 – MODEL SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM	13
3.4 OHSAS 18001 – MODEL SISTEMA VODENJA ZDRAVJA IN VARNOSTI	15
3.4.1 <i>Uporaba standarda OHSAS 18001 v organizacijah</i>	16
3.5 STANDARD ISO 22000	17
3.5.1 <i>O čem govori standard</i>	17
3.5.2 <i>Prednosti za uporabnike standarda ISO 22000</i>	17
3.6 INTEGRIRANI SISTEMI.....	18
4 PREGLED RAZISKAV VPLIVA STANDARDOV KAKOVOSTI NA USPEŠNOST GOSPODARSKIH DRUŽB	19
5 UVEDBA STANDARDA KAKOVOSTI ISO 14001 V PODJETJU TIB TRANSPORT D.D., ILIRSKA BISTRICA	22
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TIB TRANSPORT D.D., ILIRSKA BISTRICA	22
5.2 PODROČJA DEJAVNOSTI	23
5.3 FINANČNA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TIB D.D.	24
5.4 VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI DRUŽBE.....	25
5.5 OKOLJSKA POLITIKA DRUŽBE TER UVAJANJE STANDARDA KAKOVOSTI ISO 14001.....	26
5.5.1 <i>Odgovornosti in pooblastila nosilcev sistema ravnanja z okoljem v podjetju</i> .	28
5.5.2 <i>Dokumentacija sistema</i>	29
5.6 KONKRETNI UČINKI SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM ISO 14001 V PODJETJU TIB TRANSPORT D.D.	31
SKLEP	33
LITERATURA	34
VIRI	36

UVOD

Živimo v dobi velike globalne konkurenčnosti, v kateri bodo lahko preživele le tiste organizacije, ki bodo sposobne trgu in kupcem nenehno nuditi inovativne proizvode z visoko dodano vrednostjo. Nov izziv sodobnega sveta je kupec s svojimi zahtevami, potrebami, pričakovanji in željami. Osredotočenost na kupca postaja čedalje bolj odločilna komponenta filozofije, vizije in strategij podjetij, ki se želijo uspešno soočiti s svetovno konkurenco. Vse to pa je izrazito povezano s kakovostjo izdelkov, storitev, znanja in dela. Načela vodenja kakovosti so zato osredotočena predvsem na to, da zadovoljijo ali celo presežejo zahteve in pričakovanja kupca, na nenehne izboljšave in na zagotavljanje dolgoročnega poslovnega uspeha. Najboljša podjetja, ki svoj nastop usmerjajo na globalne trge, se zavedajo, da je trženjski pristop v organiziranju procesa tisti, v katerega so vgrajena vsa sodobna orodja in metode za vodenje poslovnih procesov – tudi standardi kakovosti, okoljski standardi, standardi o družbeni odgovornosti, modeli nagrad za kakovost in poslovno odličnost. Nadgradnja vsega skupaj pa so načela Demingovega kroga: analiziraj, planiraj, izvedi, nadziraj. Ta omogočajo učinkovito zadovoljevanje potreb in pričakovanj kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lastnikov in podjetja v celoti, ne da bi pri tem zanemarili etične vrednote.

Namen diplomskega dela je predstaviti različne standarde kakovosti in njihovo uvajanje v podjetja in ustanove. Prikazati sem želel predvsem pozitivne oziroma negativne učinke uvajanja standardov kakovosti v podjetja. Pregledal sem nekaj zadnjih raziskav, ki so bile narejene v slovenskih in tujih podjetjih ter jih povzel. Poskušal sem poiskati odgovor na vprašanje, ali so standardi kakovosti vir konkurenčne prednosti ali nujno zlo. V diplomskem delu sem prikazal konkretne učinke uvedbe standarda kakovosti ISO 14001 v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju sem opredelil kakovost in prikazal razvoj le-te skozi različna obdobja. V drugem sem prikazal kakovost kot vir konkurenčnosti podjetij. Predvsem sem poudaril pomen kontinuiranega pristopa h kakovosti, ki je lahko pot k uspešnosti. Tretje poglavje predstavlja standarde kakovosti. Kratko sem opisal standard ISO 9001, ISO 14001 – model sistema ravnanja z okoljem, OHSAS 18001 – model sistema vodenja zdravja in varnosti, standard ISO 22000 in integrirane sisteme. Četrto poglavje prikazuje vplive standardov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb, v petem pa sem predstavil uvajanje standarda kakovosti ISO 14001 v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica. Diplomsko delo vključuje strokovno poglobitev v domačo in tujo strokovno literaturo. Kot metodo sem uporabil sintezo raziskav o vplivih uvajanja standardov kakovosti v domača in tuja podjetja. Za pridobitev konkretnih podatkov o uvedbi standarda kakovosti sem izvedel intervju z odgovorno osebo, v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica.

V sklepu sem na kratko podal najpomembnejše ugotovitve, ki izhajajo iz diplomskega dela.

1 OPREDELITEV KAKOVOSTI IN NJEN RAZVOJ

1.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Današnji čas zaznamujejo hitre spremembe in globalizacijski procesi. Podjetja in ustanove bijejo konkurenčni boj. Uspešnejši so tisti, ki se izzivom trga hitro prilagodijo ter nenehno izboljšujejo kakovost svojih proizvodov in storitev, premagujejo konkurenco in pridobijo kupce. Kadar govorimo o kakovosti, seveda mislimo na kakovost izdelkov, storitev, procesov, dela in življenja. Pojem kakovosti so posamezni avtorji različno opredelili glede na to, iz katerega okolja prihajajo (npr. Japonska, Evropa, Amerika) ter kakšne so družbene značilnosti danega okolja.

Garvin (1991, str. 3) govori o tem, da je kakovost: odličnost, in sicer s stališča proizvoda, stranke, proizvodnje in s stališča vrednosti. Po Kotlerju (Kotler, 1996, str. 56) so kakovost izdelka oziroma storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani. Zato programi za izboljšanje kakovosti prinesejo višje dobičke. Smith pravi, da kakovost pove, kaj je dobro ali celo odlično. Ugotavljamo jo v skladu z veljavnimi standardi za ovrednotenje teh stvari in v skladu z interesi – potrebami uporabnikov in drugih udeleženih (Davidson, Bailey, 1995, str. 243). Repše trdi (Repše, 2001, str. 6), da pomeni kakovost zadovoljitev odjemalčevih želja in pričakovanj, ki pa se nenehno spreminjajo. Kupce oziroma odjemalce je treba nenehno prijetno presenečati in to je bistvena konkurenčna prednost. Na osnovi različnih razlag je možno povzeti dva vidika kakovosti:

- *notranji, objektivni vidik kakovosti ali glas procesa* (Izdelek je kakovosten takrat, ko je izdelan skladno s standardi in zahtevami na podlagi tržnih raziskav.);
- *zunanji, subjektivni vidik kakovosti ali glas kupca* (Kupec je tisti, ki odloča, ali izdelek ustreza njegovim zahtevam in željam, ne glede na skladnost s standardi in proizvodnimi specifikacijami).

Nasploh velja, da je kakovost zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelkov ali storitev, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da zadovoljijo postavljene ali neposredno izražene potrebe (Vujoševič, 1992, str. 25). Kar pomeni:

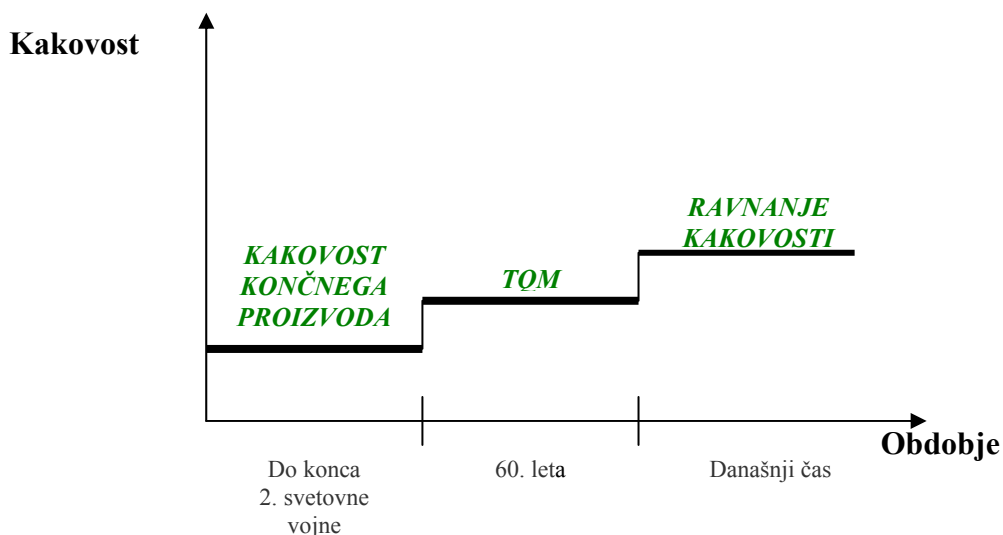
- kakovosten proizvod ali storitev je tista, ki ustreza zahtevam strank;
- kakovost proizvoda oziroma storitve se izmeri tako, da izmerimo dejavnike, ki vplivajo nanjo (le ti so odvisni drug od drugega);
- kakovostni proizvodi oziroma storitve nimajo škodljivega vpliva na naravno in družbeno okolje;
- odlična storitev zvišuje lojalnost strank;
- odlična storitev je najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti.

Mednarodno sprejeta opredelitev združuje vsa spoznanja in se glasi: Kakovost je stanje, v katerem skupek značilnosti proizvoda ali storitve izpolnjuje zahteve uporabnika. Zahteva, potreba ali pričakovanje je bodisi izrecno izraženo, na splošno, samoumevno ali pa obvezno. (Tečaj za vodilne presojevalce sistemov kakovosti SIQ, 2001, str. 5) Zahteve strank in predstave o kakovosti se namreč nenehno spreminjajo.

1.2 RAZVOJ KAKOVOSTI SKOZI ČAS

V različnih zgodovinskih obdobjih se je pojmovanje kakovosti spreminjalo. Odvisno je bilo od družbenih razmer in načina, kako so jo zaposleni zagotavljali.

Slika 1: Kakovost skozi čas



Vir: Lasten

Do konca 19. stoletja je prevladoval manufaktorni način proizvodnje. Za izdelavo celotnega proizvoda je bil odgovoren posamezen delavec oziroma majhna skupina delavcev. Nadzoroval jih je delovodja, ki je bil odgovoren za kakovost njihovega dela. Kontrola kakovosti je potekala na operativni ravni. Med prvo svetovno vojno so se začele povečevati potrebe po izdelkih in storitvah. Naraščalo je število zaposlenih. Začeli so uvajati specifikacije za materiale, procese in za končne proizvode. Skrb za kakovost je prevzel inšpektor (kontrolor). V ospredju je bila kakovost končnega proizvoda. Temeljila je predvsem na štetju, sortiranju, ločevanju ter popravilih. Kupci so postajali občutljivejši za kakovost in so zavračali slabše proizvode. Po drugi svetovni vojni se je začela množična proizvodnja, ki ni več dovoljevala pregledovanja vsakega proizvoda posebej. Začeli so uvajati nove metode; in sicer procesne kontrolne karte, diagrame in metode vzorčenja. Podjetja so uvajala izobraževanje za statistično kontrolo kakovosti. Šestdeseta leta so prinesla pomemben miselni

preskok v prizadevanjih za večjo kakovost. Temeljal je na pojmovanju, da morajo za kakovost skrbeti vsi zaposleni v določenem izvajalskem procesu. Trud je bil usmerjen v preprečevanje nastajanja napak in v zagotavljanje celovite kakovosti. V tistem času je A. V. Feigenbaum (1991) predstavil koncept popolne kontrole kakovosti (Total Quality Control – TQM). Temelji na nadzoru vhodnih materialov in proizvodov ter na nadzoru razvoja novega proizvoda. Cilj mnogih podjetij je bil vgraditi kakovost v proizvode ter preučiti stroške zanjo. Podjetje je moralo zagotavljati kakovostne surovine, zaposleni pa so morali izdelovati kakovostne proizvode. V tem obdobju je poslovni svet začel uveljavljati kakovost kot strateško in konkurenčno prednost. Začelo se je obdobje obvladovanja kakovosti, in to z manj upravljanja, vendar z intenzivnim vodenjem procesov na vseh oddelkih; skrb zanjo je postala nujna naloga vseh zaposlenih v podjetju. V tistem času je Japonska prednjačila v doseganju visoke kakovosti izdelkov in boljše organiziranosti proizvodnje nasploh, in sicer na račun višje stopnje zavesti o kakovosti. Ta pa se je kazal v načinu vodenja in usmerjanja zaposlenih.

Zmogljivosti svetovne proizvodnje so začele presegati povpraševanje. Za obstoj na trgu morajo podjetja nenehno dograjevati metode poslovanja. Te se nanašajo predvsem na razvoj izdelkov, tržne raziskave, na preiščeno rabo sredstev in na ravnanje s človeškimi viri. Kakovost je postala nova filozofija oziroma strategija podjetja. Zajemala je razvoj, načrtovanje, proizvodnjo in servisiranje kakovostnega proizvoda, ki je ekonomičen in maksimalno zadovoljuje uporabnika. Zaposlene vodi in usmerja ravnatelj, ki je odgovoren za celovito ravnanje kakovosti oziroma TQM (Total Quality Management). TQM spodbuja zaposlene, da medsebojno sodelujejo, da procesi nemoteno potekajo, da je produktivnost optimalna, stroški manjši, izkoristek porabljene tehnologije pa večji. Najboljše TQM deluje v sistemu, kjer zaposleni sami skrbijo za najvišjo kakovost svojega dela, so za to dobro motivirani in nenehno izpopolnjujejo svoje znanje. Seveda je v končni fazi kakovost opredeljena z zadovoljstvom kupca.

Osnovni elementi sistema celovitega obvladovanja kakovosti so:

- usmerjenost h kupcu,
- vloga vodstva podjetja,
- kultura podjetja,
- kultura nenehnega napredka.

