

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA UČINKOV UVEDBE STANDARDA KAKOVOSTI ISO 9001  
V PODJETJU MESO KAMNIK d.d.**

**Ljubljana, september 2004**

**ALENKA URŠIČ**

## **IZJAVA**

Študentka URŠIČ ALENKA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. BORUTA RUSJANA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.09.2004

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. KAKOVOST IN NJEN POMEN</b> .....	<b>3</b>
1.1. Definicije kakovosti .....	3
1.2. Zagotavljanje kakovosti.....	4
1.3. Razlogi za zagotavljanje kakovosti.....	4
<b>2. STANDARDI KAKOVOSTI IN VPLIV KAKOVOSTI NA USPEŠNOST PODJETJA</b> .....	<b>5</b>
2.1. Standard HACCP .....	6
2.2. ISO standardi serije 9000 .....	7
2.2.1. Standard ISO 9000:1994.....	9
2.2.2. Standard ISO 9000:2000.....	10
2.2.3. Novosti standardov serije ISO 9001:2000 .....	12
2.3. Vpliv kakovosti na poslovanje podjetij .....	12
<b>3. POSLOVNIK KAKOVOSTI PODJETJA</b> .....	<b>13</b>
3.1. Namen in vsebina poslovnika kakovosti.....	13
3.2. Politika, cilji in sistem kakovosti v poslovniku kakovosti .....	14
3.3. Ključni in podporni procesi ter presoje sistema kakovosti.....	14
3.4. Preventivni in korektivni ukrepi ter proces nenehnega izboljševanja .....	15
3.5. Usposabljanje, motiviranje in komuniciranje med zaposlenimi ter ugotavljanje zadovoljstva kupcev .....	16
<b>4. UVAJANJE NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA PODJETJA PO UVEDBI STANDARDA ISO 9000</b> .....	<b>16</b>
4.1. Vključenost zaposlenih in vlaganje v njihovo znanje ter Demingova filozofija za nenehno izboljševanje kakovosti.....	17
4.2. Spremembe v strukturi in kulturi podjetja .....	19
4.3. Spremembe v procesih kadrovanja in vodenja .....	21
<b>5. UČINKI UVEDBE STANDARDA KAKOVOSTI ISO 9001 V PODJETJU MESO KAMNIK D.D.</b> .....	<b>21</b>
5.1. Poslovnik kakovosti podjetja Meso Kamnik d.d. ....	22
5.1.1. Predstavitev podjetja Meso Kamnik d.d. ....	22
5.1.2. Sistem vodenja kakovosti.....	25
5.1.3. Odgovornost vodstva .....	27
5.1.4. Obvladovanje virov .....	28
5.1.5. Realizacija storitve .....	29
5.1.6. Merjenje, analize in izboljšave .....	29

<b>5.2. Analiza učinkov uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju Meso Kamnik d.d. ....</b>	<b>30</b>
<b>5.2.1. Pristop k analizi .....</b>	<b>31</b>
<b>5.2.2. Pogled PVK .....</b>	<b>31</b>
<b>5.2.3. Pogled vodij poslovnih funkcij .....</b>	<b>32</b>
5.2.3.1 Vpliv standarda kakovosti na finančne dejavnike .....	33
5.2.3.2 Vpliv standarda kakovosti na dejavnike nabave.....	33
5.2.3.3 Vpliv standarda kakovosti na proizvodne dejavnike.....	34
5.2.3.4 Vpliv standarda kakovosti na zaposlene.....	35
5.2.3.5 Vpliv standarda kakovosti na organizacijske dejavnike.....	35
5.2.3.6 Vpliv standarda kakovosti na zadovoljstvo kupcev .....	36
<b>5.2.4. Pogled glavnega ravnatelja .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.5. Rezultati analize.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.6. Povratne informacije.....</b>	<b>38</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>40</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>41</b>

## **SEZNAM SLIK**

Slika 1: Povezanost standardov serije 9000 in terminološkega slovarja.....	8
Slika 2: Področja, ki jih zajema posamezen standard .....	9
Slika 3: Povezava med standardi serije ISO 9000:2000.....	11
Slika 4: Demingov krog.....	18
Slika 5: Organizacijska shema podjetja Meso Kamnik d.d.....	24

# UVOD

Spremembe v poslovnem okolju zahtevajo spremembe v podjetju. Podjetij z enakimi storitvami in enakimi izdelki je vsak dan več, tekmovanje med njimi je vse ostrejšo, kupčeve zahteve so iz dneva v dan večje in vse več je primerov, ko kupec zahteva določena dokazila o zagotavljanju kakovostnih storitev. Taka dokazila so na primer pridobljeno potrdilo (certifikat) ISO 9001, potrdilo o poslovni odličnosti itd.

Namen diplomskega dela je predstaviti standard kakovosti ISO 9000 ter njegov vpliv na zagotavljanje kakovostnih proizvodov ter s tem posledično na uspešnost poslovanja podjetja. Cilj diplomskega dela je analizirati učinke pridobitve standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju Meso Kamnik d.d.

Širši predmet raziskovanja je kakovost na splošno. Ožji pa so standardi kakovosti ISO 9001 in prizadevanje podjetij, da jih v prvi fazi vzpostavijo in si prizadevajo za nenehno izboljševanje in poslovno odličnost.

S študijem strokovne literature obravnavanega področja, z metodo analize dognanj različnih avtorjev in z metodo dedukcije skušam ugotoviti sedanje stanje na področju sistemov kakovosti na splošno ter učinkih uvedbe sistema kakovosti v podjetju Meso Kamnik d.d. Glavna omejitev s katero se soočam v tem diplomskem delu je nemogoče eliminiranje subjektivnega mnenja pri opravljenih osebnih razgovorih pri analiziranju učinkov uvedbe standarda ISO 9001 v podjetju Meso Kamnik d.d..

Celotno delo sem razdelila na sedem sklopov: Uvodu sledijo štiri poglavja za razjasnitev teoretičnih osnov, sledi poglavje za predstavitev konkretnega podjetja ter sklep.

V prvem poglavju diplomskega dela je definirana kakovost kot osnovni pojem, na katerem se gradi sistem kakovosti v podjetju. Nadaljujem z osvetlitvijo zagotavljanja kakovosti in razlogi, zakaj podjetja težijo k čim boljšemu in učinkovitejšemu zagotavljanju kakovosti.

Drugo poglavje zajema vsebinsko dva dela. Splošen pregled standardov kakovosti in vpliv kakovosti na poslovanje podjetij. V prvem delu splošnemu pregledu standardov kakovosti sledi podrobnejša predstavitev standarda HACCP in ISO 9000. Pri slednjem predstavljam drugo izdajo ISO 9001:1994 in tretjo izdajo ISO 9001:2000 ter novosti standardov, ki jih prinaša tretja izdaja. V drugem delu opisujem vpliv kakovost na poslovanje podjetij.

V tretjem poglavju predstavim poslovnik kakovosti, ki je temeljni organizacijski akt sistema obvladovanja kakovosti in bi ga lahko obravnavala tudi v drugem poglavju, vendar ga zaradi izredne pomembnosti in obsežnosti obravnavam posebej. Vključuje namen in vsebino poslovnika kakovosti vključno s politiko, cilji družbe, sistemom kakovosti, ključnimi in

podpornimi proces, meritvami ter presojami. Podrobno obravnavam še preventivne in korektivne ukrepe ter proces nenehnega izboljševanja, usposabljanje, motiviranje in komuniciranje zaposlenih ter ugotavljanje zadovoljstva kupcev. Poslovník torej povezuje zahteve standarda v celoto.

Tema četrtega poglavja je nenehno uvajanje izboljšav v podjetju po uvedbi standarda ISO 9000. Proučila bom, kako podjetja, ki so že pridobila standard kakovosti, uvajajo nenehne izboljšave. Kot vemo, je sama pridobitev standarda oziroma uvedba le-tega prvi korak v tem celotnem procesu spreminjanja. V podjetjih nenehno izboljševanje poteka v obliki sprememb v strukturi podjetja, njegovi kulturi, procesih kadrovanja in vodenja itd. Izboljšave kakovosti so pomembne tako za lastnosti proizvodov in storitev kot za odpravljanje napak.

V petem poglavju bom predstavila učinke uvedbe standarda kakovosti v podjetju Meso Kamnik d.d. Razdelila sem ga na dva dela. V prvem delu bom predstavila poslovnik kakovosti podjetja Meso Kamnik d.d. Pri tem želim preko temeljnega organizacijskega akta sistema obvladovanja kakovosti predstaviti splošno sliko o urejenosti sistema kakovosti v podjetju. V drugem delu bom predstavila analizo učinkov uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju Meso Kamnik d.d. Namen analize je bil ugotoviti ali je uvedba standarda kakovosti ISO 9001 doprinesla podjetju razpoznavni znak uspešnega in zdravega podjetja ali je le drag »okrasek«, s katerim podjetje pridobiva na ugledu. Vplive podrobneje predstavljam s pomočjo pogledov predstavnika vodstva za kakovost, vodij poslovnih funkcij in glavnega ravnatelja. Na koncu poglavja navajam rezultate analize in povratne informacije.

V sklepu diplomskega dela so predstavljene sklepne ugotovitve.

# 1. KAKOVOST IN NJEN POMEN

Opređeljevanje kakovosti je zapleteno. Avtorji ki se ukvarjajo s kakovostjo podajajo različne opredelitve kakovosti. Ker enotne oziroma splošne definicije kakovosti ne poznamo, bom v nadaljevanju navedla nekaj le-teh.

## 1.1. Definicije kakovosti

Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb (definicija po DN 55350/ISO 8402, po načelih Evropske organizacije za nadzor kakovosti (EOQC), in po načelih Ameriške skupnosti za nadzor kakovosti (ASQC)) (Šostar, 2000, str. 7).

Ožji pomen pojma kakovost pomeni kakovost proizvoda. Širši pomen zajema kakovost dela, kakovost storitve, kakovost informacije, kakovost procesa, kakovost oddelka, kakovost ljudi vključno delavcev, inženirjev, vodij in administracije, kakovost sistema, kakovost organizacije, kakovost ciljev (Ishikawa, 1987, str. 48).

Kakovost lahko opredelimo kot skladnost z zahtevami, kar pomeni, da moramo najprej opredeliti zahteve za posamezni proizvod, šele nato na osnovi skladnosti proizvoda z njimi, ki jo ugotavljamo s stalnimi merjenji, dobimo kakovost proizvoda (Crosby, 1990, str. 16).

Kakovosten izdelek naj bi zadovoljil ali celo presegel zahteve in pričakovanja kupcev. Na kakovost vplivajo pričakovanja kupcev in je v tej povezavi v določeni meri vedno subjektivna (Rusjan, 1999, str. 268).

Kakovost je celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga (Marolt, 1994, str. 2).

Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da je kakovosten proizvod ali storitev tista, ki ustreza zahtevam kupca. Če so izpolnjena ali celo presežena pričakovanja kupca, ki so vedno subjektivna, je proizvod zadovoljivo kakovosten.

## 1.2. Zagotavljanje kakovosti

Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanja kakovosti, vodenja in preverjanja kakovosti (definicija po DIN 55350, poglavje 11) (Šostar, 2000, str. 9).

Kakovost mora biti sestavni del kulture podjetja. Proces uvajanja te miselnosti v podjetje in spreminjanje obstoječe miselnosti je lahko dolgotrajen. Ob vztrajnem izobraževanju zaposlenih na področju kakovosti in poudarjanju pomena zagotavljanja kakovosti, se zaposleni privadijo na novo miselnost v podjetju in sčasoma se pokažejo pozitivni učinki za podjetje (Crosby, 1991, str. 41). Razvoj na področju zagotavljanja kakovosti se odvija v dve smeri. Prva smer razvoja zagotavljanja kakovosti je znotraj podjetja v obliki uvajanja celovitega obvladovanja kakovosti (TQM<sup>1</sup>). Takšna oblika zagotavljanja kakovosti je osnova za ustvarjanje kakovosti v podjetju in daje poudarek na vključevanje čim večjega števila sodelavcev ter cele proizvodne verige. Druga smer razvoja zagotavljanja kakovosti je med podjetji v obliki uvajanja in certificiranja sistemov kakovosti. Zagotavljanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč lahko ta pojem razumemo kot sistem, ki presega okvir proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije podjetja (Vujošević, 1992, str. 17).

Zagotavljanje kakovosti pomeni, da mora podjetje razširiti obvladovanje kakovosti v proizvodnem procesu na vse faze poslovnega procesa, od začetka raziskav trga do servisiranja izdelkov v uporabi (Crosby, 1990, str. 6).

## 1.3. Razlogi za zagotavljanje kakovosti

Zagotavljanje kakovosti je postalo odločujoče za uspeh podjetij predvsem zato, ker se odvijajo v zadnjih letih na področju tržišča in izdelkov velike spremembe. Najpomembnejše spremembe na tržišču, ki usmerjajo podjetja, so zagotovo hitro spreminjajoče se zahteve kupcev oziroma tržišča. Poleg omenjenih sprememb se morajo podjetja nenehno prilagajati poostrenim varnostnim zahtevam, zahtevam pri odnosu podjetja do okolja in ustreznega ravnanja z odpadki. Te zahteve so posledica vse večjega pomena in poudarka na kakovosti življenja. Podjetja morajo izpolnjevati naraščajoča pričakovanja kupcev, ki vključujejo zaupanje, trajnost, enostavnost uporabe, lahko razumljiva navodila za uporabo in izdelke brez napak. Poleg kupcev, ki nenehno zahtevajo dokaze o zagotavljanju kakovosti, morajo podjetja izpolnjevati tudi mednarodna merila glede kakovosti, da so lahko uspešna v konkurenčnem

---

<sup>1</sup> Tuj izraz za celovito obvladovanje kakovosti je Total Quality Management (TQM). Po Potočniku (Potočnik, 1996, str. 20) je celovito ravnanje kakovosti (TQM) filozofija ravnanja, katere namen je ob pomoči ravnanja s prvinami družbe doseganje opredeljenih ciljev.



boju na globalnih tržiščih. Podjetja se morajo prilagajati tudi na nove poti širjenja in prodaje izdelkov in storitev (Čuk, 1999, str. 62).

