

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI V ŽIVILSKI
INDUSTRIJI – PODROČJE NABAVE

Mentor:	dr. Slavko Dolinšek
Obravnavana organizacija:	Droga Kolinska, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Peter Ovnič

KOPER, 2006

ADRIJANA BUTUČI

POVZETEK

V nalogi je predstavljena vloga zagotavljanja kakovosti v živilski industriji, kjer ima nabavna funkcija eno glavnih vlog. V teoretičnem delu opisuje pojmovanje kakovosti, pomen politike kakovosti, pomen in prednosti procesnega pristopa pri zagotavljanju kakovosti v podjetju ter sistem kakovosti po standardih ISO. Podrobneje so prikazane opredelitev, naloge in strategije nabavne funkcije ter politika odnosov z dobavitelji oziroma pomen partnerskega odnosa. Aplikativni del, kjer so uporabljeni podatki in informacije iz različnih virov podjetja, podaja predstavitev podjetja, raziskavo glede sistema vodenja ter analizo poslovanja v poslovni funkciji Kakovosti in Nabavi kot poslovni funkciji. V sklepu naloge so podane ugotovitve in priporočila.

Ključne besede: živilska industrija, kakovost živilske industrije, nabava v živilski industriji, prehrambena industrija, standard ISO

ABSTRACT

In this diploma thesis represents the role of quality assurance in the food industry, where the purchase department plays a key role. The theoretical part describes the definition of quality, the aim of the quality assurance policy, aim and advantage of quality assurance process approach in the company and the ISO quality system. In detail is described the definition, responsibilities and strategies of the purchases and the supplier relations policy as a partnership relation. The practical part, where data from various sources within the company are being used, describes the presentation of the company, research of the management systems and the operation review in the Purchases and Quality assurance departments as management function. In the summary the conclusions and suggestions are stated.

Key words: food industry, quality of the food industry, purchases of the food industry, ISO standard

UDK 658.562:664(043.2)

VSEBINA

1 Uvod.....	1
2 Teoretična izhodišča.....	3
2.1 Pojmovanje kakovosti in opredelitve kakovosti	3
2.2 Pomen politike kakovosti.....	6
2.3 Kakovost v proizvodnem podjetju, procesni pristop	7
2.3.1 Pomen procesnega pristopa in njegove prednosti.....	7
2.3.2 Najpomembnejše zahteve pri uvajanju procesnega pristopa.....	9
2.4 Sistem kakovosti po standardih ISO	9
2.5 Opredelitev in naloge nabavne funkcije	10
2.5.1 Opredelitev nabavne funkcije	11
2.5.2 Naloge nabavne funkcije	11
2.6 Nabavne strategije.....	13
2.7 Politika odnosov z dobavitelji.....	16
2.8 Partnerski odnos.....	16
3 Aplikativni del	19
3.1 Predstavitev podjetja Droga Kolinska, d. d.	19
3.2 Raziskava analize sistema vodenja	19
3.2.1 Raziskava analize zahtev glede dokumentacije.....	21
3.2.2 Raziskava analize Politike kakovosti	21
3.2.3 Poslanstvo, vizija, vrednote, strategija ter cilj podjetja	22
3.2.4 Raziskava analize odgovornosti in pooblastil	23
3.3 Raziskava analize poslovanja v Kakovosti	23
3.3.1 Presoje	23
3.3.2 Obvladovanje varnosti in kakovosti proizvodov	25
3.3.3 Obvladovanja neskladnih izdelkov	26
3.3.4 Evidentiranje in razreševanje neskladnosti	26
3.3.5 Preventivni in korektivni ukrepi	26
3.3.6 Identifikacija in sledljivost proizvodov, kot preventivni ukrepi.....	28
3.3.7 Odgovornost v procesu sledljivosti	29
3.3.8 Kontrola in preizkušanje: plani kakovosti in specifikacije kakovosti	29
3.3.9 Vhodna kontrola in preizkušanje.....	31
3.3.10 Kontrola in preizkušanje med procesom	31
3.3.11 Končna kontrola in preizkušanje ter sproščanje izdelkov v prodajo.....	31
3.3.12 Zapisi o kontroli in preizkušanju.....	31
3.4 Raziskava analize poslovanja v Nabavi.....	32

3.4.1 Matrika odgovornosti in pooblastil v Nabavi	32
3.4.2 Kratek opis poteka poslovanja v Nabavi	32
3.4.3 Izbira in ocenjevanje stalnih dobaviteljev	33
3.4.4 Končna ocena stalnega dobavitelja.....	33
3.4.5 Ocena stalnih dobaviteljev.....	34
3.4.6 Zagotavljanje varnosti in kakovosti surovin, embalaže in trговskega blaga	36
3.4.7 Nadzorovanje in merjenje procesa ter načrtovanje izboljšav v Nabavi	36
3.4.8 Nabavni marketing ter ocenjevanje in izbira novega dobavitelja	37
3.4.9 Postopek razreševanja reklamacij surovin, embalaže ter trговskega blaga	37
4 Sklep	39
4.1 Sklep raziskave uvajanja sistema kakovosti	39
4.2 Sklep raziskave poslovanja v Nabavi	40
Literatura	41
Viri	42
Priloge.....	43

PONAZORILA

Slika 3.1	PDCA Demingov krog	20
Slika 3.2	Hierarhija dokumentacije v podjetju Droga Kolinska.....	21
Tabela 3.1	Matrika odgovornosti in pooblastil v Nabavi.....	32
Tabela 3.2	Ocene po posameznih merilih	34
Tabela 3.3	Razvrstitev oziroma rangiranje dobaviteljev.....	34
Tabela 3.4	Poslovanje z dobavitelji v letu 2004 – primerjava z letom 2003 v Drogi	35
Tabela 3.5	Poslovanje z dobavitelji v letu 2005 v Drogi Kolinski	35
Tabela 3.6	Razvrstitev dobaviteljev v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 v Drogi	36

KRAJŠAVE

BVQI	Bureau Veritas Quality International
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points
ISO	mednarodna organizacija za standardizacijo
NA	navodilo
Obr.	obrazec
OP	organizacijski predpis
OE	organizacijska enota
OSE	osnovna skladiščna enota
PC	profitni center
PE	proizvodna enota
PF	poslovna funkcija
PN	poslovni načrt
PP	podporni proces
PV	poslovník vodenja
SIST	slovenski standard
TKO	tim za kakovost in okolje

1 UVOD

Učinkovitost in uspešnost podjetja sta rezultat nešteti dejavnikov, ki se med seboj prepletajo. Prva naloga podjetja je, da »ustvarja« odjemalce, zato mora podjetje osvojiti znanja, kako odjemalca pridobiti in ga seveda tudi obdržati. Odjemalci pa zahtevajo kakovost proizvodov in storitev za zanje sprejemljivo ceno, kar pomeni, da se bodo odločali vsaj med dvema konkurentoma. Najuspešnejši način, da podjetje postane in ostane konkurenčno, je, da postavi učinkovit sistem kakovosti. Pomembno vlogo pri tem ima učinkovita in konkurenčna nabavna funkcija.

Namen diplomske naloge je analizirati bistvene naloge poslovne funkcije kakovosti in nabave z vidika zagotavljanja kakovosti v podjetju Droga Kolinska, d. d., kot tudi prednosti, ki jih pridobi podjetje s pravilno vzpostavljenim sistemom kakovosti v omenjenih poslovnih funkcijah. Zato je treba ugotoviti, ali je v obdobju enega leta podjetju že uspelo optimizirati stanje omenjenih poslovnih funkcij.

V začetku maja 2005 sta se dve uspešni živilski podjetji – Droga in Kolinska – združili v novo podjetje Droga Kolinska, d. d.. Novo podjetje se je znašlo v fazi prilagajanja dveh nabavnih sistemov, dvojnega števila zaposlenih, soočilo se je z različnimi pogledi glede potreb v proizvodnji in kakovosti izdelkov. Sistem delovanja oddelkov v podjetju ni bil več popolnoma razumljiv in med zaposlenimi se je zaradi velikih psihičnih pritiskov ustvarila notranja napetost. Križanje interesov dveh na novo združenih sistemov, tako glede nabave kot tudi kakovosti, je bilo treba čim prej združiti in poenotiti v učinkovit in brežhiben sistem. Ena od posledic združitve je, da se je pričel proces ukinjanja vrste izdelkov, ki je še vedno v teku. Stroški proizvodnje in delovne sile so bili za podjetje previsoki, zato se je proizvodnja določenih izdelkov preselila v države s cenejšo delovno silo. V ospredje je prišla zahteva po čim cenejših in pravočasno dobavljenih vhodnih materialih. Dejanski trend v Drogi Kolinski je zniževanje nabavnih cen in povečevanje zahtev po kakovosti vhodnih materialov oziroma samega izdelka.

Glede na to, da sem nastopila delovno mesto nabavnega referenta prav v času združevanja, se mi je zdelo primerno opraviti raziskavo dela svojega delovnega mesta v podjetju, v katerem sem zaposlena, ter podati mnenje glede pomembnosti kakovosti v živilski industriji.

Problematika vsakega podjetja je pravilna odločitev med cenovno in kakovostno politiko. To velja predvsem za živilsko industrijo. V zadnjih nekaj letih je ponudba na svetovnem tržišču postala tako raznolika, kot še ni bila. Proizvodnja vrtoglavo narašča. Trg prehrabnih blagovnih znamk je iz leta v leto bolj konkurenčen. Obstanek podjetja na trgu je vedno bolj odvisen od končne cene izdelka. Zaradi nižje končne cene izdelka se podjetja odločajo za nižjo ceno vhodnih materialov, kar v večini primerov pomeni tudi nižjo kakovost izdelka. Mnoga podjetja se odločajo za nižjo raven kakovosti proizvodov, da bi ohranila konkurenčno prodajno ceno.

Podjetje, ki tvega kakovost za vsako ceno, postavlja pod vprašaj svoj obstoj. Še vedno velja star, a preverjen pregovor, da slab glas seže v deveto vas, kar pomeni, da se negativna izkušnja potrošnika glede kakovosti končnega izdelka ali storitve hitro prenese na tržišče, še posebej danes, v času visoke tehnologije obveščanja. Moje mnenje je, da se bo kupec prehrabnih artiklov kljub nižji kupni moči odločal predvsem na podlagi zagotovljene kakovosti, ki jo nudi izdelek, in ne samo na podlagi cene. Ne smemo pozabiti na različne afere, ki so se pojavljale v zadnjem času, od zlorabe različnih dodatkov živalski krmni do različnih bolezni živali ali gensko

spremenjenih organizmov, ki ob njihovi predelavi pridejo v hrano. Nekakovostne surovine so sicer cenejše, so pa zdravju lahko zelo škodljive, zato menim, da potrošniki zaradi vedno večje osveščenosti glede pomena kakovosti vedno manj zaupajo izdelkom z vablivo nizko ceno.

Z uvedenimi ISO standardi in s certifikatom kakovosti, skratka, z učinkovitim sistemom zagotavljanja kakovosti podjetje dolgoročno zagotavlja neoporečnost končnega izdelka ter s tem pridobiva zaupanje kupca. Zato sem prepričana, da je treba v živilski industriji še naprej ohranjati in spodbujati proizvodnjo na najvišji možni kakovostni ravni v sorazmerju s konkurenčno ceno.

Cilji naloge oziroma raziskave so usmerjeni v preučevanje vloge in pomena standardov v živilski industriji na področju nabave ter v pridobivanje in izpopolnjevanje teoretičnih in praktičnih znanj s tega področja. V nalogi se bom osredotočila na vlogo kakovosti v nabavnem procesu.

Pri izdelavi diplomske naloge bom uporabila metodo opazovanja, ki je prva in osnovna metoda vsakega znanstvenega dela. S to metodo se na pravi način spoznamo s predmetom, pojavi in procesi. Z metodo deskripcije bom opisala dejstva, procese in pojave v podjetju. S pomočjo induktivne metode oziroma metode sklepanja bom skušala na osnovi podatkov, pridobljenih iz dela celote, sklepati o celoti, zato bodo končni sklepi pogosto povezani z določeno stopnjo verjetnosti. Do potrebnih podatkov bom prišla na osnovi proučitve internih dokumentov Droge Kolinske, d. d. ter pogovorov z vodilnimi in strokovnimi sodelavci s področja kakovosti in nabave. Diplomsko delo bo podprto s teoretičnim znanjem s področja zagotavljanja kakovosti v živilski industriji, povzetim iz strokovne literature.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Najpomembnejši cilj podjetja je zadovoljstvo kupca, pozitivno motivirani zaposleni in doseganje dobička. Ravnanje s kakovostjo v podjetju je vse bolj pomembno kot način vodenja, celovitega delovanja, kakovost je glavna vrednota in način za doseganje teh ciljev.

Organizacijski predpis »Obvladovanje varnosti in kakovosti izdelkov« je krovni dokument, ki je na ravni posameznih proizvodnih programov matičnega in povezanih podjetij dopolnjen z navodili za izvajanje prevzemne, procesne in končne kontrole ter s HACCP študijami in HACCP plani. Namen omenjenega dokumenta je natančno opredeliti vhode in izhode ter postopke za izvajanje procesa in s tem zagotoviti učinkovito zagotavljanje skladnosti izdelkov. Z namenom zagotavljanja predpisane skladnosti izdelka se izvajajo naslednje aktivnosti:

- kontrola in preizkušanje
- obvladovanje neskladnih izdelkov,
- sodelovanje z dobavitelji,
- obvladovanje higiene proizvodnje in osebja,
- obvladovanje higiene v skladiščih,
- posredovanje dokazil o varnosti in kakovosti izdelkov kupcem.

V skladu s Poslovnimi pravili skupine Droga Kolinska, d. d. se vzpostavlja obvladovanje kakovosti in varnosti izdelkov tudi v povezanih podjetjih.

2.1 Pojmovanje kakovosti in opredelitve kakovosti

Philip B. Crosby (1989, 1) začne prvi del knjige »Kakovost je zastonj« z mislijo, da je kakovost zastonj in nadaljuje, da sicer ni darilo, je pa prosto na voljo. Pravi, da tisto, kar je drago, so nekakovostne stvari oziroma so to vse dejavnosti, ki so posledica dela, ki ni bilo pravilno opravljeno že prvič.

Beseda kakovost se pojavlja v različnih pomenih in ob različnih priložnostih za različne namene. Pogosto uporabljena definicija označuje kakovost izdelka ali storitve kot celoto značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanaša na zmožnost, da izdelek ali storitev zadovolji določene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga. Vsak izdelek ali storitev ima več razpoznavnih značilnosti kakovosti:

- opisne značilnosti (teža, premer, širina in podobno),
- delovne značilnosti (moč, hitrost, točnost in podobno),
- senzorične značilnosti (barva, vonj, modnost),
- posebne značilnosti (dodatne naprave in instrumenti),
- celostne značilnosti (trajnost, varnost, zanesljivost in podobno).

Vsak izdelek ali storitev sestavljajo značilnosti kakovosti. O sestavi izdelka ali storitev govori drugi del definicije o zmožnosti zadovoljitve določenih zahtev, potreb ali pričakovanj kupca oziroma trga. Zadovoljitev kupca je osnovni namen kakovosti, kar zaradi subjektivnosti zahtev, želja in pričakovanj ni enostavno. V teh zahtevah in pričakovanjih se odražajo namen uporabe, kupna moč, psiho-sociološke posebnosti posameznika, tehnično-tehnološka stopnja trga, državna regulativa ipd. Vsako podjetje naj bi izdelovalo take izdelke ali storitve, ki bi bili sestavljeni iz kombinacije značilnosti kakovosti, ki najbolj ustreza določenim zahtevam, željam in pričakovanjem kupca,

uporabnika ali določenega trga. Vodstvo podjetja mora zato izbrati takšno kombinacijo značilnosti kakovosti izdelka ali storitve, ki bo optimalna za določenega kupca ali trg. Seveda bodo optimalne kombinacije različne, kot so različni kupci. Zato govorimo o relativnosti pojma kakovost. Kar je dobro za enega, ni nujno dobro tudi za drugega kupca. Cilj podjetja naj bo tako proizvodnja takih izdelkov ali storitev, ki bodo najbolje zadovoljili zahteve, želje in pričakovanja tistih kupcev, ki so jim izdelki ali storitve namenjeni (Marolt 1994, 2).

Standard ISO 8402, ki ga je izdala mednarodna organizacija za standardizacijo in katerega vsebina je razlaga terminov oziroma strokovnih izrazov, opredeljuje kakovost kot doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih kupec pričakuje. Iz take opredelitve izvira postavljanje politike za doseganje kakovosti, ki bo zagotavljala njeno stalno ponovljivost in izboljšave. Preprosto rečeno kakovost pomeni, da prisluhnemo kupcu (Potočnik 1996, 15).

Evropska organizacija za kakovost je podala definicijo, da je kakovost stopnja, do katere proizvod zadovoljuje uporabnika. Cilj predstave o kakovosti vsakogar pa bi moral biti, da je kakovost skladnost z zahtevami uporabnika. Osnovni namen kakovosti je torej zadovoljitev kupca oziroma uporabnika. Kakovost se ne izraža s ceno, ampak izključno z uporabnostjo, torej z oceno izpolnitve zahtev kakovosti. Ocena kakovosti izdelka ali storitve je pravilna le, ko jo izrazi kupec oziroma uporabnik izdelka ali storitve. Mnenje oziroma ocena proizvajalca o kakovosti lastnih izdelkov nista pomembna. Kakovost se lahko izraža samo z zahtevami in ne z vrednostjo, s ceno ali stroški. Določenemu namenu uporabe ustrezajo določene lastnosti ali značilnosti. Iz teh so izpeljane zahteve kakovosti, ki so lahko višje ali nižje, torej najboljše za določene zahteve, želje in pričakovanja določenega kupca oziroma uporabnika izdelka ali storitve. Da lahko na takšen način razpravljamo o kakovosti, je potrebna resnična pripravljenost. Podjetje, ki želi preživeti, se mora seznaniti s kakovostjo in jo uresničevati kot strategijo uspeha (Žnidaršič 1990, 10).