Vse skupaj pomeni ravnanje kakovosti. Da bi jo dosegli, morajo v podjetju sodelovati vsi, vključujoč najvišji management. Management je doseganje ciljev družbe na učinkovit način z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem (Dimovski et al., 2003).

2 KAKOVOST KOT VIR KONKURENČNOSTI PODJETIJ

Življenje okoli nas se spreminja hitreje, kot se tega zavedamo, in hitreje, kot to zmore podjetje. Danes hitreje kot včeraj, jutri hitreje kot danes. Spremembe v načinu delovanja in vodenja poslovnih procesov so vse bolj nujne, sposobnosti prilagajanja in prepoznavanja novih zahtev pa vedno težje. S tem dejstvom se vse pogosteje srečujejo podjetja na vseh ravneh poslovnega procesa. Podjetja, ki se niso sposobna prilagajati novim zahtevam, bodo manj uspešna v boju s konkurenco. Znanje, inovativnost in prilagodljivost so ključni dejavniki za uspeh. Ključ do uspeha je tudi sposobnost "videti priložnost tam, kjer drugi vidijo ovire". Te priložnosti je potrebno znati tudi izkoristiti. Vodstvo mora biti sposobno ustvarjati uravnoteženo, motivacijsko delovno okolje na vseh ravneh poslovnega procesa, ki pušča prostor za navdušenje nad rezultati preteklosti in hkrati za pripravljenost na spremembe v prihodnosti. Gole trdi, da je "glavna naloga vodstva spreminjati stvari; spreminjati jih pred drugimi pa je kreativnost" (Gole, 2004, str. 11). To je ključ do dolgoročnega uspeha.

Vsak poslovni sistem je unikaten in zahteva inovativen pristop, prilagojen času, kulturi in okolju, v katerem deluje. Da bi bila podjetja uspešna, morajo razvijati (Gole, 2004, str. 11):

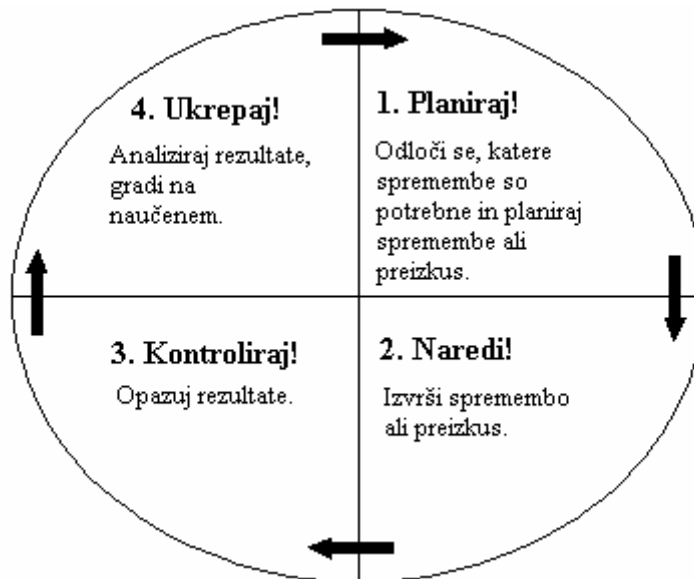
- pozitivno delovno klimo,
- ustrezno motivacijo zaposlenih,
- možnost prepoznavanja prispevka posameznika k skupnim rezultatom,
- timsko delo in projektni pristop pri reševanju zahtevnejših nalog,
- pozitivno komunikacijo na vseh ravneh poslovnega procesa,
- ustvarjati ozračje zaupanja,
- strpnost do neuspeha,
- znanje in inovativnost.

Podjetje mora, ne glede na svojo velikost, delovati na trgu kakovostno in zanesljivo.

2.1 POMEN KONTINUIRANEGA PRISTOPA H KAKOVOSTI PODJETIJ

Uspešna podjetja so temelj celotnega narodnega gospodarstva in blaginje določene družbe. Iskanje ključev do uspešnosti poslovanja podjetja je proces, ki se nikoli ne konča. Uveden sistem vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem in zdravjem ter varnostjo še ni zadosten pogoj za uspešnost neke organizacije. Potrebna je neprestana aktivnost ter sistem stalnih izboljšav, cikličnost iskanja in planiranja novih rešitev, preizkus v praksi, preverjanje, ali so rešitve učinkovite tudi v praksi in ukrepanje v primerih, če niso. Predstavitev izvedbe sprememb in reševanja problemov prikazuje Demingov kontrolni cikel.

Slika 2: Demingov kontrolni cikel



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 277.

PDCA cikel pomeni vse aktivnosti, ki se nanašajo na izboljšanje procesa. Začetni korak za doseganje zastavljenega cilja je zavedanje, da je napredek vedno mogoč. Začne se z analiziranjem obstoječega stanja in izdelavo načrta za izboljšave. PDCA cikel predstavlja model, v katerem se vedno znova išče nove možnosti, nove cilje, nove spremembe in nove izboljšave. Kar je bilo pridobljeno v predhodnem ciklu, se v naslednjem dogradi na višji nivo.

- P (plan, planirati) – prvi korak se začne z izdelavo plana za spremembo. Prepoznajo se procesi, opredelijo problemi, določijo cilji in prioritete in poiščejo možni vzroki, ki so pripeljali do problemov.
- D (do, naredi) – planirano spremembo izvedemo.
- C (check, kontroliraj) – kontroliramo oziroma preverimo, ali je izvedena sprememba prinesla pozitivne rezultate. Zbirajo se podatki, naredijo se kontrolni testi, izvede se analiza, ki pokaže učinkovitost izvedene spremembe.
- A (act, ukrepaj) – ta korak pomeni sprejemanje sprememb, ki so bile pozitivne in opuščanje tistih, ki niso dale dobrih rezultatov. Spremembe, ki vodijo v napredek, se uvajajo v vse procese, kjer so lahko uporabne in učinkovite.

Osnovna naloga posloводства takšne organizacije je spodbujanje neizkoriščenih potencialov zaposlenih in aktiviranje njihovih notranjih moči. Ustvarja se kreativno delovno vzdušje, ki omogoča višje dosežke na vseh področjih. Vodstvo organizacije se mora zavedati, da s svojim zgledom pomaga ostalim zaposlenim. Šele potem lahko upravičeno pričakuje uspešno uvajanje sistemov kakovosti v organizacijo. Prav vodstvo oziroma management je po

standardu najodgovornejše za izvajanje sistema kakovosti, za varovanje okolja ter varnosti in zdravja.

2.2 POTI K USPEŠNOSTI

Uspešna podjetja planirajo vire, tako finančne kot tudi časovne ter človeške, razvijajo in spreminjajo organizacijo in poslovanje podjetja ter upoštevajo vplive okolja. Po mnenju Waita bo za uspešno podjetje v prihodnosti značilno upoštevanje naslednjih načel (Waite, 1998, str. 3):

- **ostati usmerjen h kupcu, prioriteta je zadovoljstvo kupca:** podjetje mora stalno vzdrževati stike s kupci, jim skušati ustreči, izvedeti za njihove želje in potrebe in z njimi vzpostaviti partnerske odnose. Prilagajanje kupčevim zahtevam je gonilo odprtosti organizacije;
- **poslovati fleksibilno, biti v stalni pripravljenosti ustreči kupčevim zahtevam:** podjetje se mora stalno prilagajati spreminjajočim se zahtevam okolja in kupcev. Fleksibilnost zahteva notranjo organiziranost podjetja in njegovo povezanost ter komuniciranje z okoljem;
- **biti pripravljen neprestano spreminjati sestavo zaposlenih in delovnih skupin z namenom najti najučinkovitejšo skupino ljudi za določen problem:** učinkovito reševanje problemov je timsko delo, vendar niso vsi ljudje primerni za vsako nalogo. Vodilni delavci morajo spremljati delo svojih podrejenih in vedno poiskati skupino ljudi, ki bo poiskala najbolj ustrezne rešitve;
- **poslovati kot visoko integrirana organizacija brez organizacijskih in administrativnih ovir:** podjetje mora sproti odstranjevati vse administrativne ovire za nemoteno delovanje. Organizacija podjetja mora biti ustrezna dogajanju na trgu. Vodstvo mora pooblastiti zaposlene na nižjih ravneh za lažje vodenje in odločanje. Poslovanje je diverzificirano, trgi se spreminjajo in razlikujejo, eden ne more o vsem odločati, odločitve je treba razdeliti;
- **stalno spremljati rezultate in se po njih usmerjati:** periodična analiza poslovnih rezultatov mora postati stalnica. Če podjetje ne dosega zastavljenih ciljev, je treba poiskati vzroke in sprožiti ustrezne ukrepe. Podjetje mora spremljati stroške, jih nadzirati in zmanjševati;
- **vključevati zaposlene v poslanstvo in kulturo podjetja:** zadovoljstvo zaposlenih je treba doseči z njihovim aktivnim vključevanjem v poslovanje in poslovanje. Podjetja morajo angažirati in spodbujati zaposlene, da s svojim znanjem, sposobnostjo in delom prispevajo k doseganju ciljev podjetja in da se vključujejo v timsko delo. Človeški potencial je velik, od vodilnih ljudi je odvisno, ali ga bodo znali izkoristiti in v zaposlenih vzbuditi občutek pripadnosti podjetju.

Ta dognanja jasno kažejo, da je uspešnost sodobnega podjetja odvisna od sposobnosti vodstva. Način, kako vsem tem zahtevam zadostiti, pa je v vsaki organizaciji drugačen. Ena

od možnosti so sistemi, ki jih narekujejo standardi. S pomočjo standardov ali celo združenih standardov pa je ta cilj lažje in enostavneje dosegljiv, ker standardi predpisujejo in zahtevajo enake vsebine, ki jih literatura predpisuje uspešnim podjetjem. Bistveni potencial podjetja pa so seveda njegovi zaposleni. Vse je v rokah ljudi – moč in znanje, oblikovanje načrtov, komunikacija. Podjetje, ki zaposlene upošteva, skrbi za okolje, v katerem živijo, in za njihovo zdravje, ima tako zagotovo večje možnosti za uspeh. Zadovoljni ljudje več prispevajo k razvoju podjetja, se bolj angažirajo, osebne cilje poistovetijo s cilji podjetja.

Vsa ta dejstva pa v končni fazi pomenijo:

- kakovost organizacije podjetja,
- kakovost sodelovanja s kupci,
- kakovost rezultatov poslovanja,
- kakovost dela z zaposlenimi,
- kakovost reševanja problemov.

Kakovost postane vseobsegajoča funkcija podjetja. Širše pojmovana kakovost je temelj za njegovo poslovno uspešnost. Podjetje, ki želi uspeti v novih tržnih razmerah, bo moralo dolgoročno oblikovati svoj odnos do okolja, nanj aktivno vplivati in ga spreminjati ter smotno izrabiti lastne konkurenčne potenciale. V dobi nenehnih tehnoloških sprememb in rastoče globalne konkurence je kakovost na vseh področjih nujen pogoj konkurenčnosti na svetovnem trgu, in to ne samo za podjetja, temveč tudi za narode, regije in države. Dosežena kakovost razvitih družb nikakor ni naključna, temveč je plod sistematičnega in interdisciplinarnega truda vseh ljudi. Ljudje pa smo hkrati tudi potrošniki kakovosti. Višja kakovost izdelkov, storitev ter procesov prispeva k dvigu splošne kakovosti okolja in življenja in se izraža v uravnoteženi trajnostni razvojni strategiji države.

Cilj vsakega podjetja je uspevati. Proizvajati mora izdelke, ki so kakovostni, imajo sprejemljivo ceno, izpolnjevati mora roke in želje kupcev. Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in temelj uspešnih organizacij. Mnoga podjetja se ravno zato lotevajo kakovosti z novimi sistemskimi ukrepi. Njihova temeljna načela so podana v sistemih skupine standardov ISO 9000. Tržno gospodarstvo je že pred leti spoznalo, da so postali kupci zahtevnejši ter da je konkurenčnost med podjetji v posamezni industrijski panogi vedno hujša. Kakovost pa ni samo lastnost proizvoda, temveč govorimo tudi o kakovosti dela, procesov in celotnega poslovanja. Standard nudi pot oziroma okvir, v katerem se izvajajo spremembe v podjetju, iščejo in odpravljajo slabe točke v poslovanju ter najdejo rešitve s pomočjo preventivnih in korektivnih ukrepov. Mnoga od teh podjetij so krizo uspešno prebrodila in danes poslujejo učinkovito in dobro. Podjetij, ki jim to ni uspelo, danes ni več na trgu.

3 PREDSTAVITEV POMEMBNEJŠIH STANDARDOV KAKOVOSTI

Standardi kakovosti narekujejo oblikovanje politike podjetja s poudarkom na določenih področjih. Največkrat je to kakovost, okoljska politika ter politika zdravja in varnosti. To so strateške naloge, ki trajajo nekaj let, preden je viden znaten prispevek obvladovanja kakovosti in izboljšanja poslovanja podjetja. Gre za zmanjševanje stroškov kakovosti, za povečanje proizvodov in storitev, iskanje poti za uspešnejše poslovanje, za obvladovanje virov onesnaževanja in za zmanjšanje tveganja nesreč pri delu ter poklicnih boleznih. Težko je doseči določene cilje, zato je uvajanje standardov kakovosti eden od možnih načinov. V podjetjih je pomembno, da so vsi sistemi znotraj podjetja skladni s standardom. Bistvo standardov je ravno v tem, da so vključeni v vse sfere podjetja, da zares zaživijo v organizaciji, saj šele potem lahko dajejo zelene rezultate, kar poslovno okolje tudi pričakuje.

Management podjetja, ki uvaja standarde kakovosti, mora imeti jasne cilje ter razvojne usmeritve za prihodnost. Opredeljene morajo biti temeljne in splošne značilnosti podjetja ter ključna področja poslovne uspešnosti. Pomembno je, da najvišje vodstvo zna ustrezno in pravilno planirati, da bo podjetje doseglo svoje cilje na najbolj smotrni način. Pri tem mora upoštevati interese zaposlenih, ki pomagajo oblikovati politiko podjetja. Upoštevati je treba vrednote zaposlenih, analizirati prednosti in slabosti ter proučiti vpliv zunanjega okolja. Pomembni so interesi med udeleženci v podjetju, to velja za lastnike in upravljalce podjetja, direktorje in strokovne delavce, pa tudi za kupce in dobavitelje.