Vujoševič (1992, str. 12) navaja: »Namen vseh dejavnosti na področju zagotavljanja kakovosti je pripraviti ljudi do tega, da bodo organizirano delali tako, kot bi že sicer sami morali delati. Nič ne sme biti prepuščeno naključju. Dobre stvari se bodo zgodile le, če bodo načrtovane, slabe stvari se zgodijo same od sebe. Zakaj bi trošili denar, čas in energijo v iskanju in popravljanju napak ter prerekanju okoli njih, če bi lahko že prej preprečili sporni dogodek. To pa je tudi glavni namen zagotavljanja kakovosti. Napako moramo iskati in ne čakati, da se sama pojavi, kajti ko je napaka splošno znana, je največkrat že prepozno«.

## **2. STANDARDI KAKOVOSTI IN VPLIV KAKOVOSTI NA USPEŠNOST PODJETJA**

Z razvojem zahtev glede kakovosti proizvodov se razvijajo tudi samoocenitveni modeli in standardi kakovosti, ki pomagajo podjetjem vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti proizvodov. Podjetja navzven signalizirajo preko pridobljenih certifikatov, nagrad in priznanj doseženo kakovost poslovanja, ki je skladna z zahtevami uvedenega standarda kakovosti oziroma samoocenitvenega modela.

Samoocenitveni modeli<sup>2</sup> se uvajajo kot nadgradnja uvedenih standardov ali pa kot samostojen pristop k zagotavljanju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Večina podjetij, ki se odločijo za uvedbo enega od samoocenitvenih modelov, imajo že uveden standard kakovosti ISO 9001<sup>3</sup> ali ISO 14001.

Standarde kakovosti lahko delimo na splošne in specifične. Med splošne standarde kakovosti lahko uvrstimo:

- ISO 9000<sup>4</sup> – standardi za obvladovanje kakovosti,
- ISO 14001 – standardi za ravnanje z okoljem,

---

<sup>2</sup> Za primer navajamo model poslovne odličnosti, ki predstavlja zadnjo stopnjo kakovosti h kateri naj bi stremela podjetja in je rezultat dosledne in trajne zavezanosti ravnateljstva kakovosti. V Republiki Sloveniji je nastal model poslovne odličnosti (MPO) na podlagi sodelovanja med Uradom RS za standardizacijo in meroslovje ter evropskim standardom za upravljanje kakovosti (EFQM). Slovenski model poslovne odličnosti je v celoti povzet po evropskem modelu poslovne odličnosti za mala in srednja podjetja, ki se je uveljavil pod imenom European Quality Award (EQA). Republika Slovenija je na osnovi modela poslovne odličnosti leta 1996 uvedla Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO).

<sup>3</sup> Za podrobno predstavitev glej poglavje 2.2.

<sup>4</sup> V Sloveniji je bilo do sredine leta 2003 veljavnih 1200 certifikatov serije ISO 9000 (Gospodarska zbornica Slovenije, 2003).

- OHSAS 18001 – standardi za obvladovanje poklicnega zdravja in varnosti pri delu,
- SA 8000 – standard družbene odgovornosti.

Specifični standardi so aktualni za podjetja iz določenih panog. Obravnavajo specifične zahteve glede kakovosti dela, proizvodov in storitev v obravnavni panogi. Podjetjem večinoma postavljajo strožja merila in zahteve kot splošni standardi. Specifični standardi, ki se uveljavljajo v slovenskih podjetjih so:

- avtomobilski standardi (ISO/TS 16949, AVSQ, VDA 6.1, EAQF, QS 9000),
- standardi na področju informatike (ISO 9001/Ticklt, ISO 17799),
- standardi na področju proizvodnje in distribucije živil (HACCP – standard za zagotavljanje varnih živil).

## 2.1. Standard HACCP

Podjetje, ki ga obravnavam je v standard kakovosti ISO 9001 vključilo tudi HACCP standard, zato si ga bomo v nadaljevanju bolj natančno pogledali.

ISO 9001 vsebuje interni standard kakovosti in higijene. Interni standard higijene, IS-H<sup>5</sup>, je temelj HACCP standarda in je zgrajen podobno kot ameriška sistema GMP<sup>6</sup> in SSOP<sup>7</sup>.

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) je standard, ki ugotavlja in ocenjuje dejavnike tveganja pri posameznih postopkih proizvodnje in prometa z živili – pomeni analizo tveganja in kritičnih kontrolnih točk. Danes HACCP standard predstavlja eno najuspešnejših metod za preprečevanje bolezni, ki se prenašajo z živili.

HACCP je učinkovit standard, ki je uporaben na širokem področju enostavnih in zapletenih operacij v živilski dejavnosti. Uporablja se za zagotavljanje higienske ustreznosti in neoporečnosti živil v vsej prehranski verigi, od primarnega proizvajalca do končnega porabnika. Ob uporabi HACCP standarda morajo proizvajalci nadzorovati svoje izdelke in proizvodne postopke. HACCP nadzor je potrebno izvajati tudi pri zalogah surovin in skladiščenju končnih izdelkov. Preveriti pa je potrebno tudi distribucijo in prodajo na drobno, vse do končne uporabe. Standard HACCP je najugodnejše uvesti pri novih proizvodih, novih proizvodnih metodah oziroma fazah proizvodnje. Seveda pa ne smemo zanemariti, da ga je

---

<sup>5</sup> IS-H - določa osnovna higienska opravila, postopke in navodila pri proizvodnji mesnih izdelkov. Pri njegovi izdelavi so bila upoštevana zakonska določila in norme, dejansko stanje v proizvodnji, delovne izkušnje in strokovna literatura.

<sup>6</sup> GMP – good manufacturing practise (dobra proizvodna praksa).

<sup>7</sup> SSOP – sanitation standard operating procedures (standardni operacijski postopki sanitacije).

potrebno uvajati tudi v že obstoječe proizvodne postopke. Standard je uporaben tudi za zagotovitev učinkovitosti pomožnih postopkov proizvodnje – npr. čistilnih sistemov.

Likarjeva in Bauer (1995, 23-28) navajata nekaj koristi, ki jih HACCP standard prinaša za varnost živil:

- metoda HACCP je sistematični pristop, ki ga lahko uporabimo za vse vidike varnosti živil, tudi za biološke, kemične ali fizikalne nevarnosti, za vse stopnje prehranske verige, tudi za surovine, rast, zbiranje pridelkov, kupovanje, proizvodnjo, distribucijo in shranjevanje, do končne uporabe proizvoda,
- standard HACCP nakazuje, da je bilo storjeno vse, da potrošnik ne bi bil v nevarnosti,
- metoda HACCP premakne poudarek s statistično nezanesljivega testiranja končnega proizvoda, ki je pogosto retrospektivno, v preventivno usmerjeno metodo za proizvodnjo varnih prehranskih izdelkov,
- uporabljanje koncepta HACCP je stroškovno učinkovito, zagotavlja varna živila in preprečuje bolezni in poškodbe, ki se prenašajo s hrano,
- standardi HACCP usmerjajo resurse na tiste postopke, ki so kritični za zagotavljanje varnih proizvodov,
- lahko zmanjšajo izgube proizvodov zaradi pokvarljivosti,
- večajo zaupanje v varnost živilskih proizvodov in s tem zaupanje v trgovino z živili in v trdnost živilskega gospodarstva,
- standard HACCP lahko olajša oblikovanje in izgradnjo novih obratov za predelavo hrane in opreme, saj vnaprej napove potencialne nevarnosti in svetuje nadzorne ukrepe.

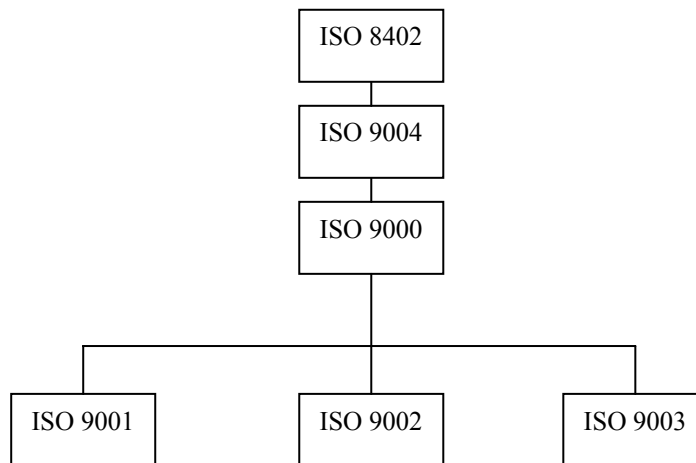
## **2.2. ISO standardi serije 9000**

Ob besedi kakovost najprej pomislimo na standarde kakovosti ISO, ki so postali nekakšno spričevalo za kakovost. Pridobitev certifikata standardov kakovosti ISO naj bi podjetju prinašali konkurenčno prednost. Vse bolj pa se dogaja, da je pridobljeni certifikat le še vstopnica za nastop na trgu (večinoma ga zahtevajo kupci). Odločitev podjetja za pridobitev certifikata kakovosti zaradi pritiskov trga, ne prinaša pričakovanih koristi za podjetje. Strokovnjaki pravijo, da le polovici naših podjetij, ki so pridobila certifikat kakovosti ISO, ta tudi prinaša koristi. Praviloma zato, ker so se zanj odločila, da bi resnično dvignila sistem kakovosti v podjetju na višjo raven.

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (International Standard Organization) je leta 1987 izdala standarde kakovosti serije ISO 9000 in terminološki slovar ISO 8402. Glavni namen organizacije je pospeševati razvoj standardov, ki omogočajo in pospešujejo mednarodno menjavo dobrin in sodelovanje na znanstvenem, tehnološkem in ekonomskem področju. Bistvo mednarodnih standardov pa je, da so v veliki meri prispevali k poenostavitvi,

zanesljivosti in učinkovitosti izdelkov in storitev v vsakdanjem življenju. Skupino standardov ISO 9000 sestavlja pet posameznih standardov (9000, 9001, 9002, 9003, 9004). V podporo jim je terminološki slovar ISO 8402. V nadaljevanju slika 1 prikazuje povezanost standardov serije 9000 in terminološkega slovarja.

Slika 1: Povezanost standardov serije 9000 in terminološkega slovarja



Vir: Marolt, 1994, str. 24.

ISO 8402 je tako imenovani slovar kakovosti. Vsebuje razlago terminov oziroma strokovnih izrazov.

ISO 9004 predstavlja osnovne smernice za postavitve sistema vodenja kakovosti. Sistem je obširnejši od ISO 9001 – 9003 tako po obsegu elementov kot tudi po zahtevah, ki jih opredeljuje (Vujoševič, 1992, str. 33). V standardu so podane smernice za management kakovosti.

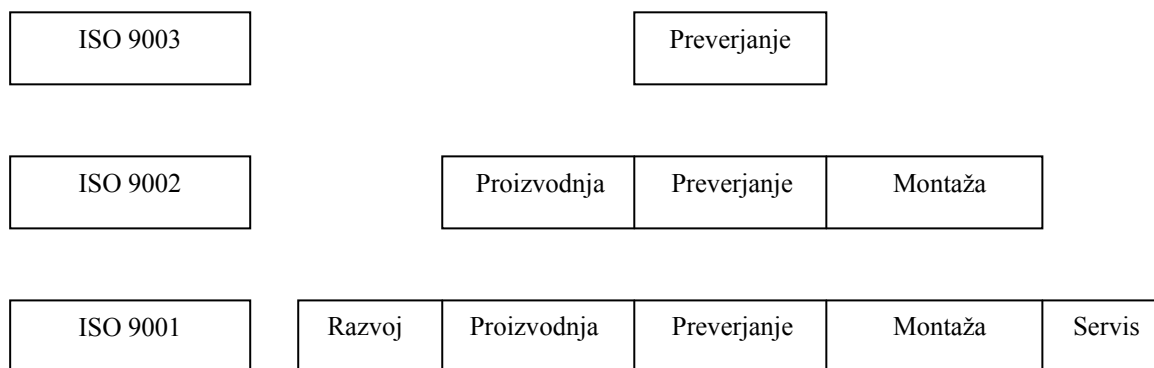
Standard ISO 9000 opredeljuje glavne pojme, povezane s kakovostjo. To so politika kakovosti, zagotavljanje kakovosti, poslovnik kakovosti itd. Služi kot vodič za izbiro in uporabo standardov.

Standard ISO 9001 je model sistema kakovosti za obvladovanje kakovosti v načrtovanju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Model sistema kakovosti se uporablja, ko so zahteve za izdelek ali storitev določene, vendar mora dobavitelj sam opredeliti podatke za nadaljnje delo in prevzeti vso odgovornost od razvoja do servisiranja izdelka (Vujoševič, 1992, str. 33).

