

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VODENJE KAKOVOSTI ŽIVIL Z UVEDBO
IFS STANDARDA

IRENA ČERMELJ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VODENJE KAKOVOSTI ŽIVIL Z UVEDBO
IFS STANDARDA

Irena Čermelj

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Slavko Božič

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljen pomen vodenja kakovosti živil s pomočjo uvedbe IFS standarda v izbranem podjetju. Naloga je razdeljena na štiri pomenska poglavja. V prvem predstavljamo pomen kakovosti v širšem smislu, v drugem delu namenimo nekaj besed predstavitvi podjetja Incom d. o. o., v katerem so leta 2007 prvič opravili presojo IFS standarda, ki je namenjen ocenjevanju dobaviteljev glede kakovosti in varnosti živil. V tretjem delu se posvetimo ključnemu delu naloge, tj. postopku uvedbe IFS standarda; protokolu presoje ter skupini zahtev, ki so: odgovornost najvišjega vodstva, sistem vodenja kakovosti, vodenje virov, proizvodni proces ter meritve, analize in izboljšave le-tega. Opravili smo tudi anketo med zaposlenimi, s pomočjo katere smo pridobili splošno mnenje o uvedbi standarda.

Ključne besede: kakovost, vodenje kakovosti, IFS standard, sistem HACCP, presoja podjetja, varnost hrane.

SUMMARY

The main aim of the diploma work is to present the importance of food quality management through the introduction of IFS standard in the selected company. The task is divided into four semantic chapters. The first will introduce the importance of quality in the broad sense, in another part of emphasizing a few words presenting companies Incom d. o. o., which in 2007 first as a review of IFS standard, which is required to evaluate suppliers of quality and food safety. In the third part to devote part of the key tasks, ie. the process of introducing IFS standard, protocol assessment and group requirements, which are: the responsibility of top management, quality management system, resource management, manufacturing process and measurement, analysis and improvement of it. We undertook a survey among employees, through which we gain an overall opinion on the introduction of the standard.

Key words: quality, quality management, IFS standard, HACCP system, assessment of business, food safety.

UDK: 005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
2	Pojem kakovosti v podjetju	3
2.1	Kakovost na splošno	3
2.1.1	Zagotavljanje kakovosti	5
2.1.2	Vodenje kakovosti	9
2.2	Standardi kakovosti v živilsko predelovalnih organizacijah	11
2.3	Standard ISO in HACCP	13
2.3.1	Pomen in namen ISO standarda	13
2.3.2	Čemu služi HACCP	15
2.3.3	Zakonodaja urejena na tem področju	16
2.4	Reagiranje kupcev ob pridobitvi in uveljavljanju standarda kakovosti v podjetju	16
2.5	Pomen notranje in zunanje presoje v podjetju	18
3	Predstavitev podjetja Incom d. o. o.	21
3.1	Vizija, poslanstvo in cilji podjetja	21
3.2	SWOT analiza dosedanje rasti podjetja	23
3.3	Sistem vodenja kakovosti v podjetju	24
3.4	Metode motiviranja zaposlenih za doseganje kakovosti	25
4	Postopek uvedbe IFS = international food standard v podjetju Incom, d. o. o.	27
4.1	Protokol presoje IFS standarda	27
4.1.1	Zgodovina IFS	27
4.1.2	Namen in splošne zahteve za sistem kakovosti	28
4.1.3	Vrste in obseg presoj	29
4.1.4	Proces certifikacije	30
4.1.5	Dodelitev certifikata	31
4.2	Zahteve ob uvedbi IFS standarda	32
4.2.1	Odgovornost najvišjega vodstva	32
4.2.2	Sistem vodenja kakovosti	33
4.2.3	Vodenje virov	34
4.2.4	Proizvodni proces	35
4.2.5	Merjenje, analiziranje in izboljševanje	37
5	Analiza mnenj zaposlenih v podjetju glede kakovosti ob uvedbi IFS standarda	39
5.1	Anketna raziskava	39

5.2 Ugotovitve anketne raziskave	39
6 Sklep.....	41
Literatura	43
Viri	44
Priloge	45

SLIKE

Slika 2.1	Demingov PDCA krog	9
Slika 2.2	Struktura standardov serije ISO 9000:2000.....	14
Slika 3.1	Logotip podjetja Incom, d. o. o.	21
Slika 3.2	Leone sladoledi v banjicah (Original, Elite, Sorbet)	21
Slika 3.3	Sladoled v naravni (kokosovi, pomarančni in limonini) lupini ter zamrznjene sladice.....	21

TABELE

Tabela 3.1	Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti dosedanjega delovanja podjetja Incom, d. o. o.	23
------------	---	----

KRAJŠAVE

HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points = Analiza tveganja kritičnih kontrolnih točk
IFS	International Food Standard = Mednarodni standard za ocenjevanje zagotavljanja varnosti živil
ISO	International organization for standardization = Mednarodna organizacija za standardizacijo
SIQ	Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
VURS	Veterinarska uprava Republike Slovenije
ZZUZIS	Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Za temo, o kateri smo želeli pisati v diplomski nalogi, smo se odločili, ker je o njej na tem področju zelo malo napisanega in je standard v Sloveniji prisoten le v majhnem številu živilskih podjetij.

Glede na to, da je kakovost v današnjem svetu postala neizključljiv dejavnik in jo srečamo praktično na vsakem koraku našega življenja, se moramo zavedati, da si je posledično potrebno vedno znova postavljati višje cilje in si prizadevati za njihovo doseganje in uresničevanje. S tem, ko postaja svet vedno bolj globalen in nobena stvar ni več težko dosegljiva, je potrebo zaščititi svoje delo in s tem tudi svoje potrošnike. Ljudem je treba ponujati zdravo prehrano, visoke kakovosti, za primerno ceno in dosegljivo vsepovsod. Da so živila zdrava in kakovostna, morajo biti tudi varna. Varnost pa dosežemo s tem, da v podjetju uvedemo določene postopke delovanja, standarde, po katerih bo postalo delo lažje obvladljivo, nadzirano, zaposlenemu bolj prijazno in narejeno kakovostno, z manj napakami in s tem povezanimi stroški.

To lahko dosežemo med drugim tudi z uvedbo IFS standarda, ki je namenjen ocenjevanju dobaviteljev živil glede kakovosti in varnosti živil.

Prav zato se nam je zdela pomembna misel, ki jo je zapisal Marolt (1994, 1), da je kakovost najmočnejše orožje, ki ga podjetje uporablja v boju za preživetje na konkurenčnem trgu. Obstati in preživeti v današnji tekmi z močno konkurenco, mora biti izziv za vsako podjetje.

V diplomskem delu smo se osredotočili na podjetje Incom d. o. o. iz Ajdovščine, ki se že vrsto let ukvarja s proizvodnjo sladoledov pod krovno blagovno znamko Leone in v katerem so leta 2007 prvič uvedli standard za varovanje kakovosti živil IFS ter uspešno opravili presojo. O uvedbi tega standarda je tekla beseda v zaključni projektni nalogi.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi smo opredelili pomen vodenja in zagotavljanja kakovosti v živilski industriji v širšem smislu. Osredotočili smo se na podjetje Incom, d. o. o., ki je med redkimi podjetji v Sloveniji uvedlo IFS standard za zagotavljanje varnosti in kakovosti živil v živilskem podjetju. To jim namreč predstavlja eno izmed konkurenčnih prednosti tako na slovenskem kot na širšem evropskem trgu. Med pregledovanjem in prebiranjem literature s tega področja, smo ugotovili, da je o tem zelo malo napisanega in je tema v Sloveniji še sveža in neobdelana. Čeprav kakovost živil postaja vedno bolj pomembna in skrb vsakega predelovalca, proizvajalca, prodajalca, in nenazadnje vsakega kupca, se nam je zdela tema zanimiva in vredna poglobljenega razmisleka.

V nalogi smo poskušali predstaviti tudi področje živilske zakonodaje v Sloveniji na področju standardizacije in zakonske ustreznosti varovanja živil. Dotaknili smo se tudi novosti, ki jih prinaša nova verzija SIST meseca novembra, leta 2010. Vse to se nam je zdelo zelo pomembno, saj mora vsako podjetje, ki se poda v ta proces, spremljati državno zakonodajo in jo dosledno izvajati.

Namen in hkrati cilj naloge je bil tudi ta, da na primeru podjetja Incom d. o. o. ugotovimo, zakaj se podjetju sploh »splača« uvesti tak standard, kot je IFS. Kaj pozitivnega ali celo negativnega mu to prinaša. Če mu je uvedba le-tega olajšala delo v podjetju, ali ga morda otežila. Kakšen je končni »izplen«. Kaj to pomeni podjetjem, s katerimi sodelujejo v procesu proizvodnje, prodaje ... Cilj naloge je bil med drugim tudi ugotovitev posledic delovanja podjetja z uvedbo IFS standarda. Ob koncu naloge smo tudi sami predlagali rešitev oziroma podali predlog za izboljšavo, ki bi ga, po našem mnenju, bilo smiselno upoštevati.

Opravili smo anketo pri zaposlenih v podjetju na temo uvedbe IFS standarda in pridobili njihovo mnenje o tem. Anketa je bila zgolj informativne narave in je služila naši nalogi izključno za pridobitev splošne ocene oziroma mnenja zaposlenih ob pridobitvi standarda.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo uporabili vse razpoložljive večinoma pisne in tudi ustne vire, ki smo jih preučili in povezali. S prebiranjem strokovne literature s tega področja smo v teoretičnem delu prišli do že ugotovljenih podatkov, medtem ko smo s pomočjo ankete v empiričnem delu naloge prišli do novih spoznanj in stališč, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Le-ti so nam služili za končno mnenje, ki smo ga podali v zvezi z obravnavano temo. Slednje podatke smo na podlagi vprašalnika, ki smo ga razdelili v pisni obliki, obdelali in prikazali v prilogi 3 v obliki grafov. Vprašalnike smo razdelili vsakemu uslužbencu v podjetju, ki je imel neposreden stik z uvajanjem standarda. Razdelili smo 20 anket, od katerih nam je bilo vrnjenih 17. V tem raziskovalnem delu smo uporabili opisno in analitično metodo.

2 POJEM KAKOVOSTI V PODJETJU

2.1 Kakovost na splošno

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994) najdemo pod besedo kakovost naslednjo razlago, da je to nekaj, kar opredeljuje kaj glede na veliko mero pozitivnih lastnosti. In prav v tem je pomen dela vsakega podjetja; da se potrudi poiskati čim več pozitivnih karakteristik in jih z uspešno ekipo sodelavcev ponudi na trgu pod sprejemljivo ceno. Da je izdelek res kakovosten tudi v očeh kupca, pokaže dejstvo, da izdelek oziroma storitev izpolnjuje ali celo preseže njegove želje, potrebe in pričakovanja. Če se bo ponovno vrnil k nam pa pomeni, da smo zgradili vzajemni odnos, ki bo temeljil na obojestranskih interesih. Potrebno se je truditi, da vzdržujemo in izboljšujemo nivo kvalitete, kajti včerajšnji nivo je jutri morda že prenizek.

Podjetja si v današnjem svetu prizadevajo, da so kvalitetna, kar pomeni, da so konkurenčna in zaradi tega vedno v borbi za obdržanje oz. povečanje ravni kakovosti. To jih žene k vedno višjim ciljem, k osvajanju vedno večjega trga, k pridobivanju vedno vrednejših poslov. Prav zaradi slednjega mora vsako podjetje ohraniti trezno mejo med stroški proizvodnje, da le-ti ne presežejo končne cene, ki jo bo imel proizvod; vlaganjem v tehnologijo in razvoj, kar naj bi se odražalo v visokotehnoloških proizvodih in njihovi višji dodani vrednosti, in končno lastnim dobičkom. Delati in pri tem nič zaslužiti vsekakor ni cilj nobenega podjetja.

Da je kakovost res širok kompleksen pojem in že za opredelitev ni enostavna naloga, nam pove dejstvo, da jo lahko najdemo prav na vsakem področju delovanja. Ishikawa (1987, 48) jo je v svojem delu razdelil na ožji in širši pomen. Ožji pomen naj bi predstavljal kakovost proizvoda, širši pomen pa vključuje kvaliteto dela, kakovost storitve, kakovost informacije, kakovost procesa, kakovost oddelka, kvaliteto ljudi vključno delavcev, inženirjev, vodij in administracije, kakovost sistema, kvaliteto organizacije, kakovost ciljev.

Marolt (1994, 2) pravi, da pri širokem gledanju na kvaliteto, nastopajo trije glavni akterji, od katerih ima vsak svojo odgovornost na kvaliteto. Prvi je posameznik (kupec, potrošnik), ki s svojimi željami in zahtevami ter sposobnostjo vpliva na kakovost. Drugi je podjetje oz. organizacija, ki proizvaja izdelke oziroma izvaja storitve, in tretji je država s svojo zakonodajo in institucijami, ki vplivajo na kakovost življenja.

Pri vsem tem ima močno vlogo globalizacija, ki je prvotni namen in razlog za svetovno trgovino. V poslovnem smislu globalizacija z odpravljanjem carinskih in drugih necarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, istočasno pa prav zaradi tega intenzivira konkurenčni boj, v katerega se vključujejo tekmeči iz celega sveta. Zgolj lokalna konkurenčnost v primeru odprtih trgovskih možnosti za preživetje in razvoj ni več dovolj. Globalizacija zahteva namreč globalno konkurenčnost (Dubrovski 2002, 12).

Globalizacija je v svoji primarnosti res primeren proces v svetovni trgovini in z njo si ljudje odpirajo nove trge, dobivajo nove, bolj inovativne zamisli, sodelujejo s partnerji iz drugačnih kultur in ras, prevzemajo nove navade in običaje, imajo drugačne pristope v proizvodnji, uporabljajo drugo valuto. Vse to je dobrodošlo in primerno. Vendar vse v določeni meri. Globalizacija nas je že tako osvojila in zasvojila, da podjetjem delati le v domačem okolju ne bi imelo več pomena. Prinaša nam stalno primerjanje z nekom iz iste branže, nekom boljšim. Prinaša nam izziv v svetovni konkurenci, kjer kakovost igra odločilno vlogo. Konkurenca je postavljena na tak način, da bo slej ali prej izločila iz igre vsa tista podjetja, ki se niso sposobna prilagoditi in ponuditi kupcem kakovostnih proizvodov, ki bi ustrezali njihovim zahtevam in željam ter imeli primerno ceno. Kakovost je eno glavnih meril, po katerem ljudje ocenjujejo organizacije. Nasploh v manjših gospodarstvih kot je na primer slovensko, je kakovost eden ključnih pogojev za preživetje podjetja.

Kreže Tatjana pravi (2008, 34-35):

Tehniške zahteve v pogledu kakovosti se torej v skladu z dinamiko razvoja družbe, njenih tehnoloških in poslovnih komponent neprestano spreminjajo in pridobivajo nove razsežnosti. Od pravilno načrtovanih in izbranih tehniških karakteristik so odvisni funkcionalnost, trajnost, estetski zgled, zanesljivost, cena, itd. Tem osnovnim zahtevam glede izdelkov pa se seveda pridružijo še mnoge druge: roki, stabilnost, standardiziranost, vedno bolj zdravost, neškodljivost in varnost, pa tudi ekonomičnost, uporabnost, itd. Potrošnik, ki ima vsak svoje želje, motive, potrebe, navade in kupno moč daje skopo vendar dovolj jasno definicijo kakovosti: "tisto, kar potrebujem in lahko plačam".

Cena je marsikdaj odločujoč pojav pri nakupu izdelka. Pogojena je z našim osebnim dohodkom oz. s tem, ali si lahko sploh privoščimo proizvod. Trenutna svetovna gospodarska kriza je morda že veliko ljudi pripeljala do dejstev, da če ni denarja od kje vzeti, se bo potrebno posluževati izdelkov pod nižjimi cenami, kar pomeni tudi z nižjo kakovostjo. Ljudje, ki so bili navajeni prej kupovati visoko kakovostne proizvode, se bodo morali sedaj posluževati manj kakovostnih substitutov.

Medtem ko razpravljamo o pojmu kakovosti, moramo besedo nameniti tudi ljudem, ki so odgovorni za kakovost, njen nastanek, njeno obvladovanje in zagotavljanje. Ljudje so nezamenljiv element v procesu delovanja organizacij. Vse kar vidimo v podjetju, je mogoče kupiti. Le kakovost, ki jo premorejo ljudje sami, se ne da.

Kakovost je v ljudeh; v njihovem znanju, v njihovem odnosu do dela in v organizaciji poslovanja. Vse spremembe so odvisne od ljudi. Še tako popolni sistemi in naprave ne morejo izboljšati poslovanja organizacije, če se pri tem ne spremeni miselnost ljudi in njihova privrženost novim idejam [...] (Piskar in Dolinšek 2006, 45).

Piskarjeva še poudarja, da je potrebno spremeniti zavest ljudi o tem, kako pomembna je kakovost in da naj se izobraževanje ne preneha, ko dosežemo določeno stopnjo, ampak naj se vedno učimo in nadgrajujemo svoje znanje. Nenehno se mora

razvijati svoje zmožnosti in se usposablјati za vedno novejšę zahteve, ki jih prinašajo nove uvedbe v organizacijah.

Potrebna je težnja po odličnosti, stremļenje po novem, spremenjenem, drugačnem in predvsem boljšem. Človek ima v sebi sposobnost, da se stalno preoblikuje in prilagaja.

Odličnost v smislu sposobnosti podjetja, pomeni za javnost nekaj, kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega; pomeni najvišjo kakovost, pomeni nekaj izjemnega in veličastnega ter nekaj izven ali iznad normalnega (Gabrijelčič 1995, 20). Da ima podjetje to lastnost, mora imeti jasno določene cilje, njihovo realizacijo, pot za doseganje teh ciljev, razčiščen namen le-teh, ustvarjeno vizijo o napredovanju podjetja in stalno spremljanje inovacij. Da bo naposled delo uspešno in učinkovito opravljeno pa je potrebno vedno imeti pred seboj cilje, ki smo si jih zadali, delo sprotno nadzirati in pomanjkljivosti že sproti odpravljati; imeti v podjetju vse razpoložljive mehanizme, da bo naš tok informacij tekel neprekinjeno – od nadrejenih k podrejenim in obratno, da bomo svoje delovne rezultate dosledno ocenjevali, vsakega primerno nagradili ter gledali v prihodnost s pozitivne plati.