Podjetje je v bistvu sistem ljudi, sredstev in virov in vsi skupaj ga ciljno usmerjajo. Pri taki strategiji so najpomembnejši finančni cilji in dobro izkoriščeni finančni potenciali, ki zagotavljajo podjetju obstoj in razvoj. Podjetja s tako oblikovano politiko se čutijo dolžna oskrbovati kupce z dobrimi proizvodi, nudijo kakovostne storitve in zato uporabljajo standarde kakovosti, ki jim to omogočajo in zagotavljajo, npr. ISO 9001, ISO 14001 ter standard OHSAS 18001. Vodstvo podjetja mora vsem zaposlenim standarde kakovosti primerno predstaviti, saj so oni tisti, ki bodo dosegali zastavljene cilje. Vsi cilji, smotri in strategije so v bistvu del razmerij med ljudmi v organizaciji.

3.1 PREGLED STANDARDOV KAKOVOSTI

V tabeli 1 sem navedel standarde, ki so v poslovnem svetu že uveljavljeni. V nadaljevanju pa bom predstavil štiri standarde, ki jih podjetja in ustanove najpogosteje uporabljajo (Huč, Berus, 2005, str. 50-52).

Tabela 1: Pregled standardov kakovosti

STANDARD	VSEBINA	CILJI	PANOGE
ISO 9000	sistem vodenja kakovosti	<ul style="list-style-type: none"> izdelovanje izdelkov in storitev s stalno kakovostjo čim bolj izpolnjene želje kupcev kakovostna podoba podjetja nove tržne prednosti večja konkurenčnost 	primeren za vse organizacije
ISO 14001	sistem ravnanja z okoljem	<ul style="list-style-type: none"> varovanje okolja in stopnjevanje skrbi za okolje razvoj in raziskovanje, trženje izdelkov in storitev, ki so okolju prijazni zmanjšanje vplivov tveganja na okolje javna politika ravnanja z okoljem in seznanjanje javnosti 	podjetja, katerih proizvodnja je ekološko sporna
OHSAS 18001	sistem vodenja zdravja in varnosti	<ul style="list-style-type: none"> vzpostaviti sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti ter zmanjšati tveganje za zaposlene izvajati, vzdrževati in nenehno izboljševati sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti 	primeren za vse organizacije
ISO 22000	sistem vodenja in zagotavljanja varnih živil	<ul style="list-style-type: none"> obvladovanje dejavnikov tveganja in zagotavljanje varnih in zdravstveno ustreznih živil, ki izpolnjujejo zahteve potrošnika 	organizacije v živilski verigi
ISO/IEC 27001	standard za sistem vodenja varovanja informacij	<ul style="list-style-type: none"> zmanjševanje informacijskega tveganja in obvladovanje le-teh ravnanje s prenosnimi in oddaljenimi komunikacijami ter obdelavo informacij 	primeren za vse organizacije, še posebej pa za tiste, ki morajo zagotavljati visoko varnost podatkov
Vlagatelji v ljudi (Investors in people)	standard kakovosti na področju ravnanja z zaposlenimi	<ul style="list-style-type: none"> izboljšati poslovno obnašanje in zagotoviti konkurenčno prednost večja kakovost in zanesljivost manj odsotnosti z dela manjša fluktuacija lažje in bolj učinkovito uvajanje novosti 	industrijski sektor, javni sektor, vladne institucije
Qweb	certifikat za spletno okolje – varnost poslovanja z miško	<ul style="list-style-type: none"> zaupanje uporabnikov v spletne in druge e-storitve postavljanje in preverjanje zahtev po varnosti, zasebnosti, zanesljivosti, funkcionalnosti in uporabnosti točni podatki o blagu in storitvah zaščita podatkov spoštovanje načel dobrega trgovanja 	uporaben za različne e-trgovine, ponudnike drugih storitev na internetu

Vir: Dolinar, 2003, str. 43; Klun, Česen, 2005, str. 90; Knez, Nedižavec, 2005, str. 85-86; Kunc, 2005, str. 5-6; Sedej, 2003, str. 63-65; SIST ISO 9001:2000, str. 45; Strašek, 1998, str. 149.

3.2 SKUPINA STANDARDOV ISO 9000

Leta 1987 je izšla prva izdaja standardov ISO 9000. Zasnovani so bili na predhodno izdanih standardih, ki so veljali predvsem za letalsko, vojaško, vesoljsko in avtomobilsko industrijo. Družina ISO 9000 obsega 24 standardov ter predstavlja mednarodna merila in smernice za obvladovanje kakovosti. Trije od teh standardov, ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003, so postali vodič podjetjem, ki se želijo certificirati. Certifikati kakovosti so zahteva strank in kupcev; ti jim zagotavljajo kakovosten izdelek oziroma storitev.

3.2.1 ISO 9001, Sistemi kakovosti

Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Standard se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specifičnimi zahtevami v razvoju, proizvodnji, v gradnji in servisiranju. (SIST ISO 9001:1995, str. 6) Cilj teh zahtev je preprečiti nastajanje neustreznih izdelkov v fazah načrtovanja, razvoja, konstruiranja, proizvodnje, vgradnje in servisa.

3.2.2 ISO 9002, Sistemi kakovosti

Model zagotavljanja kakovosti v proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Standard se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami v proizvodnji, vgradnji in servisiranju. (SIST ISO 9001:1995, str. 6) Cilj zahtev, podanih v tem standardu je preprečiti oziroma odkriti vsako neskladnost v času proizvodnje in vgradnje ter doseči, da se neustreznosti ne ponovijo.

3.2.3 ISO 9003, Sistemi kakovosti

Model zagotavljanja kakovosti v končni kontroli in preizkušanju. Standard se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami samo v končni kontroli in preskušanju. (SIST ISO 9001:1995, str. 6) V njem so podane zahteve za sistem zagotavljanja kakovosti, kadar pogodba med obema stranema zahteva prikaz sposobnosti dobavitelja, da odkrije in kontrolira dispozicijo vsake neskladnosti izdelka v času končnega pregledovanja in preskušanja. Skupina standardov ISO 9000 iz leta 1994 je še vedno v veljavi. Leta 2000 je izšla nova izdaja, v kateri se je število standardov s 24 zmanjšalo na tri. Veliko število standardov je organizacijam povzročalo težave pri uporabi. Tri standarde dopolnjuje več smernic in tehničnih priporočil (SIST ISO 9001:2000, str. 2):

- ISO 9000: 2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar,
- ISO 9001: 2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve,
- ISO 9004: 2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja.

Novi standardi so poenostavljeni in primerni za uporabo v majhnih, srednjih in velikih podjetjih ali organizacijah ter za proizvodno in storitveno dejavnost. Revizija skupine standardov skupine ISO 9000 temelji na izkušnjah in priporočilih iz prakse. Glavni razlogi za revizijo so bili:

- novi standard ima samo 8 elementov, stari pa jih je imel 20;
- stari standard je bil bolj usmerjen v proizvodnjo, novi pa velja za proizvodno in storitveno dejavnost;
- v novem standardu so bolj poudarjene potrebe kupcev;
- novi standard je usmerjen v vodenje procesov, ki se odvijajo v organizaciji;
- povečana je združljivost z okoljskimi standardi skupine ISO 14000 in
- usmerjeni so v stalno izboljševanje.

Standard ISO 9001:1994 zahteva od organizacije, da vzpostavi sistem kakovosti. To so plani, aktivnosti in dejanja, ki se izvajajo, da bi izdelek, proces ali storitev ustrezal danim zahtevam. Glavni cilj pa je, da vsak izdelek ali storitev čim bolj izpolni želje kupcev. Kakovost izdelkov oziroma storitev ustvarja podobo podjetja v javnosti. Podjetja, katerih izdelki ali storitve so stalno kakovostni, bodo med kupci pridobila sloves in se bodo na trgu obdržala oziroma pridobivala vedno nove odjemalce.

3.2.4 Standardi kakovosti ISO 9001:2000

3.2.4.1 Osem načel vodenja kakovosti

Standard ISO 9001:2000 obsega 8 načel vodenja kakovosti (Novak, 2001, str. 12):

1. organizacija osredotočena na odjemalca,
2. vodstvo, vodenje,
3. vključenost zaposlenih,
4. procesni pristop,
5. sistemski pristop k vodenju,
6. nenehno izboljševanje,
7. sprejemanje odločitev na podlagi dejstev,
8. vzajemno koristen odnos z dobavitelji.

Standard ISO 9001:2000 vpeljuje pojem vodenja kakovosti kot koordiniranje aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije. Je nujna nadgradnja, ki zahteva procesni in sistemski pristop. Podjetje je sposobno izdelati izdelek oziroma nuditi storitev, kakor je bilo dogovorjeno. Standard nudi stalni pretok podatkov do vodstva podjetja in omogoča odkrivanje pomanjkljivosti in hitro ukrepanje. Stalno spremljanje in iskanje novih idej vodi k nenehnim izboljšavam. Standard ISO 9001:2000 je sredstvo za izdelavo in vodenje informacijske zanke, ki se uporablja pri predvidevanju in odpravljanju problemov, preden ti

ogrozijo kakovost izdelka oziroma storitve. Nenehna budnost, spremljanje sistema, takojšnje reševanje problemov, razmišljanje in odgovornost vseh zaposlenih so elementi, ki vodijo v nenehno izboljševanje kakovosti. Upoštevanje zahtev standarda ISO 9001 prinaša koristi za podjetje in za kupce.

Tabela 2: Koristi za podjetje in kupce

Korist za podjetje	Koristi za kupce
<ul style="list-style-type: none"> • kakovostna podoba podjetja • zaupanje kupcev • povečanje produktivnosti in učinkovitosti • zmanjšanje odpadkov • nove tržne prednosti • izboljšanje celotnega poslovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • povečano zaupanje kupcev • povečano zadovoljstvo in zvestost • privarčevan čas, potreben za preverjanje novih dobaviteljev • zmanjšanje stroškov

Vir: Zoppe, 2002, str. 48; Ho, 1999, str. 205.

3.3 STANDARD ISO 14001 – MODEL SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM

V 20. stoletju je človekov način življenja naravo močno spremenil. Srečujemo se z grobimi posegi vanjo in v njene zakonitosti. Vsi smo soočeni z vedno večjim onesnaževanjem okolja. Posledice takega ravnanja so lahko usodne za naš planet. Skrb za okolje je postala nova dimenzija pri sprejemanju poslovnih odločitev v podjetjih. Postavlja se vprašanje, kaj lahko posamezno podjetje oziroma zaposleni naredijo, da bi prispevali k varovanju okolja in trajnostnemu razvoju. Ena od možnih rešitev in novih izzivov je uvedba standardov ISO 14001. Ti zahtevajo, da podjetja oziroma ustanove sprejmejo politiko nenehnih izboljšav na vseh področjih dela, kjer je okolje ali zdravje ogroženo. Organizacija, ki si prizadeva odgovorno ravnati z okoljem, si mora postaviti naslednja merila (Zoppe, 2002, str. 47):

- varovanje okolja in stopnjevanje skrbi zanj,
- razvoj in raziskovanje,
- zmanjševanje vplivov tveganja na okolje,
- popravljanje in odpravljanje napak,
- presojanje in spreminjanje politike ravnanja z okoljem,
- skladnost s standardom ISO 14001,
- aktivno vključevanje v okoljevarstveno gibanje,
- odgovorna uporaba naravnih virov,
- zmanjševanje odpadkov, recikliranje, odlaganje odpadkov,
- letno poročilo ravnanja z okoljem,

- javna politika ravnanja z okoljem in seznanjanje javnosti.

Organizacija pridobi verodostojnost v prizadevanjih za varstvo okolja, izboljšajo se odnosi z lokalno skupnostjo, z mediji in z inšpekcijskimi službami.

Skupina standardov ISO 14000 je rezultat večletnega dela strateške svetovalne skupine pri Mednarodni organizaciji za standardizacijo (International Organization for Standardization – ISO), ki je leta 1991 izdelala priporočila za varstvo okolja. Sprejeta so bila na konferenci Združenih narodov o okolju in razvoju leta 1992 v Riu de Janeiru. Organizacija ISO je prva okoljska standarda ISO 14001 in ISO 14004 izdala konec leta 1996. Temelji so vzeti iz britanskega standarda BS 7750. Danes skupina ISO 14000 šteje 21 standardov, tehničnih poročil in smernic. Trg je tisti, ki podjetja sili k skrbi za okolje in racionalnejši rabi naravnih virov. V okviru Evropske unije je pri tem najpomembnejši dokument Direktiva Sveta 96/61/ES o celovitem preprečevanju in nadzorovanju onesnaževanja. Sprejeta je bila leta 1996. V skladu z njo morajo vsa novonastala podjetja v Evropski uniji pred začetkom obratovanja pridobiti okoljevarstveno dovoljenje.

V državah Evropske unije je najbolje sprejet standard ISO 14001, in to zaradi svoje univerzalnosti, prilagodljivosti, oblike, posebnosti in različnosti okolja, v katerem organizacije delujejo. Ob vse večji integraciji s standardi skupine ISO 9000 postaja standardni model učinkovitega sistema vodenja podjetja (Lekič, 1999, str. 4). Trenutno uvajajo standard ISO 14001 podjetja z ekološko sporno proizvodnjo. Z večjo okoljsko osveščenostjo organizacij in strožjo državno zakonodajo se bo število podjetij s standardi ISO 14001 povečalo. Standard ISO 14001 določa zahteve za sistem ravnanja z okoljem. Ima jasno določene in dokumentirane postopke, procese, sredstva in odgovornost. Pisan je splošno in omogoča nenehno izboljševanje sistema, ki zmanjšuje onesnaževanje okolja. Ne postavlja vrednosti in meril. Naslanja se na filozofijo, da je postavljena okoljska politika, ki prinaša izboljšavo in napredek, najboljša za okolje. Uporaben je v vseh organizacijah. Izboljšan nadzor procesnih operacij omogoča sledenje v skladu z okoljevarstvenimi zahtevami in znižuje stroške. Upoštevanje okoljske zakonodaje na področju varstva okolja, zmanjšanje tveganja ekoloških nesreč, strateška prednost na trgu, urejena okoljska dokumentacija, prednost pri izbiranju primernih dobaviteljev, smotrna izraba naravnih virov in surovin, zmanjševanje odpadkov ipd. so pomembne pridobitve, ki prispevajo k ugledu podjetja (Lekič, 1999, str. 4).