Standard ISO 9002 podaja zahteve glede obvladovanja kakovosti v proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Cilj zahtev, ki so podane v tem standardu, je prvenstveno preprečiti in odkriti vsako neskladnost v teku proizvodnje in montaže ter doseči, da ne pride so ponovnih pojavov neustreznosti (Marolt, 1994, str. 25).

Standard ISO 9003 je model sistema kakovosti za obvladovanje kakovosti v končni kontroli in preizkušanju.

Slika 2: Področja, ki jih zajema posamezen standard



Vir: Marolt, 1994, str. 26.

Popravki prvotnih standardov kakovosti ISO so bili narejeni leta 1994. Druga serija standardov je bila zasnovana na razumevanju kakovosti kot tehnični problem. Izkazalo se je, da druga serija standardov kakovosti ISO ni primerna za vse vrste organizacij, je preobsežna in nejasna ter ne vključuje človeških virov. Kot odgovor tem pomanjkljivostim je bila leta 2000 uvedena nova serija standardov kakovosti ISO. Zaradi boljšega razumevanja standardov bom v nadaljevanju predstavila serijo ISO 9000:1994 in serijo ISO 9000:2000.

### 2.2.1. Standard ISO 9000:1994

Druga izdaja serije standardov ISO 9000:1994 obsega različno število zahtev za modele sistema kakovosti. Vseh 20 elementov sistema, ki so naštetih v nadaljevanju, obsega le standard kakovosti ISO 9001.

1. Odgovornost vodstva
2. Sistemi kakovosti
3. Pregled pogodbe

4. Obvladovanje razvoja
5. Obvladovanje dokumentov in podatkov
6. Nabava
7. Obvladovanje proizvodov, ki jih dobavi odjemalec
8. Identifikacija in sledljivost proizvodov
9. Obvladovanje procesa
10. Kontrola in preskušanje
11. Obvladovanje kontrolne, merilne in preskusne opreme
12. Status kontroliranja in preskušanja
13. Obvladovanje neskladnosti
14. Korektivni in preventivni ukrepi
15. Ravnanje, skladiščenje, pakiranje, zaščita in odprema
16. Obvladovanje zapisov o kakovosti
17. Notranje presoje kakovosti
18. Usposabljanje
19. Servisiranje kupcev in poprodajne aktivnosti
20. Statistične metode

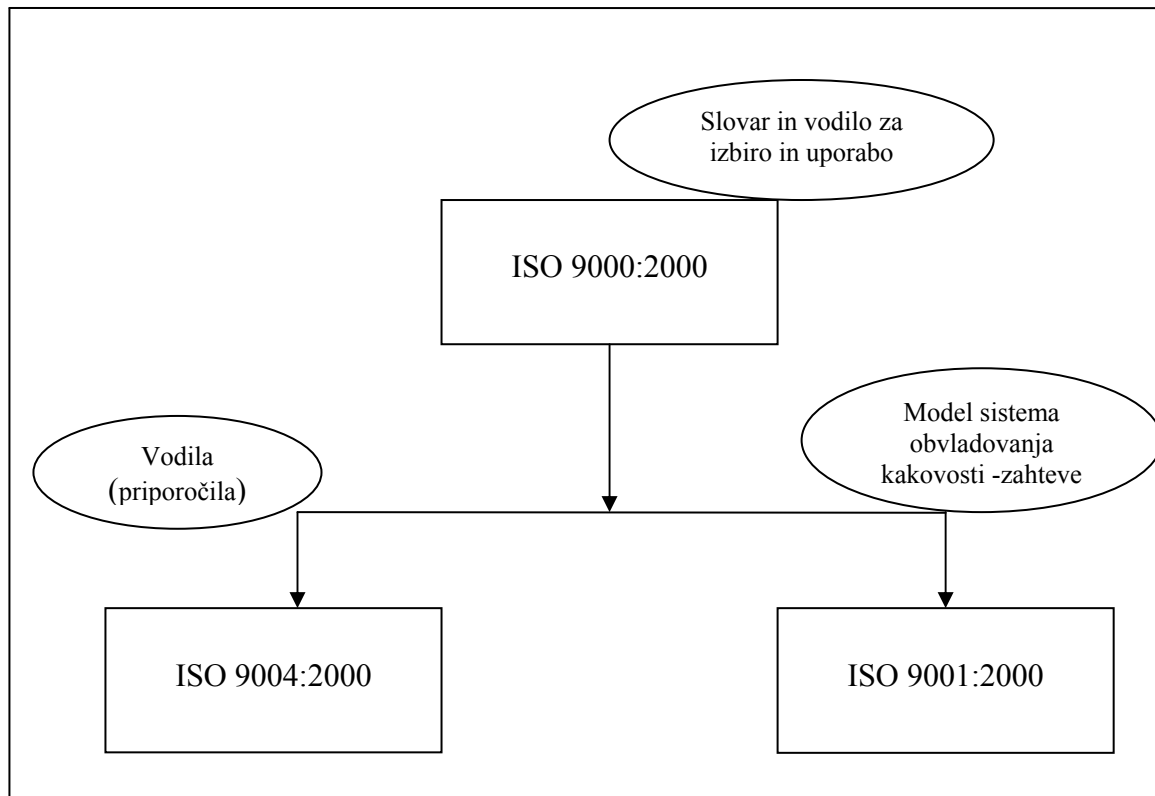
Standarda kakovosti ISO 9002 in ISO 9003 obsegata le nekatere izmed naštetih elementov sistema. Vendar to ne pomeni različne ravni kakovosti. Kot smo že pojasnili so namenjeni različnim podjetjem. ISO 9001 je primeren za proizvodna podjetja. ISO 9002 pa za storitvena podjetja.

### **2.2.2. Standard ISO 9000:2000**

Zadnjo izdajo standardov ISO 9000:2000 ne sestavlja več pet standardov kakovosti in terminološki slovar pač pa le trije standardi kakovosti, in sicer ISO 9000 sistemi vodenja kakovosti – osnove in slovar, ISO 9001 sistemi vodenja kakovosti – zahteve in ISO 9004 sistemi vodenja kakovosti – smernice za izboljšanje delovanja. Namen standarda kakovosti ISO 9001:2000 je poleg zagotavljanja kakovosti tudi povečanje zadovoljstva kupcev.

Terminološki slovar ISO 8402 je nadomeščen z ISO 9000. Standardi kakovosti ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003 so nadomeščeni z ISO 9001. Slika 3 prestavlja povezavo med standardi kakovosti serije ISO 9000:2000.

Slika 3: Povezave med standardi serije ISO 9000:2000



Vir: Trebar et al., 2001, str. 13

Novi standard ISO 9001 je prilagojen vsem vrstam organizacij, tako proizvodnim kot storitvenim. Specificira zahteve za sistem obvladovanja kakovosti za uporabo znotraj organizacije, certificiranje ali pogodbene namene. Osredotoča se na učinkovitost obvladovanja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev kupcev. Standard kakovosti ISO 9004 omogoča organizacijam najti prednosti in priložnosti za nenehno izboljševanje delovanja organizacije. Priporoča se kot vodilo za organizacije, katerih najvišje vodstvo želi v prizadevanju za nenehno izboljševanje delovanja preseči okvire zahtev ISO 9001, vendar ni namenjen za certificiranje ali uporabo v pogodbenih odnosih.

Serijski standard kakovosti ISO 9001:1994 je obsegala dvajset zahtev sistema. Nova izdaja standarda kakovosti ISO 9001:2000 pa obsega osem zahtev sistema. Glavne zahteve od slednjih so:

1. Sistem vodenja kakovosti
2. Odgovornost vodstva
3. Vodenje virov
4. Realizacija proizvoda
5. Merjenje, analize in izboljšave.

### 2.2.3. Novosti standardov serije ISO 9001:2000

Serijski standardi kakovosti ISO 9001:2000 prinašajo nekatere spremembe. Artač, Kočar, Prislan navajajo spremembe na katerih temelji novi standard ISO 9001:2000 (povzeto po Alič, 2003, str. 52-53):

- **»Procesni pristop pri obvladovanju kakovosti:** Zaradi procesnega pristopa novi standard v večji meri sili podjetje k učinkovitemu in tudi k uspešnemu poslovanju.
- **»Stalno izboljševanje sistema obvladovanja kakovosti:** S stalnim (nenehnim) izboljševanjem sistema obvladovanja kakovosti novi standard zagotavlja nenehno izboljševanje vseh poslovnih procesov, ki so povezani z izdelavo proizvodov za končnega kupca, posledično pa se izboljšuje tudi kakovost proizvodov (skladnost s postavljenimi zahtevami). Na ta način podjetja s povečevanjem produktivnosti in zniževanjem stroškov proizvodnje povečujejo svojo uspešnost.
- **»Večja združljivost z drugimi sistemi (standardi):** Novi standard ISO 9001 je usklajen tudi s standardom za varstvo okolja ISO 14001 glede ustroja, vsebine, jezika in terminologije, kar omogoča medsebojno združljivost različnih standardov obvladovanja kakovosti.
- **»Prijaznejši pristop do uporabnika:** Besedilo novih standardov je poenostavljeno in primerno za uporabo v majhnih, srednjih in velikih podjetjih ter tako za proizvodna kot storitvena podjetja. Nova izdaja ISO 9001:2000 razširja pojem odjemalec na zainteresirane stranke-osebe ali skupine, ki se zanimajo za delovanje in uspeh podjetja, glavni poudarek pa ostaja na odjemalcu.
- **»Upoštevanje zahtev uporabnikov:** Revizija skupine standardov ISO 9000 kaže na razvoj obvladovanja kakovosti, ki temelji na izkušnjah in priporočilih iz prakse, vendar ohranja bistveno iz standardov ISO 9001:1994.

### 2.3. Vpliv kakovosti na poslovanje podjetij

Marolt (1994, str. 5) navaja, da je po letu 1974 v državah s tržnim gospodarstvom kakovost izdelkov in storitev postala odločujoči faktor, ki vpliva na prodajo in ceno izdelka. Kakovost je postala faktor selekcije in izločanja podjetij v vedno ostrejšem konkurenčnem boju na svetovnem trgu, ki zahteva vedno višji nivo kakovosti izdelkov in storitev. Nezmožnost podjetja, da izdelka ali nudi storitve, ki imajo kakovost, ki jo določen trg želi, pomeni izgubo tega trga, kar lahko povzroči krizo podjetja.

Kakovost poslovnih učinkov in procesov je v konkurenčnih pogojih poslovanja vse bolj pomembna. Če je poslovni učinek kakovosten, je kupec z njim zadovoljen, nima dodatnih stroškov in izgubljanja časa. V tem primeru odpadejo stroški popraviljanja napak v podjetju,



hkrati pa ne trpi ugled podjetja. Kupec, ki je zadovoljen, se vrača k preizkušenemu podjetju, kar na dolgi rok povečuje dobiček podjetja.

Večina ljudi si ob besedi kakovosten proizvod predstavlja visoko ceno in posledično sklepa, da je kakovost draga. To vsekakor drži, ampak potrebno se je tudi vprašati, koliko stane nekakovost.

Z dobro kontrolo kakovosti in njenim stalnim izboljševanjem lahko podjetje zniža stroške poslovanja. Rusjan (1999, str. 267) navaja, da z izboljšanjem kakovosti lahko znižamo številne stroške, kot so stroški izmeta, analize napak, popravil in podobno. Veliko ceneje je, če že s prvo izdelavo naredimo poslovni učinek, ki ustreza pričakovanjem kupca.

### **3. POSLOVNIK KAKOVOSTI PODJETJA**

Poslovnik kakovosti je temeljni organizacijski akt sistema ravnanja kakovosti. Vključuje predmet sistema ravnanja kakovosti, vključno z razlogi in podrobnostmi glede morebitnih opustitev; dokumentirane postopke, vzpostavljene za sistem ravnanja kakovosti ali sklicevanja nanje ter opis medsebojnega vpliva procesov sistema ravnanja kakovosti (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 12).

#### **3.1. Namen in vsebina poslovnika kakovosti**

Vujoševič (1992, str. 210) navaja, da ima poslovnik kakovosti relativno majhen obseg. V njem je podan le organizacijski »know-how« podjetja za področje kakovosti in je zato lahko dostopen tudi kupcem in drugim osebam zunaj podjetja. Vsebovati mora vse elemente sistema ter zahteve in določbe, ki jih je podjetje prevzelo v svoj sistem kakovosti. Pri opisu elementov sistema moramo upoštevati vse dejavnosti, ki se na tem področju izvajajo v podjetju, za vsa področja podjetja, ki so pri tem udeležena. Za vsak element se poda samo načelen opis, tj. kaj se na tem področju izvaja v podjetju in kdo je odgovoren za posamezne dejavnosti/naloge. Obseg opisa je običajno 3-4 strani za vsak element sistema.

### **3.2. Politika, cilji in sistem kakovosti v poslovniku kakovosti**

Najvišji management podjetja naj postavi in izdela politiko kakovosti svojega podjetja. Izbrana politika kakovosti naj bo v skladu z ostalimi politikami podjetja. Management naj opravi vse potrebne ukrepe, da zagotovi, da vsi zaposleni razumejo, izvajajo in vzdržujejo izbrano politiko kakovosti podjetja (Marolt, 1994, str. 31).

Dokler politika ni določena, ni mogoče postavljati ciljev. Ko je politika določena, postanejo cilji sami po sebi jasni. Cilji morajo biti postavljeni tako, da se zagotovi sodelovanje vseh področij podjetja. Politika in cilji morajo biti pisno opredeljeni in dostavljeni vsem zaposlenim. Čim nižja je raven zaposlenih, tem bolj morajo biti ti seznanjeni z obsegom informacij, ki morajo biti jasne in nedvoumne (Vujošević, 1992, str. 13).