2.1.1 Zagotavljanje kakovosti

Podjetja morajo skrbeti za stalen nadzor nad nivojem kvalitete izdelkov in storitev, ki jih izdelujejo, opravljajo. Skrbeti morajo za to, da ta kvaliteta nikoli ne bi bila rezultat naključja, temveč odraz sprotnega dela, napredne tehnologije, razvoja in zaupanja v to, kar delajo.

Kakovost moramo zagotavljati na vseh ravneh poslovanja in se zavedati pomena le-tega. Ljudi je potrebno motivirati, jih spodbujati, za dobro delo nagrajevati, gnati za višjimi cilji ... Preko vrsto različnih standardov, ki nam narekujejo navodila in naloge za obvladovanje kakovosti, imamo v podjetju že predpostavljen vzorec po katerem naj bi se obračali in ravnali. Nekako ga moramo le osvojiti, vzeti za svojega, ga čim bolje prilagoditi razmeram našega podjetja in se držati vseh smernic in določb, ki jih narekuje. Ti standardi nam v prvi vrsti zagotavljajo pot po kateri bomo dosegli želeno kakovost v organizaciji. Vsekakor pa to ni pravilo, da če ga bomo imeli, bomo bili uspešni. Veliko je namreč podjetij, ki imajo standarde kakovosti, pa so na robu propada; so pa na drugi strani tudi taka podjetja, ki delajo po svojih metodah in dosegajo visoke rezultate.

Med mnogo avtorji najdemo različne trditve, ki opisujejo sam pojem zagotavljanja kakovosti. Verjetno je tako, da kolikor je avtorjev, toliko je razlag o tem.

Šostarjeva (2000, 9) definicija pravi, da je zagotavljanje kakovosti skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanja, upravljanja in preverjanja kakovosti. Zato zagotavljanje kakovosti ne obsega samo preverjanja kakovosti, ampak izpolnjuje predvsem naloge modela poslovanja. To pomeni naslednje dejavnosti:

- določanje meril in ciljev kakovosti,
- razvoj lastnih analiz in preverjanj,
- svetovanje pri vprašanjih o kakovosti,
- zagotavljanje kakovostno usmerjenih razvojnih, proizvodnih, montažnih in logističnih procesov.

Marolt (1994, 1, 9, 14) je mnenja, da zagotavljanje kvalitete ni enkratno in dokončno dejanje, temveč stalen proces, ki zahteva stalno izboljševanje lastnosti izdelkov in storitev, organizacije zagotavljanja kvalitete, tehnologije, merilne opreme, sposobnost ljudi, skratka izboljšanje podjetniškega sistema. Prav tako se strinja s tem, da se boljša kvaliteta lahko doseže tudi brez večjih investicijskih vlaganj, vendar z določenimi naporji in organizacijskimi spremembami. Kar je pomembno, je to, da management v organizaciji spozna svojo vlogo v zvezi z zagotavljanjem kvalitete in se je sposobno prilagoditi zahtevam časa. Dodaja, da zagotavljanje kvalitete koristno vpliva na napore za gospodarsko preživetje in oživitev. Trdi, da je gospodarska recesija običajno povezana z inflacijo in nezaposlenostjo ter sama zase predstavlja izziv in priliko za izboljšave na področju zagotavljanja kvalitete.

Morda je trenutna svetovna gospodarska kriza priložnost za podjetja, ki so morda v dilemi o tem, ali sploh nadaljevati s poslovanjem ali ne, da vložijo vse napore v zagotovitev izboljšanja celotnega sistema in dajo prednost aktivnostim, ki prinašajo višjo kakovost. Podjetja se morajo zavedati dejstva, da je organizacija živ sistem, ki se zna prilagajati trenutnim razmeram, zna sprejemati nove izzive, ki jih okolje prinaša in marsikdaj izbere pot, ki ni prava in ne prinaša koristi. Je kot človek, ki ima dobre in slabe, pozitivne in negativne plati v svojem življenju. A ga je potrebno ravno tako sprejemati in se ga truditi izboljševati.

V povezavi z vlogo posameznika v zagotavljanju kakovosti je pomembno, da se zaposleni zavedajo, da so za svoje napake odgovorni sami in morajo svoje delo sproti kontrolirati. Samokontrola tako spreminja odnos do dela in postane neločljiv del delovnega mesta, kar pomeni, da morajo imeti zaposleni poleg znanja za opravljena dela tudi vsa tista, ki so potrebna za kontrolo lastnega dela, ali pa dela ne morejo opravljati (Podobnik 2006, 164).

S tem se pri vsakem zaposlenem gradi občutek pripadnosti podjetju, njegova lojalnost, participativnost, občutek, da je vodstvo zadovoljno za vsak prispevek, ki ga doprinese podjetju. Zagotovo pa mora vsak stati za svojimi načeli in dejanji, za njih odgovarjati, jih jasno predstavljati in pred ostalimi zagovarjati. Naloga vsakega zaposlenega v podjetju je, da se nenehno izpopolnjuje, izboljšuje, dopolnjuje, nadgrajuje. To mora vsakemu pomeniti osebni doprinos organizaciji, lastno rast v smislu stalnega učenja in nenazadnje vrednost, ki jo ima podjetje za širše okolje. Celoten proces podjetja, v katerega štejemo zaposlene, samo kulturo, ki jo oblikujejo vsi

»člani« in pa seveda način, ki ga uporabljamo za vodenje, mora biti organiziran na tak način, da motivira zaposlene k temu, da vseskozi razmišljajo o možnih izboljšavah, da dajejo predloge, izražajo svoja pozitivna ali negativna mnenja in jih v zvezi s postavljenimi prioritetami ciljev tudi uresničujejo.

Zelo priporočljivo je, da ima podjetje med svojimi zaposlenimi nekoga, ki je neposredno odgovoren za področje kakovosti; nekdo, ki kakovost vodi, jo preverja, ocenjuje, skratka poskuša zagotavljati na vseh področjih delovanja. To je nasploh potrebno v večjih podjetjih, saj kakovost zajema širok spekter delovanja in je zaradi svoje specifičnosti in pomembnosti nujno potrebno samostojne obravnave. S tem, ko ločimo to službo – službo za kakovost od ostalih, razbremenimo nalog v zvezi z upravljanjem kakovosti vodje ostalih oddelkov in samo vodstvo.

Ko razmišljamo o celotnem procesu zagotavljanja kakovosti, moramo v prvi vrsti sploh raziskati razloge, zaradi katerih težimo k izboljšavam. V zadnjih nekaj letih so nastale spremembe predvsem na tržišču in pa izdelkih (Šostar 2000, 10):

- spremembe tržišča:
 - o turbulence – hitro spreminjajoče se zahteve kupcev oz. tržišča,
 - o poostrene varnostne zahteve,
 - o naraščajoče zahteve po dokazih o zagotavljanju kakovosti,
 - o prijaznost do okolja in ustrezno ravnanje z odpadki; vprašanje kakovosti življenja,
 - o naraščajoče zahteve oz. pričakovanja kupcev, ki vključujejo zaupanje, trajnost, enostavnost uporabe, lahko razumljiva navodila za uporabo in izdelke brez napak,
 - o mednarodna prepletenost podjetij (globalna tržišča),
 - o nove poti širjenja in prodaje izdelkov oz. storitev,
- spremembe izdelkov:
 - o krajši inovacijski časi in hitrejša zrelost za tržišče,
 - o zahtevnejša sestava izdelkov.

Podjetje se lahko odziva na zgoraj omenjene spremembe in pri tem ohranja kakovost le, če izpolni naslednje zahteve:

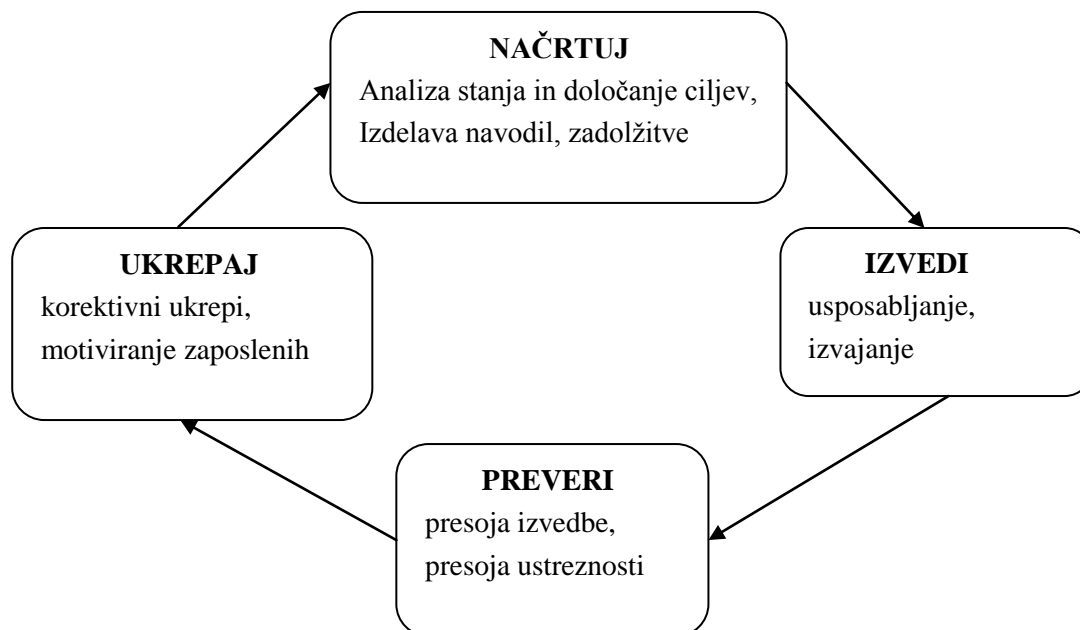
- preventivno zagotavlja kakovost: kakovost mora biti zagotovljena že v zgodnjih fazah nastajanja izdelka (na primer v razvoju in v konstrukciji), tako da se napake sploh ne morejo pojaviti (kakovost se konstruira) ali pa se v tej zgodnji fazi lahko odpravijo z nižjimi stroški;
- popolnoma jasno opredeli kakovost v vseh fazah življenjskega ciklusa izdelka (od samega načrtovanja izdelka do prodaje in uporabe);

- spodbudi delavce za delo: notranji odnos do dela razvija kakovost in zaupanje; kakovosti ne moremo izdelati, ampak jo lahko samo razvijamo;
- izboljša sporazumevanje med posameznimi oddelki v podjetju ter med podjetjem in njegovimi tržnimi partnerji (oskrbovala in odjemalci);
- doseže potrebno samoodgovornost v celotnem podjetju.

Podjetje lahko uspešno »krmari« le, če se trudi oz. vsaj poskuša uresničiti vse od naštetega.

Eden od avtorjev, ki govorijo o različnih načinih nenehnega izboljševanja oz. spreminjanja je Deming. Ena od njegovih filozofij je vsekakor nepretrgan krog dejavnosti, ki si ena drugi sledijo ter se zopet ponavljajo na dolgi rok. Faze na sliki na kratko imenujemo PDCA, kar pomeni plan – do – check – act oz. načrtuj, izvedi, preveri in ukrepaj. To pomeni, da je potrebno vsako fazo v proizvodnem procesu načrtovati; zamisliti si je potrebno rezultate, cilje ter poti in metode po katerih želimo priti do cilja. Nato se izvede proces v katerega vključimo vse zaposlene, ki pripomorejo s svojim znanjem, izkušnjami ter informiranostjo; celotno okolje in vse razpoložljive vire. Pri procesu preverjanja moramo najti vzroke za vse pomanjkljivosti in za vsa odstopanja od svojih zadanih načrtov. Preveriti se mora rezultate in odkriti vse spremembe. Pri tako rekoč zadnjem koraku moramo ustrezno ukrepati na osnovi ugotovljenih vzrokov in rezultatov. Vse aktivnosti procesa morajo voditi k nenehnem izboljševanju. Če ob zadnjem koraku ugotovimo, da rezultati niso taki, kot smo si jih zadali, moramo celoten krog ponoviti in se torej vrniti na začetek s ponovnim določanjem ciljev. Ta dolgoročen Demingov krog dejavnosti prikazujemo v sliki 2.1 na naslednji strani:

Slika 2.1 Demingov PDCA krog



Vir: Piskar in Dolinšek 2006, 165.

2.1.2 Vodenje kakovosti

»Vodenje pomeni postavljanje ciljev na jasn in razumljiv način, pomeni pridobivanje zavezanosti posameznikov do teh ciljev, opredeljevanje metod za merjenje in nato zagotavljanje zagona za realizacijo zadeve. To je zelo težko delo, ki se nikoli ne konča. Skrbeti morate, da so vsi zaposleni. Vodjo, ki mu zmanjka delovnih nalog za tiste, ki jih vodi, bo kmalu zamenjal kdo drug, ki je pripravljen bolj garati,« pravi Crosby (1990, 137).

Vodja mora biti nekdo, ki je učen, ima veliko znanja iz različnih področij – razgledan; tak, ki zna motivirati, poslušati, sprejemati predloge; nekdo, ki mora biti objektivni, imeti avtoriteto; da je gospodaren, primerno ukazovalen in strikten pri svojih načelih za doseganje ciljev poslovanja. Vodja mora imeti vsa pooblastila svojega nadrejenega, tj. navadno direktorja, da lahko sam postavlja naloge, vodi projekte, spremlja sprotno delo, izvršuje sankcije ... Imeti mora absolutno zaupanje s strani nadrejenega, kar pomeni, da mu prepušča v vodenje vse podrejene, vse ključne naloge in se tako lahko sam posveti drugim prioritetam. Kdor od vodilnih ima vse te lastnosti, je dober šef in najverjetneje zelo učinkovit pri svojem delu. Na ta način je tudi kakovost v podjetju lažje vodena in organizirana.

Vsekakor je najprej potrebno zgraditi in pridobiti dobro mero zavzetosti za doseganje kakovosti pri vsakem zaposlenem posebej, kajti le s poštenim in vestnim odnosom do dela se učinkovitejše in najhitreje doseže dvig kakovosti. Dovoliti moramo,

da tudi zaposleni dajejo predloge za izboljšave, kar ob realizaciji tudi nagradimo. S tem se pridobi pri delavcu občutek pripadnosti podjetju, zaposleni se istovetijo s podjetjem ter lažje funkcionirajo v vsakdanjem delovanju. Prav srednji sloj zaposlenih v organizaciji ima morda največ informacij o problematiki poslovanja, o pomanjkljivostih, ki nastanejo v sistemu, in prav zato jim je treba prisluhni in jih upoštevati.

Ishikawa (1987, 96) je v enem od svojih del zapisal: »Vodenje, ki temelji na geslu »kakovost je prva«, lahko pridobi zaupanje potrošnikov postopoma in prodaja bo narasla. Dolgoročno bo dobiček stvaren in bo pripomogel k temu, da bo organizacija imela stalno vodstvo. Če pa organizacija sledi principu »dobiček je prvi«, bo verjetno hitro dosegla dobiček, vendar ne bo mogla dolgoročno ohraniti svoje konkurenčnosti.«

Ta izjava še enkrat potrjuje dejstvo, da je vodenje kakovosti eden ključnih dejavnikov poslovanja organizacije. Vedeti je potrebno, da vsa podjetja gredo skozi več faz in da so nekatere od njih bolj, nekatere manj uspešne. Enkrat dosegamo boljše rezultate, spet drugič se morda »prerivamo« skozi mesec. Naše poslovanje ni odvisno le od nas samih. Delujemo namreč na odprtem trgu z mnogimi konkurenti, ki si prav tako prizadevajo dosegati podobne cilje kot mi. Prav tako je prisotna država s svojo regulativo, ki pomembno vpliva na nas; omejuje nas okolje, v katerem delujemo. Vse to pomeni, da je podjetje vsak dan v nenehni borbi tako rekoč za preživetje, obstoj in razvoj.

Vodenje kakovosti je v podjetju organiziran dolgoročen sistematičen proces, ki se stalno ponavlja in ne pozna prekinitev. Potrebno je imeti v svojih aktih določen in jasno postavljen sistem za vodenje kakovosti v organizaciji. Služi predvsem za jasno določitev ciljev podjetja, za naloge, ki so dodeljene vsakemu posamezniku; določeni so vsi organizacijski predpisi, navodila za delo ter razni zapisi, ki nastanejo na posameznih področjih delovanja.

Dokumentacija v zvezi s kakovostjo prispeva k doseganju skladnosti z zahtevami kupca in izboljšanju kakovosti, ponovljivosti in sledljivosti, pripravi primerne usposabljanja za zaposlene, objektivni evidenci ter oceni učinkovitosti in ohranjanju primernosti sistema kakovosti.

Sistem vodenja kakovosti (v nadaljevanju SVK) je potrebno tako kot vse druge dejavnosti v primernih časovnih presledkih preveriti glede na učinkovitost. Orodja, ki se uporabljajo za preverjanje učinkovitosti sistema kakovosti, njegovo vzdrževanje in prilagajanje novim zahtevam so: presoja kakovosti (audit), revizija sistema kakovosti ter neprestano spremljanje in odpravljanje pomanjkljivosti. O teh orodjih bomo nekoliko več spregovorili v drugem delu projektne naloge. SVK je potrebno dokumentirati s poslovníkom kakovosti in pripadajočimi dokumenti.

Tako je torej najvišji nivo poslovník kakovosti, sledijo organizacijski predpisi, navodila za delo (specifična navodila, delovna navodila, kontrolna navodila, smernice,

standardi, itd.) in v najnižjem četrtem nivoju so razporejeni zapisi/delovna dokumentacija, protokoli, certifikati, pogodbe, itd. Ker je dokumentiran sistem kakovosti najvišji standard podjetja, ki ureja način poslovanja na področju kakovosti, morajo biti dokumenti sistema izdelani urejeno in sistematično, in sicer za vsak nivo dokumentov po svojih pravilih (Kreže 2008, 91).

Poslovník kakovosti, ki je temeljni dokument vsake organizacije, služi organizaciji zato, ker ima v njem opredeljeno politiko kakovosti in cilje organizacije ter določa delovanje sistema kakovosti. Zaposleni se morajo ravnati skladno z zahtevami, ki so v njem izražene. Na drugi strani pa je za poslovne partnerje dokazilo, kako ima organizacija urejen sistem kakovosti in kako je sposobna izpolnjevati pogodbene obveznosti. Navadno se poslovnik kakovosti nahaja na vseh vidnih mestih v podjetju, tako da imajo lahko vanj vpogled poslovni partnerji, odjemalci ... Zato poslovnik ne vsebuje informacij, ki bi jih lahko ti uporabili v svojo korist ali na škodo organizacije. Takšne informacije vsebujejo dokumenti druge in tretje ravni, do katerih pa poslovni partnerji in odjemalci nimajo dostopa (Dolinšek idr. 2006, 36).