Z vidika potrošnika lahko govorimo o treh kategorijah kakovosti:

- *Zaznano* oziroma občuteno kakovost predstavlja vtis potrošnika, dobljen na podlagi prejetega izdelka ali storitve. Lahko rečemo, da je potrošnik zadovoljen, če čuti, da je dejanska kakovost izdelka ali storitve večja od pričakovane.
- *Dejanska* kakovost pomeni resnično raven kakovosti izdelka ali storitve, ponujene potrošniku, kot jo vidi proizvajalec izdelka ali storitve. Dejanska kakovost, še posebej izdelkov, je pogosto merjena in izražena s številkami. Najbolj pogosta napaka pri merjenju kakovosti je enačenje dejanske kakovosti z zaznano oziroma občuteno kakovostjo.
- *Pričakovana* kakovost je tista, ki jo potrošnik pričakuje.

Na zaznano kakovost v smislu potrošnikovega zadovoljstva, še bolj pa na pričakovano kakovost, lahko podjetje v precejšnji meri vpliva s svojim oglaševanjem. Podjetje lahko oglašuje, da ponuja visoko kakovostne izdelke in storitve, a mora biti pri tem vseeno pazljivo. Če so pričakovanja potrošnikov povzdignjena na previsoko stopnjo in potrošniki pričakujejo preveč, vodi to do njihovega razočaranja kljub temu, da so resnično prejeli izdelek ali storitev visoke kakovosti. Trik oglaševanja je tako v tem, da podjetje doseže v očeh potrošnikov predstavo o visoko kakovostnem podjetju za izdelke in storitve določene kakovostne ravni. Podjetje naj se zato izogiba navedbam najboljšega podjetja na svetu in naj ne obljublja več, kot je sposobno ponuditi (Mears in Voehl 1995, 195).

Kakovost v ožjem pomenu pomeni kakovost proizvoda. Širši pomen pa 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 itd. Temeljni pristop je obvladovati kakovost v vsaki od njenih oblik (Ishikawa 1987, 48).

Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na kakovost izdelka ali storitve. Delimo jih v dve skupini (Marolt 1994, 10):

- *Človeški dejavniki* – ti se delijo na eni strani na neposredne dejavnike, ki jih predstavljajo lastnosti posameznika, kot na primer prizadevnost, znanje, izkušnje ter sposobnosti, in se razlikujejo od človeka do človeka. Na drugi strani pa so posredni dejavniki, to so sistem zagotavljanja kakovosti v podjetju, motiviranje ljudi za kakovostno delo, načrtno usposabljanje in izobraževanje vseh zaposlenih v podjetju, urejenost reševanja problemov kakovosti in podobno. Posredni dejavniki so pomembni predvsem pri industrijskem načinu proizvodnje izdelkov in storitev in odražajo sposobnost vodstva podjetja, da podjetje dosega in vzdržuje primerno raven kakovosti, to so sistem zagotavljanja kakovosti, motiviranje zaposlenih za opravljanje kakovostnih del, načrtno izobraževanje in usposabljanje ipd.
- *Tehnološki dejavniki* – predstavljajo jih delovna sredstva, oprema za merjenje in preizkušanje, delovni predmeti, surovine in materiali, razpoložljivost finančnih sredstev za investicije, zahtevani standardi in predpisi ipd.

Vplivnost posamezne skupine dejavnikov na kakovost določenega izdelka ali storitve je različna. Običajno na kakovost izdelka ali storitve vpliva kombinacija človeških in tehnoloških dejavnikov, ki se tesno prepletajo. Za podjetje je pomembno, da prepozna dejavnike in moč njihovega vpliva na kakovost izdelka ali storitve. Če prevladujejo človeški dejavniki, bo podjetje posvetilo večjo skrb izbiri primernih ljudi, če pa so pomembnejši tehnološki dejavniki, bo večja pozornost podjetja usmerjena na izbiro primerne tehnologije in strojev.

Predpostavka, da kakovost pomeni razkošje ali blišč, je napačna. Opredelitev oziroma zahteve glede kakovosti morajo biti izražene nedvoumno, če želimo kakovost obvladati.

Kakovost je pomembna tako v proizvodnem kot v storitvenem podjetju. Jasno opredeljene zahteve, ki jih mora določen izdelek ali storitev izpolnjevati, predstavljajo osnovo za merjenje kakovosti. Če te zahteve ne zadovoljujejo zahtev uporabnika, jih je treba spremeniti. Kakovost ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam. Uporabnik išče proizvod v določenem kakovostnem razredu in je zanj pripravljen plačati določeno ceno. Kakovost torej ne pomeni najboljše v absolutnem smislu, temveč najboljše v relativnem smislu.

Tako lahko rečemo, da je kakovost izdelkov in storitev danes bistvenega pomena za obstoj in nadaljnji razvoj podjetja. Podjetje, ki želi ostati v tekmi na globalnem trgu, mora stalno dvigovati oziroma usklajevati raven kakovosti svojih izdelkov in storitev z novimi zahtevami potrošnikov in iti v korak in z novimi tehnološkimi dosežki. Nezmožnost proizvodnje izdelkov ali storitev z določeno stopnjo kakovosti, ki jo katerikoli segment potrošnikov na trgu zahteva, pomeni izgubo tega trga. To pa povzroči krizo v podjetju, dolgoročno pa lahko vodi tudi v propad podjetja.

2.2 Pomen politike kakovosti

Marolt in Gomišček (2005, 27) pravita, da so politika, cilji in strategije kakovosti vedno v medsebojni povezavi. Ko se podjetje odloča glede usmerjenosti organizacije in glede načinov za doseganje ciljev, mora biti vedno pozorno na medsebojni odnos treh omenjenih elementov. Izhodiščna točka za načrtovanje sistema vodenja kakovosti je politika kakovosti, ki določa usmerjenost organizacije na področju kakovosti. Od tu izhajajo tudi odločitve glede srednje in operativne ravni podjetja. Pri določanju politike kakovosti je treba upoštevati velik obseg dejavnikov:

- vizijo organizacije,
- zahteve kupcev,
- razpoložljive vire,
- zakone in predpise,
- standarde,
- dobavitelje,
- poročila presoj,
- tehnološki razvoj,
- predloge zaposlenih ipd.

Najvišje vodstvo podjetja mora prevzeti vodilno vlogo pri aktivnostih za izvajanje zastavljene politike kakovosti. Zato je pomembno (Vujoševič 1992, 13):

- opredeliti odgovornost za kakovost na vseh ravneh vodenja,
- postaviti učinkovito organizacijo za kakovost,
- postaviti hiter in učinkovit informacijski sistem,
- pridobiti ustrezno usposobljeno osebje.

Ko je v podjetju določena politika, se nato postavijo še cilji. Ti morajo biti postavljeni tako, da se zagotovi sodelovanje na vseh področjih v podjetju. Politika in cilji morajo biti jasno in nedvoumno pisno opredeljeni in z njimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni. Nato se izdelata strategija za izvajanje postavljene politike kakovosti. Strategija mora zajemati osnovne dejavnosti, ki vplivajo na kakovost, in sicer (Vujoševič 1992, 14):

- izobraževanje za kakovost,
- motivacija za kakovost,
- določitev standardov kakovosti,
- izdelava planov, programov in postopkov za izvajanje posameznih dejavnosti,
- postavitve sistema kakovosti.

Politika kakovosti je osnovni dokument, ki opredeljuje pomembnost in odgovornosti za kakovost v podjetju. Kakovost ni samo naloga organizacijske enote Kakovosti, temveč so zanjo odgovorni vsi zaposleni v vseh strukturah in na vseh ravneh. Politika kakovosti mora biti določena na najvišji ravni vodenja in obvezna za vse zaposlene. V njej mora biti opredeljena načrtna usmeritev dolgoročnega razvoja na področju kakovosti, določeni morajo biti cilji, naloge in obveznosti. Brez jasno določene politike kakovosti in njene učinkovite uvedbe v prakso sistema kakovosti podjetje ne bo dosegalo zelenih rezultatov.

2.3 Kakovost v proizvodnem podjetju, procesni pristop

Vsako dejavnost, ki uporablja določene vire, da lahko pretvori vhodne materiale oziroma inpute v izhodne oziroma outpute, lahko opredelimo kot proces. Podjetja, ki učinkovito poslujejo, najprej identificirajo medsebojno povezane procese, nato pa z njimi upravljajo. Velikokrat output enega procesa predstavlja input za naslednji proces. Sistematično organizirano identificiranje procesov znotraj podjetja, upravljanje le-teh in posebna skrb za proučevanje medsebojnih vplivov, ki nastajajo med procesi, pomeni organiziran procesni pristop (Marolt in Gomišček 2005, 110).

Vodstvo podjetja in ostali zaposleni se morajo zavedati, da je kakovost sestavni del kulture podjetja. Proces uvajanja te miselnosti v podjetje in spreminjanje obstoječe miselnosti je lahko dolgotrajen oziroma je izobraževalni proces izboljšanja kakovosti večer. 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, 41). Podjetje lahko zagotavlja kakovost le tako, da razširi obvladovanje kakovosti v proizvodnem procesu na vse faze poslovnega procesa, od raziskave trga do servisiranja izdelkov, ki so že v uporabi. Bistven pomen celovite kakovosti pa je v njenem pravilnem razumevanju oziroma v sposobnosti vodilnih prenesti zaposlenim celoto z izrazi, ki jih ni mogoče narobe razumeti. Takemu sistemu, kjer je kakovost vključena v vse funkcije v podjetju, pravimo celovito obvladovanje kakovosti (Crosby 1989, 3).

Zagotavljanje kakovosti obsega vse planirane in sistematične dejavnosti, ki so potrebne, da bo izdelek izpolnjeval predpisane zahteve. Funkcije zagotavljanja kakovosti morajo zajeti vse dejavnosti podjetja. Vsaka enota v podjetju je odgovorna za izvajanje del na svojem področju dejavnosti. Kakovost izdelka mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so vključeni v poslovni proces. Stvari opraviti pravilno že prvič mora postati vsakdanja navada in najvažnejše od vsega.

S preišljenim in strokovno zastavljenim potekom izgrajevanja sistema zagotavljanja kakovosti si podjetje viša raven kakovosti v podjetju, zmanjša stroške in povečuje produktivnost. Tak način omogoča podjetju dolgoročno uspešen razvoj in prodor na trg. Sistem zagotavljanja kakovosti je lahko zasnovan po zahtevah mednarodnih standardov serije ISO 9000 in ga podjetje dokaže s certifikatom. S takim certifikatom podjetje zagotavlja, da je sposobno izdelovati kakovostne izdelke ali opravljati kakovostne storitve.

2.3.1 Pomen procesnega pristopa in njegove prednosti

Bistvo procesnega pristopa je v načelu, da mora podjetje zasnovati in nato uporabljati proces, ki bo dajal zelene rezultate in bo omogočal sprotno ugotavljanje, zakaj proces daje ali pa ne daje določenih rezultatov. V konceptu osredotočenja na proces je implicitno podana tudi ideja, da je mogoče vsak proces izboljšati (Marolt in Gomišček 2005, 75).

Zagotavljanje kakovosti je sistem, ki posega v vse funkcije poslovanja podjetja. Temelji na spoznanju, da za doseganje zahtevane ravni kakovosti ni dovolj samo zagotavljanje kakovosti v proizvodnem procesu, temveč v fazah poslovnega procesa, od začetka tržnih raziskav do servisiranja izdelkov, ki so že v uporabi. To pomeni, da je zagotavljanje kakovosti organizacijsko načelo in miselna revolucija v načinu vodenja.

Namen zagotavljanja kakovosti je prepričati in pripraviti zaposlene, da bodo organizirano delali tako, kot bi sicer sami že morali. Nobena stvar ne sme biti

prepuščena naključju. Slabe stvari se zgodijo kar same, dobre stvari se bodo zgodile le, če bodo načrtovane. Vsak zaposleni mora preprečevati napake na podlagi izkušenj. Napako je treba iskati in ne čakati, da se pojavi, kajti, ko je napaka splošno znana, je največkrat prepozna (Vujošević 1992, 11).

Glede načrtovanja organizacije kakovosti obstajata dve glavni načeli, ki pravita, da mora biti vsakemu dana natančno določena naloga, ki je nedvoumno opisana, in da mora biti oseba, ki je odgovorna za določeno delo, sposobna opravljati to delo. Načrtovanje organizacije, ki bo omogočala najboljše možno delovanje zaposlenih v podjetju, je pomembna naloga in odgovornost managementa. Dovršena organizacija zagotavlja, da so vsi zaposleni seznanjeni s pravili za kakovostno opravljano delo in tako prispevajo h kakovostnim izdelkom in storitvam. Slabi izdelki in reklamacije izhajajo iz organizacijske napake, ki jo je običajno lahko izslediti in je lahko posledica (Marolt 1994, 128):

- slabega navodila izvajalcu dela,
- neustreznega osebja,
- slabega nadzora s strani managementa,
- izsiljevanja količinskih norm,
- neustreznih medosebnih odnosov v podjetju in podobno.

Za vzpostavitev sistema kakovosti mora podjetje v skladu s standardom SIST ISO 9001:2000 upoštevati osem načel vodenja kakovosti (Novak 2001, 12):

- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,
- vključenost zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop k vodenju,
- nenehno izboljševanje,
- odločanje na podlagi dejstev,
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.

Od omenjenih načel je troje načel takih, ki največ prispevajo k izboljšavam standarda, in sicer osredotočenost na odjemalce, procesni pristop in nenehno izboljševanje.

Procesni pristop pomeni posledico zavestne osredotočenosti na odjemalce in na njihovo zadovoljstvo. Procesni pristop obsega sistematično identifikacijo in vodenje procesov v organizaciji, s posebnim poudarkom na njihovih medsebojnih povezavah. Pristop predstavlja procese, ki se odvijajo v vsakem podjetju. Odgovornost vodstva je, da jasno in natančno opredeli usmeritve in cilje podjetja ter zagotovi potrebne vire za učinkovito izvajanje procesov. Učinki procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja odjemalcev. Zadovoljen odjemalec je pogoj za dolgoročno uspešen razvoj podjetja, zato mora vodstvo nenehno spremljati in meriti zadovoljstvo odjemalcev. Na podlagi meritev mora vodstvo analizirati povratne informacije in ugotavljati priložnosti za nenehno izboljševanje. Rezultat takšnega vodenja kakovosti je neprestano izboljševanje proizvodov, procesov in sistema. V sodelovanju med podjetjem in odjemalci se razvijejo dolgoročni partnerski odnosi, ki so osnova za obvladovanje vse hitrejših in zahtevnejših sprememb.

Zahteve po procesnem pristopu pri vzpostavljanju, izvajanju in nenehnem izboljševanju sistema vodenja kakovosti so vgrajene v vsa poglavja in številne zahteve standarda. Zahteve standarda se namreč nanašajo na procese, ki neposredno vplivajo na kakovost proizvodov in s tem na zadovoljstvo odjemalcev. Torej na procese, ki so potrebni za sistem vodenja kakovosti (Novak 2001, 24).

Podjetje, ki načrtuje dolgoročno uspešen razvoj, mora upoštevati načela oziroma zahteve standarda po procesnem pristopu in jih uporabljati v podjetju najširše, torej na vseh ravneh in v vseh procesih.

V okviru oblikovanja in izvajanja politike in strategij podjetja procesni pristop zahteva, da se procesi v podjetju natančno določijo in učinkovito vodijo. Zaposleni na vodilnih položajih morajo opredeliti naloge in cilje na vsaki organizacijski ravni podjetja in v podjetju kot celoti. Pravilno razumevanje in poznavanje procesov omogoča vodstvu podjetja postavljanje zahtevnih in izzivnih nalog in ciljev. Takšen pristop omogoča podjetjem, da lažje predvidijo rezultate in učinkoviteje uporabijo vire. Procesni pristop omogoča uspešno in učinkovito vodenje procesov.

2.3.2 Najpomembnejše zahteve pri uvajanju procesnega pristopa

Za uspešno uvedbo procesnega pristopa mora podjetje v okviru splošnih zahtev identificirati procese in določiti njihovo zaporedje ter medsebojne vplive. Procese mora voditi skladno z zahtevami standarda, kar pomeni da mora določiti merila in metode za uspešno delovanje procesov ter zagotoviti potrebne vire in informacije za podporo delovanja in nadzora procesov.

V okviru sistema vodenja kakovosti mora podjetje zagotoviti vhodne informacije za vodstveni pregled. Za uveljavljanje procesnega pristopa je pomembno, da podjetje v rezultate pregleda vključi vse odločitve in ukrepe, povezane z izboljšanjem sistema vodenja kakovosti in procesov. Prav tako mora uporabiti primerne metode za nadzor in, kjer je izvedljivo, meritve procesov, s katerimi dokazuje sposobnost procesov za doseganje načrtovanih rezultatov. Da bi se izognilo korektivnim ukrepom, podjetje uvede v svoj proces preventivne ukrepe. V primerih, ko to ni mogoče in ko rezultati odstopajo od načrtovanih, mora podjetje izvesti primerne korektivne ukrepe, s katerimi lahko zagotovi skladnost proizvoda z zahtevami. Z analizo podatkov podjetje zagotovi informacije o značilnostih in trendih procesov. Na njihovi podlagi lahko na novo načrtuje preventivne ukrepe.

2.4 Sistem kakovosti po standardih ISO

Sistem kakovosti je sistem odgovornosti, kar pomeni, da morajo biti nosilci sistema ljudje, ki zaupajo v svoje znanje in sposobnosti in so ponosni nase, ko dane obljube tudi izvršujejo.