Ključni elementi standarda ISO 14000 so:

- **okoljska politika:** način za postavljanje in doseganje ciljev;
- **planiranje:** okoljska podoba organizacije;
- **uporaba in operacije:** procesi, ki so namenjeni za kontrolo in izboljšanje aktivnosti kritičnih z vidika okolja;
- **preverjanje in korektivni ukrepi:** kontrola , opazovanje, merjenje...

- **vodstveni pregled:** pregled okoljskega delovanja, ki ga opravi najvišje vodstvo organizacije;
- **nenehno izboljševanje:** cikličnost procesa – planiranje, uporaba, kontrola.

Uvajanje okoljskega standarda ISO 14001 v podjetje prinaša prednosti, ki pa niso vedno takoj vidne. Prednosti so (Strašek, 1998, str. 14):

- manjša poraba energije,
- smotrna uporaba naravnih virov,
- manjši stroški odstranjevanja odpadkov,
- zmanjšano tveganje zaradi nesreč,
- doseganje tržne prepoznavnosti – konkurenčna prednost,
- večji ugled v javnosti,
- večje zanimanje vlagateljev,
- nižje zavarovalne premije,
- izpolnjevanje predpisov in zakonskih določil.

Podjetja, ki imajo že nekaj časa uveljavljen sistem ravnanja z okoljem, ugotavljajo, da so se znižali stroški energentov, poraba vode, stroški odstranjevanja odpadkov itd. Postavitev sistema zahteva veliko znanja in včasih tudi angažiranost zunanjih strokovnjakov. Podjetja so zavezana k nenehnemu izboljševanju in preventivi pred onesnaževanjem. Ta dva cilja predstavljata največji potencial pri zniževanju stroškov in povečevanju dobička ob nenehnem varovanju okolja. Ravnanje z okoljem je namreč dolgoročen cilj, je pa hkrati dobra strateška izbira v sedanjem času in še bolj v bodočnosti.

3.4 OHSAS 18001 – MODEL SISTEMA VODENJA ZDRAVJA IN VARNOSTI

V današnjih časih je zelo težko dobiti redno zaposlitev v dobrem podjetju. Zaposleni imajo delovne naloge in dolžnosti, ki izhajajo iz posameznih delovnih mest, hkrati pa imajo tudi odgovornost do svojih delodajalcev. Ti imajo dolžnost, da v okviru zakonodaje skrbijo za zdravje, varnost in dobro počutje zaposlenih v podjetju. Če delodajalci želijo, da bodo delavci uspešno delali, morajo vlagati v njihovo zdravje in varnost. Seveda so to dodatni stroški v poslovanju podjetja, zato vsako odločitev skrbno pretehtajo. Najpomembnejši dokument varnostnozdravstvene politike je izjava o zagotavljanju varnosti in zdravja v določeni organizaciji. V večini evropskih držav je osnovno izhodišče za urejanje varnosti in zdravja v organizacijah ocena tveganja na posameznih delovnih mestih.

Podoben pristop predvideva za Slovenijo Zakon o varnosti in zdravju. Bistvo tega zakona je, "da je izjava o varnosti listina, s katero delodajalec pisno izjavi, da izvaja vse ukrepe za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu, glede preprečevanja nevarnosti in tveganja pri delu,

obveščanju in usposabljanju delavcev, dajanja navodil, ustrezne organiziranosti ter zagotavljanja potrebnih materialnih sredstev v ta namen" (Uradni list RS, št. 30/2000). Slovenija je med tistimi državami, kjer so stroški nezgod in bolniške odsotnosti zelo visoki. Za preprečevanje škode, delovnih nesreč, okvare zdravja zaposlenih in možnih odškodnin se vse bolj uporablja preventivni pristop. Pri reševanju problemov ter zaščiti delodajalcev na eni strani in zaposlenih na drugi lahko uporabijo standard OHSAS 18001. Ta na sistematičen način organizacijo spodbudi, da:

- oceni stopnjo varnosti in zdravja na posameznem delovnem mestu in v celotni organizaciji;
- izboljša stopnjo varnosti in zdravja s preventivnimi in korektivnimi ukrepi;
- uvede, vzdržuje in izboljšuje sistem upravljanja varnosti in zdravja.

Koristi vlaganja sredstev v varnost se ne pokažejo takoj, prihranki pa so včasih mogoči že z uvedbo hitrih in preprostih ukrepov, ki so preventivne narave. Večina varnostnozdravstvenih težav je posledica človeškega dejavnika, zato je potrebno stalno usposabljanje tudi na najnižji, operativni ravni. Nadzor na tej ravni pa neposredno vpliva na uspeh delovanja varnostnega sistema v podjetju. Standard OHSAS 18001 je izšel leta 1999. Pomeni pomoč ali pa oporo pri prizadevanjih za zdravje zaposlenih. Lahko se uporabi kot nadgradnja v sistemu ISO 9001 ali ISO 14001 ali pa obeh. V Sloveniji standard OHSAS 18001 šele začne svojo pot. Zanimanje zanj pa se stalno povečuje, zlasti v podjetjih, kjer že imajo ISO 9001 ali ISO 14001. OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series (Sistemi vodenja poklicnega zdravja in varnosti). V bistvu ne vsebuje besede standard. Je specifikacija za vzpostavljanje sistemov vodenja poklicnega zdravja in varnosti. V povezavi z OHSAS 18001 pa se kljub temu pogosto uporablja izraz standard. Sistem nenehnega izboljševanja sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti temelji na krogu PDCA.

3.4.1 Uporaba standarda OHSAS 18001 v organizacijah

Strateški cilji uporabe standarda OHSAS 18001 so:

- vzpostaviti sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti;
- zmanjšati tveganje za zaposlene in druge stranke, ki so izpostavljeni tveganju in so povezani z matično organizacijo;
- izvajati, vzdrževati in izboljševati sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti;
- ravnanje mora ustrezati politiki poklicnega zdravja in varnosti;
- pokazati ustreznost sistema tudi drugim;
- pridobiti registracijo za sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti pri zunanji organizaciji;
- izdati lastno izjavo o skladnosti s standardom OHSAS 18001.

Organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati dokumentirane cilje na področju poklicnega zdravja in varnosti za vsako ustrezno funkcijo in za celotno organizacijo. Cilji morajo biti

skladni s poslovno politiko podjetja, z zmožnostjo financiranja ter sposobnostjo ljudi. Vsi zaposleni morajo biti seznanjeni z varnostnozdravstveno politiko ter z veljavnimi pravilniki. Vse dejavnosti morajo biti stalno kontrolirane.

3.5 STANDARD ISO 22000

Septembra 2005 je izšel standard ISO 22000 – Food safety management systems – Requirements for any organisation in the food chain, ki ga je pričakovala velika večina organizacij v živilski organizaciji. Namen standarda je zagotoviti sistem, ki naj bi nadziral in zagotavljal varnost živil v celotni verigi, istočasno pa izločil vse šibke točke na poti. Standard predstavlja prelomnico, saj mu je uspelo učinkovito povezati zahteve HACCP in načela Codex Alimentarius Comission v celoto. Uskladitev interesov, ki so izhajali iz mnogih mednarodno že uveljavljenih nacionalnih standardov, je omogočila nastanek standarda, ki je sprejet na mednarodni ravni, in sicer, kot poudarja njegov naslov: "Za vsako organizacijo v živilski verigi". Standard lahko uporabljamo kot samostojen ali pa v kombinaciji z drugimi standardi sistemov vodenja.

3.5.1 O čem govori standard

Standard ISO 22000 navaja zahteve za sistem vodenja varnosti hrane v celotni živilski verigi. Na podlagi teh mora organizacija (Klun, Česen, 2005, str. 90):

- predstaviti svojo sposobnost obvladovanja dejavnikov tveganja v svojem procesu, da zagotovi varen in zdravstveno ustrezen končni proizvod, ki izpolnjuje zahteve odjemalca in zakonske zahteve o varnosti živil;
- potrditi svojo namero o povečanju zadovoljstva odjemalca z učinkovitim in preverjanim obvladovanjem dejavnikov tveganj v živilih in z uvedenim procesom stalnega izboljševanja sistema z novimi spoznanji;
- uvesti medsebojno komuniciranje, tako zunanje kot notranje, ter odgovornost vseh udeležencev, ki sodelujejo v verigi.

3.5.2 Prednosti za uporabnike standarda ISO 22000

Prednosti, ki jih uvedba standarda ISO 22000 prinese uporabnikom, so (Klun, Česen, 2005, str. 91):

- zaupanje, da so organizacije, ki so uvedle zahteve standarda, sposobne obvladovati dejavnike tveganja, zaradi katerih je lahko ogroženo zdravje potrošnikov;
- je mednaroden;
- zagotavlja potencial za harmonizacijo nacionalnih standardov;
- zagotavlja izkazilo za celotno živilsko industrijo;

- zagotavlja ogrodje za presojo s tretje strani;
- zapolni pomanjkljivosti med ISO 9001:2000 in HACCP;
- prispeva k boljšemu razumevanju, razvoju in uporabi HACCP;
- primeren je za zaposlene, ki vodijo sistematično obvladovanje varnosti živil.

ISO 22000 je učinkovit sistem sposoben obvladovati dejavnike tveganja na sprejemljivem nivoju v živilih, saj vsebuje določene higienske in tehnične zahteve. Je standard za presojanje z jasnimi zahtevami glede ozaveščenosti in skrbi za varnost hrane.

3.6 INTEGRIRANI SISTEMI

Vse pogostejše uvajanje sodobnih sistemov vodenja podjetja s pomočjo standardov izkazuje potrebo po globalnem sistemu kakovosti. Vsak posamezen standard ima svoj namen. Možnosti znotraj njih je veliko. Sodobno poslovanje organizacije zahteva od vodstva spreminjanje, prilagajanje, iskanje novih možnosti in prav standardi predstavljajo pravo strateško orodje. Tako skupina standardov ISO 9000 zagotavlja predvsem pristop h kakovosti izdelkov in storitev, standard ISO 14001 prevzema koncept kakovosti, ki je povezana z okoljem, aktualni standard OHSAS 18001 pa omogoča izboljšanje pri vodenju poklicnega zdravja in varnosti. Ravno združevanje in nadgradnja standardov prinese sistemski pogled, omogoči večjo učinkovitost in uspešnost podjetja. Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja, ki temelji na kakovosti. Za konkurenčno prihodnost organizacije je bistven razvoj strategij, ki temeljijo na nenehnem izboljševanju ter načrtovanju korektivnih aktivnosti. Odličnost v managementu zahteva iskanje novih poti, znanj in izkušenj ter tekmovanje z najboljšimi. Udeležba v tekmovanju za kakovost pomeni za organizacijo pomembno marketinško oziroma konkurenčno prednost.

Vodstvo podjetja in tudi zaposleni se morajo zavedati pomembnosti delovanja integriranega sistema. Osnovni razlogi za uvedbo integriranih sistemov v organizacijo so (Zoppe, 2002, str. 65):

- **racionalizacija virov** – poraba človeških in finančnih virov je usklajena, vodi se ena evidenca, enotni so stroški za dokumentacijo, saj zajemajo celoten sistem;
- **izboljšana organizacija** – boljši sistem vodenja, ki preprečuje delovne nesreče, bolezni, okoljske nesreče;
- **večje zadovoljstvo odjemalcev** – visoka kakovost, varnost in skrb za okolje dobro vplivajo na odjemalce, zmanjšajo se stroški za odjemalce in dobavitelje, saj sistemi delujejo integrirano;
- **znižanje kompleksnosti** – zmanjša se dokumentacija integriranega sistema vodenja.

Vsaka organizacija naj razvije svoj model integriranega sistema, ki ji bo v pomoč, ne v breme. Prava integracija se zgodi v glavah zaposlenih. Če je samo na papirju, je brez pomena. Zaposleni morajo sistem spoznati, sprejeti in uporabljati. Velikokrat se šele v praksi vidi, katere zahteve posameznih sistemov so združljive in katere ne. Zaposleni morajo sistem

uporabljati in s tem integracija v resnici zaživi. Iz leta v leto se povečuje število organizacij, ki uporabljajo in združujejo različne sisteme vodenja (sistem vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem, varnosti in zdravja pri delu in varovanja informacij) v en združen – integriran sistem vodenja. Najpomembnejše načelo, ki vodi k uvajanju in integraciji tovrstnih sistemov vodenja, je načelo koristi (Huč, Berus, 2005, str. 52). Nekatere izmed njih so direktne, preostale pa so indirektne, saj se pokažejo rezultati v določenem časovnem obdobju.

4 PREGLED RAZISKAV VPLIVA STANDARDOV KAKOVOSTI NA USPEŠNOST GOSPODARSKIH DRUŽB

Uspešno poslovanje gospodarskih družb ni pomembno le za posamezno gospodarsko družbo, ampak za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto. Pomembno je vedeti, kaj naredi neko gospodarsko družbo uspešno oziroma v čem se uspešne gospodarske družbe ločijo od neuspešnih. Ugotovitve dosedanjih empiričnih raziskav in teoretska izhodišča v strokovni literaturi kažejo, da je eden od pomembnih dejavnikov uspešnosti tudi kakovost. Cilj vsake gospodarske družbe je živeti in uspevati. Proizvajati mora izdelke, ki jih kupci želijo, v rokih, na stopnji visoke kakovosti ter za sprejemljivo ceno. Kakovost je postala bistven element gospodarske učinkovitosti in temeljno načelo uspešnih gospodarskih družb. Uspešne gospodarske družbe upoštevajo tudi vplive okolja, se nanje pripravljajo, jim prilagajajo cilje in strategije za njihovo doseganje, planirajo vire, tako finančne kot tudi človeške, ter razvijajo in ustrezno spreminjajo organizacijo poslovanja. Na ta način dosegajo večjo konkurenčno prednost in večjo uspešnost poslovanja, ki jo je možno meriti s kazalniki gospodarnosti, dohodkovnosti, dobičkovnosti in donosnosti poslovanja. Eden izmed pokazateljev konkurenčne sposobnosti, ki prispeva k uspešnosti poslovanja, je sposobnost konkuriranja na tujih, bistveno zahtevnejših trgih (Alič, Rusjan, 2004, str. 436).