V Prilogi 1 se nahaja izjava o Politiki kakovosti v podjetju Incom, d. o. o., ki ga bomo obravnavali v nadaljevanju zaključne projektne naloge.

2.2 Standardi kakovosti v živilsko predelovalnih organizacijah

Pri tej točki bi radi namenili nekaj besed o standardih, ki so sorodni IFS standardu in o katerem bo tekla beseda v četrtem poglavju. Nekaj živilskih standardov, ki imajo poglobljen namen zagotavljanja varnosti in kakovosti živil in katerih opise bomo podali v nadaljevanju, so: poleg IFS še EurepGAP, BRC standard ter ISO 22000:2005. V literaturi lahko najdemo kar nekaj raziskav, ki govorijo o motivaciji organizacij za pridobitev standarda (Piskar in Dolinšek 2006, 215):

- izboljšanje ugleda organizacij (uporaba standarda kot promocijsko sredstvo),
- ugoditev zunanjim zahtevam in pritiskom trga,
- poenostavitev (olajšanje) postopkov dela in pogodb z odjemalci,
- želja po izboljšanju produktivnosti, organizacijske oblike in njenega delovanja,
- izboljšanje kakovosti izdelkov oz. celotne storitve,
- povečanje in obdržanje tržnega deleža,
- da bi zagotovili dokazila zavezanosti k celotnemu upravljanju s kakovostjo.

Poglobljen razlog vsakega uvajanja standardov v podjetju je namreč izboljšanje poteka procesa, krajšanje dobavnih rokov, manj neskladij, višja in stalna kakovost, ustreznost živil z zahtevami naših odjemalcev oz. večjih trgovskih verig, ki so naši poslovni partnerji; sprotnost ugotavljanja napak in lažje odpravljanje le-teh.

Živilsko predelovalna podjetja, trgovske verige in drugi udeleženci v prehranski verigi se vedno bolj zavedajo pomena distribucije varne hrane za zdravje svojih potrošnikov in tega kolikšno ekonomsko škodo jim lahko povzroči afera povezana z njihovimi izdelki. Velike evropske in svetovne trgovinske mreže so zato že pred časom začele zahtevati od svojih dobaviteljev ne samo, da uvedejo sistem HACCP (Hazard analysis and critical control points – v nadaljevanju HACCP) v svoj proizvodni proces, ampak da to tudi dokažejo s certifikatom neodvisne institucije. Za zagotavljanje varnih živil, so se v zadnjih desetletjih razvili različni standardi, ki pa vsi po vrsti temeljijo na smernicah Codex Alimentarius. Komisija za Codex Alimentarius sta leta 1962 ustanovila FAO (Food and agricultural organisation) in WHO (World health organisation), ki je dobila nalogo, da postavljene cilje in standarde obeh organizacij tudi implementira v prakso. Leta 2000 je h Codex Alimentariusu pristopila tudi Slovenija s sprejetjem Zakona o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov, ki prihajajo v stik z živili (Kern in Kragelj 2005, 29-32).

Nekatere trgovske verige so v skrbi za svoje kupce že skozi zadnja desetletja razvile celo lastne kriterije, ki jih morajo izpolnjevati dobavitelji živilskih izdelkov. Značilnost standardov je njihova neobveznost, vendar pa odjemalci pogosto zahtevajo določen standard od svojih dobaviteljev. S certificiranjem izbranega sistema, organizacija pridobi formalno potrdilo – certifikat o usklajenosti svojega poslovanja in proizvodnega procesa z izbranim standardom.

Standard EurepGAP, ki je bil razvit pod kontrolo organizacije Food Plus posega v primarno fazo prehranske verige in zajema zahteve po dobri kmetijski praksi in načelih zagotavljanja varne hrane v kmetijstvu.

BRC – british retail consortium je razvil dva pomembna tehnična standarda za proizvajalce, ki dobavljajo živilske izdelke trgovcem v Angliji, kasneje so ga povzeli tudi nekateri evropski trgovci. BRC – Food Standard – namenjen dobaviteljem živil, predvsem za trgovske blagovne znamke trgovcem je kombinacija osnovnih principov individualnih trgovskih standardov in sedmih načel HACCP iz mednarodnega referenčnega dokumenta C. A. Drugi BRC / IoP standard razvit pod okriljem Institute of Packaging obsega protokol o proizvodnji varne embalaže, namenjene živilom, ki jih dobavitelji distribuirajo trgovcem kot trgovsko znamko.

V federaciji nemških trgovcev so razvili IFS – International food standard in služi za potrebe čimbolj učinkovite in univerzalne ocene dobaviteljev živil. Zahtevajo ga nemške trgovske verige od svojih dobaviteljev. Kasneje so ga priznali in povzeli tudi francoski trgovci. Ta standard primarno zajema predvsem kontrolo, oceno vzpostavitve samega sistema HACCP, osnovne principe sistema kakovosti (vključuje tudi področje rokovanja s surovinami, sledljivost in odpoklic živila), dobro proizvodno prakso in dobro higiensko prakso v podjetju (Kern in Kragelj 2005, 29-32).

ISO 22000:2005 (Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain) je standard, ki določa zahteve za vodenje sistema varnosti živil in sicer za katerokoli organizacijo v živilski verigi. Povzema vse izkušnje do sedaj uporabljenih standardov za vodenje sistema varnosti živil, je vodilo v dolgotrajen proces usklajevanja različnih zahtev in stališč. Če organizacija izpolnjuje zahteve standarda, s tem potrjuje, da je sposobna obvladovati tveganja, ki ogrožajo varnost živil oz. proizvodov, ki jih izdeluje, in da na trg oz. potrošnikom ali končnim uporabnikom posreduje proizvode, ki so varni in ki izpolnjujejo zahteve odjemalca in veljavne zakonodaje. Standard je izdelan tako, da je široko uporaben (Klun in Česen 2006, 21-22).

Sčasoma naj bi standard ISO 22000 nadomestil vse ostale standarde s tega področja, kajti praksa pravi, da je obstoječe standarde potrebno poenotiti, uvesti nekaj, kar bo veljalo za vsa prehrabena podjetja. Vsekakor pa ne smemo mimo tega, da mora podjetju ostati cilj vsega varna hrana in to ne glede na pot ali standard, na podlagi katerega bo to doseženo.

Vsi novejši standardi, ki se uveljavljajo, namenjajo veliko pozornost odjemalcem, kupcem, potrošnikom oz. njihovem zadovoljstvu. Vsi so usmerjeni v to, da bo končni kupec s proizvodom zadovoljen in ga bo s pridom uporabljal.

Določena svetovna podjetja, zahtevajo od svojih dobaviteljev, da vpeljejo v svoj proizvodni proces določen standard, saj v nasprotnem primeru ni mogoče več sodelovanje med njimi. S tem si zagotovijo brezhibne, po skupnem dogovoru narejene izdelke ter v vseh dogovorjenih rokih in predpisih. Tak primer je podjetje Incom d. o. o., o katerem v nadaljevanju.

2.3 Standard ISO in HACCP

Standardizacija je dejavnost, ki skrbi za oblikovanje in uporabo standardov z namenom, doseči red in uspeh v določeni gospodarski panogi, doseči maksimalen prihranek v celoti, pri čemer pa ne sme zanemariti funkcionalnosti in varnosti. Bistvo standardizacije je v odstranjevanju odvečne raznovrstnosti in določanju izenačenosti glede na kakovost in kvaliteto, obliko, mere/materiale, varnost, zanesljivost ter življenjsko dobo izdelka (Kreže 2008, 1).

2.3.1 Pomen in namen ISO standarda

ISO (International organization for standardization) je kratica za mednarodno nevladno organizacijo za standardizacijo, ki je bila ustanovljena leta 1947 in obravnava vsa področja razen elektrotehnike. Rezultati dela te organizacije so mednarodni sporazumi, ki so objavljeni v obliki mednarodnih standardov z oznako ISO (Slovenski inštitut za standardizacijo 2006).

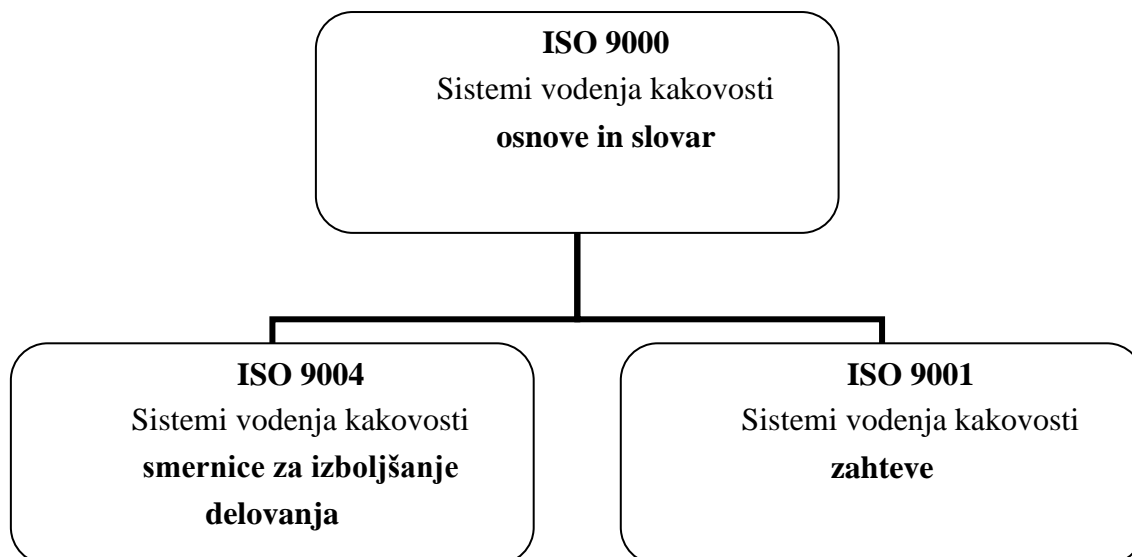
Namen ustanovitve ISO je lažja izmenjava proizvodov med organizacijami in razvoj sodelovanja na področju intelektualne, znanstvene, tehnološke in gospodarske aktivnosti.

Namen standardov ISO 9000 je pomagati organizacijam pri iskanju in uvajanju izboljšav, ki so prepoznane v:

- večji uspešnosti,
- boljši učinkovitosti,
- preprečevanju napak in
- izboljševanju tveganja ali katerikoli kombinaciji izmed naštetega.

V spodnji sliki prikazujemo strukturo standardov serije ISO 9000:2000 po 3. izdaji. V veljavi je že četrta izdaja, ki pa te strukture ne spremeni.

Slika 2.2 Struktura standardov serije ISO 9000:2000



Vir: Kreže 2008, 101.

Podjetje, ki pridobi ISO certifikat potrjuje, da je sposobno izdelovati kakovostne izdelke oz. opravljati kakovostne storitve, hkrati pa zagotavlja, da so proizvodi v skladu z mednarodnimi standardi zagotavljanja kakovosti.

Snovalci standardov so analizirali izkušnje vodilnih svetovnih organizacij ter načela, ki jih vodijo pri njihovem delu in koristi, ki jih na ta način dosegajo. Oblikovali so 8 načel vodenja kakovosti, na katerih je zasnovan skladni par standardov ISO 9001 in ISO 9004 (Kreže 2008, 106):

- osredotočenost na odjemalce,

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

Slovenska verzija ISO ima pred to oznako kratico SIST EN. Zadnja, četrta verzija je izšla 14. 11. 2008 in nosi oznako ISO 9001:2008, ki zamenjuje predhodno iz leta 2000. Slovenski prevod je izšel 11. 12. 2008. 14. 11. 2010 bo ta četrta izdaja standarda v celoti nadomestila ISO 9001:2000. Standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Namenjen je vsem vrstam organizacij in je odlična osnova za nadgradnjo z ostalimi sistemi vodenja. Standard določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor. Izpolnjevanje teh zahtev standarda omogoča organizaciji, da po uspešno zaključenem certifikacijskem postopku, pridobi certifikat ISO 9001:2008 (Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje 2009).

2.3.2 Čemu služi HACCP

HACCP Sistem je preventivni sistem, ki omogoča identifikacijo oz. prepoznavanje, oceno, ukrepanje in nadzor nad morebitno prisotnimi dejavniki tveganja v živilih, ki lahko ogrožajo zdravje človeka. S pomočjo HACCP-a ugotavljamo in razvrščamo posamezne dejavnike tveganja v proizvodnji, določamo kontrolne in kritične kontrolne točke ter vzpostavljamo ustrezne ukrepe. Osnova uspešnosti uvajanja sistema HACCP sta dobra higienska in proizvodna praksa, kakor tudi vsa zakonska določila za prostore, stroje, okolice ter izobraževanje zaposlenih. Samo s povezovanjem vseh teh smernic v celoten sistem zagotavljamo potrošnikom varen produkt.

Higienska navodila za sprejem in shranjevanje živil zajemajo: ločeno shranjevanje izdelkov, uporabo namenskih prostorov, preverjanje rokov trajanja živil, označevanje živil, ki niso v originalni embalaži, ustrezno ravnanje z živili, ustrezno zaščito živil, ustrezno čistočo prostorov, opreme in pripomočkov ter ustrezno odstranjevanje transportne embalaže (Kolenko 2008, 221).

Podjetja morajo skrbeti, da so njihovi proizvodi varni in če se pojavi sum, da živilo ni varno, morajo nemudoma prekiniti z dobavo, odpoklicati živila, ki so že dobavljena potrošnikom in jih obvestiti o razlogih za umik. Varno ni tisto živilo, ki je škodljivo za zdravje ali je neprimerno za prehrano ljudi.

Živila je torej potrebno pripravljati, predelovati, pakirati, skladiščiti, prevažati, ravnati z njimi in jih ponujati naprodaj na higienski način.

2.3.3 Zakonodaja urejena na tem področju

Slovenska živilska podjetja morajo delovati na način, ki je v skladu z vso veljavno slovensko in evropsko zakonodajo. Primarno morajo upoštevati vse zahteve, ki jih določa HACCP sistem, nato določbe standarda kakovosti, ki ga imajo vpeljanega ter se držati vseh zakonov, predpisov, določb in uredb na državni ravni in ravni Evropske unije.

Splošni slovenski zakonski predpis, ki ureja področje živil, je Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili. Ta je bil sprejet leta 2000 in nato dvakrat dopolnjen (v nadaljevanju ZZUZIS). Ivanc (2007, 129) opozarja na dejstvo, da ZZUZIS, ki je neke vrste organski ali temeljni nacionalni predpis na področju živilske zakonodaje, kot tak ni (bil) usklajen z Uredbo (ES)178/2002.¹ Z vidika nadzora nad izvajanjem živilske zakonodaje je pomemben Zakon o zdravstveni inšpekciji. Omeniti je treba tudi Resolucijo o nacionalnem programu prehranske politike 2005-2010 (Ur. L. RS, št. 39/2005), ki jo je Državni zbor sprejel v letu 2005. Ministrstvo za zdravje je leta 2007 brez postopka javnega posvetovanja, ki ga veleva Uredba (ES) 178/2002, odločilo, da preneha veljati Pravilnik o higieni živil. Poseben problem po njegovem mnenju predstavlja način harmonizacije slovenske živilske zakonodaje z evropsko, kjer težave nastajajo oz. bodo lahko nastajale zaradi površnega, delnega, prepoznega, nomotehnično neustreznega ali/in nekritičnega prevzemanja pravnih pravil Evropske unije. Avtor članka meni, da je potrebno slovensko živilsko zakonodajo stalno prenavljati in nadgrajevati, tako da bo skladna s pravnimi normami evropskega živilskega prava in hkrati zagotavljala ustrezno razmestitev pravnih norm (Ivanc 2007, 125-132).

2.4 Reagiranje kupcev ob pridobitvi in uveljavljanju standarda kakovosti v podjetju

Vsak od nas je vsakodnevno vključen v proces menjave blaga oz. trgovinske posle. Verjetno tudi vsakemu od nas veliko pomeni razširjen obseg ponudbe kakovostnih proizvodov, ki jih ponujajo trgovci. V množici ponudnikov in izjemnega nabora izdelkov smo velikokrat postavljeni pred dilemo, za katerega se odločiti. Najpogosteje predstavlja odločitev za nakup tehnološko razvit izdelek oz. storitev, visoko kakovosten proizvod, z lepim dizajnom in dejstvo, da je za nas uporaben in učinkovit. Marsikdaj navkljub vsem tem lastnostim cena ne igra velike vloge. Če nam proizvod zadovolji vse potrebe, smo pripravljeni odšteti za ponujeno ceno. Vsekakor pa vedno večji pomen v današnjem svetu predstavljajo h kakovosti celotno usmerjena podjetja in s tem povezani

¹ Uredba (ES) št. 178/2002 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 28. januarja 2002 o določitvi splošnih načel in zahtevah živilske zakonodaje, ustanovitvi Evropske agencije za varnost hrane (UL L št. 31 z dne 1. 2. 2002, str. 1)

standardi, ki jih uveljavljajo. Želimo vedeti vse o izdelku, da lahko izberemo najboljšega. Potrošniki postajamo vedno bolj informirani in vedno bolj nas zanima »ozadje« izdelka. Pomembno je, da podjetje deluje na način, da ne onesnažuje okolja ter da so njegovi izdelki varni in zanesljivi; da ima podjetje primeren odnos do celotnega naravnega in družbenega okolja; da ravna etično in humano v odnosu do zaposlenih in širšega okolja. Standardi, ki jih podjetja uveljavljajo, zahtevajo vse to in še veliko več. Posledično pridobiva podjetje na ugledu, uspehu in širši družbeni prepoznavnosti.

Kupci so pripravljene nameniti vse več časa preučevanju različnih možnosti, da bi se dokopali do tiste z največjo vrednostjo. Ne glede na cenovni razred, ki mu pripadajo, nenehno tehtajo med izdelki in storitvami ter se praviloma odločajo za najugodnejšo ponudbo v danem trenutku in okoliščinah. Njihovo zaznavanje vrednosti posameznih izdelkov je postalo gonilo sprememb v vsakdanjem življenju podjetij, ne glede na velikost podjetja ali dejavnost, v kateri deluje (Dobovišek 2007, 20). In prav to vrednost ustvarjajo zaposleni s svojim delom na podlagi uveljavljenih standardov kakovosti.

S tem, ko preko standardov kakovosti širimo kakovost na vsa področja delovanja, večamo zadovoljstvo odjemalcev, pri katerih imamo cilj, da bi se še vračali ter še povečevali naročila oz. nakupe. S tem širimo krog odjemalcev in ugled organizacije, kar je bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj podjetja.