Če sistem kakovosti ni vgrajen v organizacijo, se sam ne bo nikoli pojavil. Vse, kar se zgodi v samem sistemu kakovosti, mora biti rezultat in ne reakcija (Vujošević 1992, 15).

Kakovost končnega izdelka ne sme biti prepuščena naključju, ampak mora biti rezultat skrbnega načrtovanja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora. V ta namen mora podjetje na osnovi zahtev, podanih v standardih ISO, v organizacijsko strukturo vgraditi sistem kakovosti (Vujošević 1992, 14).

Družina standardov serije ISO 9000 ima dve vrsti neposrednih uporabnikov, to so dobavitelj in kupci. Vsebina standardov je za obe skupini uporabnikov enaka, vendar je

sporočilo zanj različno in ravno tako sta različna vzgiba, zaradi katerih ju uporabljata (Potočnik 1996, 23):

- doseganje take ravni notranje poslovne kulture in urejenosti, da je mogoče v podjetju prepoznavati in odstranjevati vzroke neustreznih situacij in zato navzven doseči zadovoljstvo kupca,
- želja po zaupanju v kakovost, ki jo dobavitelj ponuja, in ravno tako po prepoznavnem in predvidljivem poslovnem okolju.

Temeljna področja, s katerimi se ukvarjajo standardi serije ISO 9000, so razvoj, izdelava, trženje in servisiranje takih izdelkov, kot jih tržišče pričakuje. Manj podrobno pa ti standardi pokrivajo področja delovanja podjetja, ki niso neposredno povezana z življenjskim ciklom izdelka, kot npr. (Potočnik 1996, 22):

- marketing (raziskave tržišča in prisotnost na trgu),
- strateško planiranje (plan in analize),
- inovativna dejavnost in zagotavljanje nenehnega napredka,
- organizacija poslovanja (splošna organizacija in avtomatska obdelava podatkov),
- finančno in računovodsko delovanje.

Standardi serije ISO 9000 služijo za izboljšanje mednarodnega trgovinskega poslovanja, nudijo osnovo za dobro sporazumevanje med proizvajalcem in kupcem glede kakovosti izdelkov in storitev ter omogočajo zmanjšanje tehničnih ovir pri mednarodnem trgovanju.

Kot večina standardov tudi ti postavljajo minimalne zahteve, zahteve za smiselno delovanje podjetja. Standard sicer predpisuje ugotavljanje slabosti in njihovo odpravljanje, daje tudi nekaj napotkov glede tehnik in metod, vendar le v že vzpostavljenih postopkih. Ne more pa preprečiti slabih strateških odločitev in nezavzetosti vodstva podjetja. Vodstvo samo mora to uvideti že zaradi svoje usposobljenosti za vodenje podjetja, kar pa presega namen standarda.

Standardi serije ISO 9000 predpisujejo, kakšne zahteve mora zadovoljiti sistem kakovosti v podjetju, ne narekuje pa, kako naj to stori. Zaradi te svoje značilnosti so primerni za raznovrstna podjetja ne glede na sektor in poslovno kulturo podjetja, celo ne glede na različne narodne kulture. Standardi serije ISO 9000 so s svojo primerljivostjo veliko prispevali k prelomu v prizadevanjih za kakovost vseh sestavin poslovanja.

Vsi se dobro zavedamo, kako pomembna je kakovost živil in njihova zdravstvena neoporečnost. Med proizvodnjo, pripravo, pakiranjem, skladiščenjem in distribucijo živil obstaja resna nevarnost zaradi bioloških, kemijskih in fizikalnih tveganj. V zadnjem času je bilo takšnih primerov po svetu in pri nas kar precej. To je prispevalo k večji ozaveščenosti proizvajalcev, dobaviteljev, distributerjev, prodajalcev in potrošnikov.

2.5 Opredelitev in naloge nabavne funkcije

S provokativno mislijo, ki pa ima stvarno ozadje, začenja Potočnik (1996, 90) poglavje glede nabave, in sicer, da je bistvena naloga nabavne funkcije, da ne nabavlja problemov.

V praksi in tudi v literaturi obstaja več različnih terminov za opis nabavne funkcije, vsem pa so skupne aktivnosti, ki zajemajo od zunanjih virov pridobitev blaga in

storitev, potrebnih za obvladovanje primarnih in podpornih aktivnosti, in sicer, da tečejo in se vzdržujejo v najugodnejših razmerah. Prav gotovo pa je osnovna naloga in poslanstvo nabavne službe pravočasna oskrba s potrebnimi kakovostnimi materiali, surovinami, pomožnimi materiali in storitvami, ki zagotavljajo nemoteno proizvodnjo.

2.5.1 Opredelitev nabavne funkcije

Pogosto sta nabava in oskrbovanje uporabljena kot sinonima. Vendar je med pojmom razlika, saj je oskrbovanje širši pojem. Oskrbovaje pomeni pridobivanje vseh potrebnih sestavin, pomembnih za poslovanje podjetja, in sicer na kakršen koli način. Nabava pa pomeni nakup materiala za uporabo v proizvodnem procesu, preprodajo ali uporabo v javnem sektorju. Nabava je pomembna poslovna funkcija tako v proizvodnih podjetjih kot tudi v distribucijskih ter v javnih in zasebnih storitvenih organizacijah. Organizacijsko lahko nabavo razčlenimo na štiri osnovne skupine, in sicer (Potočnik 2002, 20):

- nabavo proizvodnih oziroma predelovalnih organizacij,
- nabavo preprodajalcev,
- nabavo organizacij javnega sektorja in
- nabavo samostojnih institucij, ki se financirajo delno iz javnih sredstev, delno pa iz sredstev prodanih storitev.

Van Weele (1998, 29) definira nabavo kot pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih. Po tej definiciji nabavna funkcija zajema odgovornost za opravila, katerih namen je:

- opredelitev specifikacije (kakovostne in količinske) za potreben material in storitve, ki jih mora podjetje kupiti,
- izbira najprimernejšega dobavitelja,
- priprava in izvedba pogajanj z dobaviteljem,
- naročanje pri izbranem dobavitelju,
- spremljanje in nadzorovanje izpolnitve naročila,
- kasnejše spremljanje in ocena opravljene dobave (reklamacije, ažuriranje evidence izdelkov in dobaviteljev zaradi dokumentiranja in razvrščanja).

2.5.2 Naloge nabavne funkcije

Najpomembnejše naloge nabave so:

- določitev potreb po materialu oziroma trgovskem blagu,
- izbira dobaviteljev na podlagi raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljala dela, in sicer iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije itd.,
- pogajanja in sklenitev pogodb,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

Omenjene nabavne naloge podjetje izvaja z različnimi opravili, ki se delijo oziroma so razvrščene po naslednjih skupinah (Potočnik 2002, 29):

- pripravljalna opravila, to so raziskava nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike,
- z izvedbo naloge povezana opravila, in sicer z iskanjem ponudb, analizo ponudb, s pogajanjem, sklepanji nabavnih pogodb, z naročanjem ter s prevzemanjem,
- nadzorovanje in plačilo zajema nadzor materiala, računov dobaviteljev, reklamacije in plačila računov ter
- nabavna evidenca in analiza, kar pomeni evidenco naročil, dobaviteljev, nabavnih cen, materialov reklamacij in analizo nabavnega poslovanja.

Osnovne naloge in odgovornosti nabavne funkcije, značilne za vsako podjetje, so (van Weele 1998, 125):

- prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja; dobava materialov mora biti organizirana na način, ki omogoča nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti v podjetju;
- nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave; zniževanje stroškov nabave je moč doseči v dveh večjih sklopih, in sicer z zniževanjem cen materialov, to je neposrednih stroškov, in z zniževanjem posrednih stroškov, ki nastajajo pri nabavi;
- zmanjšanje strateškega tveganja podjetja pri dobavi na nabavnih trgih, kar pomeni zagotavljanje dolgoročnih nabavnih potreb;
- prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa, ker so dobavitelji pogosto vir novih materialov in proizvodne tehnologije; včasih pride do sklepanja partnerstev z dobavitelji na področju raziskav in razvoja;
- zunanja predstavitev podjetja; podoba podjetja delno določa nabavna politika in način izvajanja v praksi; pošten odnos do dobaviteljev pripomore k temu, da se podjetje izkaže kot privlačen poslovni partner.

Glede na položaj nabavne funkcije razlikujemo tri ravni nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti, in sicer (van Weele 1998, 258) strateško, taktično in izvedbeno raven nabavnih nalog.

1. *Strateška raven* zajema nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja. Zanje je odgovorno najvišje vodstvo podjetja. Med take odločitve med drugim uvrščamo:

- oblikovanje in izdajanje smernic za delovanje in postopke ter opis nalog, ki določajo pristojnosti nabavnega oddelka,
- oblikovanje in izvajanje kontrolnih in revizijskih programov, ki omogočajo spremljanje in izboljšanje delovanja ter uspešnosti nabave,
- sklepanje dolgoročnih pogodb in povezav s potrjenimi ali izbranimi dobavitelji,
- odločitve, ki se nanašajo na strategijo do dobaviteljev glede načina oskrbe (iz enega ali več virov),
- najpomembnejše investicijske odločitve (zgradbe, opreme, računalniki itd.),
- poglobitve odločitve po načelu izdelati ali kupiti,

- odločitve, ki se nanašajo na povezovanje v nasprotni smeri, oziroma odločitve o finančnih naložbah v dobaviteljevo organizacijo zaradi zagotovitve dobave kritičnega materiala v prihodnosti,
 - odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje internih cen in dobave med oddelki v podjetju,
 - odločitve, ki se nanašajo na obojestranske sporazume, kompenzacijske posle in podobno.
2. *Taktična raven* vsebuje vključevanje nabavne funkcije v odločanje o materialu, procesu in izbiri dobavitelja. Vpliv te ravni odločitev je običajno srednjeročen, to je od enega do treh let. Učinkovito je medfunkcijsko odločanje, saj zahteva usklajevanje in sodelovanje z ostalimi dejavnostmi v podjetju. Sem sodijo nabavne odločitve, kot so:
- soglasje h korporacijskim in/ali letnim pogodbam z dobavitelji,
 - priprava in oblikovanje specifikacij nabavnih naročil,
 - priprava in razvijanje programov vrednostne analize in/ali programov ocenitve modelov,
 - sprejem in izvajanje programov izdajanja certifikatov dobaviteljem, s katerimi naj bi izboljšali kakovost vhodnih materialov in izdelkov,
 - izbira in sklepanje pogodb z dobavitelji na splošno ter programsko usmerjeno ožjenje oskrbnih virov posebej.
3. *Izvedbena raven* nabavnih nalog zajema vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in odpremo. Ta raven vključuje naročanje materiala, spremljanje dobave in uskladitev pripomb glede kakovosti dobavljenega materiala. Izvedbena dejavnost nabavne funkcije vključuje predvsem:
- naročanje (izdajanje naročil, skladno s sklenjenimi pogodbami z dobavitelji),
 - vse odpreme dejavnosti, ki se nanašajo na izdana naročila,
 - spremljanje in vrednotenje poslovanja dobavitelja.

2.6 Nabavne strategije

Podjetje mora oblikovati strategije zato, da lahko dosega zadane cilje. Najprej mora zgraditi strategijo podjetja kot celote in na njeni osnovi oblikovati poslovno strategijo, nazadnje pa še funkcijske strategije, ki jih oblikuje po poslovnih funkcijah. Med slednje spada tudi nabavna strategija. Grajena je na osnovi poslovnih strategij, kjer so opredeljene poti za doseganje ciljev podjetja in za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja. Strategije poslovnih funkcij podpirajo poslovne strategije. Na vseh ravneh morajo biti strategije med seboj usklajene in medsebojno odvisne, kar je eden pogojev za dolgoročno uspešnost in trajno preživetje podjetja.

Z razvojem nabavne funkcije in večanjem njenega pomena na strateški ravni podjetja so se na višjo raven spremenile in razvile tudi nabavne strategije. Iz tradicionalnega pristopa zniževanja cen se je težišče nabavnih strategij v skladu s spreminjanjem poslovnih strategij razširilo tudi na področje kakovosti, prilagodljivosti dobaviteljev, k zniževanju stroškov in pospeševanju inovativnosti na strani dobaviteljev. Obstaja več vrst nabavnih strategij, ki se med seboj razlikujejo v največji

meri glede na dejavnike, ki jih opredeljujejo, in v manjši meri glede na nabavno področje, ki ga pokrivajo.

Različni avtorji uporabljajo različne pristope pri oblikovanju nabavnih strategij. Pri uporabi nabavnih strategij je pomembno, da se različna izhodišča uskladijo in različne nabavne strategije združijo v eno celoto. V nadaljevanju bom predstavila nekatere najpomembnejše nabavne strategije, ki imajo v praksi največ uporabnikov.

Štiri osnovne strategije, ki jih predstavlja van Weele (1998, 181):

1. *Strategija partnerstva* – cilj je oblikovanje skupne zavezanosti v dolgoročnem odnosu, torej vzpostaviti partnerski odnos. Ta strategija je primerna pri nabavi strateško pomembnih materialov. Kupec in dobavitelj sodelujeta, se usklajujeta in dogovarjata glede nenehnega izboljševanja in zniževanja stroškov. Dejavnosti kupca so natančno predvidevanje potreb v prihodnosti, preučitev nabavnega tveganja, skrbna izbira dobavitelja, analiza najvišje ravni stroškov, pregled gibanja materiala, učinkovit postopek spremembe naročil, vrednotenje dobaviteljev.
2. *Strategija konkurenčne ponudbe* – cilj strategije je doseganje najboljšega kratkoročnega posla. Strategija je primerna pri nabavi vzvodnih materialov. Ker je možno, da podjetje lahko zamenja materiale in dobavitelje, ne sklepa dolgoročnih pogodb. Podjetje oblikuje ceno na osnovi pridobivanja konkurenčnih ponudb in daje prednost najnižji možni ceni pri zahtevani kakovosti in stalnosti dobave. Dejavnosti kupca pri tej strategiji so predvsem izboljšanje poznavanja materialov na trgu, iskanje alternativnih materialov in dobaviteljev, prerazporeditev nabave po dobaviteljih, optimiranje količin naročila, ciljno določanje cen. Majhni prihranki stroškov (v odstotkih) pomenijo velike vrednosti zaradi velikih količin, zato je ta strategija primerna za izvajanje na ravni osrednje nabavne funkcije.
3. *Strategija zagotovitve dobave* – cilj te strategije je zagotovitev kratkoročne oziroma dolgoročne dobave in zmanjšanje dobavnega tveganja predvsem za tiste materiale, ki pomenijo ozko grlo pri dobavah in v proizvodnji, čeprav lahko to pomeni dodatne stroške. Dejavnosti kupca pri tej strategiji so natančno predvidevanje potreb v prihodnosti, preučitev nabavnega tveganja, razvrščanje dobaviteljev, razvijanje preventivnih ukrepov, določanje varnostne in konsignacijske zaloge ter prevoza in iskanje alternativnih izdelkov ter dobaviteljev.
4. *Strategija sistemskega sklepanja pogodb* – cilj te strategije je poenostavitev logistike, izboljšanje učinkovitosti poslovanja in zmanjšanje števila dobaviteljev. Primerna je pri nabavi običajnih materialov, torej za izdelke za široko porabo. S tem načinom se znižajo administrativni in logistični stroški, postopki naročanja in dobav pa so enostavnejši. Dejavnosti pri tej strategiji so predvsem sklepanje podpogodb za skupino oziroma vrsto izdelkov, standardiziranje ponudbe izdelkov, oblikovanje učinkovitega notranjega postopka izpolnjevanja naročil in izdajanja računov ter prenos naročanja na notranjega uporabnika.

Po Potočniku (2002, 96) obsega proces strateškega načrtovanja nabave štiri stopnje:

- proučevanje okolja,

- oblikovanje nabavne strategije,
- uresničitev strategije ter
- ocenjevanje nabavne strategije in nadzor.

Vsako podjetje, ki želi obstati na trgu, mora načrtovati strategijo nabave. Potreba po strateškem načrtovanju nabave je odvisna od:

- strateškega pomena nabave glede njene dodane vrednosti k izdelkom in deleža vrednosti materiala v celotnih stroških,
- zapletenosti nabavnega trga, ki je odraz vstopnih ovir na nabavni trg, stroškov logistike, pomanjkanja in zamenljivosti materiala ipd.

Ti dve spremenljivki opredeljujeta širino in globino celotnega procesa strateškega načrtovanja nabave.

Nabavne odločitve bodo vse bolj vplivale na finančni uspeh podjetja, zato se mora vodstvo vse bolj zavedati strateškega pomena nabavne funkcije in nameniti več pozornosti odločitvam o tako imenovanem strateškem trikotniku, ki opredeljuje splošni položaj podjetja na trgu. Strateški trikotnik sestavljajo ciljne skupine kupcev, najpomembnejši konkurenti in najpomembnejši dobavitelji. Zadnja sestavina strateškega trikotnika je strategija glede dobaviteljev in narekuje, da vedno več podjetij vse bolj posredno ali neposredno vključuje dobavitelje v svoje proizvodne programe z namenom zmanjševanja stroškov, povezanih z materialom (Potočnik 2002, 94). Zato svojo dolgoročno strategijo vse bolj usmerjajo v razvoj, ki temelji na kombinaciji rasti temeljnih dejavnosti in novih, obetavnih dejavnosti. Posledica je opuščanje tistih dejavnosti, za katere menijo, da ne spadajo v osnovno poslovanje podjetja.