Bistvo sistema kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo sistemsko. Natančno morajo biti določeni plan dela, organizacija dela in odgovornost posameznih služb. Vsak udeleženec v procesu, tako sektor kot posameznik, mora natančno vedeti, kje je njegovo mesto v sistemu, kaj so njegove naloge in odgovornosti in kako mora delati (Vujošević, 1992, str. 14).

### **3.3. Ključni in podporni procesi ter presoje sistema kakovosti**

Piskarjeva (2003, str. 56) v svojem delu navaja: »Ključne in podporne procese morajo podjetja obvladovati. Obvladovanje procesov obsega:

- dokumentirana navodila za delo, ki določajo način procesa opravljanja storitev povsod tam, kjer bi odsotnost navodil slabo vplivala na kakovost, uporabo ustrezne opreme, skladnost z zakoni in predpisi,
- spremljanje in obvladovanje procesa,
- načrtovanje dela«.

Poznamo notranje in zunanje presoje sistema kakovosti. Namen notranjih presoj je ugotoviti, če procesi dejansko potekajo v skladu z dokumentacijo. S sistemom presoj vodstvo nadzira sistem kakovosti ali njegovo skladnost s postavljenimi cilji. Če se ugotovijo odstopanja, se sproži korektivne in preventivne ukrepe.

Zunanje presoje sistema kakovosti se opravijo s strani neodvisne institucije. Potek zunanjih presoj poteka enako kot notranje presoje, le da jo opravijo zunanji strokovnjaki.

Ko je presoja opravljena, ravnatelj sistema kakovosti napiše poročilo. V njem so navedene vse ugotovljene neustreznosti in morebitne pomanjkljivosti, učinkovitosti uvedenih popravljalnih ukrepov ter določeni časovni mejniki za izvedbo ukrepov, usklajeni z odgovornimi osebami, ter zapisi o njih. Vse je potrebno preveriti in dokumentirati (Potočnik et al., 1996, str. 143).

### **3.4. Preventivni in korektivni ukrepi ter proces nenehnega izboljševanja**

S preventivnimi in korektivnimi ukrepi se vzdržuje in izboljšuje raven sistema kakovosti. Izvaja se jih z namenom ugotavljanja vzroke in preprečevati ponavljanje napak.

Preventivni ukrepi so namenjeni preprečevanju vnaprej predvidenih odmikov in vnaprej predvidenih problemov. Izvajajo se na osnovi analize stroškov nekakovosti, statističnih metod ali predlogov izboljšav.

Namen korektivnih ukrepov je, da s sistematičnim pristopom razpoznamo okolja, kjer se pojavljajo za kakovost škodljiva stanja ter s popravki procesov, postopkov ali izdelkov preprečimo ponovitev istih vzrokov napak. Zato je pri ugotavljanju vzroka problema nujna koordinacija med posameznimi področji podjetja. Nivo, na katerem se ta problematika obravnava, je odvisen predvsem od pomembnosti problema, tj. od vpliva ugotovljenih neskladnosti na varnost in zanesljivost izdelka ter stroškov, ki jih povzročajo (Vujošević, 1992, str. 115).

Kot navaja Vujošević (1992, str. 115) je potrebno korektivne ukrepe sprejeti na osnovi analize vzrokov napak in reklamacij kupca ter analize procesov, postopkov, potekov in stroškov kakovosti.

Sistem kakovosti deluje po načelu procesa nenehnih izboljšav. Podjetje ne sme biti nikoli zadovoljno z doseženimi rezultati. Procese proizvodov in storitev mora stalno izboljševati. Pomembna značilnost koncepta nenehnih izboljšav poslovanja je tudi ta, da mora celoten koncept voditi preko nenehnih izboljšav poslovanja do uspešnega podjetja ter s tem posledično k zadovoljstvu kupcev kot drugemu pomembnemu cilju koncepta nenehnih izboljšav poslovanja.

### **3.5. Usposabljanje, motiviranje in komuniciranje med zaposlenimi ter ugotavljanje zadovoljstva kupcev**

Tudi za doseganje zastavljenih ciljev je usposobljenost osebja ključnega pomena, to pomeni, da mora biti osebje kos zadanim nalogam z namensko in splošno (formalno) usposobljenostjo. Osebje mora ob opravljanju dejavnosti znati uporabljati dokumente, s katerimi so te predpisane (Potočnik et al., 1996, 147).

Motivacija ljudi se prične z njihovim razumevanjem nalog, ki naj bi jih izvršili, in s tem, kako njihove naloge vplivajo na ostale dejavnosti v podjetju. Zaposleni naj se zavedajo prednosti pravilo izvršenega dela na vseh nivojih organizacije in učinka slabo izvršenega dela na ostale zaposlene, na zadovoljstvo kupca, operativne stroške in na ekonomsko uspešnost podjetja (Marolt, 1994, str. 60).

Učinkovita komunikacija med zaposlenimi je pomembna. Vujošević (1992, str. 19.) navaja: »Učinkovitost komuniciranja je zelo odvisna tudi od večine poslušanja. Vsi imamo kaj povedati in stalno iščemo koga, da bi nas poslušal. Ko bodo ljudje ugotovili, da ste si pripravljeni vzeti čas, da bi jih razumeli, boste dosegli stanje, v katerem se resnično lahko komunicira. Takrat boste lahko oddajali in sprejemali resnična poročila in uspeh ne more izostati, kajti ko ljudje vedo, da drugi poslušajo njihove probleme in nanje odgovarjajo, naenkrat spoznajo, da lahko zaupajo tej komunikaciji«.

Zadovoljstvo kupcev je pomemben dejavnik, ki ga mora podjetje spremljati. Podjetja morajo poznati determinante kupčevega zadovoljstva. Po Kotlerju je kupcu posredovana vrednost razlika med celotno vrednostjo v očeh kupca in celotnim kupčevim stroškom. Kupci bodo seveda izbrali tisto ponudbo, ki bo maksimizirala izrečeno vrednost (povzeto po Piskar, 2003, str. 56).

## **4. UVAJANJE NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA PODJETJA PO UVEDBI STANDARDA ISO 9000**

Ena od novosti standardov kakovosti serije ISO 9000:2000 je uvajanje nenehnega izboljševanje podjetja po uvedbi standarda. S tem je zagotovljeno nenehno izboljševanje vseh poslovnih procesov. Posledično pa tudi kakovost proizvodov, ki kot rezultat izhajajo iz poslovnih procesov. Področja, ki jim mora podjetje nameniti posebno pozornost so opisana v nadaljevanju.

#### **4.1. Vključenost zaposlenih in vlaganje v njihovo znanje ter Demingova<sup>8</sup> filozofija za nenehno izboljševanje kakovosti**

Sodelovanje zaposlenih je ključnega pomena za doseganje zelenih sprememb, ki ga je možno doseči z načrtovanimi in predvidenimi koraki pri odpravljanju odpora do sprememb pri zaposlenih, kajti nekaj nepremišljenih potez lahko ogrozi celotno uresničevanje načrtovanih sprememb.

Učenje je relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj. V podjetju ravnatelji želijo, da bi se zaposleni naučili vedenja, ki vodi k večji učinkovitosti in ne bi ponavljali stvari, ki učinkovitost zmanjšujejo. Učenje je odvisno v veliki meri od okoliščin in od medsebojnega sodelovanja. Prav zato ravnatelji ustvarjajo vzdušje, ki bo spodbujalo učenje zaposlenih (Rozman, 2000, str. 143).

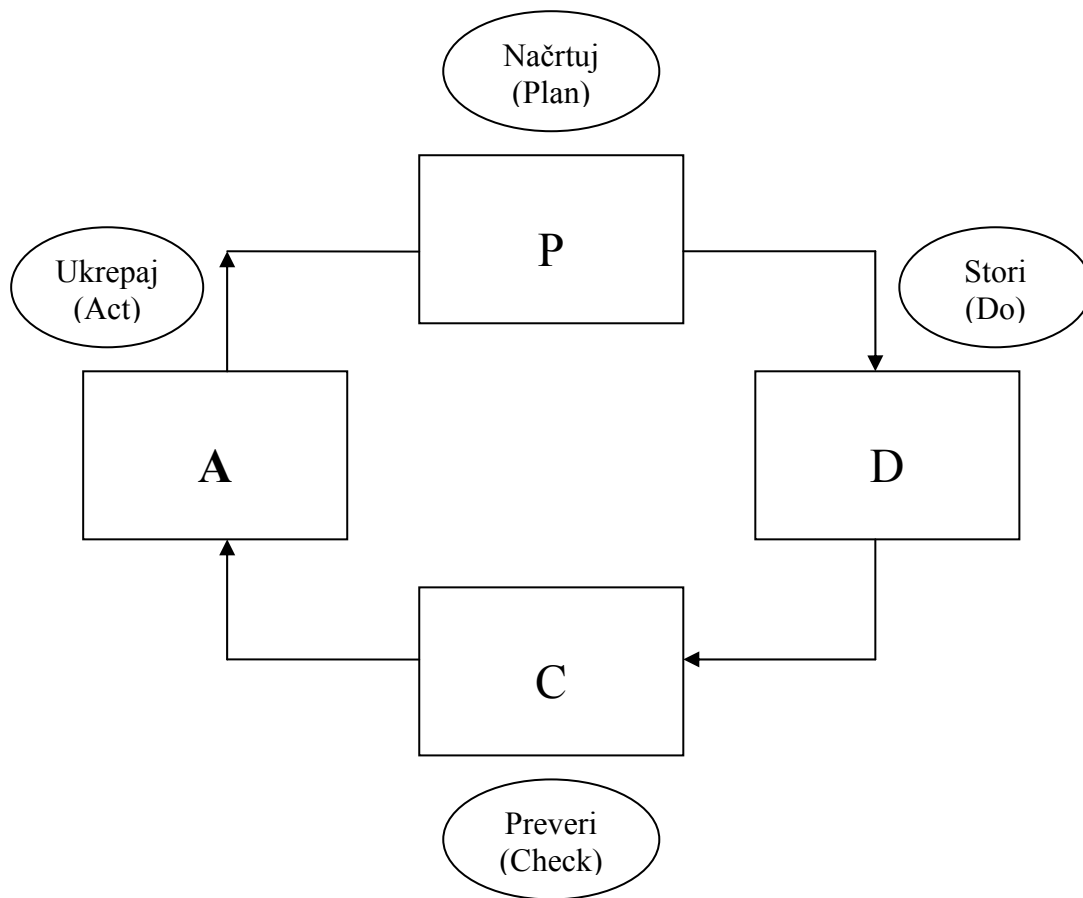
Zagotavljanje kakovosti se začne in konča z izobraževanjem. Zato moramo stalno izobraževati vse, od direktorja do delavca ob traku, kajti največji problem pri uvajanju nove filozofije na področju kakovosti ni v tem, ker ljudje kakovosti ne poznajo, temveč ve tem, ker mislijo, da jo poznajo. Kakovost so ljudje, bi lahko rekli na kratko, njihov odnos do novih rešitev pa je odvisen predvsem od njihove izobrazbe. Zato se mora spremeniti zavest ljudi o pomembnosti kakovosti in začeti izobraževanje na tem področju, kajti veliko ljudi se preneha učiti, brž ko dosežejo stopnjo na kateri se udobno uskladijo z okoljem (Vujošević, 1992, str. 21).

Demingova osnovna ideja je stalno izboljševanje kakovosti po principu PDCA (Plan, Do, Check, Act) kroga. Demingov krog (slika 4) izhaja iz trditve, da se vsak potek, pa naj bo to proizvodnja ali storitev, šteje za proces, ki ga je mogoče po korakih stalno izboljševati (Logothetis, 1992, str. 55).

---

<sup>8</sup> William Edwards Deming, ameriški fizik, matematik in statistik, je bil rojen leta 1900 v zvezni državi Iowa, ZDA (Logothetis, 1992, str. 26). Deming trdi, da sta statistična analiza in kontrola vseh procesov in sistemov ravno tako pomembna kot katerakoli druga poslovna funkcija. V zvezi s tem je želel narediti proizvodjalni proces stabilen in predvidljiv.

Slika 4: Demingov krog



Vir: Logothetis, 1992, str. 55.

Glavne dejavnosti posameznih elementov kroga so naslednje (Logothetis, 1992, str. 56):

**Načrtuj (plan)** – načrtuj dejavnost pred vsakim pričetkom dela:

- določi namene in cilje, ki jih želiš doseči; cilji morajo biti merljivi, prepoznavni in realni,
- potrdi motive, ki so določili izbor in rangirali cilje,
- analiziraj vzroke za spremembe in določi plan aktivnosti in metode za doseganje ciljev.

**Stori (do)** – v praksi izvedi točno tisto, kar je predpisano:

- usposobi izvajalce, da bodo razumeli zahteve, jih sprejeli za svoje in delali po njih,
- delaj točno po navodilih v predpisih,
- izvedi izboljšavo.

**Preveri (check)** – preveri skladnost rezultatov z zahtevami:

- s preverjanjem ugotovi rezultate izvedbe, doseganje ciljev in jih razvrsti po njihovih značilnostih,
- z rezultati seznanj ustrezne ljudi.