Potrebno je slediti novim trendom, novim izkušnjam, novim zahtevam za ohranjanje odličnosti ter jih vgrajevati v svoj sistem delovanja. Kupci, ki bodo v naših izdelkih videli neko drugačnost, posebnost, zanesljivost, učinkovitost, odličnost ter vsekakor kvaliteto, se bodo zagotovo vrnil k nam in nam ostali zvesti.

Kakovost proizvoda, ki jo zazna potrošnik, je en od ključnih dejavnikov pri oblikovanju zadovoljstva. Ocena kakovosti ima tako objektivno kot subjektivno komponento. Pri oblikovanju občutka zadovoljstva igrata vlogo obe, vendar je za dokončen vtis zadovoljstva bolj pomemben potrošnikov subjektivni občutek (Musek Lešnik 2008, 31):

- objektivna (fizična) kakovost; tehnična raven proizvoda se nanaša na njune merljive ali ugotovljive značilnosti, vpliva na subjektivno (zaznano) kakovost,
- zaznana (subjektivna) kakovost, ki jo potrošnik ovrednoti v procesu zaznave in interpretacije proizvoda je odločilna za oblikovanje občutka zadovoljstva.

Subjektivna ocena kakovosti proizvoda je odločilen dejavnik v procesu oblikovanja zadovoljstva. S tega vidika pomenijo sistemi zagotavljanja kakovosti v podjetjih tudi eno ključnih orodij za zagotavljanje zadovoljstva potrošnikov. Ko podjetje proizvode razvija do stopnje kakovosti, ki tako ustreza potrebam in pričakovanjem potrošnikov, da zadovolji večino njihovih potreb, pričakovanj in želja, pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo in odpravlja vsaj enega od potencialnih virov nezadovoljstva.

Ker je na evropskem trgu velika ponudba standardov kakovosti, je izrednega pomena implementacija le-tega v sistem in uspešnost realizacije, kajti ne obstaja pravilo, da bo podjetje uspešno le, če pridobi certifikat. Potrebno ga je učinkovito izrabljati. Ko kupci vidijo v nas napredek zaradi tega, je uspeh zagotovljen. Pridobljeni standardi pomenijo v očeh kupcev konkurenčno prednost, saj zaupajo v to, da so izdelki na visoko tehničnem nivoju, kakovostni in da so upoštevani vsi zdravstveni in tehnični predpisi, roki.

Vsi potrošniki, ki jim kakovost nekaj pomeni, se bodo pri izbiri proizvodov za nakup, zagotovo odločili za tiste proizvode podjetij, za katere vedo, da imajo pridobljen certifikat določenega standarda in da delujejo na podlagi smernic le-tega.

Prednosti podjetja, ki ima oblikovan standard kakovosti IFS pomenijo, da podjetje (Bureau veritas 2009):

- ima učinkovit in zanesljiv postopek izbire svojih dobaviteljev,
- zagotavlja oceno varnosti in kakovosti dobaviteljev in njihovega proizvodnega procesa,
- zagotavlja varna živila,
- zmanjšuje tveganja,
- ima boljši položaj na trgu,
- ustvarja sinergije,
- prihrani čas in denar,
- se osredotoča na pomembnejše izzive,
- je bolj prilagodljivo,
- uživa veliko zaupanje s strani kupca oz. končnega potrošnika,
- ima certifikat, ki je priznan po celem svetu.

Zaradi vse večje konkurence na trgu in vse bolj zahtevnih uporabnikov postaja skrb za stranke čedalje pomembnejša. Podjetja se zato vedno pogosteje odločajo za merjenje zadovoljstva strank, saj lahko le na podlagi zanesljivih podatkov pripravijo učinkovite programe za izboljšanje zadovoljstva. Podjetja morajo spremljati in meriti uporabnikovo zadovoljstvo, kajti le tako vedo, če so ti zadovoljni. Če niso, morajo najti vzrok za to in razmisliti, kako popraviti svoje napake.

2.5 Pomen notranje in zunanje presoje v podjetju

Ker so pogoji poslovanja vse bolj kompleksni in spremenljivi ter konkurenca vse večja, so vodstva organizacij spoznala, da morajo imeti tekoče, popolne in natančne informacije o posameznih področjih poslovanja organizacije. Na njihovi osnovi, si lahko ustvarijo sliko o dejanskem stanju v organizaciji in lažje odločajo o potrebnih dejavnostih za izboljšanje poslovnih rezultatov. Vodstva organizacij se zavedajo dejstva,

da pridobivanje informacij ni samo občasna potreba, in da je načrtovanje in pridobivanje informacij pomemben integralen in sistematičen del poslovanja vsake organizacije. Pri tem so v veliko pomoč programi presoj za različne funkcije, področja, procese in sisteme poslovanja ter prvi korak, ki pripomore do pravih odločitev. Presoja je postala orodje za ocenjevanje vseh ključnih procesov in sistemov v organizaciji.

Za vse vrste presoj je skupno, da neodvisna, pooblaščenca in kvalificirana oseba ali »team« organizirano zbira in proučuje informacije o dejanskem stanju na objektivni in neposredni način in ga primerja z zahtevanim stanjem.

Vsaka presoja mora biti dobro planirana in pravilno izvedena. Zelo pomembna je pravilna določitev časa in pogostost izvedbe presoje. Pri tem je potrebno upoštevati (Marolt in Gomišček 2005, 549-550):

- spremembo pogojev poslovanja (sprememba prioritete glede na spremenjene okoliščine delovanja in poslovanja),
- da redne presoje pomagajo pri ugotavljanju dosežkov izboljšanja (z merjenjem istega elementa vidimo učinkovitost predhodnih akcij),
- ponavljanje presoj daje bolj realno sliko (laže ugotovimo, kdaj je normalno in kdaj nenormalno stanje procesa),
- pomembnost procesa (bolj ko je proces pomemben za doseg naše strategije, bolj pogosto naj bo presojan),
- zaostanek za konkurenco (bolj zaostajamo za konkurenco, večja naj bo pogostost izvedbe presoje),
- ali so rezultati predhodne presoje že vidni (s preveliko pogostostjo presoj ne bomo zaznali rezultatov že izvedenih izboljšav),
- kakšne so sezonske in ciklične spremembe poslovanja (rezultati presoje so odvisni od časa, v katerem se presoja vrši),
- kdaj da presoja najbolj zanesljive podatke (določiti najbolj primeren čas za izvršitev presoje, da dobimo točno sliko delovanja procesa ali funkcije).

Na splošno delimo presoje na notranje in zunanje. Notranje presoje se nanašajo predvsem na presojanje oz. ocenjevanje znotraj same organizacije. To pomeni, da ima podjetje službo za upravljanje s kakovostjo, ki kontrolira delo znotraj podjetja; ocenjuje učinkovitost, pravilnost, točnost, brezhibnost proizvodov in jemlje vzorce, ki potrjujejo ali ovržejo stopnjo zahtevane kakovosti. Ugotavlja, ali se sistem vodenja kakovosti učinkovito izvaja, vzdržuje ter izboljšuje. Notranje presoje v obravnavanem podjetju potekajo po vnaprej sprejetem planu, ki ga določi vodja oddelka za kakovost v sodelovanju z generalnim ter tehničnim direktorjem. Presoje potekajo večkrat letno in so preventivnega in korektivnega značaja. Z njimi želijo izboljšati kvaliteto poslovanja,

sprotno odpravljati napake oz. neskladja ter poskrbeti, da je načrtovani plan dosežen in točno izpeljan. Oddelek se dobi večkrat letno in z inovativnimi idejami poskuša predlagati morebitne zamenjave, popravke, netočnosti ter analizirati preteklo delo. Medtem pa se zunanje presoje izvajajo preko akreditacijskih oz. certifikacijskih hiš, ki so neodvisne in za presojo pooblašene organizacije. Le-te opravijo presojo na željo stranke in podeljujejo certifikate različnih vrst standardov. Te certifikacijske hiše opravljajo presoje za standard, ki ga podjetje želi pridobiti ali še naprej obdržati. Presoje opravljajo praviloma enkrat letno in pri tem točkujejo podjetje. Podjetje si mora prizadevati, da je število točk vsako leto višje oz. da ne pade pod lanskoletno raven. To je nenazadnje pomembno tudi za informiranje svojih poslovnih partnerjev o tem; za njihovo zaupanje v nas ter jamstvo za upravitelje.

Za podjetje so tako notranje kot zunanje presoje zelo pomembne in učinkujejo na trenutno in prihodnje delovanje. Potrebno jih je sprotno odpravljati ter se prepričati o tem, da nismo zašli iz začrtane poti.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA INCOM D. O. O.

3.1 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja

Podjetje Incom, d. o. o., iz Ajdovščine se ukvarja z industrijsko proizvodnjo široke palete sladoledov pod krovno blagovno znamko Leone, ledenih tort ter zamrznjenih sladice imenovanih Leone Desserts. Ker je podjetje še vedno sezonsko naravnano šteje izven poletne sezone okrog 66 stalno zaposlenih ljudi, medtem ko se v glavni sezoni to število podvoji. Sedež podjetja in njegova proizvodnja se nahajata na Tovarniški cesti v Ajdovščini. Incom trži svojo blagovno znamko Leone povsod po Sloveniji, Srbiji, Bosni in Hercegovini ter na Hrvaške; sodeluje pa tudi s proizvajalci sladoledov in trgovskimi verigami znotraj Italije, Nemčije, Danske in Anglije. Logotip blagovne znamke Leone ter nekateri izdelki so prikazani v spodnjih slikah.

Slika 3.1 Logotip podjetja Incom, d. o. o.



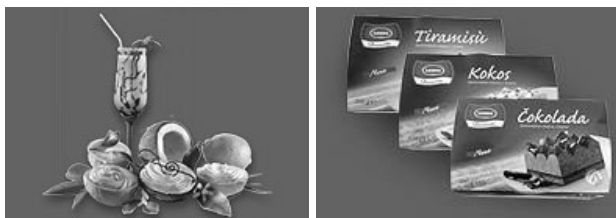
Vir: Leone 2009.

Slika 3.2 Leone sladoledi v banjicah (Original, Elite, Sorbet)



Vir: Leone 2009.

Slika 3.3 Sladoled v naravni (kokosovi, pomarančni in limonini) lupini ter zamrznjene sladice



Vir: Leone 2009.

S svojim delom je podjetje pričelo leta 1993 v domači garaži s proizvodnjo takrat štirilitrskih gostinskih banjic za potrebe lastnega lokala. Potrebe trga so pritiskale na podjetje in sčasoma se je proizvodni program razširil na proizvodnjo družinskih banjic, kornetov in lončkov. Leta 2002 je napočila preselitev v nove, večje proizvodne prostore, kjer so še sedaj; investicijska vlaganja izpred let pa so omogočila visoko tehnološko opremljenost in okrepitev služb znotraj podjetja (marketing, razvoj, proizvodnja in prodaja).

Vizija družbe Incom je postati na slovenskem trgu vodilni proizvajalec in ponudnik kakovostnih sladoledov in zamrznjenih desertov za dom in gostinstvo, ki jih bo uspešno tržila pod krovno blagovno znamko Leone. S sloganom »kraljevski okus sladoleda« bodo izpričevali odličnost njihovega poslovanja in visoke kakovosti proizvodov. Rast in razvoj podjetja bodo gradili na lastnem razvoju in inovativnem uvajanju novih okusov, tehnologij in embalaž. Na evropskih trgih se bodo kot zanesljiv in fleksibilen poslovni partner vključevali v ekonomsko zanimive tržne niše, ki jim bodo omogočile doseganje učinkov ekonomije obsega in povečanje izkoriščenosti zmogljivosti čez celo leto.

Poslanstvo je usmerjeno v zadovoljevanje naraščajočih zahtev in želja sodobnega potrošnika z razvojem in ponudbo široke palete okusov in vrst visokokakovostnih sladoledov, desertov, sladolednih tort in drugih zamrznjenih sladic (Incom 2009).

Za doseganje skupnih ciljev podjetja je potrebno, da celoten »team« sodeluje v harmoniji, dopolnjevanju, izpopolnjevanju, učenju, usposabljanju, nadgrajevanju ter da se izogiba prevladi svojih lastnih interesov za doseganje ciljev, tudi če je potrebno doseči najvišjo učinkovitost in čim boljše dosežke. Eden njihovih temeljnih dolgoročno zastavljenih ciljev je kakovostno zadovoljevanje potreb potrošnikov, ki bo temeljilo na izvrstnih, visoko kakovostnih proizvodih ter po sprejemljivih cenah. Poleg temeljnega cilja imajo še nekatere dodatne cilje, kot so (Incom 2009):

- v naslednjih dveh letih želijo doseči 4 % tržno rast,
- povečanje letne realizacije za 20 %,
- povečanje prodajnega deleža pri že uveljavljenih odjemalcih,
- podaljšanje certifikata IFS standarda,
- prodor na še več evropskih trgov in v še več trgovskih verig,
- omogočiti neprekinjeno proizvodnjo skozi vse leto,
- izboljšati dosedanje nabavne pogoje in izpogajati nižje cene vhodnih surovin,
- zadovoljstvo med zaposlenimi v podjetju in zunanji udeleženci, povečanje proizvodnih kapacitet z investicijami v nove proizvodne polnilne linije,
- še naprej proizvajati zdravstveno ustrezne izdelke konstantne kvalitete.

3.2 SWOT analiza dosedanje rasti podjetja

Tabela 3.1 Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti dosedanjega delovanja podjetja Incom, d. o. o.

<p>»strengths« – prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - izdelki visoke kakovosti, - dolgoletna tradicija in izkušnje, - skrb za okolje, - že uveljavljeno dobro ime, - nenehno razširjanje svoje ponudbe, - lasten razvojni laboratorij, - eno vodilnih podjetij na svojem področju v Sloveniji (s 15 % tržnim deležem dosega tretje mesto, če upoštevamo tudi tuje konkurente pri nas), - vlaganje v razvoj, ljudi in visoko tehnologijo, - uvedba IFS standarda, - odličja na Mednarodnem ocenjevanju mleka in mlečnih izdelkov na sejmu v Gornji Radgoni 	<p>»weaknesses« – pomanjkljivosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - veliko število konkurentov na trgu, - konkurenti ponujajo izdelke po ugodnejših cenah, - visoki stroški za oglaševanje, - budno sledenje konkurentov, - malo strokovnjakov za informacijsko tehnologijo znotraj podjetja (se poslužuje outsourcing), - odvisnost od posameznih strokovnjakov, - majhen domači trg, - visoka vlaganja v proizvodno opremo, zmogljivosti skladiščenja (hladilnica), opremo prodajnih mest
<p>»opportunities« – priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost povečanja tržnega deleža na tujih trgih, kjer je podjetje že prisotno, - razvijajo dobre partnerske odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in razumevanju različnih interesov, ki lahko zagotovijo nadaljnje konkurenčne prednosti, - podaljševanje certifikacije IFS standarda odpira nove možnosti za pridobitev novih poslov in povečanje prodaje na trgih Evropske unije 	<p>»threats« – nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prevzem oz. nakup podjetja s strani večjega konkurenta in s tem nujnost prevzema vseh njihovih navad (delati tako kot oni želijo), - veliko št. ponudnikov, ki ponujajo iste ali podobne izdelke, - strog nadzor kakovosti hrane od same proizvodnje, predelave in prodaje, in s tem ujemanje z živilskimi standardi kakovosti, - nevarnost različnih vrst bolezni in drugih zdravstvenih tveganj, - pomanjkanje denarnih sredstev za nove investicije

Vir: Leone 2009.

Podjetje stremi k temu, da bi še naprej ostalo sodobno in zanesljivo podjetje z vrhunsko tehnologijo ter z visoko specializiranim raziskovalno razvojnim oddelkom, ki

razvija recepture tako, da so sposobne zadovoljiti najrazličnejše zahteve sodobnega potrošnika.

Kot sami povedo, so njihove najpomembnejše vrednote in gonilo pri poslovanju neprestane izboljšave obstoječega asortimana, razvoj novih proizvodov, inovativni duh, dinamičnost in fleksibilnost ter surovine in posledično tudi izdelki najvišjih kakovosti.

3.3 Sistem vodenja kakovosti v podjetju

V podjetju posvečajo veliko pozornost kakovosti na vsakem področju njihovega delovanja, saj se zavedajo, da je to ključ, ki odpira vsa vrata v sodelovanju s končnimi potrošniki in poslovnimi partnerji. Ker so živilsko podjetje, morajo biti še posebno dosledni pri upoštevanju pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na zdravstveno ustreznost sladoleda, kot so kakovostne surovine, ustrezni tehnološki postopki, higiena opreme in zaposlenega osebja. Vse to je pod rednim nadzorom VURS in inšpektorjev Evropske Unije ter stalno nadzirano preko mednarodnega standarda HACCP, ki (Incom 2009) kupcem zagotavlja, da izvajajo kontrolo izdelave proizvodov po definiranih parametrih kakovosti z izvajanjem notranjih kontrol s predpisanimi dovoljenimi odstopanji in dejanskimi kritičnimi kontrolnimi točkami. Od leta 2007 naprej morajo upoštevati tudi določbe, ki jih zapisuje IFS standard. Le-tega podjetje potrebuje kot nujen pogoj za sodelovanje z odjemalci iz tujine (Nemčija, Danska, Švedska, Španija, Portugalska).

Pri sami izdelavi sladoleda pa morajo biti pozorni na pravilno razmerje posameznih sestavin, da dosežejo ustrezne senzorične lastnosti sladoleda, kot so: polnost okusa, kremoznost, ne preveč mrzel občutek v ustih in stabilna, penasta struktura primerna za izdelovanje sladolednih kepic, tako da se ne vleče, lomi in je dovolj mehek pri njihovem oblikovanju. Trdota in hladilni učinek sta namreč odvisna od deleža suhe snovi in količine ter razmerja posameznih sladkorjev, kar pomeni, da sladolede z večjo količino sladkorja so običajno bolj mehki (Leone 2009).

V podjetju imajo na vidnem mestu predstavljeno njihovo izjavo o politiki kakovosti, ki je vidna vsakomur, ki vstopi v podjetje in pokaže na to, da so vsi zaposleni seznanjeni z njenimi določili ter se skušajo držati načel in morda celo predlagati izboljšave. Podjetje ima imenovano osebo, ki sledi najnovejši zakonodaji in standardom na področju varstva okolja; z odpadki ravnajo na tak način, da v čim manjši možni meri obremenjujejo okolje. Vsak od uslužbencev se trudi spoštovati svojega kolega na delovnem mestu, saj veljajo najvišja etična načela in medsebojno spoštovanje.