Mnoga podjetja si prizadevajo povečati prilagodljivost, da bi se lahko odzvala na spremembe na svojih trgih. Zato podjetje ne more izvajati ene same strategije. Vse bolj prevladuje mnenje, da lahko prilagodljivost dosežejo z izboljšanjem kakovosti, z minimiziranjem zalog in tudi s povečanjem partnerskega sodelovanja z dobavitelji.

Nabavne strategije se razlikujejo glede na posamezne materiale in dobavitelje, nanje vplivajo spremembe dejavnikov in razmere na trgu. Strategije nabavnega trga podjetjem prepuščajo odločitev, ali bodo nabavljala na lokalnem trgu ali bodo svoje nabavno delovanje razširila na globalno raven. Strategije, ki so povezane z velikostjo in z vplivom dobavitelja, pa vodijo v smeri zmanjševanja odvisnosti podjetij od posameznih dobaviteljev. Razmere v panogi pogojujejo vstopne in izstopne ovire za podjetja ter odvisnost dobaviteljev od panoge. Vrsta nabavnega materiala vpliva na izbiro strategije glede na odločitev podjetja, ali bo kupovalo le posamične sestavne dele ali bo kupovalo celotne sklope in sestave, razmere v okolju pa vplivajo na izbiro nabavnih strategij predvsem v interesu varovanja okolja in izbire dobaviteljev, ki uporabljajo okolju prijazne materiale, tehnologije, upoštevajo načela in smernice recikliranja in aktivno izvajajo skrb za varovanje in zaščito okolja. To pomeni, da na izbiro nabavne strategije vplivajo razmere v panogi, v kateri podjetje deluje, nabavni trg, velikost in vpliv dobavitelja, vrste nabavnega materiala in razmere v okolju.

Nabavne strategije se za posamezne materiale ali dobavitelje zaradi spremenjenih dejavnikov in spremenjenih okoliščin skozi obdobja spreminjajo in prilagajajo. Oblikovanje ustreznih nabavnih strategij je kompleksna naloga in ni enkratno opravilo, saj se zaradi upoštevanja vseh dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje in izbiro nabavne strategije, ob njihovi spremembi pojavi tudi potreba po spremembi in prilagajanju nabavnih strategij.

2.7 Politika odnosov z dobavitelji

V podjetju mora biti politika odnosov z dobavitelji usmerjena k dolgoročnemu poslovnemu sodelovanju. Take vrste sodelovanja pa je mogoče doseči le s poslovanjem, ko sta oba poslovna partnerja zadovoljna in izhajata kot zmagovalca. Ker pa si vsako podjetje želi omenjen način poslovanja, je treba posebno pozornost nameniti izbiri dobaviteljev.

Zato mora podjetje, ki nastopa kot kupec (Završnik 2004, 54):

- razvijati in vzdrževati zadovoljivo bazo dobaviteljev, izvajati pravilne strateške in taktične operacije,
- skrbno določiti potencialne dobavitelje in proučiti, ali lahko postanejo dobri poslovni partnerji,
- odločiti se za pravilne metode izbiranja dobaviteljev,
- v podjetju izbrati primerne strokovnjake za to nalogo,
- zagotoviti, da bo izbrani dobavitelj pravočasno dobavil izdelke primerne kakovosti po primerni ceni.

Izbira dobaviteljev pomeni najpomembnejšo fazo v nabavnem procesu in je tudi osnovna naloga nabavnega managementa. Pogoj za pravilno izbiro sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in pravilen postopek izbire.

S ciljem oblikovati čim boljše sodelovanje je treba stalno opazovati ekonomske, tehnične, finančne, kadrovske možnosti in interese partnerja in jim slediti. Oba partnerja se morata zavedati, da morata gledati na dolgoročne cilje in včasih izkoristiti, kar je v danih okoliščinah možno, ob tem pa se zavedati posledic. Torej naloge Nabave rastejo iz operativnih v strateške, še posebej pri vzpostavljanju odnosov z dobavitelji.

2.8 Partnerski odnos

Ishikawa (1987, 140) meni, da je partnerstvo dolgoročno sodelovanje, ki temelji na medsebojnem zaupanju, sodelovanju in sprejemanju mota, ki pravi »živi in pusti živeti«. Da bo to uspešno na področju kakovosti, je treba upoštevati naslednjih deset načel:

- oba, kupec in dobavitelj, sta odgovorna za zagotavljanje kakovosti,
- oba naj bosta neodvisna in naj spoštujeta neodvisnost druge strani,
- kupec mora jasno in ustrezno podati zahteve dobavitelju, da ta tako natančno ve, kaj mora izdelati in dobaviti,
- še preden pričneta poslovno sodelovati, morata medsebojno skleniti pogodbo, v kateri so zajete cene, kakovosti, količine, rok dobave in način plačila,
- dobavitelj je odgovoren za zagotavljanje kakovosti, ki jo zahteva kupec, na zahtevo kupca pa mora posredovati vse potrebne in dejanske podatke,
- obe strani morata vnaprej določiti različne metode vrednotenja, ki jih bosta priznali kot ustrezne,
- s pogodbo se morata dogovoriti, kako bosta v primeru nesoglasij reševali morebitne težave,
- medsebojno morata izmenjevati informacije za zagotavljanje boljše kakovosti in pri tem upoštevati mnenja druge strani,

- poslovne aktivnosti morata izvajati zadovoljivo in tako, da vzdržujeta medsebojne odnose na prijateljski ravni,
- v celoti in vedno morata upoštevati interese končnih potrošnikov.

Pri gibki proizvodnji, ki ji s tujko pravimo »lean production«, so partnerski odnosi zelo pomembni. Podjetjem omogočajo večjo raznolikost izdelkov pri manjših stroških, v krajšem času, z manj delavci in z višjo kakovostjo opravljenega dela. Zanj so pomembne (Kotler 1996, 214):

- Just in time dobave oziroma proizvodnja po načelu »ravno ob pravem času«. V tem primeru material prihaja do proizvajalca točno takrat, ko je potreben. Dobavitelj in kupec morata zato uskladiti raspored proizvodnje tako, da ne potrebujeta varnostnih zalog. Tako so zaloge zmanjšane, povečane pa so kakovost, produktivnost in sposobnost prilagajanja spremembam.
- Strog nadzor kakovosti – če kupec od dobavitelja dobi »popoln« izdelek, ki ga ni treba pregledati, doseže velik prihranek stroškov. Do tega pa lahko pride, če izdelek preveri že dobavitelj sam z uporabo statičnega nadzora procesa ali pa popolnega nadzora kakovosti.
- Pogoste in zanesljive dobave – z njimi se lahko izognemo nabiranju zalog. To pomeni ne prezgodnjo in ne prepozno dobavo, ampak dobavo na točno določen čas, za kar pa je potreben ustrezen transportni sistem.
- Lokacija dobavitelja – dobavitelj lahko omogoča zanesljivejšo dobavo, če je blizu kupca. Takrat je namreč najmanj ovir za točno dobavo.
- Telekomunikacije – nove komunikacijske tehnologije omogočajo dobaviteljem vzpostavitev računalniških sistemov nabave. Tako svoje količine zalog in cene objavijo v sistemu, v katerem lahko kupec neposredno izbere najugodnejšega ponudnika in izpelje naročilo po načelu »just in time«. To vpliva na zmanjšanje stroškov in hkrati povzroča večji pritisk na tržnike, ki morajo ohranjati cenovno konkurenčnost.
- Stalni proizvodni raspredi – kupec seznanja dobavitelja s svojim proizvodnim rasporedom, tako da lahko dobavitelj material dostavi do dneva natančno. Za dobavitelja to pomeni manjše tveganje. V primeru sprememb mora namreč stroške kriti kupec oziroma naročnik.
- En sam dobavitelj in zgodnja vključitev dobavitelja v proizvodni proces. Če je cilj zmanjšanje stroškov, morata kupec in dobavitelj tesno sodelovati. Poslovni tržniki se vedno bolj zavedajo, da so dobavitelji strokovno usposobljeni na svojem področju, zato jih že zgodaj vključijo v poslovni proces. Kupec oziroma naročnik pogosto sklene dolgoročno pogodbo z enim samim dobaviteljem, tako konkurenti s težavo sklenejo pogodbo z istim naročnikom. Pogodba se podaljšuje, če dobavitelj upošteva dobavne roke in standarde kakovosti.
- Analiza vrednosti je orodje za zmanjšanje stroškov in izboljšanje kakovosti. Dobavitelji imajo z dobrim programom analize vrednosti veliko konkurenčno prednost. Nekateri veliki proizvajalci namreč vabijo svoje dobavitelje na seminarje iz analize vrednosti.
- Tesno sodelovanje vpliva na povečevanje dobička, ki se mora načrtovati za celotno trajanje razmerja, ne le za posamezen posel, stroški prehoda na novega partnerja pa so visoki.

Odnosi z dobavitelji se razvijajo postopoma. Najvišja mogoča stopnja pri razvoju odnosov z dobavitelji je partnerstvo, za katero je značilno medsebojno zaupanje, odkrito komuniciranje, skupno postavljanje ciljev in zavezanost k skupnemu doseganju dobička. Le dober dobavitelj lahko zagotavlja ustrezno kakovost, obljublja pravočasno dobavo po sprejemljivih cenah in se v primeru nepredvidenih dogodkov prilagaja.

Medsebojno zaupanje v odnosu pomeni, da kupec zaupa prodajalcu in je prepričan, da se bo ta držal obljub in dogovorov ter da dobi občutek, da prodajalec izkazuje določeno skrb za kupca in njegove interese. Prodajalec in kupec se ne nadzirata, ker si zaupata in ne občutita strahu, da bi eden od njiju izkoristil drugega v svojo korist. Koristi si v bistvu delita in sta v poslu oba zmagovalca. Zaupanje in tesno medsebojno sodelovanje poveča pripravljenost za poslovno tveganje. Zaupanje se razvija in krepi s stalnim izkazovanjem skrbi za poslovnega partnerja, ob neuspehu pa si težave delita.

Izbira zanesljivih dobaviteljev in partnerski odnos sta izrednega pomena zaradi zagotavljanja stalne kakovosti in zanesljivih dobav v dogovorjenem roku. To proizvodnji omogoča nemoteno delo in posledično prepreči nepotrebne stroške.

3 APLIKATIVNI DEL

V aplikativnem delu diplomske naloge bom analizirala, kako podjetje zagotavlja kakovost na področju nabave in ali ima ključne sestavine za njihovo izvajanje.

3.1 Predstavitev podjetja Droga Kolinska, d. d.

Z združitvijo dveh uspešnih slovenskih živilskih podjetij, Droge in Kolinske, smo 3. maja 2005 v Sloveniji pridobili novo družbo, ki poleg matičnega podjetja Droga Kolinska, d. d. s sedežem v Ljubljani vključuje povezana podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori, Makedoniji, na Švedskem in v Rusiji. Skupino Droga Kolinska na domačem in tujih trgih povezuje 1.258 sodelavcev.

Podjetje je organizirano kot delniška družba. V matičnem podjetju je skupno zaposlenih 1.152 delavcev na lokacijah: Ljubljana, Izola, Portorož, Gradišče, Središče ob Dravi, Rogaška Slatina in Mirna.

Glavne dejavnosti družbe so:

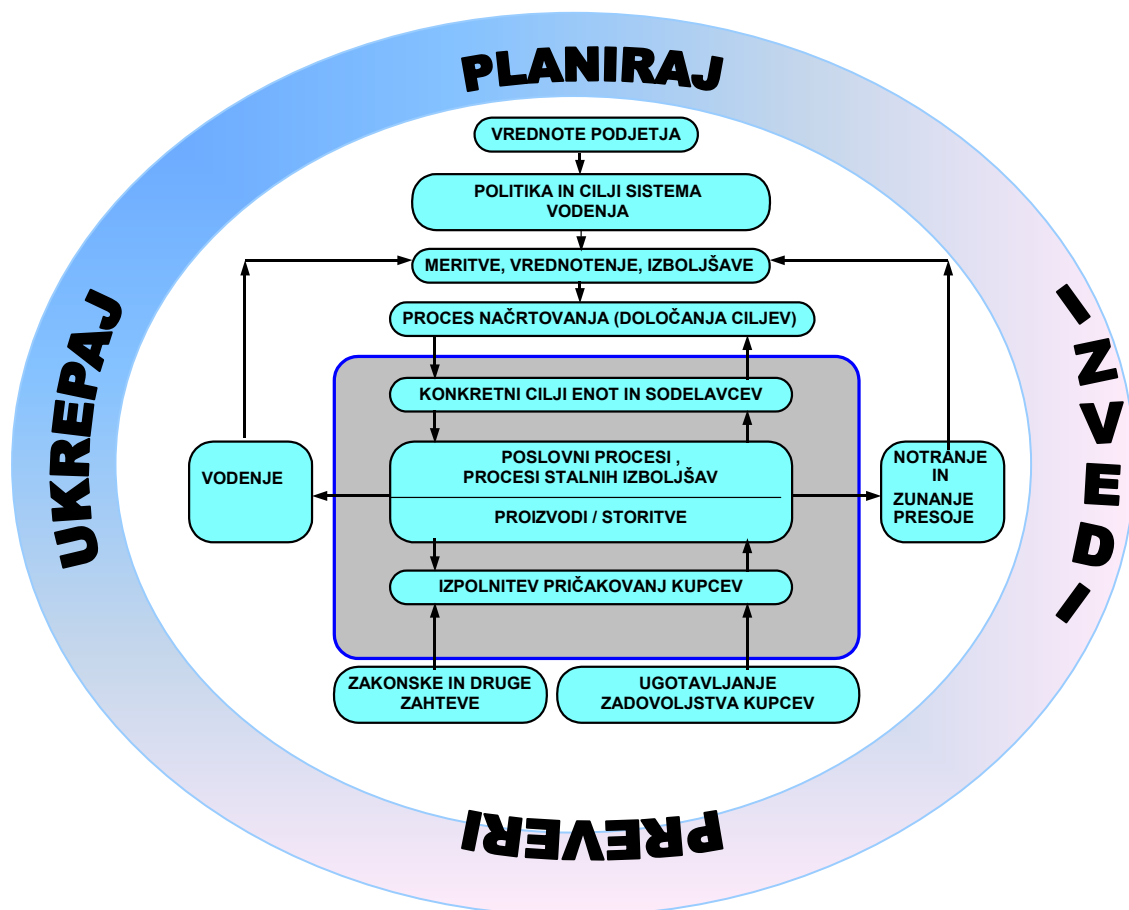
- predelava ter pakiranje kave in čajev,
- proizvodnja mesnih izdelkov,
- predelava ter pakiranje žitaric, začimb in drugih živilskih proizvodov,
- predelava ter konzerviranje zelenjave in gob,
- predelava morske soli,
- proizvodnja ekstraktov,
- predelava zdravilnih zelišč in čajev,
- polnjenje vod in brezalkoholnih pijač z lastno blagovno znamko,
- proizvodnja dodatkov za pekarsko in mesno industrijo,
- proizvodnja drugih živilskih izdelkov z lastno blagovno znamko (kakava, čokolade in sladkornih izdelkov; predelava čaja in kave; različnih začimb, dišav in drugih dodatkov; homogeniziranih živil in dietetične prehrane; sadnih in zelenjavnih sokov, predelava in konzerviranje sadja in zelenjave),
- proizvodnja licenčnih izdelkov (Hellmann's in Knorr),
- prodaja trgovskega blaga,
- uvoz in izvoz izdelkov tujih blagovnih znamk (Bender-Iglauer, Chupa Chups S. A., Hagold Hefe, Impex (Fisherman's Friend), Mentos, Nutrici Export Bv, PEZ International in drugih),
- otroška hrana,
- praškasti proizvodi,
- proizvodnja prigrizkov,
- proizvodnja gorčice.

3.2 Raziskava analize sistema vodenja

Z opazovanjem in raziskovanjem ugotavljam, da ima Droga Kolinska vzpostavljen integriran sistem vodenja, vključujoč sistem za zagotavljanje varnosti živil HACCP, ki obsega vse dejavnosti, od začetnega ugotavljanja kupčevih in drugih zahtev do končnih dejavnosti v zvezi z ugotavljanjem zadovoljevanja kupčevih pričakovanj. Sistem deluje

po principu procesa nenehnih izboljšav (PDCA Demingov krog: načrtuj – naredi – preveri – ukrepaj). Na osnovi analiziranja rezultatov načrtovanih dejavnosti podjetje ugotavlja spremembe, ki so potrebne za izboljšave, izpelje predlagane spremembe, ovrednoti rezultate izvedenih sprememb in ukrepa v primeru odstopanj.

Slika 3.1 PDCA Demingov krog



Vir: Droga Kolinska, d. d. 2006

Zastavljena politika sistema vodenja je osnova za poslovno odličnost družbe. Njeno uresničevanje je skupna naloga in odgovornost vseh zaposlenih v podjetju. Vodstvo podjetja je odgovorno za uresničevanje politike sistema vodenja, poslovne funkcije so odgovorne za doseganje ciljev na svojih področjih in vsak zaposleni v podjetju je odgovoren za kakovost svojega dela. Kakovostno delo, ki ga dosegajo z nenehnim dopolnjevanjem znanj in izobraževanjem, upoštevajoč veljavno zakonodajo, je osnova za motiviranje in nagrajevanje.

Cilj podjetja je in bo spremljanje uresničevanja dogovorjenih nalog z izvajanjem ukrepov za doseganje želenih rezultatov. Poleg tega bo Droga Kolinska ohranjala kulturo podjetja, ki spodbuja strokovnost, ustvarjalnost, odnos do okolja, timsko delo in participativno vodenje, pripadnost podjetju in povečevanje njegovega ugleda.

3.2.1 Raziskava analize zahtev glede dokumentacije

Ugotavljam, da ima podjetje vzpostavljen in uveljavljen integriran sistem vodenja, ki je v skladu z mednarodnima standardoma SIST EN ISO 9001:2000 in SIST EN ISO 14001:2004, vključujoč sistem za zagotavljanje varnosti živil HACCP. Sistem je hierarhično dokumentiran v treh ravneh (slika 3.2).