Načini, kako uresničiti cilje, so zelo različni. Eden od njih je uvedba sistemov vodenja kakovosti, ki jih narekujejo standardi kakovosti. Pojem kakovosti je zadnje čase zelo širok in dobiva podporo v obliki standardov. Z razvojem obstoječih in s postavljanjem novih standardov se pojem kakovosti s področja usmeritve na proizvode, stranke, poslovne procese (standardi družine ISO 9000) in okolje (standardi družine ISO 14000) širi na področje zdravja in varnosti pri delu (standard OHSAS 18001), družbene odgovornosti (standard SA 8000), na skrb za zaposlene in vlaganje v znanje (standard vlagatelji v ljudi). S pomočjo enega ali več povezujočih se standardov in modelov sistemov vodenja kakovosti so cilji lažje in enostavneje dosegljivi, saj standardi predpisujejo in zahtevajo podobne pristope in so vodila uspešnega poslovanja. Tabela 3 kaže povezavo med pridobljenimi standardi kakovosti in njihovimi vplivi na poslovanje gospodarskih družb. Podatki so povzeti po domačih in mednarodnih raziskavah.

Tabela 3: Domače in mednarodne raziskave o vplivih uvedbe sistemov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb

DRŽAVA, LETO	STANDARD KAKOVOSTI	PANOGA IN ŠT. PODJETIJ	POZITIVNE UGOTOVITVE	NEGATIVNE UGOTOVITVE
Slovenija (2003)	ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> • predelovalna dejavnost • gradbeništvo • trgovina in storitve popravil izdelkov široke porabe • promet, skladiščenje in zveze • nepremičnine, najem in poslovne storitve <p>32863 podjetij</p>	<ul style="list-style-type: none"> • večji je delež gospodarskih družb, ki poslujejo pozitivno • dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega • dosegajo višjo dobičkovnost prihodkov iz poslovanja in skupnih prihodkov • dosegajo višjo čisto donosnost sredstev in kapitala • večja izvozna usmerjenost 	<ul style="list-style-type: none"> • ni zaznati razlik v gospodarnosti poslovanja
13 evropskih držav (1992 – 2002)	ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> • proizvodnja električnih strojev in naprav • proizvodnja strojev in naprav • proizvodnja transportne opreme <p>329 podjetij</p>	<ul style="list-style-type: none"> • daljše kot je časovno obdobje od uvedbe standarda, večji so pozitivni učinki 	
Španija (2002)	ISO 9000	283 različnih podjetij	<ul style="list-style-type: none"> • povečano zadovoljstvo kupcev, manj pritožb dobaviteljev • izboljšana organizacijska struktura podjetja, standardizacija dela, komunikacija in pripadnost zaposlenih podjetju • 43% podjetij je zaznalo povečanje tržnega deleža 	<ul style="list-style-type: none"> • obstaja manjši % podjetij, ki niso zaznala pozitivnih učinkov • 5% podjetij ni povrnilo stroškov uvedbe ISO 9000 • 5% podjetij je zaznalo povečanje stroškov in povečano porabo časa za vodenje organizacije
Danska, Italija, Španija, Grčija, Švedska (2003/2004)	ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> • industrijski sektor 	<ul style="list-style-type: none"> • večja kontrola nad proizvodnim procesom • manj napak • izboljšana varnost • povečana prodaja in tržni delež, če so na trgu odjemalci, ki blaga oziroma storitve ne kupijo, če podjetje nima certifikata • vračanje kupcev • poveča se ugled podjetja in prepoznavnost blagovne znamke 	

DRŽAVA, LETO	STANDARD KAKOVOSTI	PANOGA IN ŠT. PODJETIJ	POZITIVNE UGOTOVITVE	NEGATIVNE UGOTOVITVE
Velika Britanija (2003)	ISO 9000	104 različna podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • uvedba certifikata omogoča podjetjem pridobivati nove posle, ki jih drugače ne bi 	<ul style="list-style-type: none"> • povečano število inšpekcijskih pregledov • kljub uvedbi standarda kakovosti podjetja še vedno proizvajajo izdelke slabe kakovosti • nekatera podjetja niso zaznala pozitivnih finančnih učinkov • ni višje motivacije delavcev
Savdska Arabija (2005)	ISO 9000	105 industrijskih podjetij	<ul style="list-style-type: none"> • višja kakovost proizvodov • izboljššan sistem vodenja dokumentacije • večja ozaveščenost zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki stroški vpeljave sistema vodenja kakovosti • dolgotrajni procesi
Izrael (2003/2004)	ISO 14000	<ul style="list-style-type: none"> • kemična industrija • tekstilna industrija • proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas 130 podjetij	<ul style="list-style-type: none"> • večja konkurenčna prednost za izvozna podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • težava je v tem, da kljub standardu kakovosti mnoge države raje izberejo drugega dobavitelja pri vseh enakih ostalih pogojih, to pa zaradi njegove politike
Malezija (2004)	ISO 14000	45 različnih podjetij	<ul style="list-style-type: none"> • povečan ugled podjetja • boljši pogoji za prodajo na tuje trge • izboljššan konkurenčni položaj • zmanjšanje nevarnih emisij 	
Švedska (2000)	ISO 9000 in ISO 14000	<ul style="list-style-type: none"> • 47% privatni sektor • 22% javni sektor • 26% v lasti tujcev • 5% v državni lasti 135 podjetij	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje prodaje in vstop na nove trge • zmanjšanje stroškov 	<ul style="list-style-type: none"> • ni zaznati dejanskega izboljšanja kakovosti proizvodov oziroma storitev • uvajanje certifikatov zaradi vse večjega pritiska kupcev
Avstralija (2003)	Integriran sistem kakovosti: ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000	<ul style="list-style-type: none"> • farmacevtska industrija • pohištvena industrija • telekomunikacija 3 podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • izboljššan konkurenčni položaj • holističen pogled na probleme • pozitiven odziv in razumevanje med zaposlenimi • boljša komunikacija v podjetju • boljša izraba virov 	

Vir: Alič Milena, Rusjan Borut, 2004, str. 436-444; Bellesi Florencia, Lehrer David, Tal Alon, 2005, str. 1943-1953; Casadesús Martí, Karapetrovic Stanislav, 2005, str. 580-596; Douglas Alex, Coleman Shirley, OddyRichard, 2003, str. 316-324; Goh Eng Ann, Suhaiza Zailani, Nasbiah Abd Wahid, 2006, str. 73-93; Heras Saizarbitoria Inaki, Arana Landín Germán, Casadesús Fa Martí, 2006, str. 114-131; Hesham A.E.Magd, 2006, str. 132-147; Poksinska Bozena, Jörn Dahlgaard, Antoni Marc, 2002, str. 297-306; Sun Hongyi et al., 2004, str. 131-153; Zutshi Ambika, Sohal S. Amrik, 2005, str. 211-232.

Kljub takšnim ali drugačnim rezultatom različnih raziskav pa je v Evropski viziji kakovosti zapisana in utemeljena trditev, da je celovito vodenje kakovosti eno najpomembnejših organizacijskih inovacij 20. stoletja. Omogočilo je učinkovito industrijsko proizvodnjo, izboljšalo življenje ljudi, ustvarilo blaginjo in vrednost, dvignilo zavest o potrebah odjemalcev ter navdihnilo sodelovanje in moč zaposlenih. Predindustrijski način dela se je spremenil v znanstveno metodologijo, ki črpa iz teorije statistike, sistemske dinamike, znanja, strategij in obnašanja organizacij. Kakovost je močan koncept, ker v boju za odličnost v vseh oblikah dela povezuje neutrujen inženiring s koncepti vrednot, vrednosti in človeškega zadovoljstva.

5 UVEDBA STANDARDA KAKOVOSTI ISO 14001 V PODJETJU TIB TRANSPORT d.d., ILIRSKA BISTRICA

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TIB TRANSPORT d.d., ILIRSKA BISTRICA

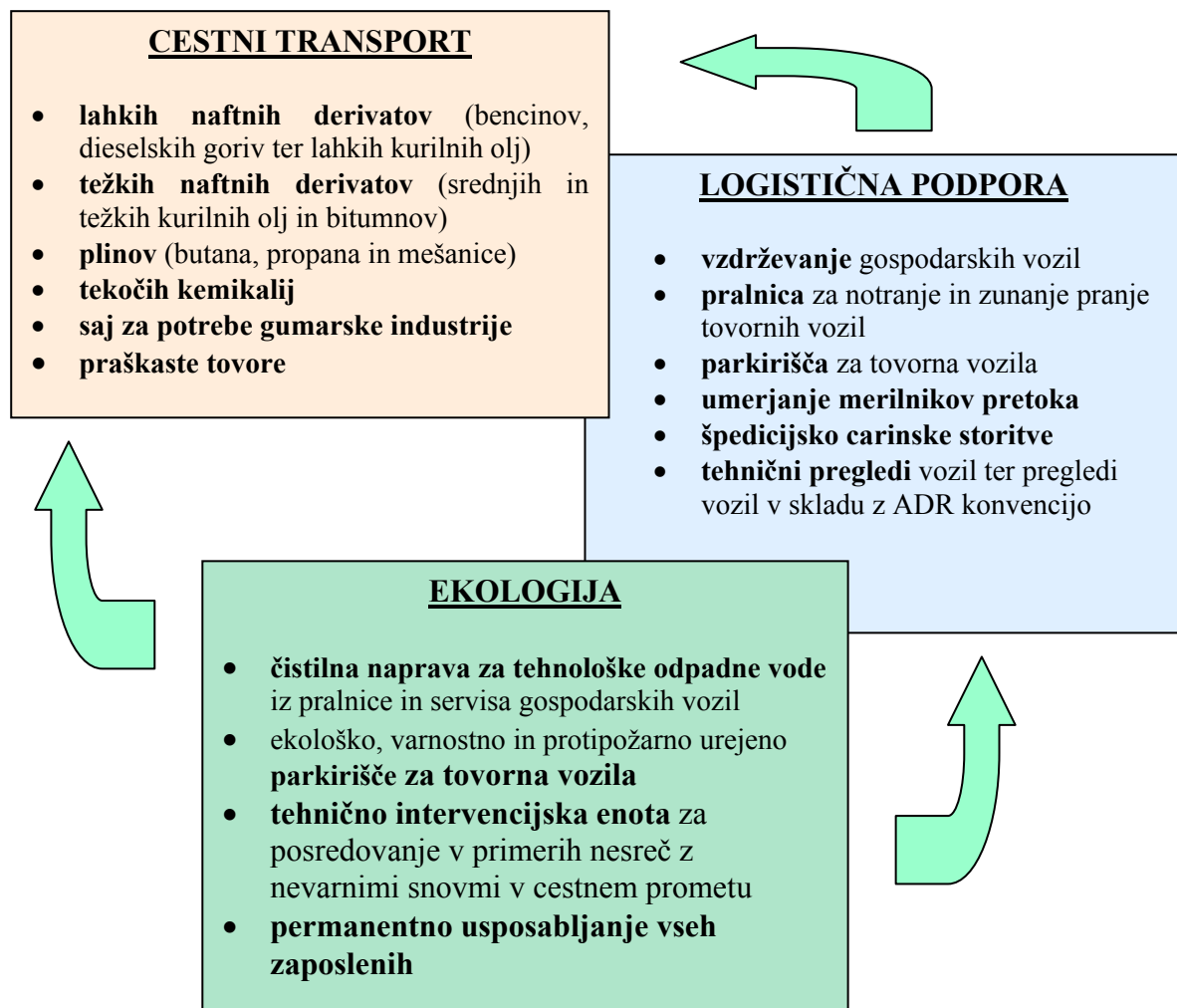
Podjetje sodi med največje slovenske prevoznike nevarnih tekočih tovorov. Začetek njegovega delovanja sega v leto 1947, ko je bilo v občini Ilirska Bistrica ustanovljeno okrajno podjetje "OKAP" (Okrajno avtoprevozniško podjetje). Takrat je imelo podjetje 7 vozil in 16 zaposlenih. Leta 1954 se je preimenovalo v Transport Ilirska Bistrica. Pomembna prelomnica v obratovanju je leto 1962. Takrat so načrtali koncept razvoja za prevoz tekočih naftnih derivatov in ostalih tekočin, s posebnim poudarkom na prevozu nevarnega blaga. Podjetje je obseg poslovanja konstantno povečevalo in uspešno osvajalo trg. V letu 1977 so dosegli popolno afirmacijo in ustalitev na trgu s prevozom tekočih naftnih derivatov in ostalih tekočin. Število kompozicij je naraslo na več kot 150 in v podjetju je bilo več kot 500 zaposlenih. Transportne cisterne so s polno paro vozile po jugoslovanskih in evropskih cestah. Leto 1991 zaznamuje razpad SFRJ in osamosvojitve naše države. S tem je podjetje izgubilo velik del tržišča in je moralo zmanjšati obseg voznega parka za 30%. Celotna struktura se je morala prilagoditi novim tržnim zahtevam.