Kot so zapisali v svojem poslovniku kakovosti, želijo z doslednim izvajanjem celotnega sistema kakovosti doseči in vzdrževati naslednje kakovostne standarde (Incom 2009):

- zadovoljiti kupce v smislu izdelka kakor tudi celotnega servisa,
- spoštovati in izvajati vso veljavno zakonodajo,

- zagotoviti dolgoročno zaupanje dobaviteljev,
- zagotoviti varnost živil,
- vzpodbuditi sodelovanje in doseči zadovoljstvo vseh zaposlenih v podjetju ter
- upoštevati vse zakonske pravice zaposlenih in zagotoviti njihovo socialno varnost.

Vodstvo podjetja je med vrsto svojih nalog med drugim neposredno odgovorno za kakovost in varnost izdelkov; preko odgovorne osebe zadolžene za kakovost pa preverja pravilnost izvajanja sistema kakovosti v podjetju ter skrbi za stalne izboljšave sistema. Ker se zahteve trga glede kakovosti, varnosti izdelkov in celotnega servisa vsakodnevno večajo, se vodstvo podjetja s polno odgovornostjo obvezuje, da bo stalno preverjalo in pravočasno usklajevalo zahteve trga z notranjim sistemom kontrole kakovosti izdelkov in celotnega servisa v podjetju.

Podjetje posveča pozornost skrbi za okolje z ločenim zbiranjem odpadkov (plastika, karton). Odpadne vode so minimalno onesnažene, za vodo od pranja in čiščenja so projektirali nevtralizacijski bazen za nevtralizacijo vod pred izpustom na čistilno napravo; vsi sistemi so zaprtega tipa in hlajeni z vodo oz. s plinom; pri hladilnem mediju za kompresorsko postajo so se odločili za amoniak, ki je v primerjavi s freonom okolju prijaznejši (Leone 2009). Proizvodnja sladoleda na splošno namreč ni tako ekološko obremenjujoča za okolje, zato ni nobenih večjih posebnosti.

3.4 Metode motiviranja zaposlenih za doseganje kakovosti

Da v podjetju dosežemo čim boljši učinek tako s strani vodstva kot od ostalih zaposlenih, moramo imeti kompetentno vodstvo, ki zna dajati pravilne naloge, motivira svoje podrejene in posledično vsakega pravično nagradi za uspeh, ki ga je doprinesel firmi. Ter na drugi strani, da ima zaposlene take ljudi, ki bodo imeli vedno željo po osebnih dosežkih z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Vodstvo se mora truditi, da v delavcu gradi občutek pripadnosti, zvestobe, navdušenja, moči. Pri tem ga mora bodriti in stati za njegovimi načeli. Brez motivacije namreč ni dosegljiv noben cilj in delo nikomur ne predstavlja izziva.

Pri tem je gotovo zelo pomemben dejavnik nagrajevanja. Človeka moraš za dobro opravljeno delo temu primerno nagraditi. Seveda pa učinek dela ne more premo sorazmerno rasti z višino plače. Ker potem bo tega kmalu nekomu dovolj; ne bo več videl izziva v celotni zgodbi in bo odšel. Prav je, da je določen del plače fiksen, drugi del pa variabilen in prav je, da so zraven finančnih tudi nefinančne nagrade (kot so razne ugodnosti pri delu, pohvale za osebne ali skupne dosežke; skratka prispevek k osebnemu razvoju). Tak način nagrajevanja zaposlenih imajo tudi v podjetju Incom. Zaposlenim za tekočim trakom v proizvodnji večji del plače predstavlja dosežena

norma. Vsako leto pa direktor podjetja podeli priznanja in denarno nagrado vsakemu, ki je bil zaslužen za pretekle uspehe v organizaciji.

Poseben pomen ima za delavce zagotovo pridobitev IFS standarda, saj si vsakdo šteje v čast, da je bil prisoten pri sodelovanju, urejanju in nasploh uvajanju standarda v podjetje. To vsakemu od njih veliko pomeni, da so ga upoštevali in je bil del celotnega kolektiva v tako pomembnem postopku za podjetje; je velika motivacija za naprej.

Če so zaposleni zadovoljni s svojim delom in vidijo, da je uspeh viden širši javnosti ter da se proizvodi dobro prodajajo, je manj stresa in slabih dni na delovnem mestu, s tem pa tudi manj odsotnosti z dela in fluktuacije. Če zaposleni radi sodelujejo s kolektivom, so lažje dovzetni za uvajanje novosti, ki jih delo zahteva in prinaša. Vodstvo vedno rado sprejme predloge oz. mnenja od svojih zaposlenih za morebitne izboljšave, popravke, posodobitve.

4 POSTOPEK UVEDBE IFS = INTERNATIONAL FOOD STANDARD V PODJETJU INCOM D. O. O.

IFS standard je mednarodni standard za ocenjevanje dobaviteljev v živilsko predelovalni industriji. Skupno obsega 336 zahtev, ki se ocenjujejo s štirimi ocenami (z A, B, C in D). Ocenjevanje poteka s točkovanjem (z 20, 15, 5 in 0 točkami), ob koncu pa se izračuna odstotek izpolnjevanja zahtev. Za pridobitev certifikata je potrebno doseči minimalno 75 odstotkov. Podjetje Incom je do sedaj vedno doseglo več kot 95 odstotkov, kar jih je uvrstilo v višji nivo. Kopija certifikata IFS standarda, ki ga je podjetje prejelo ob zadnji presoji novembra 2009, je v prilogi 4.

Podjetje je IFS standard uvedlo kot nujen pogoj za sodelovanje s partnerji iz tujine (Nemčije, Danske,...). To jim predstavlja izziv, hkrati pa tudi stalen nadzor nad svojim delovanjem in spremljanje vseh (tudi) najmanjših podrobnosti dela v podjetju. V podjetju se zavedajo tega, da če želijo ohraniti dosedanje poslovanje z odjemalci, morajo obdržati nivo kvalitete in varnosti živil, kot ga imajo trenutno v podjetju. Posledice delovanja po IFS standardu so vsekakor pozitivne in podjetju prinašajo dolgoročno korist.

4.1 Protokol presoje IFS standarda

Pridobitev IFS certifikata pomeni za podjetje, ki sodeluje z nemškimi in francoskimi trgovci na drobno in debelo zagotovo veliko prednost pred konkurenco in nenazadnje za samo organizacijo. Le-te predstavljajo za podjetje (Bureau veritas 2009):

- povečanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije,
- zmanjšanje stroškov za certificiranje s kombinirano presojjo, prihranek časa in denarja,
- izgradnjo zaupanja v varnost živil,
- veliko preglednost in večjo sprejemljivost s strani potrošnika,
- večjo prilagodljivost,
- ustvarjanje sinergijskih učinkov,
- enoten, visok nivo ocenjevanja ter
- da je certifikat priznan po celem svetu.

4.1.1 Zgodovina IFS

Presoje se v podjetjih vršijo že vrsto let in so stalnica v delovanju. Navadno so te presoje vršili oddelki za kakovost pri posameznem trgovcu. Zaradi različnih ekonomskih razlogov je nastala potreba po enotnem standardu za zagotavljanje kakovosti in varnosti hrane. IFS standard (Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje 2009) je namenjen komuniciranju med trgovcem in proizvajalcem živil. Njegovi začetki

segajo v leto 2002, kjer je Nemško trgovinsko združenje HDE (Hauptverband des deutschen einzelhandels) pričelo oblikovati IFS standard. Francosko trgovinsko združenje FCD (Federation des entreprises du commerce et de la distribution) se je pridružilo leta 2003 in sodelovalo pri četrti izdaji standarda IFS – International food standard – Standard for auditing retailer (and wholesaler) branded food products (standard za ocenjevanje dobaviteljev proizvodov trgovskih blagovnih znamk). Zadnja peta verzija standarda IFS je nastala s sodelovanjem dveh že omenjenih držav in Italije.

Osnovni cilji IFS so (Incom 2007):

- splošen standard z enotnim sistemom ocenjevanja/vrednotenja,
- izvajanje z akreditiranimi certifikacijskimi hišami in kvalificiranimi presojevalci,
- zagotavljanje primerljivosti in preglednost skozi celotno verigo preskrbe,
- zmanjšati stroške in potreben čas (tako za dobavitelje kot trgovce).

Med letoma 2006 in 2007 so na podlagi vprašalnika, ki je bil objavljen na spletu, francosko/nemške/italijanske delovne skupine sestavile peto verzijo IFS, ki je v primerjavi s četrto precej spremenjena in izboljšana. Le-ta vsebuje:

- eno samo listo za preverjanje zahtev – ni več razlike med osnovnim in višjim nivojem,
- ni več zahtev po priporočilih,
- več zahtev je usmerjenih v analizo tveganj in večji je poudarek na procesih in procedurah,
- nov sistem ocenjevanja omogoča lažjo primerjavo rezultatov in je bolj pregleden med presojevanimi podjetji,
- sprememba cikla presoj na 12 mesecev,
- določitev več KO (Knock out) zahtev, usmerjenih na varnost živil,
- bolj natančne zahteve za certifikacijske hiše in presojevalce.

4.1.2 Namen in splošne zahteve za sistem kakovosti

Namen tega protokola presoje IFS standarda (Incom 2007) je definirati kriterije, ki jih morajo upoštevati certifikacijske hiše, ki izvajajo presoje glede na zahteve IFS in v skladu z akreditacijskim normativom. Protokol določa procedure, ki jih mora upoštevati presojanec in zahteva njegov jasno izražen interes po presoji. Ko se presoja organizacijo v skladu z IFS, mora presojevalec najprej pregledati elemente, kot so:

- odgovornost, pooblastila, kvalifikacije in opise delovnih mest,
- dokumentirane postopke in navodila, ki se nanašajo na njihovo uporabo,

- pregled in testiranje: specificirane zahteve in definirani kriteriji odobritev/tolerance,
- akcije, ki morajo biti izvedene v primeru neskladnosti,
- proučiti vzroke neskladij in uvedba korektivnih akcij,
- analiza skladnosti podatkov o kakovosti in njihova uporaba v praksi,
- ravnanje, shranjevanje in ponoven dostop do zapisov o kakovosti (npr. podatki o sledljivosti),
- obvladovanje dokumentov.

Vsi procesi in postopki morajo biti jasno napisani in vsem razumljivi. Sistem vodenja kakovosti po IFS temelji na naslednji metodologiji (Incom 2007):

- določitev procesov, potrebnih za sistem vodenja kakovosti,
- določitev zaporedja in medsebojnega vpliva teh procesov,
- določitev kriterijev in metod, ki zagotavljajo uspešno delovanje in kontrolo teh procesov,
- zagotoviti dostopnost informacij, ki so nujne za podporo delovanja in monitoringa procesov,
- meriti, nadzorovati in analizirati procese in uvesti nujne aktivnosti za doseganje planiranih rezultatov in stalnega izboljševanja.

4.1.3 Vrste in obseg presoj

Standard IFS določa tri vrste presoj (Incom 2007), ki jih delimo na začetno presoj, follow up presoj in ponovno presoj, ki se izvrši ob zapadlosti predhodne presoje.

Začetna presoja je prva presoja po standardu IFS v podjetju. V podjetju Incom so to presoj prvič izvedli 25. 9. 2007 in bili s tem 13. podjetje s tem certifikatom v Sloveniji. Potrebno jo je izvajati ob točno določeni uri in datumu, dogovorjenim med podjetjem in certifikacijsko hišo. Presoja se podjetje v celoti, kjer se ocenjuje vse kriterije zahtev IFS.

»Follow up presoj« se izvaja ob specifičnih situacijah, ko so rezultati presoje nezadostni za izdajo certifikata in mora biti izvedena v obdobju šestih mesecev po datumu predhodne presoje. Če v tem času ni izvedena, je potrebna kompletna nova presoja.

Ponovne presoje so tiste, ki so izvedene po začetni presoji ter pred datumom zapadlosti naslednjega ocenjevanja, ki je določen na certifikatu. Po zadnji verziji IFS je potrebno presoj vršiti na 12 mesecev, taka je namreč tudi veljavnost certifikata. Zajemajo kompletno presoj podjetja, presojevalec pa mora biti pozoren na odklone in neskladnosti, ki jih je opazil pri predhodni presoji; na uspešnost in uvedbo korektivnih in preventivnih ukrepov zapisanih v korektivnem planu.

IFS standard se tako deli (Incom 2007) na IFS Food in IFS Logistic. Prvi je standard za presojanje dobaviteljev živil pod blagovno znamko trgovca in se ukvarja samo s podjetji, ki predelujejo živila in podjetji, ki pakirajo živila v razsutem stanju. Drugi pa je standard za presojanje vseh logističnih aktivnosti za živila in neživila, kot so transport, skladiščenje, distribucija, nalaganje/razlaganje in se uporablja za dobave po cesti, z ladjo, globoko zamrznjene proizvode, proizvode, ki so hlajeni ali za proizvode, ki ne zahtevajo hlajenja. Presoja v podjetju Incom se je izvršila na lokaciji, kjer podjetje deluje in ima proizvodnjo sladoleda (na Tovarniški 5a v Ajdovščini) ter je obsegala vse obrate organizacije. Vsi ti podatki vsebujejo določila, ki so zapisani v certifikatu. Praviloma se presoja vse dejavnosti podjetja; npr. celotno proizvodno linijo in ne samo tisto, ki je namenjena za trgovca.

4.1.4 Proces certifikacije

Pred samim začetkom, mora podjetje podrobno proučiti vse zahteve veljavnega IFS standarda tj. pete verzije; certifikacijska družba, ki je bila v primeru podjetja Incom d.o.o. Bureavu Veritas, pa mora obvestiti lastnike IFS tj. HDE preko »IFS audit portala« o načrtovanem dnevu presoje. Certifikacijske hiše, ki opravljajo presojo, morajo biti akreditirane oz. imeti pooblastilo lastnika certifikata, da lahko to opravljajo. Med certifikacijsko hišo in podjetjem, ki se ga presoja, mora biti pogodba, ki jasno izraža obseg presoje, čas trajanja in zahteve glede poročanja. Presojalo naj bi se v domačem jeziku podjetja, vendar pa to ni pravilo. Na Incom-u se je presojalo v angleščini.

Čas take presoje v podjetju traja približno od dneva in pol do dva dni, vendar pa lahko drugi dejavniki vplivajo na morebitno podaljšanje (večanje podjetja in s tem obsega proizvodnje, sprememba proizvodnje, število vključenih proizvodnih linij, število zaposlenih ter neskladja, ki so bila ugotovljena na prejšnji presoji). Določeno je, da mora sama presoja na lokaciji podjetja trajati 1/3 vsega časa presoje, v kar ni vključeno preverjanje dokumentacije.

Certifikacijska hiša, ki presoja podjetje, mora pripraviti fleksibilen plan presoje, ki mora vključevati vse podrobnosti, ki se nanašajo na obseg in kompleksnost presoje in bi lahko morebiti vplivale na potek presoje. Nujno potrebno je, da se presoja vrši v času delovanja podjetja, ko poteka celotna proizvodna linija izdelkov in so delavci prisotni na svojih delovnih mestih. Priporočljivo je, da je vodstvo podjetja poleg presojevalca na uvodnem in zaključnem srečanju. Med presojjo morajo biti zaposleni v pomoč presojevalcu in pojasnjevati različne situacije. Zaposleni morajo biti pripravljeni odgovarjati na vprašanja presojevalcu, saj praviloma morajo biti informirani o vsem delovanju podjetja. Presojevalec, ki vodi presojjo, mora tekom dela oceniti vse zahteve IFS, ki so pomembne za strukturo podjetja.

Sama presoja navadno vključuje:

- uvodni sestanek,
- ocena obstoječega stanja sistema kakovosti in varnosti živil, kar dosežemo s pregledom dokumentacije (HACCP, vodenje kakovosti),
- pregled lokacije podjetja in intervju z zaposlenimi,
- končna priprava zaključkov, ki izhajajo iz presoje,
- zaključni sestanek.

Na zaključnem sestanku presojevalec predstavi vse ugotovitve presoje in komentira vse odklone in neskladja, ki so bili zaznani. Te ugotovitve so le začasna ocena podjetja. Sledi začasno poročilo o presoji in priprava akcijskega plana, na podlagi katerega se izdela korektivne ukrepe. Uradno poročilo in odločitev o podelitvi certifikata na podlagi rezultata presoje dodeli najvišje vodstvo certifikacijske hiše.

Pomen vsake presoje v podjetju je, da oceni izvor in pomen vsakega odklona ali neskladnosti. Za določitev skladnosti z zahtevami IFS mora presojevalec oceniti vse zahteve v standardu (Incom 2007):

- Zahteve se ocenjujejo kot *odklon*, kjer podjetje ocenijo glede na štiri stopnje od A do D, kjer A pomeni popolno skladnost z zahtevami standarda, medtem ko pri D zahteve niso izvedene. Glede na to oceno se dodeli točke (od 0 do 20 točk).
- Druga možnost je ocenjevanje zahtev kot *neskladnost*, pri tem pa gre za večjo neskladnost ali *KO-knock out* (najhujša napaka); pridobitev le-tega pomeni, da podjetje ne more pridobiti oz. obdržati standarda. Oboje pomeni zmanjšanje števila točk od skupnega seštevka. Večja neskladnost pomeni večjo pomanjkljivost pri doseganju zahtev standarda, kar vključuje varnost živil, nespoštovanje zakonskih zahtev pri proizvodnji ter zakonov države, kamor je živilo namenjeno. V primeru, da je ugotovljen KO, je potrebna nova presoja.
- Kot tretjo možnost ocenjevanja, poznamo *zahteve, ki niso primerne oz. uporabljive*. Pri tem gre za osnovni ali višji nivo. Podjetje, ki dobi to oceno, spada v osnovni nivo, kar pomeni, da je ocenjeno med 75-95 %.

Po vsaki presoji mora presojevalec napisati popolno poročilo na dogovorjenem formatu; podjetje mora ob morebitnih odklonih oz. neskladjih napisati korektivni akcijski plan, katerega namen je nenehno izboljševanje sistema in ne vpliva na končno poročilo certifikacijske hiše in certifikat. Mora pa biti izpolnjen pred naslednjo presojjo.

4.1.5 Dodelitev certifikata

Certifikacijska hiša je odgovorna za odločitev o izdaji ali neizdaji IFS certifikata. O tem odloči oseba, ki ni sodelovala pri presoji, na podlagi oddanega začasnega poročila o

presoji. Certifikacija je veljavna od dneva izdaje in je napisana na certifikatu, velja pa 12 mesecev. Datum ponovne presoje mora biti izračunan glede na datum predhodne presoje, ne pa glede na datum izdaje certifikata (v dvanajstih mesecih).