Slika 3.2 Hierarhija dokumentacije v podjetju Droga Kolinska



Vir: Droga Kolinska, d. d. 2006

3.2.2 Raziskava analize Politike kakovosti

Na podlagi raziskave analize Politika kakovosti, ugotavljam in sklepam, da se v podjetju Droga Kolinska ta izvaja kot politika integriranega sistema vodenja, ki temelji na:

- nenehnem izboljševanju procesov poslovanja, ki je za podjetje dolgoročno vodilo,
- vodenju kakovosti, ki je ena od pomembnih vrednot podjetja in je vpletena v vse poslovne procese,
- učinkovitem ravnanju z okoljem, ki zagotavlja varno življenjsko in naravno okolje,

- vodenju varnih živil, kar je poslanstvo podjetja,
- kadrovskih sistemih, ki zagotavljajo ustrezno usposobljeno osebje,
- skrbi za varnost pri delu in za zdravje zaposlenih,
- zagotavljanju informacijske varnosti, ki omogoča neprekinjeno poslovanje in omejuje možnosti nastajanja poslovne škode,
- koristnih predlogih in inovacijah, ki se nanašajo na izboljšave v proizvodnih, informacijskih ter upravljaljskih procesih in postopkih.

3.2.3 Poslanstvo, vizija, vrednote, strategija ter cilj podjetja

Poslanstvo podjetja

Droga Kolinska je globalno delujoče podjetje, ki sledi prehrabnim navadam in jih usmerja. Poslanstvo podjetja je zagotavljanje ponudbe kakovostnih, varnih in okusnih proizvodov v zadovoljstvo potrošnikov vseh starosti. Lastnikom zagotavlja povečevanje kapitala, zaposlenim pa nudi okolje za izpolnjevanje njihovih podjetniških idej.

Vizija podjetja

Droga Kolinska bo z lastnimi blagovnimi znamkami postala prvi ponudnik prehrabnih izdelkov v regiji ob preseganju povprečnega panožnega donosa.

Vrednote podjetja

Vrednote podjetja Droga Kolinska so:

- razumevanje potrošnika,
- kakovost in skrb za okolje,
- podjetništvo,
- timsko delo,
- pripadnost in
- gospodarnost.

Strategija podjetja

Na osnovi jasne in spodbudne vizije, ki predstavlja energijo, pripadnost in povezavo zaposlenih s cilji podjetja in s katero jasno nakazuje sliko prihodnosti, si je Droga Kolinska zarisala pot do uresničitve zastavljenega cilja.

Pri pripravi strategije je upoštevala tako potrebe okolja (kupcev) kot tudi sposobnosti Skupine Droga Kolinska za zadovoljitev teh potreb. Razvoj Skupine Droga Kolinska bosta omogočila notranja in zunanja rast podjetja. Notranjo rast omogočajo močne in poznane lastne blagovne znamke, ki oblikujejo poslovno uspešnost in finančno moč podjetja. Zunanja rast je osredotočena na prevzeme in naložbe v za Drogo Kolinsko strateško pomembnih državah, kar bo prispevalo k pridobitvi statusa lokalnega proizvajalca in s tem povezanih ugodnosti.

Cilj podjetja

Cilj Droge Kolinske je celovito obvladovanje kakovosti. Sodobnim tokovom v živilski industriji sledi z izobraževanjem svojih strokovnjakov in s spodbujanjem

inovativnosti. Droga Kolinska se je odločila za okolju prijazno tehnologijo, ker se zaveda pomembnosti okolja, v katerem živi in dela.

3.2.4 Raziskava analize odgovornosti in pooblastil

Odgovornosti in pooblastila podjetja Droga Kolinska so določena v Statutu, Poslovniku o delu uprave, Poslovnih pravilih Skupine Droga Kolinska, Aktu o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, Sklepu o pooblastilih direktorjev in vodij v podpornih službah, opisih delovnih mest, individualnih pogodbah, matrikah odgovornosti, ostalih sklepih (uprave, direktorjev oz. vodij) ter sistemskih dokumentih. Ravni odločanja in medsebojne povezave so opredeljene v organizacijskem predpisu Organizacija družbe Droga Kolinska.

V Drogi Kolinski vlada načelo, da vsakdo odgovarja za kakovost svojega dela in ima pooblastila, da lahko to delo opravlja. Prav tako je vsakdo odgovoren za vplive svojega ravnanja na okolje.

3.3 Raziskava analize poslovanja v Kakovosti

V nadaljnji raziskavi analize bom prikazala organizacijo poslovne funkcije Kakovost in določene procese te funkcije, ki so vezani na Nabavo. Organizacija je definirana z organizacijskim predpisom, in sicer z namenom, da se zagotovi usklajeno in učinkovito delovanje procesa glede obvladovanja varnosti in kakovosti izdelkov.

Služba za kakovost preverja, ali izdelek oziroma storitev dosega načrtovano kakovost. Kakovost se ustvarja v celotnem poslovnem procesu in so zanj odgovorni vsi zaposleni. Vsaka organizacijska enota v podjetju je odgovorna za svoje delo. Največjo odgovornost nosi vodstvo podjetja. Če ima vodstvo podjetja jasno določeno politiko kakovosti, na osnovi katere se izdelava program zagotovitve kakovosti in postavi sistem kakovosti, je delo uspešno, ker zagotavlja kakovost. Za vsako področje dela in raven vodenja je treba določiti odgovorno osebo za dajanje nalog, za izvajanje ter odločanje.

3.3.1 Presoje

Definicija oziroma pomen besede presoja je po Maroltu in Gomiščku (2005, 132) sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces za pridobitev evidence presoje in njena objektivna ocenitev, da bi ugotovili, v kakšnem obsegu so izpolnjena merila presoje.

Presoja je torej orodje za prikaz dejanskega stanja v podjetju. Vsaka presoja mora biti dobro načrtovana in pravilno izvedena. Ključnega pomena je pravilna določitev časa in pogostnost izvedbe presoje. Pri tem je treba upoštevati (Marolt in Gomišček 2005, 549):

- spremembo pogojev poslovanja podjetja,
- redne presoje morajo pomagati pri ugotavljanju dosežkov izboljšav,
- ponavljanje presoj daje bolj realno sliko stanja procesa v podjetju,
- pomembnost procesa, kar pomeni, da bolj kot je pomemben, bolj pogosto bo proces oziroma funkcija presojana,
- zaostanek za konkurenco; bolj ko podjetje zaostaja za konkurenco, bolj pogosto mora izvajati presoje,

- ali so rezultati predhodne presoje že vidni,
- sezonske in ciklične spremembe poslovanja podjetja,
- kdaj bo dala presoja najbolj zanesljive podatke, torej določiti čas za izvršitev presoje procesa ali funkcije v podjetju.

S pomočjo presoj si podjetje pomaga pri razvoju sistemov in procesov, ki so odločilnega pomena za proizvode, storitve, zaposlene in kapital. To pomeni, da si z njihovo pomočjo podjetje pomaga pri ustvarjanju nove vrednosti, torej dosegajo ključne cilje, kot so donosnost, odgovornost in trajnostni razvoj. Ugotavljam, da se v podjetju izvajajo tri vrste presoj, to so notranje presoje, zunanje presoje in presoje dobavitelja.

Notranje presoje Droge Kolinske

Namen podprocesa notranje presoje sistema vodenja je ugotoviti, ali dejavnosti obvladovanja sistema vodenja ter z njimi povezani rezultati ustrezajo načrtovanim dogovorom, zahtevam SIST EN ISO 9001:2000, SIST EN ISO 14001:2004 ter zahtevam za sistem vodenja, ki si jih postavilo podjetje Droga Kolinska, in ali se sistem vodenja učinkovito izvaja in vzdržuje ter izboljšuje.

Notranje presoje sistema vodenja potekajo po letnem planu, ki ga pripravi vodja oddelka Sistemi vodenja v sodelovanju z direktorjem Kakovosti, odobri ga predsednik uprave. Pri pripravi plana notranjih presoj se upošteva status in pomen, ki ga ima posamezen proces oziroma področje za zagotavljanje kakovosti oziroma vpliv posameznega procesa oziroma področja na okolje, pa tudi rezultate prejšnjih notranjih presoj. Notranje presoje sistema vodenja izvajajo usposobljeni delavci Droge Kolinske sami ali v skupinah z določenim vodjem. Praviloma je vsak proces oziroma področje vsaj enkrat letno presojano. Dokaze o skladnosti sistema vodenja dobijo presojevalci z razgovorom, s pregledom dokumentacije, zapisov, s pregledom procesa in pogojev, v katerih se proces odvija, in podobno. Vsa bistvena opažanja in neskladnosti si presojevalci zapišejo in z njimi po opravljeni notranji presoji na zaključnem sestanku na kratko seznanijo presojanke.

V računalniški aplikaciji Podpora presoji kakovosti, ki jo izpolni vodja presojevalcev, je Poročilo o presoji sestavljeno iz splošnih podatkov o presoji, urnika, poročila, dodatnih dokumentov (priložnosti za izboljšanje) in Poročila o neskladnosti. Pisno poročilo obravnavajo na timih za kakovost in okolje v organizacijski enoti (profitnem centru / proizvodni enoti) in služijo direktorjem oziroma vodjem oziroma lastnikom procesov kot osnova za določitev korektivnih ukrepov, nosilcev in rokov za odpravo neskladnosti.

Vodja oddelka Sistemi vodenja o opravljenih notranjih presojah poroča na kolegijih uprave in pripravi poročilo za vodstveni pregled, kar je osnova za analizo neskladij in za načrtovanje preventivnih in korektivnih ukrepov na ravni družbe ter za oceno učinkovitosti postavljenega sistema vodenja.

Zunanje presoje Droge Kolinska

Certifikacijska hiša, ki opravlja zunanjo presojo v Drogi Kolinska, je Bureau Veritas Quality International (BVQI). Njen sedež je v Londonu in je organizacija znotraj sistema Bureau Veritas. Specializirana je za izvajanje presoj sistemov zagotavljanja kakovosti in izdajo certifikatov o ustreznosti z zahtevami standardov serije ISO 9000.

Postopek *pridobitve certifikata* se prične s prošnjo podjetja, naslovljeno na BVQI. Slednji nato pošlje podjetju vprašalnik in mu zagotovi, da bodo podatki podjetja obravnavani strogo zaupno. Na podlagi pridobljenih informacij BVQI obvesti podjetje o cenah certifikacijske presoje in o nadaljnjih kontrolnih presojah.

Na željo podjetja BVQI izvede *predpresojo*, da ugotovi glavne pomanjkljivosti uvedenega sistema zagotavljanja kakovosti in pripravljenost naročnika na izvedbo *certifikacijske* presoje. Približno štiri tedne pred dogovorjeno presojjo je treba predložiti v pregled Poslovnik kakovosti oziroma ustrezno sistemsko dokumentacijo. To je potrebno, da se ugotovi, ali sistem zagotavljanja kakovosti v podjetju v celoti izpolnjuje zahteve ISO 9000. Podjetje nato prejme poročilo, kjer so navedene ugotovljene pomanjkljivosti, ki jih mora odpraviti. Med certifikacijsko presojjo v podjetju temeljito preučijo sistem zagotavljanja kakovosti. Vse neustreznosti zabeležijo, nakar se dogovorijo o korektivnih ukrepih. Ko se uspešno opravi certifikacijska presoja, BVQI izda certifikat, ki velja tri leta. Podjetje mora ves ta čas uspešno vzdrževati sistem zagotavljanja kakovosti.

Vsaki šest mesecev oziroma enkrat letno BVQI opravi v podjetju *kontrolno* presojjo, ki pokaže, ali podjetje še vedno izpolnjuje zahteve standarda ISO 9000. Po preteku triletnega certifikacijskega obdobja se opravi *recertifikacijska* presoja, ki je običajno daljša od kontrolne.

Presoje dobaviteljev

Kakovost izvaja presoje dobaviteljev redno, v ta namen sprejme vsako leto plan presoj dobaviteljev, ki se skozi leto tudi izvede. V koledarskem letu se tako presodi šest do osem dobaviteljev, kjer se preverijo lastnosti proizvodnje in izvajanje notranjega nadzora pri dobavitelju. Zapisi o presojah se arhivirajo na sistemski aplikaciji notranjih presoj oziroma v Kakovosti pri vodji področja Dobavitelji. Zapisi o presojah ter specifikacije kakovosti surovin oziroma specifikacije kakovosti embalaže, ki so potrjene od dobavitelja, so lahko osnova, da se vhodna kontrola izvede v zmanjšanem obsegu kot je predpisana.

Presoje dobaviteljev so eden od preventivnih načinov za odpravljanje neskladnosti oziroma si podjetje tako zagotavlja sledljivost, saj je to način nadzora dobavitelja.

3.3.2 Obvladovanje varnosti in kakovosti proizvodov

Direktor Kakovosti podjetja Droga Kolinska je lastnik procesa obvladovanja varnosti in kakovosti proizvodov in je odgovoren za nadzorovanje in merjenje procesa ter za načrtovanje izboljšav.

Z namenom zagotavljanja predpisane skladnosti izdelka se izvajajo naslednje aktivnosti:

- obvladovanje higiene proizvodnje in osebja,
- obvladovanje higiene skladišč in osebja,
- sodelovanje z dobavitelji,
- kontrola in preizkušanje,
- obvladovanje neskladnih izdelkov,
- posredovanje dokazil o varnosti in kakovosti izdelkov kupcem.

Varnost in kakovost izdelkov podjetje zagotavlja z upoštevanjem splošnih načel dobre proizvodne prakse in dobre skladiščne prakse. Načela so opisana v internih

organizacijskih predpisih, tako da sta izvajanje postopkov in nadzor v proizvodnji določena z navodili.

Dobavitelji surovin in embalaže, ki prihaja v stik z živili, so odgovorni za zdravstveno ustreznost dobavljenih živil in snovi, ki prihajajo v stik z živili. Osnovni dokument je Pogodba o varnosti in kakovosti živil oziroma snovi, ki prihajajo v stik z živilom, ki je sklenjena z dobavitelji pred prvo dobavo. V drugih primerih, ko z dobaviteljem ni mogoče doseči soglasja za podpis pogodbe, je poslovanje z dobaviteljem možno samo po predhodnem obvestilu tehnologa kakovosti, ki v tem primeru odredi vhodno kontrolo pošiljke po najširšem možnem naboru parametrov kakovosti in varnosti.

3.3.3 Obvladovanja neskladnih izdelkov

Gre za procesno kontrolo polizdelkov in izdelkov ter surovine oziroma embalaže, pri kateri je prišlo do sprememb oziroma neskladnosti po prevzemu.

Ko gre za probleme varnosti ali večje probleme kakovosti, ki zahtevajo temeljito analizo, je potrebna timska obravnava problema. Ko pa je taka neskladnost ugotovljena po tem, ko je bil izdelek že dostavljen kupcu, se podjetje ravna po navodilu za odpoklic izdelkov, reklamacije kupcev pa razrešuje po organizacijskem predpisu Reklamacija kupca.

3.3.4 Evidentiranje in razreševanje neskladnosti

V Kakovosti se evidentira ugotovljeno neskladnost s predpisanimi zahtevami. Sestane se komisija, katere sestava je odvisna od značaja nastalega problema. Obvezno sodelujeta tehnolog kakovosti in vodja proizvodnje, ki po potrebi določita ostale člane komisije (tehnolog programa, vodja vzdrževanja, vodja skladišča ipd.). V primeru problemov varnosti komisija ukrepa v skladu s predvidenimi korektivnimi ukrepi, ki jih navaja HACCP plan. V ostalih primerih komisija v pisni obliki predpiše kratkoročni korektivni ukrep, to je konkretno odpravo napake ali njene posledice in določi odgovorno osebo za izvedbo. Slednji prejme original ali kopijo obrazca ter po realizaciji potrdi izvedbo in o tem pisno obvesti tehnologa kakovosti, ki ponovno preverja ustreznost, če je to potrebno.

Reševanje problema poteka preko dokumenta Obvestilo o neskladnosti, ki ga arhivira tehnolog kakovosti za dobo treh let (za HACCP neskladnosti pet let). V primerih, ko razreševanje neskladnosti zahteva tudi usposabljanje zaposlenih, se zapisi o izvedenem usposabljanju arhivirajo pri vodji proizvodnje.

Analiza mesečnega poročila o neskladnostih služi za planiranje ukrepov za izboljšanje kakovosti.

3.3.5 Preventivni in korektivni ukrepi

S preventivnimi in korektivnimi ukrepi se preprečijo in odstranijo vzroki za nastajanje neskladnosti, ki se pojavijo kjerkoli v poslovnem procesu vključno z neskladnostmi v ravnanju z okoljem. Osnovna aktivnost je opredelitev vzroka problema.

Preventivni ukrepi – preverjanje dobaviteljev

Preventivni ukrepi se izvajajo z namenom izločiti potencialne možnosti neskladnosti kjerkoli v poslovnem procesu, vključno s preprečevanjem pojava neskladnosti v ravnanju z okoljem ter v procesu zagotavljanja varnih izdelkov.

Preventivni ukrepi, ki jih podjetje uporablja za preprečitev pojava neskladnosti, so:

- v proizvodnji in skladiščih se z analizo tveganja kritičnih kontrolnih točk po sistemu HACCP preventivno izloči možne pojave neskladnosti, ki so v zvezi z varnostjo živil,
- s čim natančnejšim planiranjem se usmerja proizvodne in prodajne dejavnosti s ciljem zadovoljiti želje odjemalca in obenem zmanjševati stroške,
- obstoječe znanje zaposlenih se nadgrajuje z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem,
- z mehanizmi nagrajevanja se stimulira zaposlene.