22.7.1997 je bilo podjetje vpisano v sodni register kot delniška družba in se je lastninsko preoblikovalo iz tedanjega p.o. (popolna odgovornost) v d.d. (delniška družba). Lastninsko preoblikovanje je bilo dokončano leta 2000. V začetku leta 2001 je TIB Transport, d.d. prevzel Viator & Vektor, Podjetje za mednarodno špedicijo in transport d.d., Ljubljana, ki je odkupil večinski delež. Kljub težkim časom in lastninskemu preoblikovanju je družba še vedno največje cestnoprevozniško podjetje v Sloveniji na področju prevoza nevarnega blaga. V podjetju je ostalo 183 zaposlenih. Vozni park obsega 84 lastnih specializiranih kompozicij skupne nosilnosti 2300 ton. Vsa vozila so opremljena v skladu z mednarodno veljavnimi

predpisi za cestni prevoz nevarnega blaga. Na področju prevoznih storitev vključujejo tudi podprevoznike in kooperante ter ob tem izločajo zastareli del lastnega voznega parka. Poleg opisane dejavnosti se podjetje ukvarja s servisiranjem, vzdrževanjem in pranjem vozil, z umerjanjem merilnikov pretoka na cisternah in s špedicijsko carinskimi storitvami. Vse navedeno izvajajo tako za lastne potrebe, kot tudi za zunanje naročnike. V letu 2002 je TIB d.d. ustanovil hčerinsko podjetje TIB Storitve d.o.o., na katero je prenesel del dejavnosti, in sicer: tehnične preglede vozil, preglede vozil za prevoz nevarnega blaga ADR ter izobraževanje voznikov in ostalih, ki sodelujejo pri prevozu nevarnega blaga. Druga hčerinska družba je IPIL d.o.o., ki za izvajanje raznih storitev zaposluje delovne invalide. Tako skupaj s hčerinskima družbama TIB Transport d.d. zagotavlja zaokroženo prevozno storitev.

5.2 **PODROČJA DEJAVNOSTI**

Slika 3: Področja dejavnosti podjetja TIB Transport d.d.

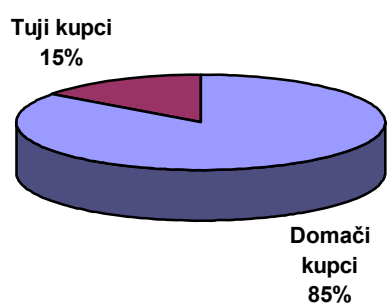


Vir: Dokumentacija TIB Transport d.d.

Največ prihodkov iz poslovanja ustvari podjetje na domačem trgu. Med pomembnejše države, s katerimi ustvarja večino prometa, sodijo Italija, Hrvaška, Avstrija, Madžarska in Nemčija. Najpomembnejši poslovni partnerji so:

- Petrol d.d. Ljubljana,
- Sava Tires d.o.o. Kranj,
- OMV Slovenija d.o.o. Koper,
- Agip Slovenija d.o.o.,
- Solvepi SPA, prata di Pordenone,
- Plama.Pur d.d. Podgrad.

Slika 4: Sestava kupcev



Vir: Dokumentacija TIB Transport d.d.

5.3 FINANČNA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TIB d.d.

Tabela 4: Finančni podatki podjetja TIB Transport d.d. za leti 2002 in 2005

Kategorije	2002 (v 000 SIT)	2005 (v 000 SIT)
Sredstva	2.733.000	2.299.852
Kapital	1.558.874	1.148.888
Celotni prihodki	2.399.574	2.946.348
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-175.828	-16.571
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	308	192,34
Delež dolgov v financiranju	41,03	49,06
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,02	0,82
Čista donosnost sredstev	-7,05	-0,72
Čista donosnost kapitala	-11,39	-1,43
Prihodek na zaposlenega	7.790,82	15.318,44

Vir: Bonitete poslovanja za družbe in s.p. IBON.

V finančni analizi sem predstavil finančne podatke za leti 2002 in 2005. Podatki kažejo primerjavo finančnega stanja v letu po uvedbi standarda in za leto 2005. Iz tabele 4 je razvidno, da so se sredstva v tem obdobju zmanjšala, ravno tako tudi kapital podjetja. V podjetju so zabeležili porast prihodkov za približno 500 mio SIT. Zaradi racionalizacije stroškov sistematično zmanjšujejo število zaposlenih. Prihodki na zaposlenega so se tako podvojili. Ukrepi racionalizacije so bistveno prispevali k zmanjšanju izgube. Izboljšala se je čista donosnost sredstev in ravno tako čista donosnost kapitala. Sama uvedba standarda ISO 14001 pa ni bil ključni element pri izboljšanju finančnega poslovanja podjetja, glavno vlogo so imeli ukrepi racionalizacije. Učinki certifikacije se kažejo bolj posredno (boljša organiziranost v podjetju, preglednost, ugled, boljši konkurenčni položaj na trgu...).

5.4 VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI DRUŽBE

Vizija podjetja je okvirna usmeritev poslovanja podjetja ter hkrati motivacija zaposlenih (Poslovník ravnanja z okoljem TIB Transport d.d.). Vizija družbe TIB Transport d.d. je utrjevanje položaja urejenega podjetja na trgu prevoza nevarnega blaga. Skupaj s hčerinskima družbama želi skrbeti za kvalitetno, varno, ekološko neoporečno ter cenovno konkurenčno celovito ponudbo storitev. Vizija družbe je postati urejeno, kvalitetno in okolju prijazno podjetje za organizacijo in izvajanje prevoza nevarnih snovi po cestah s celovito podporo prevoznim storitvam. V podjetju želijo, da bi imeli vsi zaposleni urejeno delovno okolje, v katerem bodo vestno in odgovorno delali, lastnikom pa zagotoviti dolgoročno rentabilnost vloženih sredstev. V naslednjih letih nameravajo ohraniti položaj največje in vodilne družbe na področju cestnih prevozov nevarnega blaga v Sloveniji in izboljšati njen položaj v odnosu do vseh tržnih udeležencev ter s tem povečati zadovoljstvo zaposlenih in lastnikov.

Poslanstvo podjetja je bistvena opredelitev poslovanja in usmeritev razvoja, s katero podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo določa identiteto in vrednote, tako da loči podjetje od ostalih podjetij. Poslanstvo družbe TIB Transport d.d. je:

- trajnostno zagotavljanje kvalitetnega, varnega in cenovno konkurenčnega cestnega transporta nevarnega blaga;
- opravljanje celovitega spektra storitev kot podpore k dejavnosti prevoza nevarnega blaga za lastne potrebe in za potrebe slovenskega prevozniškega trga ter izven;
- vzpostavitev svetovalnega ali "consulting" centra pri prevozu nevarnega blaga tako za potrebe prevoznikov kot za potrebe proizvajalcev in trgovcev.

Poslovanju družbe TIB Transport d.d. bo tudi v prihodnje strateško odvisno od:

- prevozov naftnih derivatov;
- največjega kupca in dobavitelja – Petrol d.d.;
- obvladovanja stroškov dela zaradi odvisnosti družbe od velikega števila zaposlenih obstoječih in potencialnih invalidov ter visokih stroškov režije;

- administrativnih ukrepov sosednjih držav (predvsem na območju bivše Jugoslavije) in zaščite lastnih trgov na področju proizvodnje in transporta nevarnega blaga.

Glavni strateški cilji družbe TIB Transport d.d. so:

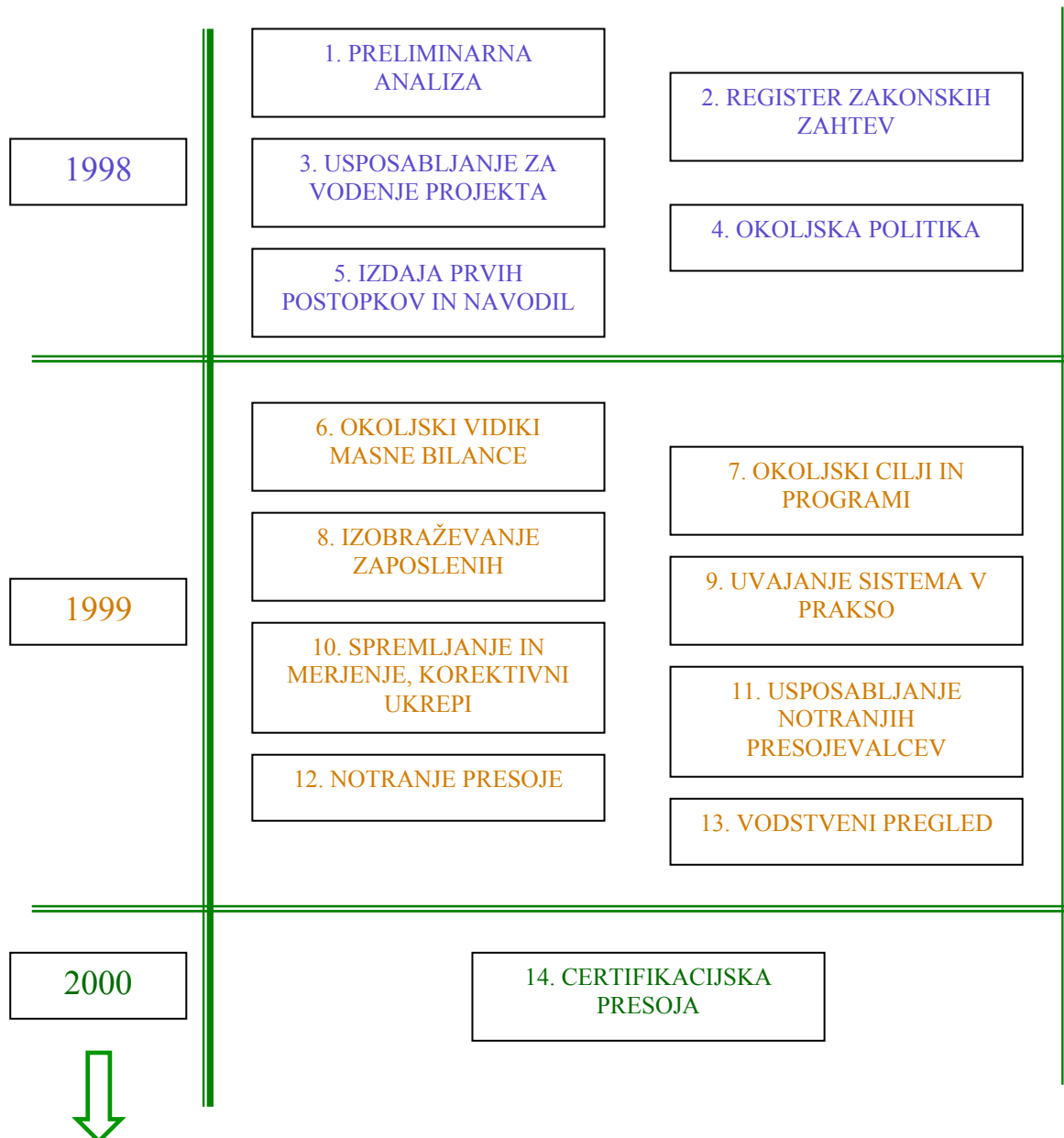
- ostati največji prevoznik nevarnega blaga v Sloveniji;
- prestrukturirati vozni park in povečati obseg prevozov kemikalij ter tržni delež družbe; tako bi izboljšali poslovanje in zmanjšali odvisnost od prevozov naftnih derivatov;
- skupaj s skupino Viator & Vektor ustvariti soodvisnostni in partnerski odnos s pomembnimi poslovnimi partnerji in izboljšati pogajalske pozicije družbe TIB Transport d.d.;
- v okviru skupine Viator & Vektor postati povezovalac in organizator na področju prevozov nevarnega blaga ob združitvi prevoznih kapacitet znotraj skupine;
- vzpostaviti svetovalni ("consulting") center za prevoz nevarnega blaga, tako za potrebe prevoznikov v R Sloveniji kot tudi širše.

5.5 OKOLJSKA POLITIKA DRUŽBE TER UVAJANJE STANDARDA KAKOVOSTI ISO 14001

V podjetju TIB d.d. se zavedajo, da lahko z ustrezno okoljsko politiko, ki temelji na varovanju okolja, povečajo ugled podjetja v javnosti, izboljšajo komunikacije znotraj in zunaj podjetja in kar je najpomembnejše, da zagotovijo tudi v bodoče ljudem dovolj kakovostno življenje. To spoznanje o varovanju okolja v vsakodnevem poslovanju uresničujejo s tem, da so v podjetje uvedli Sistem ravnanja z okoljem v skladu z zahtevami standarda ISO 14001. Osnovna naloga podjetja je, da skrbi za varen in okolju prijazen prevoz nevarnih snovi. Njihov moto je: "Z nevarnimi snovmi varno po cestah". Že prej so skrbeli za to, da so vse prevoze nevarnih snovi opravljali vedno v skladu z zakonodajo. Zato so si že v preteklosti na področju ravnanja z okoljem pridobili bogate izkušnje, ki so jih izkoristili pri vpeljavi standarda ISO 14001. Podjetje TIB d.d. ravna v skladu z vsemi veljavnimi okoljevarstvenimi zakoni in predpisi. Ti se nanašajo na lokacijo, kjer podjetje stoji, in na njegovo dejavnost. Z uvedbo Sistema ravnanja z okoljem so začeli postopno in sistematično zmanjševati negativne vplive na okolje in preprečevati njegovo onesnaževanje. V to so usmerjali tudi nove investicije in tehnologije, ki so ekološko sprejemljive in ne obremenjujejo vode, tal in ozračja. Ob vsaki novi poslovni odločitvi od nabave vozil do drugih investicij izdelajo temeljito predhodno analizo vplivov na okolje. Ob dejstvu, da se lokacija podjetja in vozne poti nahajajo na geografsko občutljivem področju, morajo neprestano izboljševati odnos do okolja. Zmanjšujejo nastanek nezaželenih produktov v podjetju, predvsem odpadkov in nevarnih snovi. Varčujejo z energijo in tako povečujejo ekološko in ekonomsko učinkovitost podjetja. Vplivajo na dobavitelje in poslovne partnerje, da tudi oni izboljšajo okoljsko prakso. Preko postavljanja okoljskih ciljev izvajajo preventivne okoljske programe, ki zajemajo vsa področja. Uredili so dokumentacijo za posamezna okoljska področja, ki so podprta s Sistemom ravnanja z okoljem v skladu z zahtevami standarda ISO 14001. Izobražujejo

voznike in zaposlene. Ob morebitnih nesrečah z nevarnimi snovmi so usposobljeni za učinkovito intervencijo. Poskrbeli so, da je postala okoljska politika z vsemi parametri dostopna širši javnosti. Odprti so za vse pripombe v zvezi z okoljsko politiko družbe. Na ta način želijo ohraniti in izboljšati zaupanje zaposlenih, poslovnih partnerjev, lokalne skupnosti, sokrajanov in državnih organov, ki krojijo pravila igre na tem področju.