**Ukrepi (act)** – dejavnost standardiziraj v predpisih ali ponovi cikel:

- če so rezultati dobri, je potrebno predpise standardizirati, v proizvodnji vzdrževati doseženo stanje in vpeljati »novo kulturo« v okolje,

- določi nove cilje za naslednji krog izboljševanja,
- če doseženi rezultati niso zadovoljivi, preveri cilje, plane in realizacijo usposabljanja in ponovi cikel na isti dejavnosti.

PDCA krog pomeni dolgoročen nepretrgan krog dejavnosti za izboljševanje procesa, ki se izvaja s pomočjo štirih ponavljajočih se korakov. Te dejavnosti so osnova standarda kakovosti ISO 9000:2000.

## 4.2. Spremembe v strukturi in kulturi podjetja

Od situacijskih spremenljivk je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja. Lahko rečemo, da konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije so pojavne oblike organizacijskih struktur temeljito opisane. Tako domači kot tuji strokovnjaki so si pri opisovanju značilnosti pojavnih oblik organizacijskih struktur zelo enotni. Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, decentralizirano in projektno-matrično (Rozman, 2000, str. 86).

V nadaljevanju bomo opisali zgoraj navedene organizacijske strukture, kot jih v svojem delu opisuje Rozman (2000, str. 86-95):

**Enostavna organizacijska struktura** je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije.

**Poslovno-funkcijska organizacijska struktura** je bila do šestdesetih let prevladujoča organizacijska oblika. Mala in srednje velika podjetja tudi danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Je prevladujoča organizacijska oblika. V manjših podjetjih prevladujejo linijske oblike; z večanjem podjetja pa se pogosto uvajajo štabi.

Pri **produktno-matrični organizacijski strukturi** je poudarek še vedno na poslovnih funkcijah. Začnejo pa se povezovati tudi deli poslovnih funkcij za skupine proizvodov ali proizvodne programe. To povezovanje opravljajo »produktni managerji« ali ravnatelji skupine proizvodov.

Za **decentralizirano organizacijsko strukturo** je značilna členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Druga značilnost pa se

kaže v decentralizaciji odločanja, saj so poslovne enote razmeroma, vsaj v operativnem pogledu, samostojne.

**Projektno-matrična organizacijska struktura** je podobna produktno-matrični strukturi. Poglavitna razlika je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje. Projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih neponavljajočih se del.

Vsako novo organizacijsko strukturo ali njeno spremembo je potrebno izvršiti na osnovi odločitve najvišjega managementa. Marolt (1994, str. 131) navaja, da je primerno organizacijsko strukturo mogoče postaviti na osnovi jasno definiranih potreb, ciljev, možnosti in omejitev. Pri tem se mora upoštevati:

- stalnost (funkcionalna ali programsko- tehnološka usmerjenost),
- organizacijski pristop (linijski, štabni, linijsko-štabni, matrični),
- velikost podjetja (malo ali veliko),
- razvojna stopnja zagotavljanja kakovosti v podjetju,
- poudarek na določeno funkcijo (npr. na vhodno kontrolo, na proces itd.),
- stopnja centralizacije oziroma decentralizacije.

Linijsko štabni organizacijski pristop je primeren pri snovanju organizacijske strukture za manjša podjetja. Prednost takšnega pristopa je v tem, da je en človek zadolžen za zagotavljanje kvalitete in o tem poroča najvišjemu managerju. V srednje velikem podjetju obseg nalog za zagotavljanje kvalitete preseže delo enega človeka. Organizacijska struktura se zato spremeni iz vodoravne v bolj navpično strukturo. Matrična organizacijska struktura pa je najbolj primerna za velika podjetja. Zagotavljanje kvalitete je pri tej strukturi v osnovi štabna funkcija s svojo lastno interno organizacijo in ima direktne medsebojne odnose z vsemi ostalimi funkcijami in oddelki v podjetju.

Kultura organizacije je po opredelitvi sistem vrednot (kaj je v naši hiši pomembno) in prepričanja ter navad (kako stvari opravljamo pri nas), ki so značilne za ljudi v podjetju, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja (način, kako opravljamo stvari tukaj okoli). Kot takšna teži k ohranjanju obstoječega in se upira spremembam (Pučko, 2003, str. 361).

Lipičnik, Pučko, Rozman (1991, str. 19-15) navajajo, da je uspešno delovanje kulture podjetja v njeni vlogi »katalizatorja«, ki ustvarja (notranjo) motivacijo; v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečemo za isto vrvo«.

Iz zgoraj povedanega lahko povzamemo, da podjetje po uvedbi standarda kakovosti mora delovati v smeri ustvarjanja kulture v podjetju, ki motivira zaposlene za kakovostno delo.



Zaposlenim naj se omogoči, da sami predlagajo zamisli o izboljšavah kakovosti. S tem se jim omogoči osebni razvoj in uresničevanje skupnih ciljev podjetja.

### **4.3. Spremembe v procesih kadrovanja in vodenja**

Kadrovanje je s stališča poslovnega procesa in organizacije podjetja zelo pomembno. To pomeni sistematično in načrtno iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbiranje, uvajanje, izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela, napredovanje, odpuščanje in upokojevanje (Lipovec, 1987, str. 275).

Po uvedbi standarda kakovosti v podjetje je potrebno posebno pozornost nameniti izbiri, usposabljanju in izobraževanju na novo zaposlenih oseb in ob premeščanju kadrov na nove naloge oziroma delovna mesta.

Vodenje mora temeljiti na zaupanju do podrejenih. Osnovni princip uspešnega vodenja je dovoliti podrejenim, da popolnoma izkoristijo svoje sposobnosti. Naloga vodje je, da delo usmeri in potem pusti, da podrejeni delajo svobodno. Tako ljudje razvijajo svojo osebnost. Vodilni delavci morajo ustvariti vzdušje, v katerem bo vsakdo imel možnost odkrito povedati svoje mnenje. Vsakdo mora biti sposoben svobodno in odkrito govoriti z vsakomur. Šele takrat se opazi sprostitve napetosti. Tedaj stečejo komunikacije in opravičevanja je manj. Problemi se obravnavajo odkrito, ne da bi iskali grešne kozle. Namen je odkriti vzroke problemov in ne krivcev (Vujoševič, 1992, str.19).

Kako bodo delavci prevzeli novi način razmišljanja o kakovosti, kako bodo dojeli filozofijo zagotavljanja kakovosti, je odvisno predvsem od vodilnih delavcev, kajti že od začetka mora biti jasno, da se ljudje obnašajo po vzoru svojih vodij. Če delavcev ne zanima kakovost, je to posledica njihovega občutka, da ima vodstvo kakovost za nepomembno (Vujoševič, 1992, str.19).

## **5. UČINKI UVEDBE STANDARDA KAKOVOSTI ISO 9001 V PODJETJU MESO KAMNIK d.d.**

V tem poglavju podrobneje predstavljam učinke uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 v podjetje Meso Kamnik d.d. Najprej želim preko poslovnika kakovosti podjetja predstaviti

splošno sliko sistema kakovosti v podjetju. V drugem delu poglavja pa se bolj podrobno posvečam analizi učinkov uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju.

## **5.1. Poslovník kakovosti podjetja Meso Kamnik d.d.**

Poslovník kakovosti (v nadaljevanju PK) je temeljni organizacijski akt sistema kakovosti podjetja Meso Kamnik d.d. Povezuje vse elemente sistema kakovosti v celoto. Podaja pa le splošno sliko o urejenosti sistema kakovosti v družbi.

V sistemu kakovosti je PK dokument prvega nivoja v katerem so obravnavani elementi kakovosti po zahtevah ISO 9001:2000. Iz slednjega je razvidna organiziranost, poslovanje in vzdrževanje sistema kakovosti v podjetju.

Zahteve standarda ter specifične potrebe narekujejo, da so posamezna poglavja v PK podrobneje razložena v hierarhično urejeni dokumentaciji:

- Poslovník kakovosti (I. nivo),
- Sistemski postopki, interni standardi in HACCP plani (II. nivo),
- Navodila za delo (III. nivo).

PK je enovit dokument, katerega podpis odobritve pomeni tudi obvezno uporabo. Za njegovo izdelavo, razdeljevanje in evidenco je pooblaščen PVK<sup>9</sup>. Pregleda in odobri ga direktor družbe. Pregledi PK se izvajajo najmanj enkrat letno s ciljem uskladitve z veljavnim standardom. V primeru morebitnih sprememb se postopek izdelave, pregleda in odobritve ponovi od začetka.

### **5.1.1. Predstavitev podjetja Meso Kamnik d.d.**

Meso Kamnik je delniška družba. Ukvarja se s klanjem živine, predelavo mesa v izdelke, trgovino na debelo in drobno (z lastno mrežo maloprodajnih trgovin). Podjetje ima več kot 50-letno tradicijo. Poslovno sodelujejo izključno s slovenskimi rejci.

Podjetje Meso Kamnik d.d. je nastalo z združitvijo predelave v Domžalah in klavnice v Kamniku. Mestna klavnica Kamnik, ustanovljena pred drugo svetovno vojno, je po vojni prešla pod okrilje Delikatese Ljubljana. V Domžalah je po vojni podjetje Napredek za potrebe

---

<sup>9</sup> PVK – predstavnik vodstva za kakovost.

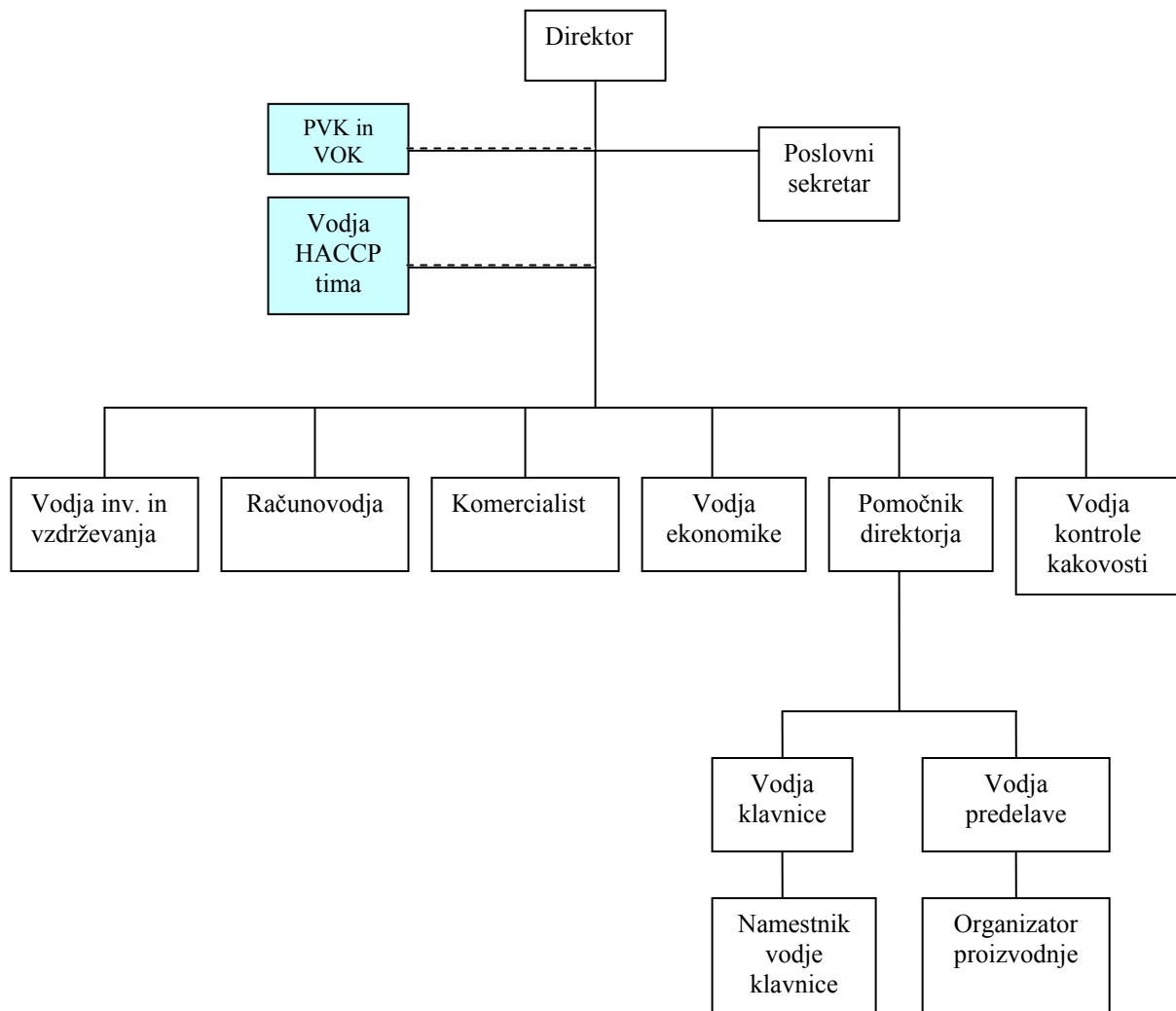
Domžalske občine zgradilo klavnico in predelavo. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se živilska in trgovska podjetja združila pod okriljem ABC Pomurke. Leta 1982 sta se klavnica v Kamniku in predelava v Domžalah združili in postali samostojno podjetje Meso Kamnik.