Preventivne ukrepe podjetje načrtuje v letnih poslovnih načrtih in delovnih načrtih poslovnih funkcij. Uresničevanje nadzoruje kolegij uprave preko pregleda poročil.

V Nabavi se preventivni ukrepi izvajajo na naslednji način: služba za kakovost poda zahteve do dobaviteljev in do preverjanja dobaviteljev. Nabava sproži zahtevo pri dobavitelju, da dobavitelj priloži vsaki pošiljki dokumente, ki dokazujejo posebne zahteve za posamezne surovine ali embalažo, ki so razvidni iz dokumentov na računalniški aplikaciji.

Po planih kontrole se občasno preverjajo tudi parametri kakovosti in varnosti, ki so razvidni iz dokumentov dobavitelja.

Eden od načinov preventivnih ukrepov so presoje dobaviteljev, kot sem to že omenila v poglavju o presojah. Kakovost torej občasno izvaja presoje dobaviteljev in s tem skuša preprečiti možna neskladja naročenega blaga.

Korektivni ukrepi

S korektivnimi ukrepi odstranimo vzroke za nastajanje neskladnosti, ki se pojavijo kjerkoli v poslovnem procesu, in osnovna aktivnost je, da se opredeli vzrok problema in odpravi možnost pojava ponovne neskladnosti.

Problemi, opredeljeni na podlagi ponavljajočih se neskladnostih, so osnova za sprožitev korektivnih ukrepov kjerkoli v poslovnem procesu. Običajno so osnova za oblikovanje korektivnih ukrepov posamezna poročila, iz katerih je razvidna potreba po določenih spremembah za izboljšanje sistema vodenja.

Osnova za ugotavljanje neskladnosti so:

- reklamacijski zapisniki za surovine in embalažo,
- dnevni zapisi o poteku proizvodnje,
- obvestila o neskladnosti,
- poslovne motnje v nabavi, prodaji itd.,
- reklamacije kupcev,
- okoljske pritožbe,
- neustrezna organizacija, pomanjkanje znanja itd.,
- poročila o notranji presoji sistema vodenja,
- prijave koristnih predlogov in
- zapisi o obvladovanju okoljskih vidikov.

Temeljna aktivnost je natančna opredelitev vzrokov za nastali problem. Na podlagi analize ugotovljenega problema člani poslovnega tima za kakovost in okolje, timov za kakovost in okolje ter HACCP timov ter v drugih oblikah vodenja načrtujejo in obravnavajo korektivne ukrepe, ki se vodijo zapisniško. Pomemben instrument za načrtovanje ukrepov je tudi vodstveni pregled.

Izvajanje in uresničitev ukrepa se dosledno preverja na sestankih timov – kolegijev preko zapisnikov. Nosilec obvešča o poteku naloge odgovornega, ki je ukrep zahteval. To so: uprava, direktorji in vodje oddelkov. Ko je ukrep zaključen, se ugotavlja učinkovitost ukrepa (PDCA krog).

3.3.6 Identifikacija in sledljivost proizvodov, kot preventivni ukrepi

V podjetju velja organizacijski predpis, ki določa parametre, ki se jih uporablja pri identificiranju surovin, polizdelkov in izdelkov ter opredeli postopke, pristojnosti in odgovornosti pri obvladovanju sledljivosti v proizvodnih procesih.

1. *Identifikacija blaga* – torej razpoznavanje vrste blaga temelji na šifri blaga, ki je petmestno število. S šifro se določa *vrsto blaga* (vsaki šifri pripada v šifrantu opisno ime blaga) in *lastnosti blaga*, ki so razvidne iz tehnološke dokumentacije.
2. *Zagotavljanje sledljivosti v procesu* – s pomočjo izdelanega procesa sledljivosti se ugotavlja:
 - izvor sestavnih materialov in delov ter njihove lastnosti,
 - zgodovino proizvodnih procesov, ki se uporabljajo pri izdelavi izdelka,
 - možno je ugotoviti mesto iskanega izdelka po izročitvi kupcu ali potrošniku.

Pri tem ločimo *materialno sledljivost*, ki nam omogoča prepoznavanje vrste uporabljenih materialov pri izdelavi določenega izdelka, ter *kakovostno sledljivost*, ki nam omogoča prepoznavanje lastnosti uporabljenih materialov in izdelka.

Materialna sledljivost je omogočena z definiranjem *normativov* v proizvodni dokumentaciji. Iz normativov je za vsak proizveden polizdelek in izdelek določena sestava polizdelka oziroma izdelka z uporabo šifrantnega blaga.

Kakovostna sledljivost je omogočena z uporabo *kontrolne številke*. Kontrolna številka je obvezen atribut vseh surovin, polizdelkov in izdelkov na vseh kontrolnih, proizvodnih in skladiščnih dokumentih. V osnovi opredeljuje kakovostno različno blago znotraj iste vrste (šifre) blaga.

- *Kontrolna številka surovine oziroma embalaže* se tvori enovito za celotno pošiljko iste vrste blaga ob dostavi. Način tvorjenja kontrolne številke surovine je opredeljen v organizacijskem predpisu *Skladiščno poslovanje*.
- *Kontrolna številka polizdelka oziroma izdelka* se avtomatsko generira pri razpisu proizvodnje. Upošteva se zahteva, da osnovne transportne enote vedno vsebujejo določen izdelek z isto kontrolno številko. Za zagotavljanje kakovostne sledljivosti se lahko uporablja tudi serija oziroma šarža, ki se definirata po potrebi pri razpisu proizvodnje. Definiranje in označevanje serije in šarž je opredeljeno v navodilih posameznih proizvodnih programov.

3. *Označevanje* – proces sledljivosti se izvaja z ustreznim označevanjem blaga. Označevanje blaga omogoča povezavo med izdelkom in kontrolno številko izdelka, ta pa povezavo z vsemi informacijami, ki se nanašajo na izdelek.

Označevanje izdelkov – sledljivost posameznega izdelka je omogočena s šifro izdelka in kontrolno številko izdelka ali številko serije ali datumom uporabnosti izdelka (uporabno najmanj do), ki je podan na izdelku na dan natančno. Po potrebi se za označevanje izdelkov uporablja še druge oznake, ki dajejo dodatne podatke o zgodovini proizvodnega procesa, kot so številka stroja, številka koša ipd. Označevanje izdelkov je podrobno opredeljeno v navodilih posameznih proizvodnih procesov.

Označevanje transportnega kartona izdelka (OSE – osnovna skladiščna enota) – sledljivost transportnega kartona (OSE) je omogočena na dva načina, in sicer prvi način je s kontrolno številko izdelka, ki se nahaja v OSE, ali s šifro izdelka in datumom uporabnosti izdelka. Drugi način pa je s kontrolno številko OSE izdelka ali s šifro OSE izdelka in datumom uporabnosti izdelka.

Označevanje surovin in embalaže – sledljivost surovin in embalaže je omogočena z njihovim označevanjem pri sprejemu v skladišče. V primerih dogovora z dobaviteljem se identifikacijske oznake podelijo že pri dobavitelju. Pošiljko označujeta najmanj šifra surovine in kontrolna številka surovine. Praviloma označuje pošiljko tudi šifra OSE pošiljke.

Označevanje polizdelkov in stranskih polizdelkov – sledljivost posameznega polizdelka je omogočena z označevanjem polizdelkov v proizvodnji. Polizdelek označujeta najmanj šifra polizdelka in kontrolna številka polizdelka. Praviloma označuje polizdelek tudi šifra OSE polizdelka.

3.3.7 *Odgovornost v procesu sledljivosti*

Sledljivost se dokumentirano obvladuje z uporabo računalniških programov in IPIS-a (integriranega poslovnega informacijskega sistema).

V proces zagotavljanja sledljivosti so vključene naslednje organizacijske enote: Logistika, Proizvodnja, Kakovost in Informatika. Logistika in Proizvodnja sta odgovorni za pravilno označevanje blaga, za obvladovanje spremljajočih dokumentov ter za pravilno izvajanje pretoka blaga in informacij. Kakovost je odgovorna za pravilno povezavo podatkov iz laboratorijskega informacijskega sistema v proces sledljivosti na ravni skladiščnih in proizvodnih dokumentov. Informatika je odgovorna za vzdrževanje računalniškega informacijskega sistema, ki zagotavlja sledljivost. Kot uporabniki v procesu sledljivosti se pojavljajo Nabava ter Prodaja, ki so odgovorni za pravilno izvajanje pretoka blaga in informacij.

Odgovornosti in pristojnosti so natančneje opredeljene v navodilih po posameznih proizvodnih programih. Vse neskladnosti v procesu sledljivosti se sproti evidentirajo in razrešujejo.

3.3.8 *Kontrola in preizkušanje: plani kakovosti in specifikacije kakovosti*

Plani kakovosti – za zagotavljanje varnosti izdelkov timi za HACCP na podlagi HACCP študije izdelajo HACCP plane za nadzor kritičnih točk obvladovanja in kontrolnih točk obvladovanja, kot je opredeljeno v navodilu, ki vsebuje pripravo in plan glede omenjene študije.

Upoštevajoč zahteve HACCP plana in z namenom načrtovanja dodatnih postopkov za zagotavljanje kakovosti izdelka tehnologi programa, razvojni tehnologi in tehnolog embalaže v sodelovanju s Kakovostjo opredelijo *vhodno, procesno* in *končno kontrolo* v okviru priprave tehnološke dokumentacije določenega izdelka. Kakovost izvaja tako predpisano kontrolo z namenom zagotovitve preventivnih ukrepov zagotavljanja varnosti izdelkov, z namenom zagotovitve ustrezne kakovosti izdelkov ter z namenom optimizacije delovnih procesov.

Plani kakovosti obsegajo redna in občasna preizkušanja (monitoringi) surovin, embalaže oziroma izdelkov. Z namenom zagotavljanja preglednosti in sistematičnosti izvajanja občasnih preizkušanj se na začetku vsakega tekočega leta izdelajo letni plani, in sicer:

- *Letni plan preizkušanj strupenih snovi* se pripravi na podlagi HACCP študije. Iz letnega plana je razviden izbor surovin in izdelkov po mesecih, vrsta preizkušanj in izvajalec.
- *Letni plan preizkušanj za preverjanje hranilne vrednosti izdelkov* zajema izdelke, katerih deklaracije vsebujejo podatke o hranilni vrednosti, ti pa se ne preverjajo z rednimi preizkušnji. Plani so pripravljene tako, da se praviloma enkrat letno preveri hranilno vrednost izdelka;
- *Letni plan preizkušanj zdravstvene ustreznosti stične embalaže.*

Specifikacije kakovosti – predpisane zahteve za kakovost surovin in embalaže, polizdelkov in izdelkov so osnova za kontrolo in preizkušanje. Pripravijo jih tehnologi programa, razvojni tehnologi in tehnolog embalaže v sodelovanju s Kakovostjo. So sestavni del tehnološke dokumentacije z nazivom *Specifikacije kakovosti* in so dostopne vsem uporabnikom prek računalniške aplikacije. Vsebujejo splošne kakovostne in zdravstvene zahteve, usklajene z veljavno zakonodajo ter interne in tehnološke zahteve.

Če v tehnološki dokumentaciji ni drugače opredeljeno, velja kot splošno kakovostno merilo tudi zahteva, da surovine, polizdelki in izdelki ne vsebujejo gensko spremenjenih živil glede na seznam odobrenih gensko spremenjenih živil.

Merila procesa na kritičnih točkah obvladovanja opredelijo v HACCP timu v okviru priprave HACCP študij in HACCP planov.

Specifikacije kakovosti natančno določajo parametre kakovosti in varnosti ter njihove mejne oziroma ciljne vrednosti. Ciljna vrednost je pričakovana vrednost, ki nujno ne zahteva ukrepanja ob neskladju, torej je informativni parameter. Osnova za ocenjevanje skladnosti so mejne vrednosti.

Za potrditev mejnih vrednosti se izvajajo meritve veljavnosti mejnih vrednosti:

- *Kritične točke* – meritve veljavnosti mejnih vrednosti na kritičnih točkah so del HACCP študije. Te se periodično ponavljajo glede na HACCP plan.
- *Ostali parametri* – mejne vrednosti skladnosti izdelka so določene v zakonodaji oziroma izhajajo iz lastnosti tehnološkega procesa. Doseganje mejnih vrednosti v vseh parametrih varnosti in kakovosti se preveri ob izdelavi nulte serije izdelka. Preveri se skladnost vseh surovin, embalaže, higiene proizvodnje in osebja ter skladnost končnega izdelka.

3.3.9 Vhodna kontrola in preizkušanje

Pri prevzemni kontroli se izvede primerjava skladnosti zahtev Droge Kolinske, ki so definirane v pogodbah z dobavitelji, z dejanskimi rezultati analiz. Pri spremljanju in izboljševanju procesa Obvladovanje varnosti in kakovosti izdelkov podjetje spremlja kazalnike zmogljivosti procesa.

Postopek prevzema pošiljk surovin in embalaže obsega količinski prevzem, ki je opredeljen v organizacijskem predpisu Skladiščno poslovanje in kakovostni prevzem, ki je določen v organizacijskem predpisu Obvladovanje varnosti in kakovosti izdelkov. Morebitni reklamacijski postopek pa je opredeljen v navodilu Reklamacija pri nabavi surovin in embalaže ter trgovskega blaga. Na podlagi ugotovitev v skladišču se pošiljko ustrezno označi oziroma se ji podeli ustrezen status v skladiščnem informacijskem sistemu.

3.3.10 Kontrola in preizkušanje med procesom

Procesna kontrola vključuje:

- potrjevanje kakovostnega prevzema procesa,
- kontrolo in preizkušanje na kritičnih kontrolnih točkah, kar opredeljujejo HACCP plani,
- kontrolo in preizkušanje na kontrolnih točkah, kar opredeljujejo navodila za kontrolo,
- obdelavo rezultatov procesne kontrole,
- nadzor nad higieno proizvodnje in skladišč in
- samokontrolo oziroma sprotno preverjanje lastnega dela.

Podrobni postopki procesne kontrole so opisani v organizacijskem predpisu Obvladovanje varnosti in kakovosti izdelkov ter v spremljajočih navodilih, kjer so definirani tudi zapisi. Zapisi procesne kontrole služijo za dnevno vrednotenje in obravnavo poteka proizvodnega procesa s ciljem odpraviti vzroke morebitnih napak.

3.3.11 Končna kontrola in preizkušanje ter sproščanje izdelkov v prodajo

Osnova za oceno skladnosti izdelka s specifikacijo kakovosti izdelka so zapisi procesne kontrole.

Na podlagi zapisov o rednih pregledih z obhodi in z rezultati procesnih preizkušanj se izvede kakovostna odprema izdelkov v skladišče, kar je natančneje opredeljeno v organizacijskem predpisu Obvladovanje varnosti in kakovosti izdelkov ter v spremljajočih navodilih. Tu so tudi definirani postopki za morebitne karantene za posamezne izdelke oziroma skupine izdelkov ter način sproščanja teh izdelkov.

3.3.12 Zapisi o kontroli in preizkušanju

Zapisi o kakovosti in varnosti surovin, embalaže, polizdelkov in izdelkov nastajajo s pomočjo računalniške aplikacije. Osnova so originalni zapisi, ki dokazujejo postopke kontrole in preizkušanj, to so laboratorijski zvezki, izpisi meril, ki nastanejo med preizkušanjem, zapisi o kalibraciji in meritvah veljavnosti meril in etalonov, o servisiranju meril in zapisi o kalibraciji standardnih referenčnih materialov.

Zapisi o kakovosti in varnosti surovin, embalaže, polizdelkov in izdelkov so nedvoumno povezani z drugimi poslovnimi aplikacijami preko kontrolne številke, ki

omogoča kakovostno sledljivost materialov. Status kakovosti je skupni osnovni podatek o kakovosti in varnosti in spremlja vse surovine, embalažo, polizdelke in izdelke.

3.4 Raziskava analize poslovanja v Nabavi

Na podlagi raziskave analize nabavnega procesa bom ugotavljala postopke, ki se v tem procesu izvajajo. Cilj nabavnega procesa je zagotavljanje ustreznih materialov za nemoten potek posameznih procesov v okviru Droge Kolinske. Materiali, ki se nabavljajo, so surovine, embalaža, trgovsko blago – blagovne znamke Droge Kolinska in tuje blagovne znamke, nadomestni deli in čistila ter marketinški material in tiskovine.

3.4.1 Matrika odgovornosti in pooblastil v Nabavi

V podjetju Droga Kolinska je vsaka organizacijska enota odgovorna za svoje delo. Da poslovni proces poteka nemoteno, morajo biti naloge oziroma odgovornosti natančno določene. V naslednji tabeli 3.1 je razvidna opredelitev odgovornosti in pooblastil v Nabavi.

Tabela 3.1 Matrika odgovornosti in pooblastil v Nabavi

Dejavnost	Direktor nabave	Vodja nabavnega področja Komerzialist Nabave	Tehnolog – Razvoj Tehnolog – Kakovost OE Kakovost
Vodenje poslovanja v nabavi	O	S	
Prejem naročila iz PC in pregled le-tega v nabavi	S	O	
Iskanje ponudb	S	O	
Prejem in pregled ponudb	O	S	S
Odločitev za nabavo	O	S	S
Izvedba posla	S	O	
Dostava naročila v PC	S	O	
Ocenjevanje dobaviteljev	O	S	S

O = odgovoren

S = sodeluje

Vir: Droga Kolinska, d. d., 2006

3.4.2 Kratek opis poteka poslovanja v Nabavi

Naročanje blaga poteka centralizirano iz Nabave. Kljub današnji izredno razviti informacijski tehnologiji in neštetim možnostim, ki nam jih ta nudi, je še vedno, po mojem mnenju, na prvem mestu in najpomembnejši osebni stik z dobavitelji. Oblike delovanja zaposlenih v Nabavi so poleg prej omenjenega osebnega stika (obiski poslovnih partnerjev) še redni telefonski stiki, izmenjava informacij po telefaksu, elektronski pošti in uporaba morebitnih drugih možnosti. Naročila se izvajajo prek dveh računalniških sistemov znotraj podjetja, kar se nato prenese prek RIP-a, elektronske pošte ali telefaksa do dobavitelja. Nujna, nenačrtovana naročila se lahko začasno izvedejo telefonsko, vendar se kasneje vnesejo v računalniški sistem.