Slika 5: Potek uvajanja Sistema ravnanja z okoljem ISO 14001



Vir: Poslovnik ravnanja z okoljem TIB Transport d.d.

V letu 1998 je podjetje začelo postopek uvajanja Sistema ravnanja z okoljem v skladu z zahtevami standarda ISO 14001. Zgornja slika prikazuje korake, ki so bili potrebni za vpeljavo standarda. Maja leta 2000 so prejeli Certifikat za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001:1996. Izdal ga je Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

5.5.1 Odgovornosti in pooblastila nosilcev sistema ravnanja z okoljem v podjetju

V podjetju se zavedajo, da učinkovit sistem ravnanja z okoljem zahteva jasne in dokumentirane opise nalog, odgovornosti in pooblastil zaposlenih, katerih delo je kakorkoli povezano z vplivi na okolje. Pomembno je, da vsi zaposleni poznajo okoljsko politiko družbe in opravljajo svojo vlogo v zvezi z uresničevanjem zastavljenih ciljev. Vodstvo družbe, ki je določilo okoljsko politiko, je zagotovilo tudi ustrezna sredstva, potrebna za obvladovanje Sistema ravnanja z okoljem. Poleg tega je za zagotovitev izvajanja sistema določilo predstavnika vodstva za okolje, ki je odgovoren in ima pooblastila za uvajanje, zagotavljanje učinkovitosti delovanja ter vzdrževanja Sistema ravnanja z okoljem. Odgovoren je tudi za poročanje oziroma posredovanje informacij vodstvu (direktor, kolegij direktorja) o delovanju sistema. Vodstvo družbe je imenovalo tudi pooblaščenca za okolje, ki skrbi, da se izvajajo in vzdržujejo zahteve standarda. Pooblaščenec poroča o delovanju sistema zaradi pregleda in zagotovitve osnove za izboljšanje. Posamezne naloge in odgovornosti nosilcev sistema ravnanja z okoljem so naslednje:

Direktor družbe:

- določa splošne usmeritve,
- določa okoljsko politiko družbe,
- sodeluje pri postavljanju okoljskih ciljev,
- nadzira uresničevanje ciljev ter okoljsko politiko,
- zagotavlja sredstva za delovanje Sistema ravnanja z okoljem in
- komunicira z javnostmi.

Predstavnika vodstva za okolje:

- nadzira in poroča o delovanju sistema,
- skrbi za učinkovito izvajanje sistema ravnanja z okoljem,
- organizira interne presoje sistema,
- sodeluje pri določanju okoljske politike ter ciljev,
- spremlja razvojne usmeritve v okoljski zakonodaji in predpise, ki zadevajo družbo ter
- komunicira z javnostmi.

Pooblaščenec za okolje:

- pripravlja ustrezno sistemsko dokumentacijo,
- spremlja in vodi register zakonodajnih zahtev,

- sodeluje z vsemi funkcijami družbe na področju varovanja okolja ter systemskega urejanja le-tega,
- skrbi za stalno spremljanje trendov na področju sistemov EMS,
- vodi spremljanje in izvajanje postopka za prepoznavanja in ocenjevanja okoljskih vidikov,
- dopolnjuje poslovnik ravnanja z okoljem,
- organizira in spremlja postopke kontrole in merjenja ter skrbi za nemoteno izvajanje kontrole ključnih okoljskih parametrov,
- koordinira aktivnosti notranjih in zunanjih presoj ter systemskega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- primerja skladnost z zakonodajo in
- spremlja izvajanje postopkov za obvladovanje zapisov.

Vodje posameznih enot:

- skrbijo, da se v njihovih enotah delovne operacije izvajajo, kot je predpisano v systemski dokumentaciji,
- sprožajo korektivne oziroma preventivne ukrepe, če ugotovijo odstopanja od zahtev oziroma odstopanja od postavljenih ciljev in
- skrbijo, da potekajo vse delovne operacije v skladu z zakonodajnimi zahtevami.

Konkretne operativne odgovornosti na nižjih nivojih so jasno določene v opisu del in nalog. Odgovornosti so določene tudi v konkretnih postopkih in navodilih za določene aktivnosti. Vsi zaposleni razvijajo in vzdržujejo Sistem ravnanja z okoljem na svojih področjih dela, zagotavljajo skladnost delovanja s predpisi ter skrbijo za njegovo nenehno izboljšanje v skladu z zastavljenimi cilji in okoljsko politiko družbe.

5.5.2 Dokumentacija sistema

Za uspešno izvajanje postopkov in aktivnosti, potrebnih za učinkovito delovanje Sistema ravnanja z okoljem, imajo v družbi TIB urejeno systemsko dokumentacijo, ki jo tudi ustrezno obvladujejo. Ta opisuje vodenje in obvladovanje okoljskih postopkov, zgradbo sistema ter izvajanje posameznih nalog. Systemska dokumentacija družbe TIB je razdeljena na več hierarhičnih nivojev, kar prikazuje slika 6. Jedro dokumentacije sistema predstavlja poslovnik ravnanja z okoljem. Obsega celoten sistem ter njegove interakcije ter navzkrižne povezave med vsemi deli sistema ravnanja z okoljem. Poslovnik je skladen z zahtevami standarda ISO 14001. Vsebuje vse elemente sistema in je vodič do ostale systemske dokumentacije v družbi. Naslednji nivo predstavlja postopke, ki opisujejo načine obvladovanja posameznih poslovnih področij družbe. Sledijo navodila za delo, ki navajajo točno določene predpise za izvajanje aktivnosti ter delovnih nalog za določen krog ljudi. Zadnji nivo pa predstavljajo zapisi in evidence, ki prikazujejo rezultate delovanja Sistema delovanja z okoljem.

Slika 6: Sistemska dokumentacija družbe TIB d.d. – hierarhični nivoji



Vir: Poslovnik ravnanja z okoljem TIB Transport d.d.

Za učinkovito obvladovanje sistemske dokumentacije imajo izdelan Postopek za obvladovanje dokumentacije, s katerim so zagotovili enotnost pri:

- načinu in tehniki izdelave,
- odobritvi in izdaji le-te,
- hranjenju aktualne dokumentacije in odstranitvi ter arhiviranju zastarele,
- popravljanju in spreminjanju dokumentacije,
- evidentiranju dokumentacije, ki jo izvajajo s pomočjo Registra lokacije dokumentov in zapisov.

V družbi TIB Transport d.d. si prizadevajo za kvalitetno, varno in ekološko neoporečno izvajanje prevoznih storitev. Bili so prva cestna prevozna družba v Sloveniji, ki je že leta 2000 pridobila okoljski certifikat ISO 14001. Leta 2005 so tudi prvi v Sloveniji prejeli standard SQAS. Od neodvisne presojevalne družbe BVQI so prejeli uspešno poročilo o doseganju zahtev standarda SQAS, ki je orodje za ocenjevanje sistemov vodenja kakovosti, varnosti in varovanju okolja, vzpostavljenih pri ponudniku logističnih storitev.

5.6 KONKRETNI UČINKI SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM ISO 14001 V PODJETJU TIB TRANSPORT d.d.

Po pregledu celotnega sistema uvajanja in vodenja Sistema ravnanja z okoljem ISO 14001 v podjetju TIB Transport d.d. me je še najbolj zanimalo, kako se uvedba standarda kakovosti konkretno kaže v celotnem podjetju in širše. Z odgovorno osebo za kakovost v podjetju, g. Marjanom Tomažinčičem, sem opravil krajši intervju.

Glavni razlog za uvedbo standarda kakovosti ISO 14001 v podjetje TIB Transport d.d. je bil nadgradnja njihovega dosedanjega prizadevanja na področju varovanja okolja. Podjetje je imelo že zgrajeno sodobno čistilno napravo, parkirišče za tovorna vozila, ki ustreza vsem zakonskim predpisom, lovilce odpadnih olj ter intervencijsko enoto za učinkovito in hitro posredovanje v primeru nesreč. Hoteli so bolje obvladovati sodobne zakonodajne zahteve, optimirati stroške za vodo, gorivo, energijo in odpadke. Želeli so se prilagoditi novim zahtevam trga in poslovnim partnerjem ter pridobiti boljši konkurenčni položaj. Glede samega uvajanja standarda so v podjetju pričakovali predvsem notranjo urejenost in boljšo organiziranost nasploh. Pomembna jim je bila motivacija ljudi, da bi se dosledno držali predpisanih postopkov in navodil in da bi znali odgovorno ravnati z odpadki in drugimi snovmi. Pri uvajanju je imel pomembno vlogo direktor. Oblikoval je tim, v katerem so bili: predstavnik vodstva za okolje, pooblaščenec za okolje in vodje posameznih enot. Seveda je bil končni cilj vključiti v projekt vse zaposlene. Na začetku uvajanja jim je pomagal zunanji svetovalec. Odgovorne osebe v podjetju so vključili v posebno izobraževanje. S tem so nastali določeni stroški, ki jih prikazuje tabela 5. Uvajanje standarda je znatno podprla tudi država. Takoj ob njegovi uvedbi so za 50% zmanjšali stroške za porabo pitne vode, pa tudi stroške v zvezi z odpadki in porabljeno energijo.ocene so pokazale, da so z uvedbo standarda finančno na boljšem.

Tabela 5: Stroški in korist ob uvedbi certifikata ISO 14001 v podjetje TIB Transport d.d.

Stroški	v SIT	Koristi	v SIT
zunanji svetovalec	1.100.000	subvencioniranje s strani države	1.800.000
izobraževanje odgovornih	320.000	prihranek na račun	2.000.000
stroški certificiranja	1.150.000	zmanjšanja porabe pitne vode v 1. letu	
Skupaj	2.570.000	Skupaj	3.800.000

Vir: Intervju z odgovorno osebo za kakovost g. Marjanom Tomažinčičem.

Gospoda Tomažinčiča sem povprašal o možnih negativnih učinkih uvedbe standarda ISO 14001. Dejal je: *"Ne, do sedaj ugotavljamo, da je uvedba standarda prinesla le pozitivne*

učinke, tako organizacijske kot tudi stroškovne. Izboljšan je sistem obvladovanja procesov v podjetju, kot so nabava in prevozi. Dobro obvladujemo zakonodajo, saj standard natančno predpisuje zakonodajne postopke, ki jih je potrebno spremljati. Povečal se je ugled podjetja. Predstavitev podjetja navzven je veliko boljša, še posebno se to pozna pri tujih partnerjih." Te navedbe je podkrepil s konkretnim primerom v zvezi z njihovo pralnico. V Evropi namreč obstaja seznam pralnic, ki ustrezajo sodobnim okoljskim zahtevam in so ustrezno točkovane. Točke prinese tudi standard ISO 14001 in v okviru tega standarda še poseben certifikat SQAS. Podjetje TIB Transport d.d. ga je v letu 2005 prejelo, in to prvo v Sloveniji. Evropski svet za kemično industrijo je v zgodnjih 90-ih letih sprožil program, ki obravnava izboljševanje varnostnih pogojev med transportom kemikalij, njihovim shranjevanjem in rokovanjem z njimi. Program je bil sprožen kot poenotenje postopkov za ugotavljanje primernosti ponudnikov logističnih storitev. Podjetja v kemični industriji namreč potrebujejo zagotovila, da so dejavnosti transporta in skladiščenja izvršene varno in kakovostno, s poudarkom na zaščiti zaposlenih, širše javnosti in okolja. V Evropi je veliko podjetij, ki imajo uveden sistem varovanja okolja in se morajo posluževati storitev v pralnicah, ki imajo ustrezne reference.

Enkrat na leto izvajajo notranje presoje po vnaprej določenih postopkih in ugotavljajo, ali se vsi držijo poslovnika. Na podlagi ugotovitev sprejemajo korekcijske ukrepe, če so potrebni, in upoštevajo predloge, ki pomembno prispevajo k ravnanju z okoljem. Seveda pa jih redno obiskujejo tudi zunanji presojevalci z neodvisne presojevalne družbe BVQI, ki vsakokrat podajo svoje ugotovitve in mnenje. Tudi v lokalni skupnosti so naleteli na pozitiven odziv. Izvedli so posebno anketo pri poslovnih partnerjih, v organizacijah v lokalni skupnosti, v Parku Škocjanske jame in v drugih institucijah. Vsi pozdravljajo in podpirajo njihovo okoljsko dejavnost. Tudi v bodoče bodo vzdrževali in stalno nadgrajevali standard kakovosti ISO 14001. Želijo ga še bolje izkoristiti kot tržno prednost v vedno hujši konkurenčni bitki. Razmišljali so celo o uvedbi standarda kakovosti ISO 9001. Vendar so v začetku leta 2001 dobili novega lastnika in ideja je zamrla. V zadnjem času pa obujajo to zamisel, čeprav ugotavljajo, da je za podjetje TIB Transport d.d. ključnega pomena okoljski standard ISO 14001.

Potem, ko sem se teoretično seznanil s pojmom kakovost, z vsebino različnih standardov in njihovim pomenom za podjetja in ustanove, sem spoznal, da uvajanje standardov kakovosti podjetjem v večini primerov prinese pozitivne učinke. O tem me je prepričal konkreten primer uvajanja standarda kakovosti ISO 14001 v podjetje TIB Transport d.d. Seveda pa ne moremo tega trditi nasploh, saj je vsako podjetje primer zase. Uspešnost je odvisna od motiviranosti zaposlenih od ciljev in trenutnih tržnih razmer. V podjetju zaznavajo le pozitivne učinke. Standard prinese boljšo organiziranost procesov, redno sledijo zakonodaji, vsi zaposleni so odgovorni za svoje delo, ki je znotraj in zunaj kontrolirano. V današnjih časih je skrb za okolje zelo pomembna. Podjetje, ki skrbi za okolje, uživa nasploh večji ugled.