Podjetje ima skupaj 85 zaposlenih, od tega 41 v Domžalah (obrat predelava) in 44 v Kamniku (obrat klavnica in uprava). Podjetje se po številu zaposlenih uvršča med srednje velika podjetja<sup>10</sup>. Prostorska omejitev klavnice in precejšna vlaganja za prilagoditev novim sanitarno tehničnim predpisom v predelavi sta glavna razloga, da se podjetje v celoti namerava preseliti na novo lokacijo na Duplico. Podjetje pričakuje od združitve obratov sinergijske učinke na področju transporta, tehnologije in kadrov, prilagoditev evropskim standardom na področju veterinarsko sanitarnih zahtev, sodobno tehnologijo proizvodnje ter računalniško podprt informacijski sistem proizvodnje.

---

<sup>10</sup> Do 50 zaposlenih – majhno podjetje; od 51 do 250 zaposlenih – srednje veliko podjetje; nad 251 zaposlenimi – veliko podjetje.

Slika 5: Organizacijska shema podjetja Meso Kamnik d.d.



Vir: Poslovnik kakovosti, Meso Kamnik, 2004.

Slika 5 predstavlja organizacijsko shemo podjetja. Prikazuje hierarhične ravni odločanja. PVK in VOK<sup>11</sup> ter vodja HACCP tima so samostojni in neodvisni od direktorja. Vodja investiranja in vzdrževanja, računovodja, komercialist, vodja ekonomike in kontrole kakovosti ter pomočnik direktorja so podrejeni in odgovarjajo izključno direktorju.

Podjetje letno zakolje 40.000 prašičev, 5.500 govedi in 1.800 telet za lastne potrebe. Svoje klavniške storitve pa nudi tudi zasebnim mesarjem. 1600 ton mesa predela v vsaj sedemdeset različnih poltrajnih in trajnih izdelkov, katerim stalno dodaja nove.

Podjetje posveča posebno pozornost skrbi za vedno boljšo kakovost. Kakovostne proizvode zagotavljajo s standardoma ISO 9001 in HACCP. Podjetje je uvedlo sistem kakovosti v celotno organizacijo. Sama uvedba je potekala leto in pol. Pri uvajanju je sodelovalo zunanje

<sup>11</sup> VOK – Vodja odbora za kakovost.

podjetje. Podjetju je certifikat ISO 9001:1994 podelil organ za presojo TÜV maja leta 2002. Certifikat ISO 9001:2000 pa maja 2003. Potrditev HACCP standarda je pridobilo podjetje maja 2003 prav tako s strani organa za presojo TÜV.

Prodajna mreža podjetja je razporejena po celi Sloveniji. K temu največ pripomore dosledno upoštevanje želja in naročil kupcev. Podjetje ne proizvaja na zalogo, zato kupci za njihove izdelke ne potrebujejo skladišč.

### **5.1.2. Sistem vodenja kakovosti**

V podjetju sta standarda ISO 9001 in HACCP s svojimi zahtevami vključena kot integralni del procesa vodenja podjetja in veljata za vse zaposlene, vse poslovne funkcije in vse lokacije.

Ob uvajanju standarda kakovosti ISO 9001 so v podjetju:

- identificirali glavne procese (klanje živine, predelava mesa, trženje mesnih proizvodov in razvoj),
- identificirali podporne procese (nabava, vzdrževanje, infrastruktura, strojna oprema, vzdrževanje in vodenje merilne opreme ter skladiščenje),
- identificirali so človeške, materialne, finančne in informacijske vire,
- identificirali so planiranje ter razvoj sistema vodenja kakovosti,
- določili zaporedje in medsebojno povezanost znotraj procesov,
- določili kriterije in metode za učinkovito vodenje procesa,
- izdelali HACCP plane,
- zagotovili razpoložljivost virov in informacij,
- uvedli ukrepe za doseganje zastavljenih ciljev.

Sistem vodenja kakovosti je vključen v vse procese, ki zagotavljajo doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Omogoča planiranje in pripravo proizvodnje ter proizvodnih procesov. Omogoča pa tudi ugotavljanje sposobnosti posameznih procesov z namenom doseganja stalnih izboljšav in v končni fazi poslovne uspešnosti.

Podjetje deli procese na glavne, na tiste, ki podpirajo proizvodne procese in tiste, ki zagotavljajo potrebna materialna sredstva, zadostno število ustrezno usposobljenih izvajalcev posameznih del in nalog.

Vodstvo podjetja vodi nadzor nad izvajanjem procesov. S tem zagotavlja učinkovitost izvajanja procesov in sistema vodenja kakovosti v celoti. Podjetje z učinkovitimi postopki ugotavlja kupčeve zahteve in potrebe, spremlja konkurenco in obvladuje zakonodajo ter predpise.

Podjetje ugotavlja kupčeve zahteve s pomočjo degustacij, na osnovi povpraševanj, pri sprejemu direktnih naročil ter v fazi priprave pogodb. Pristop je sistematičen, rezultat pa je ocena, ali so z obstoječimi procesi, znanji in planiranimi ukrepi, zmožni zadostiti kupčevim pričakovanjem in zahtevam. Degustacije opravlja podjetje dvakrat tedensko (praviloma konec tedna) v trgovinah svojih kupcev. Podjetje se je za to vrsto ugotavljanja kupčevih zahtev odločilo zaradi želje po neposrednem stiku s svojimi končnimi kupci. Zahteve, mnenja, pohvale in pritožbe, ki jih degustator pridobi na terenu poda v poročilu PVK enkrat tedensko.

Podjetje deluje v panogi za katero je značilna močna konkurenca. Poplava raznovrstnih izdelkov na trgu sili podjetje v ažurno spremljanje konkurence. PVK in vodja predelave dvakrat mesečno obiščeta več trgovskih središč in opravita pregled vseh izdelkov, ki jih je možno najti na prodajnih policah. Tako imajo stalni pregled nad novostmi, ki jih konkurenca lansira na trg.

Poslovni sekretar Uradne liste z uredbami, predpisi in standardi iz dejavnosti ob prispetju v podjetje evidentira pod Prispela pošta, pošto izroči direktorju, ki jo pregleda in naslovi na odgovarjajoče službe. Uradne liste prejme računovodja, ki posreduje izvlečke, ki se nanašajo na posamezne službe. Specifične dokumente prenese sodelavcem za uporabo pri izvajanju svojih dejavnosti. Vsak uporabnik vodi lastno evidenco tovrstne dokumentacije.

Za doseganje planiranih rezultatov in stalne izboljšave procesov je v podjetju vpeljan sistem analiziranja podatkov. Podatke zbirajo z merjenjem procesov, spremljanjem zadovoljstva kupcev, spremljanjem učinkovitosti izvedenih ukrepov in rezultatov internih presoj.

Podjetje v proizvodnem procesu meri, spremlja in nadzira proizvode od začetka do konca procesa. S planom kontrole, HACCP in internimi standardi so opredeljeni parametri kontrol, ki določajo pogostost meritev, tolerance, način zapisovanja in javljanja ugotovljenih neskladnosti. Z merjenjem in nadziranjem spremlja izpolnjevanje kakovostnih zahtev in zdravstvene ustreznosti izdelkov, preprečuje izhod neskladnih izdelkov, zmanjšuje stroške reklamacij in preprečuje slabšanje ugleda na trgu. Dobljeni in analizirani podatki se uporabljajo pri razvoju novih proizvodov in pri iniciranju sprememb obstoječih proizvodov.

Podjetje spremlja zadovoljstvo kupcev s pomočjo anketnih vprašalnikov in analizo reklamacij. Podjetje neposredno prodaja svoje izdelke večjim trgovskim družbam po Sloveniji. Njihove zahteve podjetje ugotavlja s pomočjo anketnega vprašalnika. Dvakrat letno prevozniki osebno izročijo vprašalnik poslovodjem trgovin, katere podjetje oskrbuje.

Vprašalnik vsebuje vprašanja v zvezi s:

- točnostjo dostave,
- nujnostjo dostave,
- kakovostjo in hitrostjo dostave,
- ceno,

- točnostjo računov,
- reklamacijami kupcev in kako hitro so rešene,
- embalažo,
- dosegljivostjo izdelkov,
- učinkovitostjo prevoznikov.

Pridobljene odgovore prouči in analizira odbor za kakovost, ki ga skliče VOK.

Reklamacije v podjetju sprejemajo prevozniki. Ti jih posredujejo posebni komisiji, ki jo sestavljajo VOK, komercialist in vodja predelave. Komisija se sestane vsak mesec oziroma po potrebi tudi znotraj tega roka in preuči ter analizira vse smiselne reklamacije. Mesečno poročilo oddajo PVK.

Na osnovi pridobljenih poročil degustatorja, odbora za kakovost in posebne komisije, ki obravnava reklamacije PVK konec leta sestavi poročilo in ga posreduje v pregled direktorju. Na osnovi poročila direktor ponovno definira cilje kakovosti za naslednje obdobje, določi odgovorne za realizacijo predlaganih izboljšav ter določi ukrep za izboljšanje učinkovitosti sistema kakovosti.

Vso dokumentacijo, skladno z izhodiščnimi zahtevami standarda ISO 9001:2000, podjetje hrani v papirnati ter elektronski obliki. Zapisi služijo kupcem, certifikacijskim organom in vodstvu kot dokaz izvajanja vseh pomembnih aktivnosti.

### **5.1.3. Odgovornost vodstva**

Vodstvo družbe izpolnjuje svoje obveznosti za razvoj, vzdrževanje in nenehno izpopolnjevanje ter učinkovito funkcioniranje sistema vodenja kakovosti. Svoje obveznosti podjetje izpolnjuje s sprejetjem politike kakovosti, planiranjem letnih ciljev, zagotavljanjem potrebnih virov in sredstev ter informiranjem zaposlenih na vseh nivojih o sprejeti politiki kakovosti.

Naloga vodstva je, da periodično pregleduje postavljeno politiko kakovosti z vidika aktualnosti ter organizacije in jo po potrebi prilagaja. Načela politike kakovosti so:

- zadovoljen kupec,
- razvoj družbe,
- skrb za okolje,
- motivirani zaposleni,
- sodelovanje z lokalno in širšo družbeno skupnostjo.

Odgovornosti in pooblastila vodilnih delavcev v podjetju so opredeljena z individualnimi pogodbami o zaposlitvi in posebnimi pooblastili. Odgovornosti in pooblastila ostalih delavcev izhajajo iz kolektivne pogodbe in opisov delovnih mest. Posebna pooblastila direktorja so med drugimi tudi, da imenuje PVK, HACCP tim in vodjo tima ter odbor za kakovost in vodjo odbora.

Naloge predstavnika vodstva za kakovost so:

- skrb za razvoj,
- uvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti,
- poročanje direktorju o delovanju sistema,
- predlaganje izboljšav.

PVK najmanj enkrat kvartalno skliče odbor za kakovost. Odbor obravnava tekočo problematiko, analizira ugotovljene neskladnosti, predlaga uvedbo korektivnih oziroma preventivnih ukrepov ter spremlja njihovo učinkovitost.

#### **5.1.4. Obvladovanje virov**

V podjetju se zavedajo, da je delovno okolje pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. S tem pa posredno tudi na kakovost procesov in zdravstvene varnosti proizvodov. Podjetje zagotavlja zdravo in varno delovno okolje s planiranjem optimalnih in humanih pogojev za delo ter upoštevanjem predpisov iz varstva pri delu in varovanja zdravja.

Motivacijo zaposlenih v podjetju povečujejo z:

- izvajanjem programov dodatnega usposabljanja in izobraževanja,
- objavljanjem ustreznih in pravočasnih informacij,
- osebnimi razgovori vodstva z zaposlenimi,
- možnostjo napredovanja,
- spremljanjem zadovoljstva, analiziranjem dobljenih podatkov in ukrepanjem.

Poleg tega redno spremljajo vse pogoje in dejavnike, ki vplivajo na počutje in zdravje delavcev. Pri uvajanju novih procesov upoštevajo najnovejša spoznanja in razvijajo take tehnologije, ki zagotavljajo optimalne pogoje dela.



### **5.1.5. Realizacija storitve**

Osnova za poslovanje podjetja je gospodarski načrt, v katerem so vključeni vsi strateški cilji poslovanja, plani prodaje, proizvodnje in vzdrževanja, kadrovanja, usposabljanja, razvoja in investicijskih vlaganj.

Na osnovi gospodarskega načrta, ki ga v družbi izdelajo na začetku koledarskega leta pripravijo:

- letni plan prodaje, ki je osnova na kateri temeljijo vse nadaljnje aktivnosti v proizvodnem procesu,
- tedenski načrt proizvodnje, ki obsega vse aktivnosti v posameznih fazah proizvodnega procesa ter zagotavlja optimalno zasedenost kapacitet.

Plani prodaje in načrti proizvodnje zagotavljajo prilagajanje sezonskim nihanjem prodaje, zasedenosti proizvodnim kapacitetam ter zalogam repromateriala, polizdelkov in gotovih izdelkov.

V podjetju posebno pozornost namenjajo razvoju izdelka. Razvoj poteka skladno z zahtevami standarda. Pri planiranju razvoja v podjetju upoštevajo razmere na trgu, zahteve kupcev, zakonodaje ter tehnološki razvoj.

Nabava je aktivnost, ki zagotavlja nemoteno delovanje proizvodnega procesa, zato v podjetju zagotavljajo pravočasno dobavo potrebnega blaga. Nabava poteka z naslednjimi aktivnostmi:

- specificiranje zahtev za nabavo,
- preverjanje dobavljenih materialov,
- ocenjevanje in rangiranje dobaviteljev,
- spremljanje dobav in ponovno ocenjevanje dobaviteljev,
- sodelovanje z dobavitelji.