IFS certificirano podjetje lahko uporablja informacije, ki se nanašajo na IFS certifikat, le če to ni vidno končnemu uporabniku proizvoda, saj je le-ta razvit s strani trgovcev za zagotavljanje varnosti živil njihovih dobaviteljev.

4.2 Zahteve ob uvedbi IFS standarda

Glede na zahteve, ki jih bomo opisali v spodnjih podpoglavjih (Incom 2007), presojevalci ocenjujejo organizacijo, dodeljujejo točke, morebitne odklone ali večja neskladja. Podjetja morajo upoštevati vsa določila, če želijo prejeti ali še naprej obdržati certifikat.

4.2.1 Odgovornost najvišjega vodstva

Od najvišjega vodstva se zahteva (Incom 2007), da uredi zadeve, ki se tičejo politike organizacije, strukture organizacije; da ima urejen odnos s svojimi odjemalci ter da ima nadzor nad celotnim delovanjem podjetja, katerega sistem redno pregleduje in pravočasno ukrepa ob nastalih nevšečnostih.

Vodstvo podjetja mora poskrbeti, da je s politiko organizacije seznanjen celoten kolektiv; vsak mora poznati zahteve, ki se nanašajo na njegovo področje ter da so ob morebitnih spremembah pravočasno obveščeni.

Zgradba organizacije mora biti predstavljena z organigramom, kjer je točno razvidno, kdo je komu nadrejen/podrejen, kdo je za kaj odgovoren, kakšne pristojnosti in pooblastila ima, kako njegovo delo vpliva na zahteve za proizvod, itd. Vodstvo mora imenovati predstavnika za IFS, le-ta pa mu mora (vodstvu) na kolegijih oz. rednih sestankih neposredno poročati o delovanju. Organizacija mora imeti oblikovan sistem, s katerim zagotavlja seznanitev z vso veljavno zakonodajo na področju varnosti živil, znanstvenem in strokovnem področju in industrijskih kodeksih dobrih praks.

Vodstvo mora skrbeti za dobre odnose s svojimi odjemalci in graditi na dobrem in učinkovitem medsebojnem sodelovanju. Vsakoletno mora opraviti anketo o zadovoljstvu ter rezultate le-te ovrednotiti in jih upoštevati pri določanju ciljev kakovosti.

Sam sistem vodenja kakovosti mora vodstvo podjetja pregledati enkrat letno, kjer se naredi zapisnik o nadzoru in določi ukrepe za stalen proces izboljševanja. Organizacija mora preko notranje presoje ali pregleda na lokaciji določiti in redno pregledovati infrastrukturo (zgradbe, sistemi za oskrbovanje, stroji, oprema, prevoz) in delovno okolje (prostori za osebje, posebnosti v okolici, varnost in zaščita pri delu, higienski pogoji, ergonomija delovnega mesta, zunanji vplivi), potrebno za doseganje

skladnosti z zahtevami za proizvod. Vodja proizvodno-tehničnega sektorja mora rezultate pregledati in upoštevati pri investicijskem načrtovanju.

4.2.2 Sistem vodenja kakovosti

Največja pomembnost v sistemu vodenja kakovosti je ta (Incom 2007), da mora podjetje, ki je živilsko naravnano v prvi vrsti stalno spremljati in izvajati določila HACCP-a in poskrbeti, da je v celoti izvajan na vsakem proizvodnem področju, da je sistematičen in razumljiv. V svojem delovanju mora imeti imenovano ekipo ljudi (ta je v našem primeru Služba za kakovost), ki skrbi za HACCP sistem, kateri morajo imeti močno podporo vodstva. Ta ekipa mora seznaniti vse osebe v podjetju o smernicah HACCP-a, ki jih morajo le-ti upoštevati pri svojem delu. HACCP sistem mora biti sprotno vzdrževan v skladu z razvojem novih tehničnih procesov. V sistem HACCP morajo biti zajete vse surovine, proizvodi ali skupine proizvodov, vsak proces od blaga do razpošiljanja, vključno s proizvodi v razvoju in pakiranimi materiali; na splošno vsako rokovanje z živili.

Analiza HACCP mora vključevati:

- opis proizvoda, ki vsebuje pomembne podatke za varnost proizvoda (sestava, način obdelave, fizikalne, organoleptične, kemične, mikrobiološke parametre, pakiranje, rok uporabnosti, pogoje skladiščenja in način transporta),
- določitev nameravane uporabe (pri tem je potrebno upoštevati občutljive skupine potrošnikov),
- sestava diagrama poteka (izdelan mora biti za vsak proizvod oz. proces, označen z datumom, posodobljen, vsaka kritična kontrolna točka mora biti jasno določena in označena s številko),
- potrditev diagrama poteka na licu mesta,
- izvedba analize dejavnikov tveganj za vsako stopnjo (vsebovati mora vse fizikalne, kemične in biološke dejavnike tveganj, ki se lahko morebiti pojavijo),
- določiti kritične kontrolne točke = KKT v nadaljevanju (uporabljen je nadzor z namenom preprečiti, odstraniti, zmanjšati dejavnik tveganja na sprejemljivo raven),
- določiti kritične limite za vsako KKT (zato da je določeno in prepoznano, ko proces ni več pod nadzorom),
- uvedba sistema monitoringa za vsako KKT (vsaka KKT mora biti pod nadzorom, monitoring in nadzor nad posamezno KKT morata biti prikazana z zapisi, kjer morajo biti navedeni odgovorna oseba, datum in rezultat),
- uvedba korektivnih ukrepov za vsako KKT, ki ni pod nadzorom,
- uvedba postopkov overjanja (le-ti morajo biti uvedeni, kar potrди, da je sistem HACCP uspešen; izvajanje enkrat letno; primeri aktivnosti pa so: notranje

- presoje, analize, vzorčenje, ocenjevanje, pritožbe s strani uradnega nadzora in odjemalcev),
- uvedba dokumentacije in vzdrževanje zapisov.

Vsi dokumenti sistema kakovosti za zagotavljanje kakovosti in varnosti živil morajo biti čitljivi, nedvoumni in izčrpni, hranjeni na eni lokaciji, biti morajo dosegljivi ustreznemu osebju ob vsakem času. V podjetju jih hranijo v tajništvu.

Vsi ti dokumenti morajo biti shranjeni v skladu z zakonskimi zahtevami, morajo biti vzdrževani in razpoložljivi na zahtevo. Dopolnitve k tem zapisom lahko izvajajo samo pooblaščen osebe, katerih seznam je določen.

4.2.3 Vodenje virov

Celotno osebje, ki opravlja dela, ki vplivajo na varnost, zakonitost in kakovost proizvoda, mora izpolnjevati zahteve za kompetentnost na osnovi izobrazbe, delovnih izkušenj ter usposobljenosti. Pri človeških virih je potrebno poskrbeti za osebno higieno, kar vključuje (Incom 2007):

- umivanje rok in dezinfekcijo (vsakokrat ob prihodu in odhodu iz proizvodnje si je potrebno temeljito umiti in razkužiti roke do komolcev),
- prehranjevanje in pitje (za to je namenjen prostor – jedilnica),
- kajenje (za to je namenjen prostor – kadilnica),
- izvajanje ukrepov v primeru vreznin ter poškodb kože (rano moramo zaščititi z barvnim obližem in zaščitnimi rokavicami za enkratno uporabo – drugačne barve kot je proizvod, slednje moramo nositi v vseh primerih, ko prihajamo v stik z živili),
- nohte in nakit (ne sme se nositi vidnega nakita in nakita vstavljenega s preluknjanjem),
- lasje in brado (vsakdo, ki pride v proizvodnjo, mora lase popolnoma pokriti, tako da je onesnaženje živila onemogočeno, brada moških mora biti primerno pristrižena in negovana).

Znotraj podjetja morajo obstajati navodila, ki zagotavljajo, da se vsi zaposleni, pogodbeniki in obiskovalci zavedajo pravil glede nošenja in preoblačenja zaščitnih delovnih oblek na določenem delovnem mestu, skladno z zahtevami za proizvod. Za vsakega zaposlenega mora biti na voljo zadostno število delovnih oblek, ki morajo biti redno vzdrževane, oprane in zlikane.

Podjetje je dolžno posredovati osebju, pogodbenikom in obiskovalcem pisne postopke v primeru infekcijskih obolenj ali sumu le-tega v organizaciji. Kdor kaže

znake obolenj, mora ostati doma. Posebno pozornost je potrebno nameniti tistim področjem, kjer je varnost proizvoda lahko ogrožena.

Organizacija je dolžna izdelati dokumentirane programe usposabljanja glede na zahteve za proizvod in potrebe po usposabljanju zaposlenih (vseh redno in začasno zaposlenih, sezonskih delavcev). Programi vključujejo:

- vsebino usposabljanja,
- pogostost usposabljanja,
- seznam udeležencev,
- jezike,
- usposobljenega predavatelja.

Odgovorni za razvoj in vzdrževanje sistema HACCP, morajo biti ustrezno usposobljeni o uporabi načel HACCP. Vsebina usposabljanja mora biti pregledovana in posodobljena ter mora upoštevati specifične interese organizacije, zahteve za varnost živil in pripadajoče zakonodajne zahteve.

Organizacija mora priskrbeti primerne prostore za osebje, ki morajo biti vzdrževani in v dobrem stanju. Tveganje za onesnaženje proizvoda s tujki iz prostorov za osebje, mora biti zmanjšano na minimum. Podjetje mora preskrbeti tudi prostore za preoblačenje za osebje, pogodbenike in obiskovalce, kjer morata biti delovna obleka in tista, s katero delavec pride na delo, shranjeni ločeno. Z umivalnico vmes mora biti ločen prostor za sanitarije in tisti, kjer se rokuje z žvili. Zelo pomembni so pripomočki za higieno rok, ki morajo vsebovati: tekočo mrzlo in toplo vodo, tekoče milo in brisače za enkratno uporabo. Pred vstopom na področje, kjer se rokuje z žvili, mora biti nameščen predpražnik za razkuževanje obuvala. Prostor za preoblačenje mora biti nameščen tako, da je možen direkten dostop do proizvodnje.

4.2.4 Proizvodni proces

Pred zaključnim pisnim dogovorom o dobavi med proizvajalcem in odjemalcem je potrebno pregledati, če je zadoščeno vsem odjemalčevim zahtevam (Incom 2007). Specifikacije za vse proizvode morajo biti dogovorjene pisno z odjemalcem in morajo biti nedvoumne, posodobljene, dosegljive vsemu ustreznemu osebju in v skladu z zahtevami zakonodaje. Specifikacije morajo biti vedno na razpolago in na pravem mestu za vse surovine (sestavine, aditivi, embalažni materiali, podelava). Receptura, zahtevana v odjemalčevi specifikaciji za končni proizvod, mora biti skladna s proizvodno specifikacijo.

Celoten postopek za razvoj proizvoda mora biti v skladu s sistemom HACCP in vsebovati vsa načela analize dejavnikov tveganja. Potek in rezultati razvoja proizvoda morajo biti natančno zapisani. S proizvodnimi poskusi in testiranjem proizvoda morajo

biti zagotovljeni sestava proizvoda, proizvodni proces in izpolnjenje zahtev za proizvod. Testi za določanje roka uporabnosti izdelka morajo biti izvedeni na tak način, da upoštevajo sestavo proizvoda, pakiranje, proizvodnjo in pogoje skladiščenja. Navadno ima sladoleđ rok trajanja dve leti, vendar pa določeni odjemalci (npr. za Nemčijo) zahtevajo krajše roke. Izdelana morajo biti priporočila za pripravo oz. uporabo živilskih proizvodov, upoštevajoč odjemalčeve zahteve.

Obstajati mora postopek za odobritev in nadzor dobaviteljev nabavljenih proizvodov. Slednji morajo biti skladni z obstoječimi specifikacijami in pogodbenimi dogovori. Obstajati morajo tudi zapisi, ki dokazujejo, kateri proizvod izvira od katerega dobavitelja. Postopek za odobritev in nadzor dobaviteljev mora vsebovati vnaprej določene kriterije za ocenjevanje: presoje, analize certifikate, dobaviteljevo zanesljivost, pritožbe in zahtevane norme za kakovost. Vodstvo mora redno pregledovati rezultate teh ocenjevanj in jih primerno beležiti ter shraniti. Podjetje mora izvajati kontrolo vhodnih surovin, ki morajo biti v skladu s predloženimi specifikacijami. Enako velja tudi za embalažne materiale oz. pakiranje in embaliranje, ki mora biti skladno z zahtevami veljavne živilske zakonodaje. Vsa embalaža in oprema za embaliranje mora biti testirana glede možnega onesnaženja in tveganj za proizvode in uporabnike, enako mora obstajati sistem, ki zmanjša tveganje za onesnaženje znotraj in zunaj proizvodnega procesa.

Standard IFS zahteva, da ima podjetje urejeno okolje proizvodnega obrata ter njegovo okolico, da je le-to vzdrževano, čisto in urejeno. Zunanjega skladiščenja naj bi bilo čim manj, česar se v podjetju poskušajo čim bolj držati, saj je možnosti za okužbe večja. Potek proizvodnje od sprejema materialov do oddaje mora biti primerno razporejen, da se prepreči kakršnokoli onesnaženje. Čiščenje proizvodnega orodja in opreme je potrebno izvajati na določenih lokacijah ali v času, ko proizvodna linija ne poteka. Če to ni mogoče, je potrebno delati pod nadzorom, tako da ne vpliva na proizvod.

Podjetje mora svoje prostore in zgradbo imeti in jih opremiti na tak način, da se lahko čistijo, da so površine pralne in primerne za razkuževanje; da so tla nepropustna, vodoodporna, trpežna in pod padcem, ki zagotovi odtekanje tekočin; da so predelne stene povsod tam, kjer je to primerno. Skratka pomeni, da je potrebno na vseh mestih proizvodnje imeti površine čiste, snažne, redno vzdrževane, preprečiti kakršnokoli možnost za onesnaževanje ter zagotoviti vsem zaposlenim kvalitetno opravljanje svojega dela. Potreben je načrt čiščenja in razkuževanja, ki ga izvaja le usposobljeno osebje; pripomočki za čiščenje in kemikalije pa morajo biti označeni in ločeno shranjeni.

Podjetje mora upoštevati vse zahteve veljavne zakonodaje glede odvoza odpadkov, ki morajo biti čim prej odstranjeni iz prostorov, kjer se rokuje z živili. Odstranjeni

morajo biti v ločene posode, ki so za to namenjene in odpeljani s strani podjetij, ki so za to pooblaščen.

V živilski proizvodnji obstaja veliko tveganje zaradi tujkov, razbitega stekla, plastike in lesa. Na to mora biti podjetje še posebej pozorno in vsako najdbo (onesnažen proizvod) obravnavati kot neskladen proizvod. Priporočljivo je, da je v proizvodnji nameščen detektor kovin in tujkov, katerega upravlja usposobljeno osebje in preverja njegovo pravilno delovanje (med obratovanjem na vsaki dve uri). Surovine, embaliranje, polproizvodi in končni izdelki morajo biti skladiščeni tako, da je zmanjšano vsakršno tveganje za vdor škodljivcev. V proizvodnji pa mora biti nameščenih zadostno število »muhomorov«.

Dokumenti za blago in/ali označevanje na izdelkih mora vsebovati informacije o ustreznem shranjevanju (npr. temperatura shranjevanja na hladnem). Pogoji skladiščenja morajo vedno ustrezati zahtevam proizvoda in ne smejo delovati škodljivo na druge proizvode.

Pri prevozu morajo biti upoštevana s termogrami vsa merila glede primerne temperature v vozilu (cca. -20 °C). Rampe, kjer se naklada in razklada, morajo imeti nameščeno zaščito pred zunanji vplivi, da ne pride do odtaljevanja. Znotraj podjetja mora biti izdelan in dokumentiran sistem vzdrževanja, obravnavati mora vso kritično opremo (vključno s prevoznimi sredstvi), da se zagotovi skladnost z zahtevami za proizvod, kar velja tako za zunanje kot notranje izvajalce vzdrževalnih in popravilnih del.

Glede sledljivosti mora imeti podjetje vzpostavljen v ta namen sistem, ki omogoča identifikacijo sledljivosti LOT števil in njihove povezave s serijo surovin, embalažo v direktnem kontaktu z živilom. Ta sistem mora vključevati vse ustrezne zapise o procesu in distribuciji. Končni izdelki, ki vsebujejo alergene, morajo biti označeni v skladu z zahtevami veljavne zakonodaje. Organizacija mora vzdrževati stalno posodobljen seznam vseh surovin, ki vsebujejo alergene in jih uporablja v svojih prostorih.

4.2.5 Merjenje, analiziranje in izboljševanje

Proces proizvodnje lahko merimo, analiziramo in izboljšujemo z notranjo presojo, ki mora biti vodena v skladu z dogovorjenim načrtom (Incom 2007). Obseg le-te vključno z zunanji področji in pogostost morata biti določena glede na analizo tveganja. Obenem lahko izvajamo redne preglede obrata (kontrola proizvoda, higiena, tujki, čiščenje), nadzorujemo proces in delovno okolje (temperatura, čas, kemične lastnosti, pritisk); pregledujemo merilne naprave in naprave za spremljanje, ki zagotavljajo skladnost proizvoda z zahtevami. Redno moramo pregledovati oz. kontrolirati polnilne količine. Analize proizvoda, smotne za varnost živil, se morajo izvajati v podjetju in v akreditiranem laboratoriju. Analize, ki se izvajajo v obratnem, internem laboratoriju in rezultati le-teh morajo biti redno overjeni s strani akreditiranega

laboratorija. Rezultati morajo biti redno pregledovani in trendi ugotovljeni; v primeru nesprejemljivih rezultatov pa morajo biti takoj uvedeni ustrezni ukrepi. Rezultati vseh preiskav morajo biti dokumentirani. Interne analize mora izvajati kvalificirano in usposobljeno osebje, ki mora imeti na voljo vso ustrezno opremo in prostore. Navadno to opravljajo laborantke v okviru Službe za kakovost.

Uveden mora biti postopek, ki zagotovi, da so predelani in razposlani samo izdelki in materiali, skladni z zahtevami za proizvod. V primeru prejetih pritožb in reklamacij s strani odjemalcev in uradnih institucij, mora podjetje imeti urejen sistem za vodenje le-teh. Vse pritožbe morajo biti ocenjene s strani kompetentnega osebja in sprejeti ustrezni ukrepi za nadaljnje poslovanje. Pritožbe morajo biti analizirane z namenom izvajanja preventivnih ukrepov, ki preprečujejo vnovičen pojav neskladnosti.