SKLEP

Kakovost postaja močno strateško orožje v vedno hujšem konkurenčnem boju na domačem in na tujem trgu. Iskanje orodij za doseganje uspešnosti poslovanja je proces, ki se nikoli ne konča. Eden izmed načinov je uvajanje standardov kakovosti. Podjetja si bodo zagotovila večji tržni delež in rast dobička le s ponudbo višje kakovosti za enako ceno. Uspešni bodo morali hitro odreagirati na spremembe kupčevih potreb in želja, spremljati konkurenco in jo poskušati prehiteti.

V posameznih zgodovinskih obdobjih se je kakovost različno oblikovala in razvijala. Pomemben prispevek predstavlja uvedba posameznih standardov kakovosti, ki so segli na različna področja, od obvladovanja sistema kakovosti do varovanja okolja, zdravja zaposlenih, informacij itd. Veliko podjetij je v svoj sistem poslovanja uvedlo več standardov. Sodobne usmeritve pa težijo k integraciji sistemov kakovosti, ki vodijo podjetja in ustanove k poslovni odličnosti. Analize kažejo, da je uvajanje katerega koli standarda za podjetje zahtevna naloga, pri kateri morajo sodelovati vsi zaposleni. Poveča se obseg dela v zvezi z dokumentacijo in z izvajanjem postopkov, ki jih zahteva določen standard. Za nekatera podjetja je to tudi večji finančni zalogaj. Kljub temu pa raziskave kažejo, da je uvajanje sistemov vodenja kakovosti v podjetja prinesli veliko pozitivnih učinkov, še več pa jih pričakujejo v bodoče. Število podjetij z različnimi standardi kakovosti se v svetu hitro povečuje. Še posebej je izpostavljena skrb za okolje. Postala je nova dimenzija pri sprejemanju poslovnih odločitev v mnogih podjetjih, še posebej v tistih, katerih dejavnost grobo posega v naravo in njene zakonitosti. Veliko pozitivnega prinaša standard ISO 14001 in njegove nadgradnje. Seveda pa je kakovost pojmovana širše in je zajeta v široki paleti različnih standardov, kar kaže na pozitivna pričakovanja podjetij glede konkurenčne prednosti in splošnega ugleda. Da je uvedba okoljskega standarda ISO 14001 v podjetju in širšem okolju lahko svetel in pozitiven primer, sem se prepričal v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica. V drugem delu naloge sem svoje teoretične navedbe preveril v omenjenem podjetju. Prikazal sem celoten postopek uvedbe Sistema varovanja okolja po standardu ISO 14001 in njegove učinke na poslovanje podjetja. Ugotovil sem, da je standard prinesel podjetju pozitivne finančne učinke, konkurenčno prednost na domačih in tujih trgih ter da je izboljšal poslovanje in povečal ugled podjetja.

V današnjem času postaja uvajanje standardov kakovosti v podjetja prepoznavno orodje za večji ugled podjetja, za lažji dostop na zahtevnejše trge, s čimer pa se poveča tudi konkurenčna prednost podjetja in uspešnost poslovanja.

LITERATURA

1. Alič Milena, Rušjan Borut: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati sistemov vodenja kakovosti po standardih družine ISO 9000 in uspešnostjo gospodarskih družb. Organizacija, Ljubljana, 37 (2004), 7, str. 436-444.
2. Bellesi Florencia, Lehrer David, Tal Alon: Comparative Advantage: The Impact of ISO 14001 Environmental Certification on Exports. Environmental Science&Technology, 39 (2005), 7, str. 1943-1953.
3. Casadesús Martí, Karapetrovic Stanislav: Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. International Journal of Operations & Production Management, 25 (2005), 6, str. 580-596.
4. Davidson Carolyn, Bailey Stephen: Quality: A literature Review and Analytical Framework. Javna uprava, Ljubljana, 31 (1995), 2, str. 231-234.
5. Dimovski Vlado, Pengler Sanda, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
6. Dolinar Peter: S kompetentnostjo do osebne kakovosti. Varnost poslovanja z miško. Zbornik referatov: Ljubljana. SZK, 2003. 131 str.
7. Douglas Alex, Coleman Shirley, OddyRichard: The case for ISO 9000. The TQM Magazine, 15 (2003), 5, str. 316-324.
8. Garvin D.: How the Baldrige Award Really Works. Harvard Business Review, 1991, november/december, str. 3-8.
9. Goh Eng Ann, Suhaiza Zailani, Nasbiah Abd Wahid: A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia. Management of Environmental Quality: An International Journal, 17 (2006), 1, str. 73-93.
10. Gole Sonja: Kakovost – različni pristopi, skupen cilj. 13. letna konferenca: Kar je danes ustrezno, bo jutri že preteklost. Zbornik referatov : Ljubljana. SZK, 2004, str. 183.
11. Heras Saizarbitoria Inaki, Arana Landín Germán, Casadesús Fa Martí: The impact of quality management in European companies' performance. European Business Review, 18 (2006), 2, str. 114-131.
12. Hesham A.E. Magd: An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. Managerial Auditing Journal, 21 (2006), 2, str. 132-147.
13. Ho Samuel K.M.: Operations in Quality Management. London : International Thomson Business Press, 1999. 323 str.
14. Huč Božidar, Berus Morosini Evridika: Inovativnost in spremembe – temelj dolgotrajnega uspeha. 14. letna konferenca. Integriran sistem vodenja. Zbornik referatov : Ljubljana. SZK, 2005. 183 str.

15. Klun Nataša, Česen Marinka: Inovativnost in spremembe – temelj dolgotrajnega uspeha. 14. letna konferenca. Vloga in uporabnost ISO 22000 v živilski dejavnosti. Zbornik referatov : Ljubljana. SZK, 2005. 183 str.
16. Knez Jože, Nedižavec Albin: Inovativnost in spremembe – temelj dolgotrajnega uspeha. 14. letna konferenca. Varovanje informacij s standardom ISO/IEC 27001 v obstoječih sistemih vodenja. Zbornik referatov : Ljubljana. SZK, 2005. 183 str.
17. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832. str.
18. Kunc Peter: Kakovost. Razvoj in uporaba standardov za sistem vodenja na področju varovanja zdravja in varnosti pri delu. Revija slovenskega združenja za kakovost : Ljubljana. 2005. 28 str.
19. Lekič Zoran: Uvodna beseda. BVQI Slovenija Dan kakovosti. Zbornik referatov : Ljubljana. SZK, 1999, str.1-5.
20. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2001. 52 str.
21. Poksinska Bozena, Jörn Dahlgaard, Antoni Marc: The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. The TQM Magazine, 15 (2002), 5, str. 297-306.
22. Sedej Mateja: S kompetentnostjo do osebne kakovosti. Vlagatelji v ljudi – standard kakovosti na področju ravnanja z miško. Zbornik referatov : Ljubljana. SZK, 2003. 131 str.
23. Strašek Vilijem: Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001. Ljubljana : Bureau Veritas Quality International Slovenija, 1998. 149 str.
24. Sun Hongyi et al.: The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. International Journal of Quality & Reliability Management, 21 (2004), 2, str. 131-153.
25. Vujošević Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000: smernice za zgradbo sistemov kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
26. Waite David A., Hartz William T., McCormack David W.: Integrated Performance Assurance: How to Combine Your Quality, Environmental, and Health & Safety management Systems. New York : Quality resources, 1998. 182 str.
27. Zoppe Sandra: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 108 str.
28. Zutshi Ambika, Sohal S. Amrik: Integrated management system. Journal of Manufacturing Technology Management, 16 (2005), 2, str. 211-232.

VIRI

1. Bonitete poslovanja za družbe in s.p. IBON [URL:<http://www.ibon.com>], 2006.
2. Intervju z g. Marjanom Tomažinčičem, odgovorno osebo za kakovost v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica.
3. Poslovník ravnanja z okoljem TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica.
4. Pravilnik o načinu izdelave izjave o varnosti z oceno tveganja (Uradni list RS, št. 30/2000).
5. SIST ISO 9001. Sistemi kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. 1995.
6. SIST ISO 9001. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. 2000.
7. Tečaj za vodilne presojevalce sistemov kakovosti, SIQ, 2001. 69 str.

INTERVJU

1. Kateri so bili glavni razlogi za uvedbo standarda kakovosti ISO 14001?

Nadgraditi smo želeli dosedanje prizadevanje na področju varovanja okolja. Imeli smo zgrajeno sodobno čistilno napravo, parkirišče za tovorna vozila, ki ustreza vsem zakonodajnim predpisom, lovilce odpadnih olj, intervencijsko enoto za učinkovito in hitro posredovanje v primeru nesreč. Boljše smo želeli obvladovati zakonodajne zahteve, optimirati stroške za porabljeno vodo, gorivo, energijo in odpadke. Želeli smo se prilagoditi novim zahtevam trga in poslovnih partnerjev ter s tem pridobiti boljši konkurenčni položaj.

2. Katera so bila vaša pričakovanja glede uvedbe standarda?

- V prvi vrsti notranja urejenost in boljša organiziranost podjetja.
- Motivacija ljudi, da je to za nas pomembno.
- Držati se predpisanih postopkov in navodil.
- Obvladovanje ravnanja z odpadki in drugimi snovmi.
- S časom pridobiti tržno prednost.

3. Kdo v podjetju je v glavnem vodil postopke uvajanja? Ste mogoče oblikovali poseben team?

Pri uvajanju je imel najpomembnejšo vlogo direktor. V teamu so bili še predstavnik vodstva za okolje, pooblaščenec za okolje in vodje posameznih enot. V bistvu pa so bili vključeni vsi zaposleni na svojih področjih dela.

4. Kako ocenjujete uvajanje standarda ISO 14001 s stroškovnega vidika?

Ob začetku uvajanja smo najeli zunanjega svetovalca, ki je stal 1.100.000 SIT, izobraževanje odgovornih oseb v podjetju nas je stalo 320.000 SIT, stroški za certificiranje pa 1.150.000 SIT. Tako so skupaj stroški znesli približno 2.600.000 SIT, ob tem pa moram povedati, da je država za uvajanje standarda v podjetje prispevala 1.800.000 SIT. In že prvo leto smo na račun zmanjšanja porabe pitne vode za 50% privarčevali 2.000.000 SIT. Dejansko smo s standardom že v začetku začeli takoj pridobivati.

5. Katere konkretne izboljšave v poslovnem procesu vam je prinesla uvedba certifikata ISO 14001?

- Kot sem že prej omenil, smo zmanjšali porabo pitne vode za 50 %, s tem privarčujemo približno 2.000.000 SIT na leto.
- Dobro obvladujemo zakonodajo, saj standard natančno predpisuje zakonodajne postopke, ki jih je potrebno sproti spremljati.
- Izboljšan je sistem obvladovanja procesov v podjetju, kot so nabava, prevozi...
- Ločeno zbiramo odpadke in s tem zmanjšujemo njihov volumen.
- Povečal se je tudi ugled podjetja.

6. Kako potekajo presoje in kdo jih izvaja?

Enkrat na leto izvajamo notranje presoje po vnaprej določenih postopkih in ugotavljamo, ali se držimo poslovnika. Na podlagi ugotovitev sprejemamo korekcijske ukrepe, če so potrebni in vpoštevamo predloge, ki pomembno prispevajo k ravnanju z okoljem. Seveda pa nas redno obiščejo tudi zunanji presojevalci z neodvisne presojevalne družbe BVQI, ki podajo svoje ugotovitve in mnenje.

7. Je mogoče zaznati tudi negativne učinke uvedbe standarda?

Ne, do sedaj ugotavljamo, da je uvedba standarda prinesla le pozitivne učinke, tako organizacijske kot tudi stroškovne.

8. Ali menite, da je po uvedbi standarda kakovosti predstavitev podjetja navzven boljša?

Da, še posebno se to pozna pri tujih partnerjih. Naj navedem konkreten primer v zvezi z našo pralnico. V Evropi namreč obstaja seznam pralnic, ki ustrezajo sodobnim okoljskim zahtevam in so ustrezno točkovane. Točke prinese tudi standard ISO 14001 in v okviru tega še poseben certifikat SQAS. Naše podjetje ga je v letu 2005 kot prvo v Sloveniji prejelo. Evropski svet za kemično industrijo je v zgodnjih 90-ih letih sprožil program, ki obravnava izboljševanje varnostnih pogojev med transportom kemikalij, njihovim shranjevanjem in rokovanjem z njimi. Program je bil sprožen kot poenotenje postopkov za ugotavljanje primernosti ponudnikov logističnih storitev. Podjetja v kemični industriji namreč potrebujejo zagotovila, da so dejavnosti transporta in skladiščenja izvršene varno in kakovostno, s poudarkom na zaščiti zaposlenih, širše javnosti in okolja. V Evropi je veliko podjetij, ki imajo uveden sistem varovanja okolja in se morajo posluževati storitev v pralnicah, ki imajo ustrezne reference.

9. Kako so se na uvedbo standarda kakovosti v podjetju odzvali vaši poslovni partnerji in lokalna skupnost?

Pri vseh smo naleteli na pozitiven odziv. Po uvedbi standarda smo izvedli posebno anketo. Poslali smo jo vsem poslovnim partnerjem, organizacijam v lokalni skupnosti, Parku Škocijanske jame in drugim institucijam. Vsi podpirajo našo okoljsko dejavnost.

10. Katere so vaše nadaljnje poslovne odločitve glede kakovosti po zahtevah standarda ISO 14001?

Naš glavni cilj je vzdrževati obstoječi sistem in ga stalno nadgrajevati. V bodoče ga želimo še bolj izkoristiti kot tržno prednost v vedno hujši konkurenčni bitki.

11. Ali razmišljate o uvedbi še katerega izmed drugih standardov kakovosti?

Ob uvedbi standarda ISO 14001 smo razmišljali tudi o standardu kakovosti 9001. Vendar smo leta 2001 dobili novega lastnika in ideja je zamrla. V zadnjem času pa obujamo zamisel, čeprav hkrati ugotavljamo, da je za naše podjetje ključnega pomena okoljski standard ISO 14001.

Priloga 2: Certifikat za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001:2004