### **5.1.6. Merjenje, analize in izboljšave**

Podjetje sistematično planira in izvaja procese nadziranja, merjenja, analiziranja, vrednotenja in izboljševanja. S tem dosegajo:

- dokazovanje skladnosti procesov in proizvodov z zahtevami,
- zagotavljanje skladnosti sistema vodenja kakovosti,
- nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Za ugotavljanje in ocenjevanja učinkovitosti sistema vodenja kakovosti imajo v podjetju vpeljan sistem notranjega presojanja. Notranje presoje se izvajajo v skladu s planom presoje.

Presoje so lahko tudi neplanske, kadar so posledica večjih sprememb v organizaciji družbe ali tehnološko proizvodnih programih. Izvajajo pa se lahko tudi na zahtevo uprave družbe.

Namen notranjih presoj je poleg ugotavljanja in ocenjevanja delovanja sistema, tudi ugotavljanje neskladnosti ali podajanja predlogov za izboljšave. Predstavnik vodstva za kakovost izdelava letni plan internih presoj za vse poslovne funkcije, določi ekipo za presojo in okvirni termin.

S planiranjem poslovnih in proizvodnih procesov spremljajo učinkovitost in skladnost procesov ter si na ta način zagotavljajo podatke za vzdrževanje in izboljševanje procesov. Procesna kontrola se izvaja kot samokontrola in laboratorijska kontrola.

V podjetju, na podlagi zbranih podatkov in analiz ter predlogov zaposlenih, določijo izboljšave. Slednje se nanašajo predvsem na kakovost, primernost in varnost proizvoda ter na racionalizacijo stroškov. Zaposlene redno informirajo o doseženih rezultatih izboljšav.

V primeru pojavitve neskladnosti ukrepajo s korektivnimi ukrepi. S tem preprečijo ponavljanje enakih neskladnosti oziroma zmanjšajo možnost nastanka enake neskladnosti. Preventivne ukrepe uporabljajo zato, da preprečijo nastanek neskladnosti. Za preventivno ukrepanje uporabljajo podatke pridobljene z analizo evidentiranih podatkov. V primeru, da podatki kažejo možnost nastanka neskladnosti, ukrepajo z namenom preprečitve nastanka večjih neskladnosti. Osnove za odreditev ukrepov so lahko:

- poročila internih ali eksternih presoj kakovosti,
- pritožbe oziroma reklamacije kupcev,
- ugotovitve ob analitičnem spremljanju ciljev in planov v tekočem letu,
- poročila o neskladnosti vhodnega blaga oziroma o neprimernih dobavah,
- neskladnosti gotovih izdelkov,
- najdena odstopanja v tehnični in komercialni dokumentaciji,
- poročila in spremljanje manjših, ponavljajočih se neskladnosti,
- pojav neskladnosti v delovanju sistema za vodenje kakovosti.

## **5.2. Analiza učinkov uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju Meso Kamnik d.d.**

V tem delu želim analizirati učinke uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju Meso Kamnik d.d. Poleg tega želim odgovoriti na vprašanje, kako so ti učinki vplivali na poslovanje podjetja. Skušala bom analizirati ali je uvedba standarda kakovosti ISO 9001 doprinesla podjetju razpoznavni znak uspešnega in zdravega podjetja ali je le drag »okrasek«, s katerim podjetje pridobiva na ugledu.

### **5.2.1. Pristop k analizi**

Odločila sem se, da analizo izvedem na podlagi osebnih razgovorov s predstavnikom vodstva za kakovost, vodji poslovnih funkcij in glavnim ravnateljem. Za tak pristop k analizi sem se odločila predvsem zaradi tega, ker sem želela spoznati njihov pogled na standard kakovosti. Torej spoznati pogled tistih, na katere ima ISO 9001 največji vpliv.

Glavna omejitev analize je, da dejstva, ki sem jih pridobila na podlagi osebnih razgovorov, ne odražajo nujno dejanskega stanja. Za zmanjšanje te omejitve sem opravila razgovore z vsakim sogovornikom posebej in v odsotnosti PVK. Za ta ukrep sem se odločila zaradi tega, ker je mnenje »kakovostnika« vedno boljše o kakovosti in njenem vplivu na podjetje kot mnenje ostalih udeležencev.

V nadaljevanju bom predstavila povzetke razgovorov, ki sem jih zaradi boljše preglednosti razdelila v tri sklope. V prvem sklopu predstavljam pogled PVK. Drugi sklop predstavlja pogled vodij poslovnih funkcij na standard kakovosti ISO 9001. V tretjem sklopu je predstavljen pogled glavnega ravnatelja. Na koncu v posebnih poglavjih predstavljam rezultate analize in povratne informacije.

### **5.2.2. Pogled PVK**

Vključenost zaposlenih pri uvedbi standarda kakovosti ISO je bila po mnenju vodje za kakovost na začetku nezadovoljiva. Odpor do sprememb je bil velik. Po številnih skupnih razgovorih in izobraževanju se je odpor zmanjšal. Po uvedbi je bilo zaznati le še individualni odpor pri nekaterih posameznikih. Vodja za kakovost z gotovostjo trdi, da je danes vključenost zaposlenih zelo zadovoljiva. Zavedanje pomembnosti sistema kakovosti za podjetje in posledično tudi zaposlenih je bistveno spremenil njihov odnos do sprememb, ki jih prinaša standard kakovosti ISO 9001.

Nasprotno velja za vključenost ravnateljstva pri uvedbi standarda kakovosti ISO 9001. Ravnateljstvo se je od začetka zavedalo nujnosti uvedbe standarda kakovosti. K temu je še dodatno pripomoglo znanje in poznavanje pozitivnih učinkov, ki jih prinaša standard kakovosti ISO 9001.

Dejavniki, ki vplivajo na kakovost izdelkov, procesov in storitev so naslednji:

- zanesljivost dobaviteljev,
- popolnost in pravočasnost dobave,
- motiviranost zaposlenih za izobraževanje,

- analiza polproizvodov,
- analiza izdelkov itd.

Pred uvedbo standarda je podjetje spremljalo zgoraj navedene dejavnike po potrebi. Podjetje od uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 spremljanja dejavnike jasno in po določenem postopku. Posledica spremljanja navedenih dejavnikov je večje zadovoljstvo kupcev in manjše število reklamacij. PVK pove, da so se reklamacije od uvedbe sistema kakovosti ISO 9001 v podjetje znižale za 20 odstotkov. PVK nadaljuje, da je del tega zmanjšanja posledica, da se mnogi kupci ne odločijo za reklamacijo, ker podjetje ne sprejema le-teh v ustni obliki. Reklamacije morajo kupci nujno posredovati v pisni obliki, kar pa zahteva nekaj več časa in vloženega dela. Prav to pa je vzrok, da so se reklamacije znižale tudi iz tega naslova.

V podjetju so že pred uvedbo standarda kakovosti ISO 9001 posvečali veliko pozornosti kakovosti izdelkov, procesov in storitev. Po mnenju PVK obstaja vedno dovolj maneverskega prostora za izboljšanje kakovosti izdelkov, procesov in storitev, zato temu področju od uvedbe standarda posvečajo še več pozornosti.

Uvedba standarda kakovosti je po mnenju PVK pozitivno vplivala tudi na spremljanje stroškov podeljevanja certifikata, notranjih presoj, izobraževanj, za merilno in preizkusno opremo, reklamacij kupcev, za vhodno in izhodno kontrolo. Pred uvedenim standardom kakovosti se teh stroškov ni spremljalo.

Uvedba standarda je pozitivno vplivala še na postavitev nefinančnih ciljev v podjetju, ki so:

- ustvariti spodbudno delovno okolje,
- izboljšati usposobljenost zaposlenih,
- razviti informacijske zmogljivosti,
- skrb za okolje.

Na koncu razgovora PVK še pove, da se je ugled podjetja po njegovem mnenju izboljšal zaradi uvedbe sistema kakovosti. Povečan ugled je prinesel boljšo prepoznavnost podjetja in večjo konkurenčno prednost. Slednje ugotovitev PVK podkrepi z dejstvom, da se je izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti v zadnjih letih konstantno povečevala celo do te mere, da so postale premajhne za izpolnitev vseh naročil, ki jih je pridobilo podjetje.

### **5.2.3. Pogled vodij poslovnih funkcij**

V naslednjih šestih poglavjih bom predstavila pogled vodij poslovnih funkcij na učinke, ki jih je imel standard kakovosti ISO 9001 na dejavnike, ki so v njihovi pristojnosti. Vpliv standarda kakovosti na finančne dejavnike pojasnjuje vodja računovodske službe. Vpliv standarda kakovosti na nabavne dejavnike vodja nabave, na proizvodne dejavnike vodji obeh

obratov, na zaposlene in na organizacijske dejavnike vodja ekonomike, na zadovoljstvo kupcev pa vodi prodaje storitvenega klanja in proizvodov.

#### 5.2.3.1 Vpliv standarda kakovosti na finančne dejavnike

Vodja računovodske službe meni, da je standard kakovosti ISO 9001 imel pozitiven vpliv na obračanje zalog. Razlog za izboljšano obračanje zalog vidi v tem, da se daje več poudarka naročanju materiala in surovin v količinah, ki izkustveno predstavljajo minimalne zaloge v skladišču. Posveča se več pozornosti optimizaciji proizvodnje.

Nemogoče je ugotoviti vpliv standarda kakovosti ISO 9001 na spremembe stroškov poslovanja, dobička, rentabilnosti in plačilne sposobnosti kupcev. Na navedene finančne dejavnike vpliva veliko dejavnikov in težko je izluščiti vpliv, ki ga ima, če ga sploh ima, standard kakovosti.

#### 5.2.3.2 Vpliv standarda kakovosti na dejavnike nabave

Vodja nabavne funkcije meni, da je imela uvedba standarda kakovosti pozitiven učinek na postopek izbora dobaviteljev. Postopek ocenjevanja in izbire velja za tiste dobavitelje, ki dobavljajo materiale in surovine, ki imajo neposredni vpliv na kakovost proizvoda. Sistem ocenjevanja dobaviteljev temelji na elementih kot so kakovost, cena in rok. Od slednjih ima bistveno prednost kakovostna raven dobaviteljev<sup>12</sup>.

Vpliv standarda kakovosti je bil pozitiven na skrajšanje časa izvedbe naročila. Izboljšala se je tudi odzivnost, točnost in zanesljivost dobaviteljev. Predvsem zato, ker se od uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 izdelava plan klanja<sup>13</sup> po dnevih. Plan vsebuje število in vrsto živali, specifične zahteve obdelave ter sezonske potrebe. Poleg tega pa še naslov dobavitelja in prevoznika živine.

Popolnost dobav se je izboljšala. Glavni razlog vodja nabavne službe vidi v tem, da se zaradi uvedbe standarda kakovosti pri manjših odstopanjih dobavitelja opozori na neskladnost dobave. Pri večjih odstopanjih pa se sproži postopek reklamacije in izvede pri dobavitelju korektivni ukrep. Neupoštevanje zahtev iz korektivnega ukrepa vodi do začasnega ali stalnega

---

<sup>12</sup> Kakovosten nivo dobavitelja se določa glede na podatke: Znani dobavitelji, dobre izkušnje z dobavitelji, stalnost, kakovost, priznavanje veljavnega certifikata sistema kakovosti, priporočila, reference itd.

<sup>13</sup> Plan klanja se izdelava na osnovi plana obrata klavnica in plana obrata predelava.

črtanja dobavitelja. S temi postopki so dobavitelji seznanjeni in na osnovi tega izvajajo svoje storitve bolj kakovostno.

Partnerski odnos z dobavitelji se je izboljšal na osnovi odprave negotovosti, s katero je bil soočen dobavitelj. Standard kakovosti je prispeval k jasni opredelitvi zahtev do dobaviteljev. Seznanjenost dobaviteljev z zahtevami, ki jih včasih postavijo v slabši položaj, odpravlja negotovost, ki je bistvena za dober partnerski odnos.

### 5.2.3.3 Vpliv standarda kakovosti na proizvodne dejavnike

S standardom kakovosti se je po mnenju obeh vodij obratov izboljšala urejenost proizvodnje. Predvsem zato, ker se dokumentira proizvodni proces in dokazuje kakovost izdelkov in storitev. Prepoznavne so odgovorne osebe za izvedbo, nadzor in odobritev določene faze procesa. Navedena je tudi vsa dokumentacija, ki regulira izvedbo postopka ter vsa dokumentacija, ki v posamezni fazi nastane. Nadzor procesov deluje na principu samokontrole, nadzorom vodij služb in nadzorom službe za kontrolo kvalitete. Tako urejena proizvodnja je posledično izboljšala tudi tehnološke postopke.

Ob uvedbi standarda kakovosti so se določile poti po katerih naj bi potekale informacije. Poleg tega so povzročili boljši pretok informacij izdelani plani nabave in prodaje, jasno določena odgovornost in organizacijska shema podjetja.

Eno izmed načel politike kakovosti podjetja je izpolnitev zahtev in pričakovanj kupcev na trgu. Podjetje se hitro odziva novim zahtevam trga zaradi identificiranih želja, potreb in pričakovanj kupcev. Poleg tega zbira povratne informacije (predstavljene so v poglavju 5.2.6.) in dosledno obravnava pripombe in reklamacije. Po mnenju obeh vodij obratov je poleg sistema kakovosti tudi relativna majhnost podjetja bistvena za hiter in učinkovit odziv novim zahtevam trga.

Uvedba standarda kakovosti je povečala materialne stroške. Politika kakovosti med drugim temelji na načelu odlične kakovosti vseh proizvodov in storitev. Odlična kakovost zahteva kvalitetno surovino, ki prinaša višje materialne stroške.