Podjetje mora imeti uveden med drugim tudi postopek za vodenje kriznih situacij, kot so: vodenje incidentov, umik proizvoda in odpoklic proizvoda. Dobro je, da ima podjetje ekipo za krizne situacije, seznam oseb v pripravljenosti; če je potrebno svetovalce glede zakonodaje, obveščanje odjemalcev, umik oz. odpoklic proizvoda, vključno z obvestili za potrošnike, ki morajo biti seznanjeni z vzroki in ukrepi. Ta postopek mora vključiti tudi določitev odgovornosti za nastalo situacijo. Podjetje mora vsaj enkrat letno preizkusiti ta sistem, da se zagotovi uspešno in pravočasno delovanje ob dejanski krizi.

Potrebno je imeti postopek za vodenje vseh surovin, polproizvodov, končnih proizvodov, procesne opreme in pakirnih materialov, ki so neskladni. Vključevati mora postopek za osamitev, oceno tveganja, identifikacijo, odločitev o morebitni nadaljnji uporabi ali dokončni odstranitvi.

Vse neskladnosti, ki nastajajo znotraj procesa, moramo odpravljati s preventivnimi in korektivnimi ukrepi, ki morajo biti dokumentirani, jasno oblikovani in izvedeni takoj, ko je mogoče, da se prepreči vnovičen pojav. Odgovornosti in časovni termini za korektivne ukrepe morajo biti jasno specificirani; dokumentacija le-teh pa varno shranjena in lahko dosegljiva.

5 ANALIZA MNENJ ZAPOSLENIH V PODJETJU GLEDE KAKOVOSTI OB UVEDBI IFS STANDARDA

5.1 Anketna raziskava

Z anketo, ki sem jo razdelila v podjetju, sem hotela dobiti neposredno od zaposlenih mnenje, glede vodenja kakovosti v podjetju, mnenje o uvedbi IFS standarda, skratka nekakšno stopnjo zadovoljstva v zvezi s tem.

Podatke za raziskavo (povzeto po Piskar in Dolinšek 2006) sem dobila z anketnim vprašalnikom, ki sem ga razdelila dvajsetim zaposlenim v vseh oddelkih podjetja 8. 1. 2010. Do 20. 1. 2010 so mi zaposleni vrnil 17 anket, ki sem jih vključila v analizo. Vključila sem vse oddelke v podjetju, kar mi je dalo bolj jasno sliko in mnenje iz različnih področij delovanja. Vprašalnik je bil anonimen in je bil zgolj informativne narave, na kar sem anketirance seznanila v uvodu.

Vprašalnik (priloga 2) je bil sestavljen iz 17-ih vprašanj večinoma zaprtega tipa, zadnje je bilo odprtega tipa. Način odgovarjanja je bil enostaven, saj so zaposleni samo obkroževali črko ali številko pri izbranem odgovoru. Pri nekaterih vprašanjih sem uporabila petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico, ki je najbolj primerna za uporabo, saj omogoča raziskovalcu vpogled v različne skupine zadovoljnih uporabnikov. S pomočjo teh vprašanj sem poskušala ugotoviti, kakšno je splošno mnenje ob uvedbi IFS standarda v podjetju. Pri zadnjem vprašanju so imeli anketiranci možnost izraziti svoje mnenje in napisati svoje predloge, kar pa ni nihče izpolnil.

5.2 Ugotovitve anketne raziskave

Analiza anketne raziskave se nahaja v prilogi 3, kjer so predstavljene ugotovitve pri vsakem posameznem vprašanju. Analiza nam je omogočila pogled s strani zaposlenih na obravnavano tematiko. Ugotavljamo, da so s standardom IFS v podjetju vsi dobro seznanjeni, le o določenih področjih posamezniki nimajo dovolj informacij. Vse to je normalno in pričakovano glede na to, da je podjetje srednje veliko in da so zaposleni pristojni za posamezna področja in se ne zanimajo oz. nimajo vpogleda v dela ostalih. Vsak opravlja svoje delo profesionalno.

Z raziskavo smo prišli do dejstva, da podjetju zelo koristi pridobitev IFS standarda. Ta mu je omogočil pridobitev novih strank in ohranitev dosedanjega poslovanja z odjemalci iz tujine, ki so zahtevali imetje tega standarda. S standardom se je povečala kakovost živil in varnost proizvodnje le-teh. Večja je preglednost in urejenost proizvodnje, boljši so odzivni časi, tako da je ugotavljanje neskladij in težav bolj hitro in učinkovito. Res je, da ima podjetje sedaj več materialnih stroškov (nakup opreme, strojev ...), ki so potrebni za zaščito proizvodov in njihovo varnost. Zagotovo so večji tudi stroški vzdrževanja delovne opreme in strojev. Zaposleni se strinjajo s tem, da je manjše število prejetih reklamacij, kar lahko posledično vpliva tudi na to, da se ugled

organizacije več, s tem pa tudi povečuje število novih odjemalcev. Ugotovljeno je bilo tudi to, da so poslovni partnerji bolj zadovoljni s poslovanjem, kar je vplivalo tudi na povečanje končne prodaje.

Vsem zaposlenim se zdi pomembna skrb za vsak dejavnik, ki pomembno vpliva na kakovost proizvodnje sladoleda oz. na končno kakovost, ki jo ima izdelek kot skupek vseh aktivnosti. Sproti spremljajo te dejavnike ter skrbijo, da zagotovijo vsem zahtevam vpeljanega standarda.

Podjetju je uvedba tega standarda zagotovo otežila vsakdanje delo, kajti veliko več je dokumentiranja, analiziranja, merjenja, spremljanja proizvodnje, kot je bilo tega pred tem. Veliko več je birokracije, ki zaposlenim vzame veliko časa. Vendar pa je večja korist, ki jo ima sedaj podjetje. Tega se zaposleni še kako dobro zavedajo in posvečajo veliko skrb vsakdanjim naporom za doseganje zahtevane stopnje kvalitete živil.

6 SKLEP

V nalogi sem prišla do zaključka, da je vodenje in obvladovanje ustrezne visoke varnosti živil v procesu proizvodnje sladolea ključen pogoj za obstoj podjetja in velika konkurenčna prednost, ki jo podjetje ima v primerjavi s svojimi tekmeci. IFS standard podjetju omogoča ta nadzor in uredi postopke oz. procese na tak način, da so pregledni, fleksibilni za morebitne popravke in preko sistema HACCP onemogoči vsako najmanjšo možnost za okužbo proizvoda ter zmanjša tveganje za njen nastanek.

Zaposleni v podjetju so zadovoljni, da imajo uveden IFS standard, čeprav jim včasih povzroča preveč nujne birokracije v zvezi z zahtevami le-tega. Zavedajo se dejstva, da je njegova uvedba predpogoj za sodelovanje z odjemalci, zaradi katerih ima podjetje, ki je še vedno zelo sezonsko naravnano, delo skozi celotno leto in ustvarjeno vizijo delovanja za leta vnaprej. Podjetje Incom d. o. o. mora vsak dan skrbeti, da so izpolnjene vse zahteve IFS standarda; zagotoviti, da je skrbno spisana, urejena in pregledovana vsa dokumentacija povezana z njim ter da poskrbi za izločanje vseh možnih neskladnosti že pred predvideno presojo certifikacijske hiše.

Podjetje po naši oceni dela zelo dobro in bi mu kot neodvisne osebe predlagali, da nameni večji poudarek oddelku za kakovost, ki je neposredno odgovorno za vodenje zahtev IFS standarda. Kot vemo, ima podjetje organizirano službo za kakovost in zaposleno osebo, ki je za to odgovorna ter pod njenim okriljem dve zaposleni osebi, ki sta ji v pomoč. Potrebno bi bilo okrepiti to službo s kakšnim delavcem več, tako da bi bil proces proizvodnje pod resnično stalnim nadzorom in sprotno strokovno pregledovan. Vemo namreč, da se z jemanjem vzorcev in občasnim pregledovanjem proizvodnje lahko pripeti, da je kaj spregledano, kar lahko pride do kupca in nelagodja na obeh straneh. Zato se nam zdi pomembno, da bi se okrepila ta služba in učinkovito zasledovala cilje podjetja glede doseganja ustreznega nivoja kakovosti.

Glede na to, da se je po mnenju anketirancev po uvedbi standarda v podjetju kakovost in varnost živil izboljšala, sledi ocena, da mora podjetje nadaljevati svojo načrtano pot in še naprej stremeti k temu, da bo vsaka presoja v podjetju bila dosežena z izpolnjenimi nad 95 % vseh zahtev standarda.

LITERATURA

- Crosby, Philip B. 1990. *Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dobovišek, Amadea. 2007. *Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba.
- Dolinšek, Slavko, Franka Piskar, Armand Faganel, Karmen Kern Pipan in Drago Podobnik. 2006. *Management kakovosti: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo Mesto: Dolenjska založba.
- Incom, d. o. o. 2009. *Letno revidirano poročilo 2008*. Poslovni dokument, Incom, d.o.o.
- Incom, d. o. o. 2007. *International food standard*. Interno gradivo, Incom, d. o. o.
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanc, Blaž. 2007. *Zagotavljanje varnosti živil v evropskem in slovenskem živilskem pravu – nekatere kritične pripombe k veljavni zakonodaji na področju varnosti živil*. [Http://www.vsz.uni-lj.si/ri/publikacije/hrana2007/16-Ivanc.pdf](http://www.vsz.uni-lj.si/ri/publikacije/hrana2007/16-Ivanc.pdf) (3. 12. 2009).
- Kern, Špela in Dajana Kragelj. 2005. Standardi in varna hrana. *Sledljivost živil*. 23. Bitenčevi dnevi, Ljubljana, 31. marec in 1. april 2005: 29-32.
- Klun, Nataša in Marinka Česen. 2006. ISO 22000:2005 – izziv ali nujnost? *Kakovost*, marec 2006: 21-22.
- Kolenko, Roland. 2008. Uvedba sistema HACCP v mlinarstvu. V *Hrana in potrošniki*, ur. Blanka Vombergar in Mirko Nidorfer, 221. Maribor: Živilska šola, Višja strokovna šola.
- Kreže, Tatjana. 2008. *Standardizacija in kakovost učbenik*. Maribor: Fakulteta za strojništvo, Oddelek za tekstilne materiale in oblikovanje.
- Marolt, Janez. 1994. *Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe: nekateri psihološki dejavniki zadovoljstva in zvestobe potrošnikov in njihova integriranost v programe za sistematično spodbujanje zadovoljstva, zvestobe in zelenega vedenja potrošnikov*. Koper: Fakulteta za management.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. 2009. *ISO 9001 Sistemi vodenja kakovosti*. [Http://www.siq.si/Sistemi_vodenje_kakovosti759.0.html](http://www.siq.si/Sistemi_vodenje_kakovosti759.0.html) (23. 11. 2009).
- Slovenski inštitut za standardizacijo. 2006. *Mednarodna standardizacija*. [Http://www.sist.si/iso/g2/g23/.htm](http://www.sist.si/iso/g2/g23/.htm) (18. 11. 2009)
- SSKJ Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Literatura

Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.

VIRI

Bureau veritas. 2009. *Certificiranje*. [Http://www.bureauveritas.si/](http://www.bureauveritas.si/) (9. 10. 2009).

Leone. 2009. *Spletna stran Leone*. [Http://www.leone.si/](http://www.leone.si/) (11. 12. 2009).

Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (ZZUZIS). *Uradni list RS*, št. 42/2002.

PRILOGE

Priloga 1 Izjava o politiki kakovosti podjetja Incom d. o. o.

Priloga 2 Anketni vprašalnik

Priloga 3 Analiza anketne raziskave

Priloga 4 Certifikat IFS standarda

incom	POSLOVNIK KAKOVOSTI	Oznaka	PK.01
	IZJAVA O KAKOVOSTI	Izdaja št.	1
		Velja od	06/07
		Stran/strani	1/1



POLITIKA KAKOVOSTI V PODJETJU INCOM d.o.o.

- I. Poslanstvo našega podjetja je nenehno sledenje novim tehnologijam, izboljševanje ponudbe na trgu, iskanje novih rešitev za naše kupce in ohranjanje naše strokovne in tehnološke usposobljenosti, tako je **visoka kakovost** in **zdravstvena ustreznost** izdelkov osnovno vodilo v strategiji razvoja podjetja, katere končni cilj je zadovoljen kupec.
- II. Vodstvo podjetja se je v ta namen odločilo vzpostaviti, vzdrževati in dokumentirati **sistem kakovosti** in **sistem HACCP**. Vedno delujemo v skladu s standardom IFS. Podjetje sledi tudi najnovejši zakonodaji in standardom varstva okolja, z odpadki se postopa na način, ki v najmanjši možni meri obremenjuje okolje. V ta namen je imenovana odgovorna oseba. V podjetju veljajo najvišja etična načela in medsebojno spoštovanje med zaposlenimi.
- III. Z doslednim izvajanjem sistema kakovosti želimo v podjetju *INCOM d.o.o.* doseči in vzdrževati naslednje kakovostne standarde:
 - **zadovoljiti kupce v smislu izdelka kakor tudi celotnega servisa;**
 - **spoštovati in izvajati vso veljavno zakonodajo;**
 - **zagotoviti dolgoročno zaupanje dobaviteljev;**
 - **zagotavljati varnost živil;**
 - **vzpodbuditi sodelovanje in doseči zadovoljstvo vseh zaposlenih v podjetju;**
 - **upoštevati vse zakonske pravice zaposlenih in zagotoviti njihovo socialno varnost.**
- IV. Vodstvo podjetja, ki je neposredno odgovorno za kakovost in varnost izdelkov, bo preko odgovorne osebe zadolžene za kakovost preverjalo pravilnost izvajanja sistema kakovosti v podjetju ter skrbelo za stalne izboljšave sistema.
- V. Ker se zahteve trga glede kakovosti, varnosti izdelkov in celotnega servisa vsakodnevno večajo, se vodstvo podjetja s **polno odgovornostjo obvezuje**, da bo stalno preverjalo in pravočasno usklajevalo zahteve trga z notranjim sistemom kontrole kakovosti izdelkov in celotnega servisa v podjetju *INCOM d.o.o.*

Ajdovščina, 15. oktober 2007

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Irena Čermelj, študentka zaključnega letnika Fakultete za management v Kopru in v okviru zaključne projektne naloge z naslovom **Vodenje kakovosti živil z uvedbo IFS standarda v podjetju (primer podjetja Incom d.o.o., Ajdovščina)**, želim v vašem podjetju izvesti anketo o tej temi. Vprašalnik je anonimen, odgovori so informativne narave in bodo uporabljeni izključno za namene diplomske naloge. Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje in vam želim veliko uspeha pri nadaljnjem delu.

(Obrazložitev točk ocenjevalne lestvice: 1- sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.)

1.) V katerem oddelku podjetja delate (funkcija)? _____

2.) Kateri standard za vodenje kakovosti imate vpeljan v podjetju?

3.) Ali imate v organizaciji oddelek za kakovost?

- a) DA
- b) NE

4.) Če je odgovor na prejšnje vprašanje »DA«: ali je to v okviru druge funkcije?

- a) DA
- b) NE, imamo samostojni oddelek

5.) Kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na kakovost proizvodov, procesov in storitev?

- a) reklamacije odjemalcev
- b) zadovoljstvo odjemalcev
- c) prepoznavnost pri odjemalcih
- d) čim manjši odpis
- e) produktivnost
- f) analize proizvodov
- g) popolnost dobav dobaviteljev
- h) pravočasnost dobave
- i) zanesljivost dobaviteljev
- j) odzivnost dobaviteljev
- k) kakovost storitev dobaviteljev
- l) spremljanje stroškov kakovosti
- m) zadovoljstvo zaposlenih
- n) motiviranost zaposlenih za izobraževanje
- o) čim manjša odsotnost z dela (bolniška)
- p) čim manjša fluktuacija zaposlenih
- q) dodatna znanja zaposlenih
- r) drugi _____

6.) kateri so glavni nefinančni cilji, ki ste si jih zastavili?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) skrajšanje časa uvedbe proizvoda na trg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) izboljšanje usposobljenosti zaposlenih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) ustvariti spodbudno delovno okolje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) povezati nagrade z uspešnostjo poslovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) razviti informacijske zmožljivosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7.) Koliko časa se je podjetje pripravljalo na sprejetje standarda IFS?

- do enega leta
- do enega leta in pol
- do dveh let
- več kot dve leti.

8.) Se vam zdi, da vam pridobljeni IFS standard koristi? 1 2 3 4 5

9.) Kakšna je bila vključenost zaposlenih pri uvedbi standarda kakovosti IFS?

- zelo zadovoljiva
- zadovoljiva
- manj zadovoljiva
- nezadovoljiva

10.) Se vam zdi, da ste bili kot zaposleni v svojem oddelku dovolj vključeni v proces uvajanja standarda v podjetje? 1 2 3 4 5

11.) Se vam zdi, da se je kakovost živil po uvedbi standarda IFS (obkroži):

- a) izboljšala b) ostala enaka c) poslabšala

12.) Se vam zdi, da je vodstvo podjetja pri vpeljevanju standarda upoštevalo vaše predloge, mnenja, zamisli, ideje in jih potem tudi uresničilo? (na to vprašanje NE odgovori vodstvo podjetja)

1 2 3 4 5

13.) Menite, da bi se morale zunanje presoje akreditacijskih hiš v podjetju vršiti pogosteje kot se sicer? 1 2 3 4 5

14.) Kako je uvedba standarda IFS vplivala na proizvodne dejavnike glede uspešnosti poslovanja?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) izkoristek delovnih sredstev se je povečal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) urejenost proizvodnje je boljša | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) tehnološke povezave so izboljšane | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) znižali so se materialni stroški | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) stroški vzdrževanja delovne opreme ter strojev so nižji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) v proizvodnji je boljši pretok informacij | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) hitrejši je odziv novim zahtevam trga (novi proizvodi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) stroški delovne sile so se zmanjšali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) povečala se je dodana vrednost na zaposlenega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15.) Kako je uvedba standarda IFS vplivala na dejavnike o zadovoljstvu odjemalcev glede uspešnosti poslovanja?