Postopki nabave oziroma potek poslovanja v nabavi je naslednji:

- ugotovitev potrebe po nabavi,
- povpraševanje / iskanje ponudb,
- prejem in pregled ponudb ter odločitev,
- izvedba naročila,
- prevzem blaga,
- likvidacija faktur.

Poleg omenjenega pa še zagotavljanje varnosti in kakovosti surovin, embalaže in trgovskega blaga in razreševanje reklamacij.

Poslovna funkcija Nabava je organizirana tako, da je razdeljena na področja, in sicer področje surovine, področje embalažni materiali, splošni del nabave in nabavni marketing.

K splošnemu delu nabave spada trgovsko blago (blagovne znamke Droge Kolinske in tuje blagovne znamke), marketinški material in tiskovine, nadomestni deli za tekoče vzdrževanje strojne opreme, potrošni material in čistila ter pisarniški material.

Za surovine in embalažo se potrebe po nabavi ugotavljajo na osnovi plana proizvodnje in materialnih bilanc, ki ga Priprava proizvodnje posreduje v Nabavo prek informacijskega sistema. Oblike planiranih potreb: letni plan potreb, kvartalni plan, mesečni plan in tedenski plan.

3.4.3 Izbira in ocenjevanje stalnih dobaviteljev

Namen ocenjevanja dobaviteljev je zagotavljanje kakovosti in varnosti vhodnih surovin in embalaže. Opravi se enkrat letno v Nabavi, s pomočjo Kakovosti, po sistemu treh meril.

V nadaljevanju bom podala obrazložitev posameznih meril ocenjevanja stalnih dobaviteljev, ki predstavljajo *skupno oceno* dobavitelja:

Merilo 1 obsega oceno kakovosti predhodnih dobav po merilu kakovostnih pošiljk. Podatke pošilja Kakovost v sodelovanju s tehnologom embalaže enkrat letno oziroma po potrebi ter se na njihovi osnovi dobavitelja razvrsti v eno od štirih kategorij: odličen, zelo dober, dober ali slab. Sistem ocenjevanja je opredeljen v organizacijskem predpisu Poslovanje v nabavi.

Merilo 2 vključuje cene, plačilne pogoje in spoštovanje dogovorjenih rokov dobave. V tem sklopu se ocenjuje dobavitelja s komercialnega vidika. To oceno oblikujejo v Nabavi, in sicer na podlagi cen, plačilnih pogojev in glede spoštovanja dogovorjenih rokov dobave. Pri *ceni* se ta primerja z ostalimi cenami iz prejetih ponudb za določeno povpraševanje, z borznimi cenami ali okvirno znanimi in veljavnimi cenami. Pri *plačilnih pogojih* se ocenjuje način in rok plačila. Pri *spoštovanju dogovorjenih rokov dobave* se upošteva, od kod blago prihaja, ter se na osnovi oddaljenosti dobavitelja ali porekla blaga lahko korigira oceno. Po oceni vseh treh sklopov kriterija 2, se dobavitelja razvrsti v tri kategorije, in sicer dober, sprejemljiv ali slab.

Merilo 3 zajema opremljenost pošiljk z ustrezno dokumentacijo. To merilo spremlja in nadzira vzdrževanje in izpolnjevanje zahtev Droge Kolinske do dobaviteljev glede opremljanja pošiljk z ustrezno dokumentacijo.

3.4.4 Končna ocena stalnega dobavitelja

Končna ocena dobavitelja je sestavljena iz ocene *po posameznih merilih* in *skupne ocene*. Dobavitelje se nato na podlagi števila skupnih točk *razvrsti* v štiri skupine.

Ocene po posameznih merilih

Tabela 3.2 Ocene po posameznih merilih

Merilo 1	Točk	Merilo 2	Točk	Merilo 3	Točk
Odličen	45	Zelo dober	45	V celoti izpolnjuje	10
Zelo dober	35	Dober	35	Delno izpolnjuje	5
Dober	30	Sprejemljiv	15	Ne izpolnjuje	0
Slab	0	Slab	0		

Vir: Droga Kolinska, d. d., 2006

Skupna ocena dobavitelja

Skupno oceno dobavitelja predstavljajo, kot že rečeno, tri merila, in sicer:

- kakovost predhodnih dobav,
- cene, plačilni pogoji in spoštovanje dogovorjenih rokov dobave ter
- opremljenost pošiljk z ustrezno dokumentacijo.

Razvrstitev ali rangiranje dobaviteljev

Dobavitelje se glede na število skupnih zbranih točk razvrsti v štiri skupine, in sicer A, B, C, in D.

Tabela 3.3 Razvrstitev oziroma rangiranje dobaviteljev

Dobavitelj	Ocena	Število točk
A	Zelo dober	85–100
B	Dober	60–84
C	Sprejemljiv	50–59
D	Neprimeren	Do 50

Vir: Droga Kolinska, d. d. 2006

Na osnovi dosežene skupne ocene dobaviteljev se sestavi listo odobrenih dobaviteljev. Izpolni se tudi obrazec Ocenjevanje dobavitelja. Dobavitelj, ki zbere 22 točk ali manj, ni odobren.

Ocenjuje se dobavitelje z dvema ali več dobavami v letu. Cilj poslovanja v Nabavi je imeti čim več dobaviteljev skupine A, ker si s tem podjetje zagotavlja celovito varnost in kakovost izdelkov pri dobavah.

Naloga komercialista nabave je, da obvesti dobavitelje, predvsem C in D, o rezultatih ocene ter predlaga konkretne ukrepe z namenom izboljšati kakovost in s tem razvrstiti dobavitelja v višji kakovostni razred.

3.4.5 Ocena stalnih dobaviteljev

Ocena stalnih dobaviteljev leta 2004 – primerjava z letom 2003 v nekdanjem podjetju Droga

Ocena dobaviteljev je bila opravljena v skladu s sistemom SIST ISO 9001 : 2000 in organizacijskim predpisom Poslovanje v Nabavi, ki določa, da se ocenijo vsi

dobavitelji, ki so imeli v letu 2004 več kot dve dobavi. Podatki so starejši zaradi primerljivosti. Kot sem že omenila, sta se v maju 2005 podjetji Droga in Kolinska združili v eno podjetje.

Tabela 3.4 Poslovanje z dobavitelji v letu 2004 – primerjava z letom 2003 v Drogi

	2003	%	2004	%
Število zelo dobrih dobaviteljev	98	60,9	95	53,4
Število dobrih dobaviteljev	18	11,3	29	16,3
Število sprejemljivih dobaviteljev	17	10,6	17	9,6
Število neprimernih dobaviteljev	28	17,4	37	20,8
Število dobaviteljev z eno dobavo	25	15,5	29	16,3
Število dobaviteljev z dvema dobavama	18	18,4	25	26,3
Število vseh dobaviteljev	161	100,0	178	100,0

Vir: Droga, d. d. 2004

Iz tabele 3.4 je razvidno, da je podjetje Droga v letu 2004 poslovalo s 17 dobavitelji več kot v letu 2003, torej se je število dobaviteljev povečalo za 10,5 %. Število zelo dobrih dobaviteljev se je zmanjšalo iz 98 na 95 oziroma za 3 %. Število dobrih dobaviteljev se je povečalo za 11 oziroma za 61 %. Število sprejemljivih dobaviteljev pa je ostalo na isti ravni. Število neprimernih dobaviteljev se je povečalo s 25 na 29, kar pomeni za 16 %. Število dobaviteljev z eno dobavo se je povečalo za 4 oziroma za 16 % in število dobaviteljev z dvema dobavama za 7 oziroma za skoraj 39 %.

V letu 2004 je podjetje pridobilo več novih potencialnih dobaviteljev, ki so posredovali boljše ponudbe, torej po ugodnejših cenah. Posledica tega je večje število vseh dobaviteljev, drugi razlog pa je povečanje proizvodnje.

Ocena stalnih dobaviteljev leta 2005 – Droga Kolinska

Tabela 3.5 Poslovanje z dobavitelji v letu 2005 v Drogi Kolinski

	2005	%
Število zelo dobrih dobaviteljev	95	54,6
Število dobrih dobaviteljev	18	10,3
Število sprejemljivih dobaviteljev	22	12,6
Število neprimernih dobaviteljev	39	22,4
Število dobaviteljev z eno dobavo	29	16,7
Število dobaviteljev z dvema dobavama	24	13,8
Število vseh dobaviteljev	174	100,0

Vir: Droga Kolinska, d. d. 2006

Sistematična ocena dobaviteljev zagotavlja podjetju, da posluje le z dobavitelji, ki obvladujejo kakovost in se zavedajo njene pomembnosti. Postopno zmanjševanje števila dobaviteljev je proces, ki še vedno poteka in zajema ekonomičnost dobav v smislu možnega združevanja potreb PC/PE-jev in PP.

Razvrstitev dobaviteljev

Tabela 3.6 Razvrstitev dobaviteljev v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 v Drogi

Dobavitelj	Ocena	2003		2004	
		Število	Delež	Število	Delež
A	Zelo dober	87	73,12	68	55,28
B	Dober	5	4,20	24	19,51
C	Sprejemljiv	25	21,00	31	25,20
D	Neprimeren	2	1,68	0	0,00
Skupaj		119	100,00	123	100,00

Vir: Droga, d. d. 2004

V letu 2004 je podjetje Droga imelo za skoraj 22 % manj oziroma samo 68 dobaviteljev skupine A v primerjavi z letom 2003, ko jih je bilo 87. Dobrih dobaviteljev, torej v skupini B, je bilo 19 oziroma skoraj petkrat več kot v letu 2003, v skupini C je bilo v letu 2004 za 24 % oziroma šest sprejemljivih dobaviteljev več kot v predhodnem letu. Neprimernih dobaviteljev v letu 2004 ni bilo, medtem ko sta bila v letu 2003 le dva neprimerna dobavitelja.

3.4.6 Zagotavljanje varnosti in kakovosti surovin, embalaže in trgovskega blaga

V procesu obvladovanja varnosti in kakovosti izdelkov je za področje sodelovanja z dobavitelji odgovorna Nabava.

Dobavitelji surovin in embalaže, ki prihaja v stik z živili, so odgovorni za zdravstveno ustreznost blaga. Osnovni dokument je Pogodba o varnosti in kakovosti živil oziroma snovi, ki prihajajo v stik z živilom. Pogodba je sklenjena z vsemi dobavitelji pred prvo dobavo, ostale zahteve so navedene v naročilu. Na podlagi pogodbe Nabava pridobi od dobaviteljev specifikacije kakovosti in jih posreduje v Kakovost.

V postopku nabave se upoštevajo tudi posebne zahteve za določene skupine surovin in embalaže, kar je opredeljeno v organizacijskem predpisu Poslovanje v Nabavi.

3.4.7 Nadzorovanje in merjenje procesa ter načrtovanje izboljšav v Nabavi

Načrtovanje izboljšav v Nabavi poteka prek letnega plana in delovnega načrta Nabava ter glede na trenutne potrebe podjetja prek iskanja boljših pogojev za nabavo surovin in embalaže. Nabava nadzoruje in spremlja:

- nabavne cene glede na planske letne nabavne cene in glede na primerljivo obdobje preteklega leta ob upoštevanju novih nastalih tržnih razmer na nabavnem trgu surovin in embalaže in ostalih predmetov nabave; podatke za to primerjavo pripravi Upravljalno računovodstvo;
- povprečni plačilni rok – podatke za merjenje in nadzor pripravijo Finance.

Načrtovanje izboljšav poteka prek:

- kolegijev Nabave, ki potekajo enkrat mesečno oziroma po potrebi,
- priprave in spremljanja uresničevanja delovnega načrta Nabava,
- projektov in
- koristnih predlogov.

Proces nadzoruje direktor Nabave.

3.4.8 Nabavni marketing ter ocenjevanje in izbira novega dobavitelja

Z iskanjem ponudb po surovinah, repromaterialih in embalaži ter s prejemom ponudb se nenehno pojavljajo novi dobavitelji. Naloga Nabavnega marketinga je, da v skladu s planom dela nenehno raziskuje nabavno tržišče in skupaj z Razvojem skrbi za nenehen proces izboljšav in pocenitev.

V primeru, ko vodja Nabavnega marketinga ali komercialist oceni, da bi bil določen dobavitelj zanimiv, se ga oceni po naslednjih dveh merilih:

- *merilo 1* zajema kakovost prejetega vzorca in opremljenost z ustreznimi zapisi o kakovosti in okolju;
- *merilo 2* vključuje komercialni vidik prejete ponudbe, to so cena in plačilni pogoji.

Končna ocena novega dobavitelja določa, ali je dobavitelj sprejemljiv, pogojno sprejemljiv ali pa nesprejemljiv.

3.4.9 Postopek razreševanja reklamacij surovin, embalaže ter trgovskega blaga

V podjetju je definiran postopek razreševanja reklamacij z namenom ukrepati hitro in učinkovito. Postopek reklamacije lahko steče pri prevzemu blaga, po preizkušanju in v primeru skritih napak, ki se pojavijo med samim proizvodnim procesom. Cilj postopka je zagotavljanje skladnosti izdelkov.

Postopek razreševanja reklamacije pri prevzemu

Obstajata dva načina poteka reklamacije, in sicer:

- *Količinska reklamacija* se izvede, ko skladiščnik ob prevzemu surovine oziroma embalaže ali trgovskega blaga ugotovi odstopanja v količini glede na spremne dokumente. To zabeleži na obrazec Reklamacijski zapisnik, kar poleg skladiščnika s podpisom potrdi tudi prisoten voznik. Reklamacijski zapisnik prejmejo v Nabavi, voznik in vodja skladišča, ki ga arhivira za dobo enega leta. Odgovorna oseba je skladiščnik.
- *Kakovostna reklamacija* se izvaja, ko skladiščnik ugotovi vidno kakovostno neustreznost surovine oziroma embalaže ali trgovskega blaga (na primer mokre ali raztrgane vreče, vidna plesnivost in podobno). V tem primeru skladiščnik obvesti vodjo skladišča. Ta vodi postopek reklamacije v prisotnosti tehnologa oziroma tehnika kakovosti. V primeru trgovskega blaga sta po potrebi v komisiji tudi vodja nabavnega področja in sodelavec iz Prodaje. V prisotnosti voznika vodja skladišča sestavi Reklamacijski zapisnik o ugotovljenih napakah oziroma pomanjkljivostih pošiljke, ugotovitve oba potrdita s podpisi. V primeru prevzema v popoldanskem času lahko postopek izvedeta le skladiščnik in voznik. Glede na določitev komisije se blago razloži ter se po prevzemu uveljavlja reklamacijske zahteve ali pa se blaga ne razloži in ne prevzame. Reklamacijski zapisnik za kakovostno reklamacijo prejme Nabava, voznik, tehnolog kakovosti in vodja skladišča, ki ga arhivira za dobo enega leta. Odgovorna oseba je vodja skladišča.

Postopek razreševanja reklamacije po preizkušanju

Pri postopku razreševanja reklamacije po preizkušanju sta tudi dva načina, in sicer kot kakovostna ali kot opozorilna.

Kot *kakovostna reklamacija* se razrešuje v primeru, ko pri postopku vhodne kontrole Kakovost ugotovi, da surovina oziroma embalaža ali trgovsko blago niso skladni s predpisanimi kakovostnimi zahtevami. Tehnolog kakovosti ob prvih ugotovitvah neskladnosti v najkrajšem možnem času sestavi zapisnik na obrazcu Reklamacijski zapisnik, navede neskladnosti in priloži ustrezna poročila o preizkušanju. V skladu z vzroki kakovostne reklamacije sodelujejo pri pripravi Reklamacijskega zapisnika dodatno še tehnolog razvoja, tehnolog embalaže ali vodja proizvodnje. Reklamirano blago je v administrativni karanteni do rešitve reklamacije. Kjer to ni mogoče, vodja skladišča oziroma skladiščnik na podlagi prejetega Reklamacijskega zapisnika pošiljko ustrezno označi. V primeru sveže zelenjave pa se takoj izvedejo ustrezen ukrepi, to pomeni, da se pošiljko zavrne ali prebira. Odgovorna oseba je tehnolog kakovosti.

Kot *opozorilna reklamacija* pa se razrešuje v primeru, ko gre za neskladnost, ki se jo lahko v proizvodnem procesu odpravi. Tehnolog kakovosti sestavi zapisnik o ugotovitvah na obrazcu Reklamacijski zapisnik. Glede na način razreševanja neskladnosti pri pripravi zapisnika sodelujeta tudi vodja proizvodnje in tehnolog razvoja. Odgovorna oseba je tehnolog kakovosti.

Postopek razreševanja reklamacije v primeru skritih napak

O skritih napakah vhodnih materialov govorimo takrat, ko je bil material prevzet kot kakovostno brezhiben oziroma je glede na pregledane parametre ustrezal kakovostnim merilom, vendar se je kasneje v proizvodnem procesu izkazalo, da ima napako, zaradi katere uporaba ni možna ali povzroča težave v proizvodnji. Do skrite napake lahko pride tudi takrat, ko je pošiljka neenakomerne kakovosti.