#### 5.2.3.4 Vpliv standarda kakovosti na zaposlene

Vodja ekonomike<sup>14</sup> meni, da se je zadovoljstvo, vedenje, vzdušje in razpoloženje zaposlenih v podjetju zaradi uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 izboljšalo. Trditev podkrepí z bolj prijaznim delovnim okoljem in rednim obveščanjem zaposlenih o rezultatih izboljšav.

Število predlaganih izboljšav s strani zaposlenih se je od uvedbe standarda ISO 9001 povečalo, zaradi spodbujanja zaposlenih s strani vodstva. Vodstvo se zaveda, da so delavci na svojih delovnih mestih najbolj kompetentni za predlaganje izboljšav v okviru svojega delovnega mesta. Zaposleni predlagajo izboljšave vodjem poslovnih funkcij. Vodje jih v pisni obliki posredujejo PVK enkrat mesečno. Slednji prav tako enkrat mesečno skliče sestanek odbora za kakovost, ki analizira vse predloge. Poleg tega v podjetju organizirajo srečanje vseh zaposlenih dvakrat letno, kjer lahko delavci komunicirajo neposredno z direktorjem. Vodja ekonomike pove, da se je število predlaganih izboljšav s strani delavcev od uvedbe sistema kakovosti ISO 9001 povzpelo na 280. Od tega je bilo realiziranih 155. V tej številki so zajete predvsem izboljšave v povezavi s poenostavitvijo in manjšim podvajanjem del, prihranki pri embalaži in energiji, novimi tehnikami za doseganje boljše kakovosti.

#### 5.2.3.5 Vpliv standarda kakovosti na organizacijske dejavnike

Vodja ekonomike meni, da je standard kakovosti imel pozitiven vpliv na organizacijsko strukturo podjetja. Slednja se je jasno definirala in ustrezno evidentirala. Z organizacijsko strukturo in diagrami poteka procesov so se določile ravni odločanja. Smernice politike kakovosti se tako lažje spremljajo.

Standard kakovosti je imel velik vpliv na izboljšanje učinkovitosti izvajanja procesov. S planiranjem poslovnih in proizvodnih procesov ter planiranjem nadzora v posameznih fazah zagotavljajo spremljanje učinkovitosti in skladnosti procesov. Na ta način si zagotavljajo podatke za vzdrževanje in izboljševanje procesov. Poleg tega preverjajo učinkovitost procesov z notranjimi presojami.

S sistemom kakovosti so se v podjetju uvedle komunikacijske poti za izmenjavo informacij, ki se nanašajo na sistem vodenja kakovosti. Zaposlene se o delovanju sistema kakovosti, doseganju postavljenih ciljev kakovosti in realizaciji politike kakovosti obvešča preko oglasnih desk.

---

<sup>14</sup> Vodja ekonomike v podjetju je pristojen za podajanje mnenja o dejavnikih, ki vplivajo na zaposlene in dejavnike, ki vplivajo na organizacijo.

Cilje kakovosti določijo vodje funkcijskih služb za enoletno oziroma več letno obdobje. Enkrat letno predajo PVK poročilo o doseženih ciljih in predloge ciljev za naslednje obdobje. PVK zbere vsa poročila vodij funkcijskih služb in se osebno sestane z direktorjem. Na osnovi uresničenih in predlaganih ciljev kakovosti direktor spremeni oziroma dogradi cilje politike kakovosti.

Vodja ekonomike pojasni, da zaradi varovanja podatkov ne more navesti vseh ciljev kakovosti. Za lažjo predstavitev pa mi kljub vsemu našteje nekaj primerov. Vodja investiranja in vzdrževanja si kot cilj kakovosti postavi znižanje stroškov planiranega vzdrževanja. Vodja prodaje povečanje števila kupcev. Vodja ekonomike si za cilj kakovosti postavi večje število predlaganih izboljšav s strani delavcev. V nadaljevanju vodja ekonomike pojasni, da je pri postavljanju ciljev kakovosti najbolj omejen vodja obrata klavnice, ker so proizvodne zmogljivosti maksimalno izkoriščene. Preselitev podjetja na novo lokacijo pa bo odpravila tudi to omejitev.

#### 5.2.3.6 Vpliv standarda kakovosti na zadovoljstvo kupcev

Vodja prodaje proizvodov in vodja prodaje storitvenega klanja menita, da je standard kakovosti vplival na kakovost proizvodov in storitev. Kakovost se je izboljšala zaradi boljše notranje organizacije dela in izobraževanja zaposlenih, ki prihajajo v stik s kupci.

Osnovno načelo politike kakovosti podjetja je zadovoljen kupec. Zadovoljstvo kupcev se je izboljšalo na osnovi upoštevanja želja, potreb, pričakovanj in zahtev kupcev. K povečanju zadovoljstva kupcev je pripomogla tudi zanesljivost in točnost dobave, odlična kakovost proizvodov in storitev ter svetovanje kupcem. Zadovoljen kupec pa naj bi bil tudi lojalen kupec.

Standard kakovosti je imel pozitiven vpliv tudi na zmanjšanje števila prejetih reklamacij. Razlogi za reklamacije so kakovost mesa in izdelkov, kakovost storitve klanja, količina, embalaža, deklaracija in točnost dostave. Podjetje s sistemom kakovosti poizkuša čim bolj minimizirati odstopanja od ideala.



#### **5.2.4. Pogled glavnega ravnatelja**

Po njegovem mnenju je ISO 9001 dober sistem za zagotavljanje kakovosti. Vendar se v podjetju zavedajo, da je za zagotavljanje varnosti živil potrebno storiti vse kar je v njihovi moči, zato so v ISO standard vključili tudi standard HACCP<sup>15</sup>.

Glavni ravnatelj vidi prednosti, ki jih je podjetje pridobilo z certifikatom ISO 9001 predvsem v:

- večjem zadovoljstvu kupcev,
- boljši predstavitvi podjetja navzven,
- boljši kakovosti storitev in proizvodov,
- boljšem sodelovanju s kupci,
- večja konkurenčna prednost podjetja,
- večjem zadovoljstvu zaposlenih,
- boljši preglednosti procesov,
- povečanju številu inovacij poslovnih procesov itd.

Izboljšanje proizvodov in storitev ter racionalizacijo obstoječih procesov je ena od prioritarnih nalog podjetja v prihodnosti. To nameravajo storiti z analizo zbranih podatkov in predlogi zaposlenih ter z izboljšanjem splošne kakovosti poslovanja.

Glavni ravnatelj na koncu razgovora še poudari, da so v podjetju generalno zadovoljni z uvedbo standarda kakovosti ISO 9001. Pred pričetkom uvajanja standarda kakovosti decembra leta 2000 so bili skeptični glede pozitivnih učinkov, ki jih prinaša standard ISO 9001. Danes pa lahko potrdi, da je podjetje s pridobitvijo standarda kakovosti ISO 9001 več pridobilo kot izgubilo.

#### **5.2.5. Rezultati analize**

Rezultate analize učinkov uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju lahko predstavim z naslednjimi ugotovitvami.

Predstavitev podjetja navzven se je izboljšala. Izboljšala se je kakovost proizvodov in storitev, kar je privedlo do večjega zadovoljstva kupcev. Podjetje je z uvedbo standarda kakovosti ISO 9001 pridobilo večjo preglednost procesov. Povečalo pa se je tudi število inovacij poslovnih procesov. Število predlaganih izboljšav s strani zaposlenih se je povečalo. Zadovoljstvo

---

<sup>15</sup> Več o HACCP standardu glej v poglavju 2.1.

zaposlenih se je izboljšalo. Število reklamacij se je znižalo za 20 odstotkov. Podjetje je pridobilo večjo konkurenčno prednost na trgu.

Uvedba standarda kakovosti ISO 9001 ni vplivala na finančne dejavnike, kot so stroški poslovanja, dobiček, rentabilnost in plačilni pogoji kupcev. Moje mnenje je, da standard kakovosti ISO 9001 je imel posreden vpliv tudi na te dejavnike. Vendar v podjetju še niso našli načina, kako bi izločili vpliv standarda kakovosti iz vseh ostalih vplivov na omenjene dejavnike.

Podjetje je v obdobju od uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 povečalo izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti. Potreba po večjih proizvodnih zmogljivostih je eden od dveh razlogov za izgradnjo večjega obrata na novi lokaciji. Po mnenju PVK je k temu prispevala tudi uvedba standarda kakovosti ISO 9001. Lahko torej trdimo, da je standard kakovosti ISO 9001 doprinesel podjetju razpoznavni znak uspešnega in zdravega podjetja.

#### **5.2.6. Povratne informacije**

V tem delu naloge bom predstavila povratne informacije, ki jih podjetje pridobiva z degustacijami, na osnovi povpraševanj, pri sprejemu direktnih naročil ter anketnimi vprašalniki. Povratne informacije se nanašajo na:

- kakovost izdelka,
- embalažo izdelka (preglobok krožnik vizualno zmanjša izdelek),
- količino izdelka v embalaži (npr. 30 dag izdelka se bolje prodaja kot 50 dag),
- senzorične značilnosti (barva, okus, aroma itd.),
- uspešnostjo prodajnih akcij,
- dostavo izdelkov trgovcem (način pakiranja, dostavljena količina),
- značilnosti izdelkov (nekateri izdelki morajo biti na določeni vlagi, da se ne izsušijo prehitro),
- zahteve zakonodaje, glede označevanja izdelkov,
- cene itd.

## **SKLEP**

Uspešno poslovanje podjetja je pomembno za posamezno podjetje, narodno gospodarstvo in družbo kot celoto. Prav zaradi tega dejstva je pomembno vedeti v čem se uspešna podjetja

ločijo od neuspešnih. Predstavljena teoretska izhodišča v nalogi kažejo, da je pomemben dejavnik uspešnosti tudi kakovost.

Kupci želijo izdelke in storitve, ki so na stopnji visoke kakovosti in imajo sprejemljivo ceno. Eden od možnih načinov, da podjetje zadovolji te želje je uvedba standardov kakovosti, ki so predstavljeni v tem diplomskem delu. Več povezujočih standardov kakovosti omogoča podjetju lažje zadovoljevanje želja kupcev. Za slednji način se je odločilo tudi podjetje, ki ga obravnavam v tem delu.

Cilj tega diplomskega dela je bil analizirati učinke pridobitve standarda kakovosti ISO 9001 v podjetju Meso Kamnik. Analiza učinkov je pokazala, da je uveden standard kakovosti ISO 9001 vplival na poslovanje podjetja. Slednje lahko potrdimo z dejstvi, da je podjetje pridobilo na konkurenčnem položaju, preglednost procesov se je izboljšala, kakovost proizvodov in storitev se je povečala in s tem posledično tudi zadovoljstvo kupcev. Uvedba standarda kakovosti ISO 9001 je vplivala tudi na zaposlene, saj se je njihovo zadovoljstvo povečalo.

Podjetje je z uvedbo standarda kakovosti ISO 9001 zmanjšalo število reklamacij za 20 odstotkov. Število predlaganih izboljšav s strani delavcev se je povzpelo na 280 od tega je bilo realiziranih 155. Pozitivni vpliv standarda kakovosti ISO 9001 na poslovanje podjetja Meso Kamnik d.d. je prinesel podjetju razpoznavni znak uspešnega in zdravega podjetja. V našem primeru torej lahko zavrnamo mnenja tistih, ki trdijo, da je standard kakovosti le drag »okrasek«, s katerim podjetje pridobiva na ugledu.

Pozitivni učinki uvedbe standarda kakovosti ISO 9001 na poslovanje podjetja Meso Kamnik d.d. še ne pomenijo, da je delo na področju kakovosti končano. Potrebno je veliko napora za vzdrževanje tistega, kar je podjetje že doseglo in za nenehne nove izboljšave in dopolnitve.

## LITERATURA

1. Alič Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 123 str.
2. Crosby P. B.: Kakovost je zastonj. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 271 str.
3. Crosby P. B.: Govorimo o kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 208 str.
4. Čuk Franc: Stroški uvajanja certifikatov ISO 9000. Glas ljudstva, Ljubljana, 1999, november-december, str. 62.
5. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1987. 180 str.
6. Likar Kristina, Bauer Marti: Model za pripravo in uporabo sistema HACCP. Zeleno okno, Ljubljana, 1995, 3, str. 23-28.
7. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije družb. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
8. Logothetis N.: Managing for Total Quality. Bodmin (UK) : Prentice Hall International, 1992. 447 str.
9. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj : Moderna organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede Kranj, 1994. 548 str.
10. Piskar Franka: Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska dizertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 225 str.
11. Potočnik Edvard et al.: ISO 9001: Iz teorije v prakso. Ljubljana : Taxus, 1996. 235 str.
12. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 389 str.
13. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 152 str.
14. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
15. Šostar Adolf: Management kakovosti. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2000. 274 str.
16. Trebar Andrej et al. ISO 9001:2000. Vodenje sistema kakovosti. Ljubljana : Creativ, d.o.o., 2001. CD, 87 str.
17. Vujoševič Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
18. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta 1991. 20-10 str.

## VIRI

1. Certifikati serije ISO 9000 in ISO 14001.  
[URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1722>], Gospodarska zbornica Slovenije, 11.06.2003.
2. Interna gradiva podjetja Meso Kamnik d.d.
3. Poslovník kakovosti podjetja Meso Kamnik, Kamnik, 2004.
4. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, 2000.