V primerih skritih napak vodja izmene oziroma vodja proizvodnje takoj obvesti tehnika kontrolorja ali tehnologa kakovosti. Ta je odgovoren, da reklamacija surovine oziroma embalaže steče po enakem postopku kot pri prevzemu blaga.

4 SKLEP

Kakovost je danes postala nuja na vsakem koraku in vsakem področju delovanja. Odjemalec, kupec, partner pričakujejo vedno več, zavezanost podjetja pa je, da to pri njem prepozna in zadovoljuje. S takim vedenjem se zagotavlja ne samo formalno zadovoljevanje pričakovanj, temveč se vzpostavlja in gradi odličnost odnosov. Podjetja to uresničujejo z različnimi orodji. Eno od rodij so standardi kakovosti, kjer je nabavna funkcija vključena v sistem kakovosti kot ena odločujočih in ključnih poslovnih funkcij. Analiza je pokazala, da samo nenehna sledljivost in izvajanje zahtev standardov kakovosti oziroma učinkovit sistem kakovosti omogoča dosegati zastavljene cilje glede kakovosti na vseh področjih delovanja podjetja.

V sklepu bom podala mnenje oziroma predloge glede na opravljeno analizo in pogovore s strokovnimi sodelavci v podjetju. Poudariti pa je treba, da je v proučevanem podjetju projekt še vedno odprt ter da je naloga osredotočena predvsem na analizo obstoječega stanja. Že med samim izvajanjem analize je prihajalo do različnih prilagajanj in sprememb. Probleme smo sproti reševali in izvajali naloge, ki so bile ključnega pomena. Diplomaska naloga je pretežno opisnega značaja, ker se je zaradi omenjene problematike težko izražati v številkah.

4.1 Sklep raziskave uvajanja sistema kakovosti

Podjetje Droga Kolinska si prizadeva dosegati čim višjo kakovost izdelkov in s tem zadovoljstvo kupcev. Zato nenehno izboljšuje organiziranost poslovnih procesov in zagotavlja strokovno usposobljenost zaposlenih z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem.

Na osnovi proučevanja literature in na osnovi pogovorov s strokovnimi sodelavci za Kakovost sklepam, da se vzpostavljeni sistem kakovosti v podjetju ohranja tako, da je mogoče vse morebitne neskladnosti sproti odpravljati z vnaprej določenimi ukrepi. To pomeni, da se zavedajo posledic ugotavljanja neskladnosti po končani izdelavi, ki se kažejo tako v neposrednih stroških zaradi nižje kakovosti kot tudi posredno v nižji produktivnosti podjetja. Podjetje se zaveda, da na kakovost močno vpliva tudi uvajanje sodobne tehnologije. Za uvajanje avtomatizirane linije pa je treba obvladovati kakovost vseh vhodnih materialov in nenehno izobraževati in usposablјati zaposlene.

Na osnovi analize obvladovanja procesov v Drogi Kolinska ugotavljam, da ta poteka tudi s pomočjo podrejenega procesa notranje presoje. Z notranjo presojo lahko vodstvo podjetja pridobi veliko pomembnih informacij in ugotavlja, ali dejavnosti obvladovanja sistema vodenja ter z njimi povezani rezultati ustrezajo načrtovanim dogovorom, zahtevam standardov ter zahtevam za sistem vodenja, ki jih je postavilo podjetje, in ali se sistem vodenja učinkovito izvaja, vzdržuje in izboljšuje. Na podlagi teh informacij sprejme ukrepe za izboljšanje poslovanja oziroma uspešnosti podjetja. Učinkovitost je lahko zmanjšana tudi, če vodilni v podjetju ne dobijo pravočasnih oziroma rednih poročil, s pomočjo katerih se lahko pravočasno soočijo s pomembnimi vprašanji in se pravočasno odločijo za korektivne ukrepe. Glede na učinkovitost pravočasnih informacij priporočam, da se poročila dosledno izpolnjujejo in pravočasno posredujejo odgovornim osebam v procesu.

4.2 Sklep raziskave poslovanja v Nabavi

Za izvajanje dejavnosti potrebuje podjetje materialna in nematerialna sredstva. Konkurenčna prednost nabavne funkcije in z njo celotnega podjetja je vse bolj odvisna od sposobnosti in znanja zaposlenih. V raziskavi sem ugotovila, da je vloga nabavne funkcije v sistemu celovitega obvladovanja kakovosti zelo pomembna, saj je prav od kakovosti vhodnih materialov odvisen nadaljnji potek proizvodnje oziroma kakovost končnih izdelkov. Osnova za načrtovanje, izvajanje in obvladovanje celovite kakovosti pa je Poslovnik vodenja podjetja Droge Kolinske skupaj z referenčnimi dokumenti.

Na osnovi intervjuja z vodjem Nabave za surovine sklepam, da je ena od prvotnih nalog, ki bi jo morale podjetje izvesti že na začetku procesa združevanja, poenotenje dveh računalniških sistemov poslovanja v Nabavi. Da bi se izognili nepotrebnim stroškom, izgubi energije in slabi delovni klimi v podjetju priporočam, da se sistema poenotita v najkrajšem možnem času.

V skoraj vseh podjetjih se poudarja zmanjševanje zalog, saj te predstavljajo dodatne stroške. Na osnovi pogovorov z vodjem Nabave ugotavljam, da sama nabavna funkcija lahko naredi zelo malo v tej smeri, ker kot osnovo za to potrebuje zanesljiv in stabilen načrt nabave. To pa je v današnjih razmerah zelo težko izvedljivo, saj so edina stalnica nenehne spremembe zahtev potrošnikov oziroma tržišča. Predlagam, da se nabavna funkcija v obravnavanem podjetju bolj informacijsko poveže tako s ključnimi dobavitelji kot tudi z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju in tako izkoristi številne možnosti, ki jih prinaša sodobno elektronsko poslovanje.

V nadaljevanju raziskave ugotavljam, da nova spoznanja kupcev glede obvladovanja zalog usmerjajo k spreminjanju načina komuniciranja oziroma oblikovanju tesnejših vezi med dobavitelji in kupci. Kupec z dobavitelji navezuje stike in jih poskuša prepričati, da razvijajo izdelke po njegovi meri. Ker pa je potreben čas, da se ti odnosi načrtujejo, ustvarijo, razvijajo in ohranijo, je treba nanje gledati z dolgoročne razdalje. Cilj dolgoročnih povezav je zniževanje celotnih stroškov medsebojnega poslovanja. Na podlagi omenjene raziskave priporočam, da se podjetje bolj posveti ozaveščanju zaposlenih glede pomembnosti medosebnih odnosov z dobavitelji.

Na osnovi pogovorov s strokovnimi sodelavci podjetja Droga Kolinska in na osnovi proučevanja literature ugotavljam, da so ustvarjanje vrednosti, odgovornost in trajnostni razvoj trije pomembni izzivi:

- Ustvarjanje vrednosti – donosnost je še vedno glavni kazalec poslovnega uspeha in osnova razvoja. Kakovost organizacije, proizvodov in storitev je odločilen element pri zagotavljanju trajne donosnosti.
- Odgovornost – organizacije morajo živeti skupaj z najrazličnejšimi skupnostmi in izpolnjevati njihova pričakovanja – s stalnim prevrednotenjem svoje prakse v smislu kakovosti, okolja, zdravja in varnosti, etike in družbene odgovornosti.
- Trajnostni razvoj – zagotavljanje usklajenega in trajnega razvoja je bistven dodatek k ustvarjanju vrednosti in odgovornosti.

LITERATURA

- Crosby, Philip B. 1991. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Crosby, Philip B. 1989. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Česen, Marinka, Nataša Klun in Ljudmila Gregorka-Marinko. 2002. *HACCP iz teorije v prakso*. Ljubljana: Bureau Veritas.
- Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti (po poti organizacijskega razvoja)*. Novo mesto: Tiskarna Novo mesto – Dolenjska založba.
- Globalni standard BRC – hrana. 2005. British Retail Consortium.
- International standard ISO 22000: Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. 2005.
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost (Japonska pot)*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Kuhar, Aleš. 2001. *Aktualna vprašanja prestrukturiranja in prilagajanja slovenske živilskopredelovalne industrije: vertikalni odnosi v agroživilski verigi : zakonodaja na področju proizvodnje hrane*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Marolt, Janez in Robert Leskovar. 1999. *Kakovost kot srednji element sodobne organiziranosti*. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*, urednik J. Kovač. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mears, Peter in Frank Voehl. 1995. *The executive guide to implementing quality systems*. London: Kogan Page.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001 : 2000*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Oakland, John. 1995. *Total quality management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Potočnik, Edvard. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.

- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slovenski standard SIST ISO 9000: sistemi vodenja kakovosti – osnove in slovar*. 2002. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Slovenski standard SIST ISO 9001: sistemi vodenja kakovosti – zahteve*. 2000. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Slovenski standard SIST ISO 9004: sistemi vodenja kakovosti – smernice in izboljšave delovanja*. 2002. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Slovenski standard SIST ISO 14001: sistemi ravnanja z okoljem – zahteve z navodili za uporabo*. 2005. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Slovenski standard SIST ISO 15161: smernice za uporabo ISO 9001:2000 v industriji hrane in pijače*. 2003. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Van Weele, Arjan J. 1994. *Nabavni management (Analiza, planiranje in praksa)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Završnik, Bruno. 2004. *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Damjana, Poberaj. 2006. *Ocena dobaviteljev v letu 2005*. Poslovni dokument, Droga Kolinska, d. d..
- Droga Kolinska. 2006. *OP 01 03. Organizacija družbe Droga Kolinska*. Organizacijski predpisi, Droga Kolinska, d. d..
- Droga Kolinska. 2006a. *OP 06 01. Poslovanje v Nabavi*. Organizacijski predpisi, Droga Kolinska, d. d..
- Droga Kolinska. 2006b. *OP 08 01. Identifikacija in sledljivost proizvodov*. Organizacijski predpisi, Droga Kolinska, d. d..
- Droga Kolinska. 2006c. *OP 10 01. Obvladovanje varnosti in kakovosti izdelkov*. Organizacijski predpisi, Droga Kolinska, d. d..
- Droga Kolinska. 2006d. *OP 10 02. Poslovanje v Kakovosti*. Organizacijski predpisi, Droga Kolinska, d. d..
- Droga Kolinska. 2006e. *Poslovník vodenja*. Poslovni dokument, Droga Kolinska, d. d..
- Ovnič, Peter. 2005. *Poročilo o dobaviteljih za leto 2004*. Poslovni dokument, Droga, d. d..

PRILOGE

- Priloga 1** Organizacijska struktura skupine Droga Kolinska
- Priloga 2** Diagram poteka nabavnega procesa
- Priloga 3** Postopek pridobitve certifikata pri BVQI

Organizacijska struktura skupine Droga Kolinska

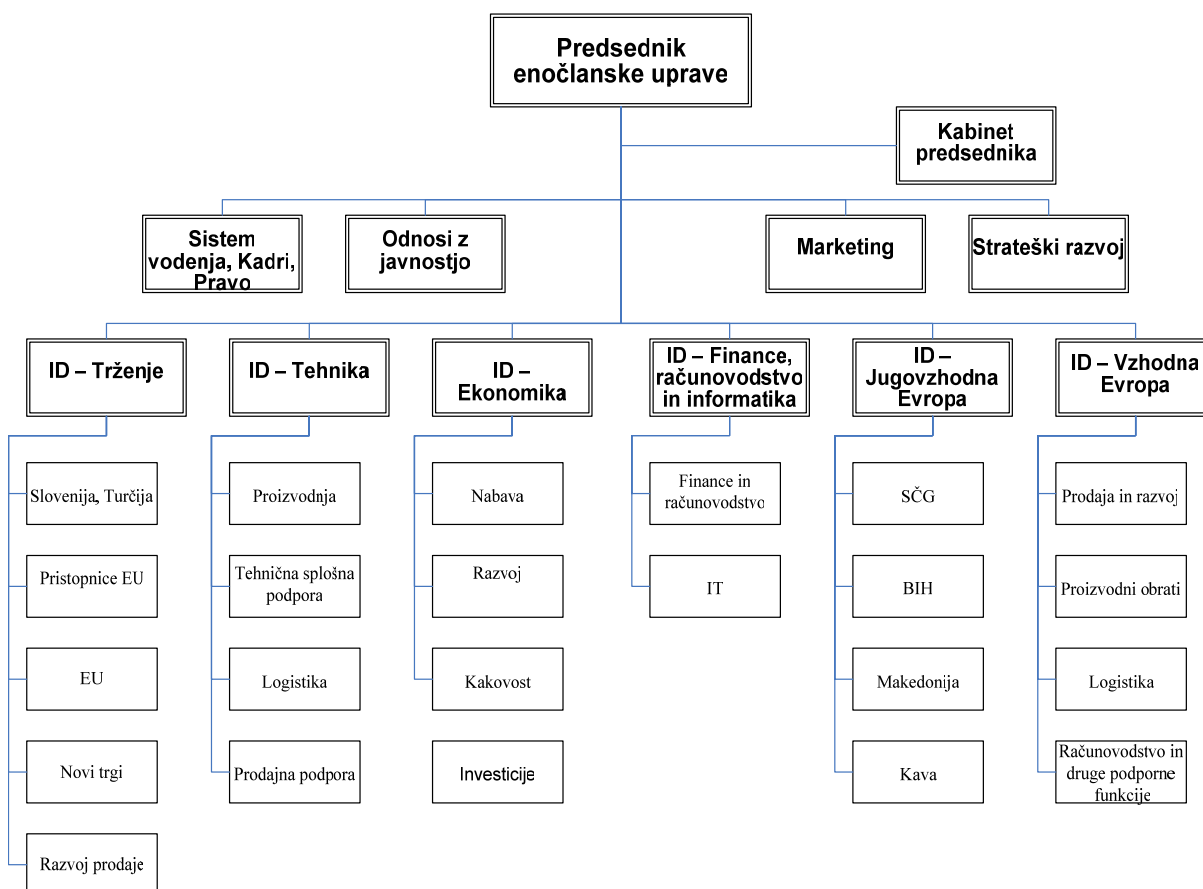
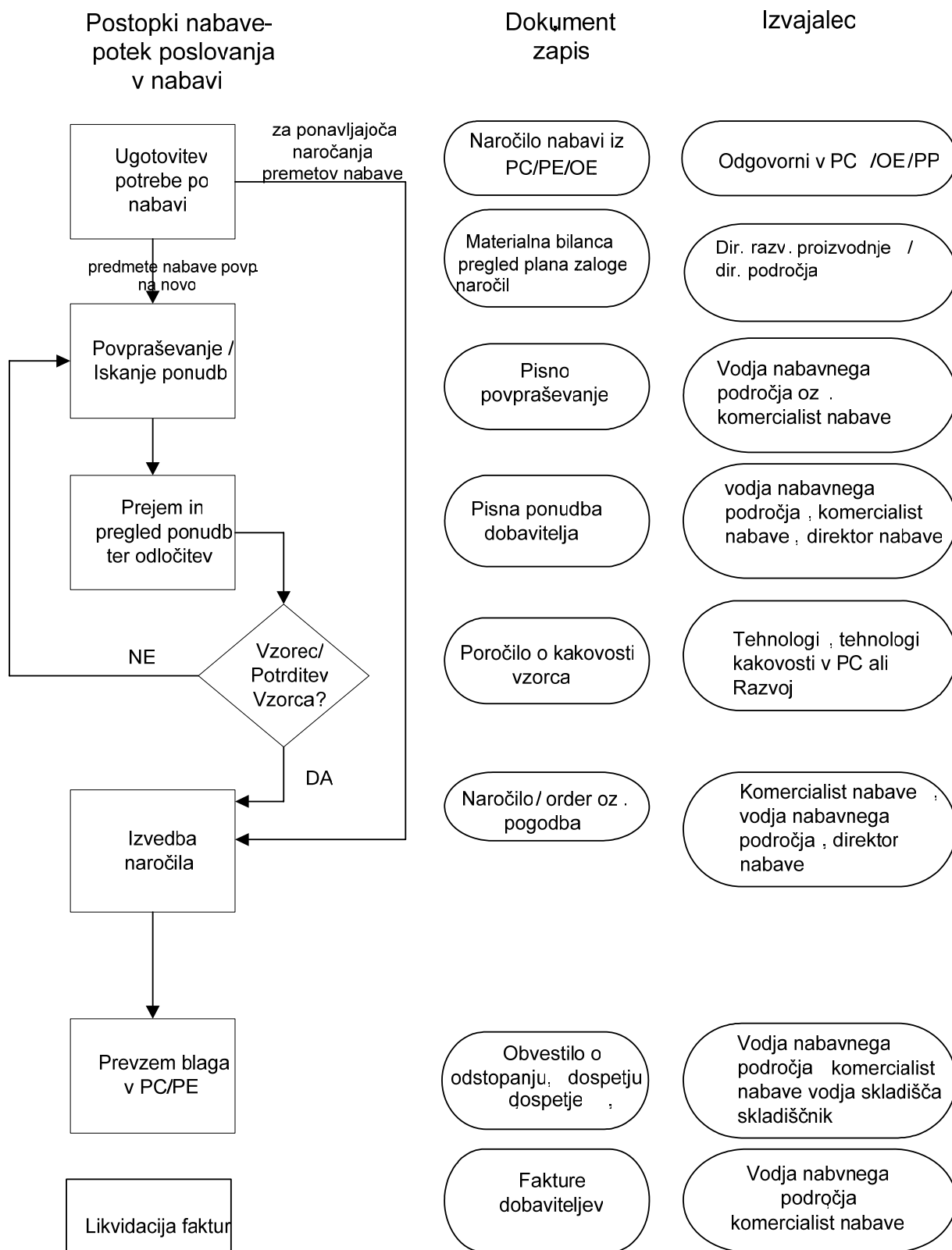


Diagram poteka nabavnega procesa



Postopek pridobitve certifikata pri BVQI