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) kakovost proizvodov se je povečala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) zadovoljstvo odjemalcev se je povečalo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) večja je lojalnost obstoječih odjemalcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) manjše je število prejetih reklamacij odjemalcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) število novih odjemalcev se je povečalo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) prodaja se je povečala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) dobičkonosnost odjemalcev se je povečala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16.) Kako je uvedba standarda IFS vplivala na dejavnike o kakovosti dobaviteljev glede uspešnosti poslovanja?

a) boljša je kakovost dela nabavne funkcije	1	2	3	4	5
b) postopek izbora dobaviteljev se je izboljšal	1	2	3	4	5
c) čas izvedbe naročila se je skrajšal	1	2	3	4	5
d) kakovost (popolnost) dobav se je izboljšala	1	2	3	4	5
e) izboljšala se je odzivnost in točnost	1	2	3	4	5
f) zanesljivost dobaviteljev se je izboljšala	1	2	3	4	5
g) zadovoljstvo dobaviteljev se je povečalo	1	2	3	4	5
h) izboljšal se je partnerski odnos dobavitelj/kupec	1	2	3	4	5

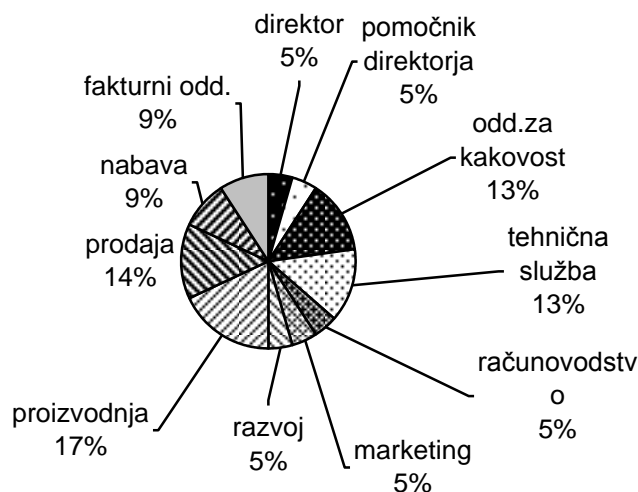
17.) Imate morda še kaj za pripomniti oziroma podati svoje mnenje o uvedbi IFS standarda?

ANALIZA ANKETNE RAZISKAVE

V nadaljevanju predstavljam analizo anketne raziskave, ki sem jo opravila med zaposlenimi v podjetju. Vprašalnik sem razdelila med 20 zaposlenih, od katerih mi je 17 zaposlenih vrnilo izpolnjeno anketo. Vseh vprašanj je bilo 17, tako zaprtega kot odprtega tipa.

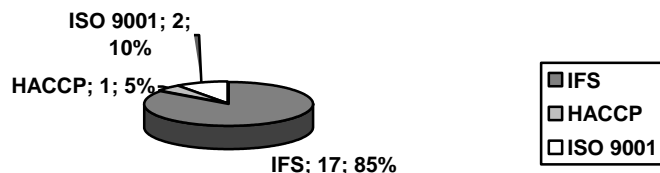
Na prvo vprašanje so morali zaposleni napisati v katerem oddelku podjetja delajo oz. svojo funkcijo v podjetju. Le-to predstavlja slika v nadaljevanju. Vprašalnik sem razdelila zaposlenim iz vsakega posameznega oddelka v organizaciji, saj mi je to omogočilo čim bolj razširjen pogled na obravnavano temo.

Slika.1 Grafični prikaz anketirancev po oddelkih - funkcijah (število in delež zaposlenih)



Pri drugem vprašanju, kjer sem jih vprašala, kakšen standard imajo vpeljan v podjetju, so vsi vedeli, da je to IFS standard; trije pa so bili mnenja, da imajo poleg tega še HACCP in ISO 9001. Seveda je pravilna trditev, da imajo vpeljan tudi HACCP, ki je temeljna podlaga za IFS standard. V spodnjem grafu predstavljamo odgovore na to vprašanje.

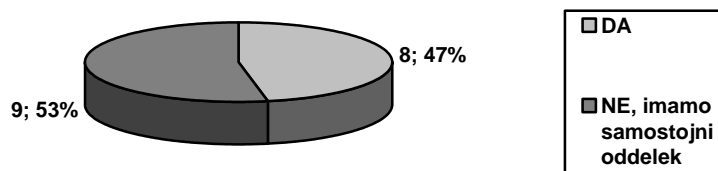
Slika.2 Grafični prikaz vrst vpeljanih standardov kakovosti v podjetju (ime standarda; število in delež odgovorov)



Prav tako so pri naslednjem vprašanju vsi anketiranci vedeli (17 pritrdilnih odgovorov od 17 vprašanih), da imajo v organizaciji oddelek za kakovost.

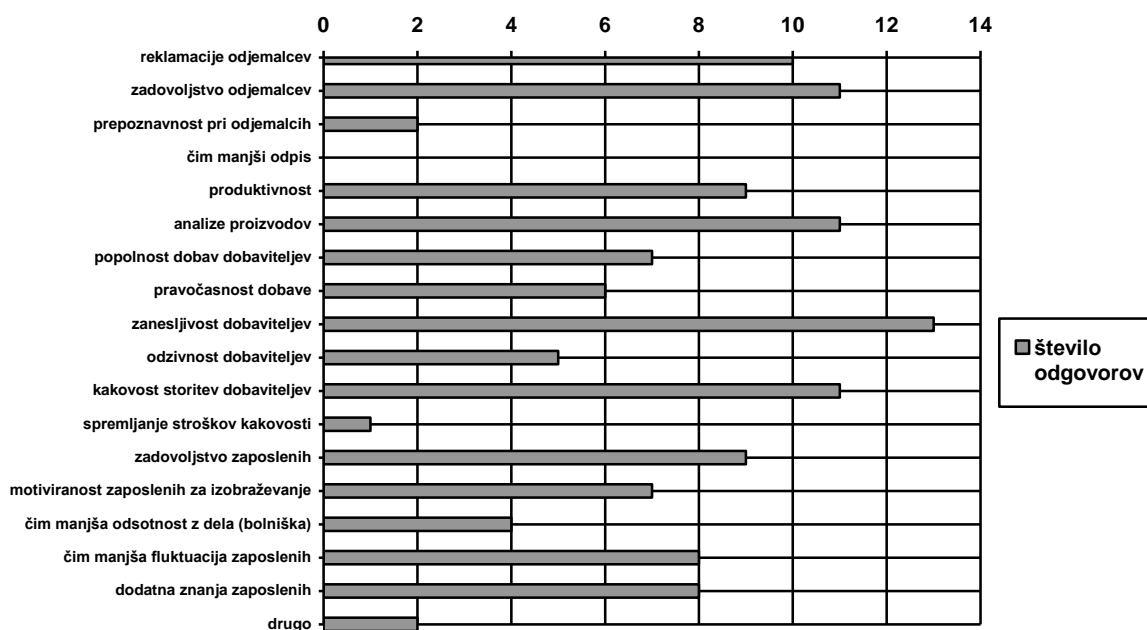
Pri četrtem vprašanju so si bili deljenega mnenja glede tega, ali je le-ta v okviru druge funkcije ali imajo samostojen oddelek. Pravilen odgovor je namreč, da imajo samostojen oddelek. Naslednji graf prikazuje deleže teh odgovorov.

Slika.3 Grafični prikaz mnenj o tem, ali je oddelek za kakovost samostojni oddelek ali v okviru druge funkcije (število in delež odgovorov)



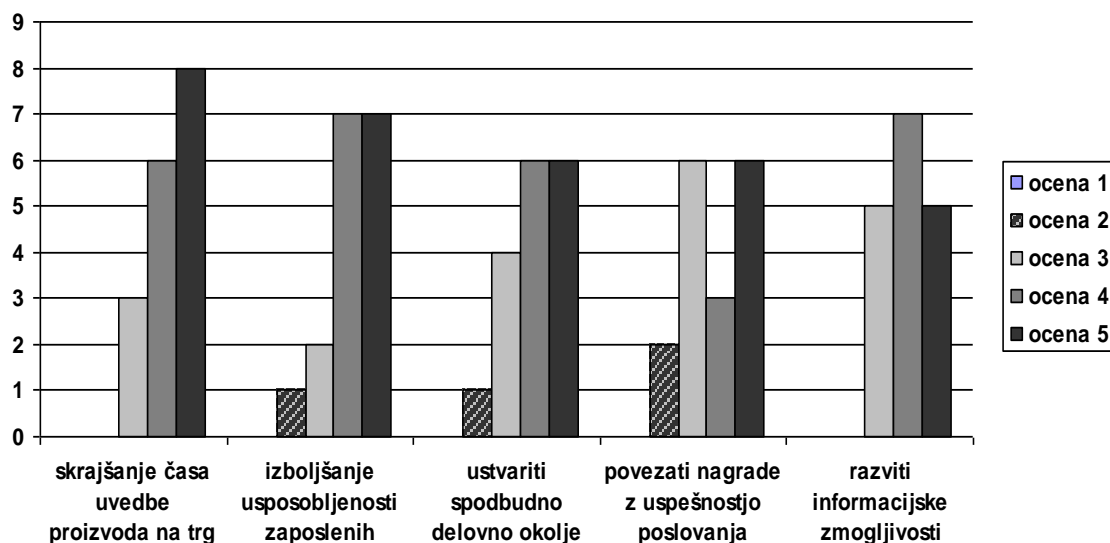
Pri naslednjem vprašanju sem želela, da zaposleni obkrožijo dejavnike, ki najbolj vplivajo na kakovost proizvodov, procesov in storitev. Dejavniki in število odgovorov so predstavljeni v sliki št. 4. Iz nje je razvidno, da predstavljajo dejavniki, kot so: reklamacije in zadovoljstvo odjemalcev, produktivnost, analize proizvodov, zadovoljstvo zaposlenih, zanesljivost dobaviteljev ter njihova kakovost storitev, ključno vlogo pri kakovosti proizvodov, procesov in storitev. Te dejavnike je označilo več kot 9 od 17 vprašanih. Dva od vprašanih sta pri zadnjem dejavniku pod kategorijo »drugo« sama zapisala, da se jima zdi, da je pomembna tudi informiranost zaposlenih o zahtevah IFS standarda ter kakovost surovin, strojev in usposobljenost vodij linij. Menim, da so morda tudi drugi dejavniki pomembni za končno kakovost izdelka, a obstajajo različni razlogi, zakaj jih anketiranci niso obkrožili.

Slika.4 Dejavniki, ki najbolj vplivajo na kakovost proizvodov, procesov in storitev



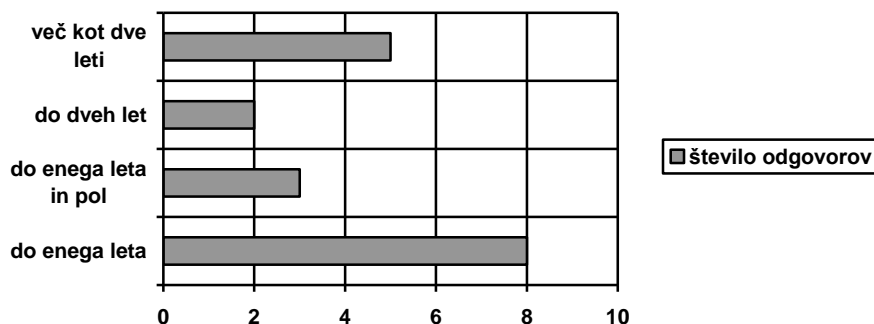
Pri šestem vprašanju sem zaposlene spraševala o glavnih nefinančnih ciljih, za katere menijo, da so si jih kot celoten kolektiv zastavili. Večina (tj. 8 od 17 vprašanih se jih popolnoma strinja, da je njihov glavni nefinančni cilj skrajšanje uvedbe proizvoda na trg. Nekoliko manj je takih (7 od 17 vprašanih), ki se strinjajo s tem, da bi morali izboljšati usposobljenost zaposlenih z vrsto različnih ukrepov, kot so: izobraževanja, tečaji, usposabljanja... Šest zaposlenih se jih strinja s tem, da bi morali ustvariti spodbudno delovno okolje za doseg teh ciljev. Prav tako šest zaposlenih je takih, ki ne vedo, če bi jim povezanost nagrad z uspešnostjo poslovanja prinesla dolgoročen uspeh. Sedem anketirancev pa je mnenja, da bi morali razviti učinkovite informacijske zmogljivosti kot enega od nefinančnih ciljev podjetja. Naslednja slika prikazuje število ocen odgovorov pri posameznih ciljih.

Slika.5 Glavni nefinančni cilji, ki si jih je podjetje zastavilo



Pri sedmem vprašanju sem hotela izvedeti mnenje o tem, koliko časa se je podjetje pripravljalo na sprejetje IFS standarda v podjetju. Osem zaposlenih (večina) je odgovorilo, da je ta doba trajala do enega leta; trije so menili, da so uvajali standard do enega leta in pol; medtem ko se je dvema zdelo, da je to trajalo do dveh let. Štirje so menili, da se je ta doba »vlekla« kar več kot dve leti. Pravilnega odgovora na to vprašanje ne moremo podati, ker si je po mojem mnenju vsak zaposleni posebej predstavljal, kaj naj bi sploh vključeval ta čas uvajanja. Razlika med odgovori je bila le, da so zaposleni na višjih in odgovornejših položajih v podjetju obkrožili daljši čas, tj. do dveh let oz. več kot dve leti. To vsekakor pomeni, da so zaposleni na takih funkcijah v podjetju pač daljši čas vključeni v takšne projekte; veliko prej, kot pride zasnova projekta do ostalih zaposlenih. V naslednjem grafikonu prikazujemo te odgovore.

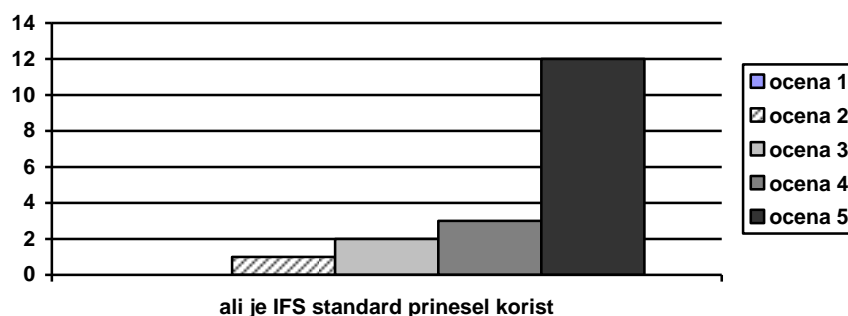
Slika.6 Čas uvedbe IFS standarda v podjetje



Anketirance sem spraševala tudi o tem, če se jim zdi, da jim v podjetju po uvedbi pridobljeni IFS standard koristi. Kar dvanajstim od sedemnajstih zaposlenih se zdi, da

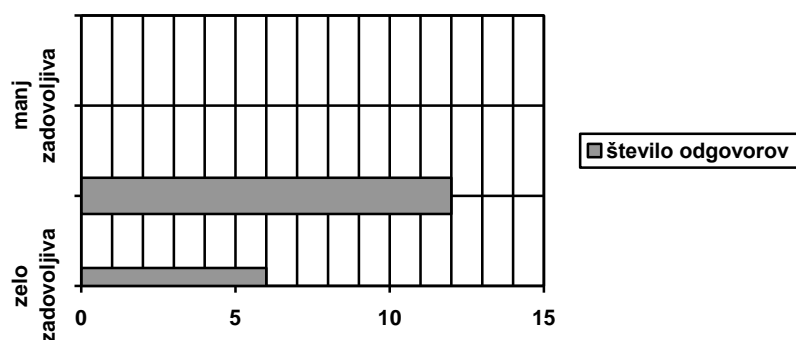
jim pridobljeni IFS standard zelo koristi. Obkrožili so namreč oceno 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Ti odgovori prikažejo dejstvo, da je uvedba standarda kot je IFS v takem podjetju nujna. Eden od vprašanih je bil tudi tak, ki se ni strinjal, da jim je ta standard prinesel kakršno koli korist. Graf v nadaljevanju prikazuje ocene teh odgovorov.

Slika.7 Ocena koristi ob pridobitvi IFS standarda

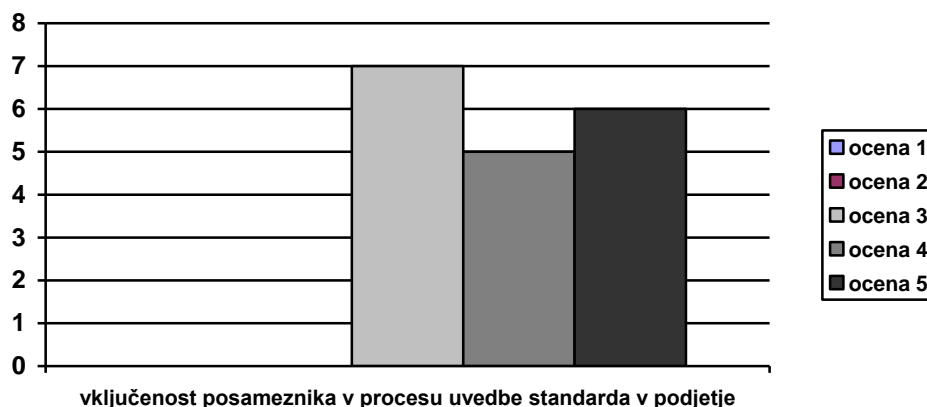


Pri naslednjem vprašanju sem želela, da anketiranci ocenijo vključenost zaposlenih pri procesu uvedbe IFS standarda. Podatki kažejo, da je ta stopnja zadovoljiva in da ni nihče bil spregledan, temveč so lahko vsi sodelovali pri tem postopku. Kar dvanajst zaposlenih je bilo mnenja, da je bila vključenost zaposlenih zadovoljiva. Šest jih je obkrožilo odgovor, da je bila ta vključenost zelo zadovoljiva. Te podatke prikazujemo v naslednji sliki.

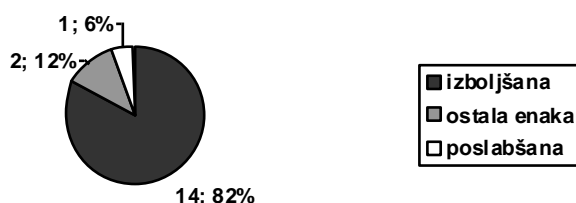
Slika.8 Vključenost zaposlenih pri uvedbi IFS standarda



Deseto vprašanje se je posredno navezovalo na prejšnje oz. sem želela, da ocenijo (svojo) posameznikovo vključenost v proces uvajanja standarda v podjetje. Največ (7 anketirancev od 17) jih je obkrožilo oceno 3, kar pomeni, da ne vedo, ali so bili oz. niso bili dovolj vključeni v ta proces. Ostali pa so se strinjali, da je njihova udeležba bila zadovoljiva. Prikaz teh ocen je v naslednjem grafu.

Slika.9 Vključenost posameznika v procesu uvajanja standarda v podjetje

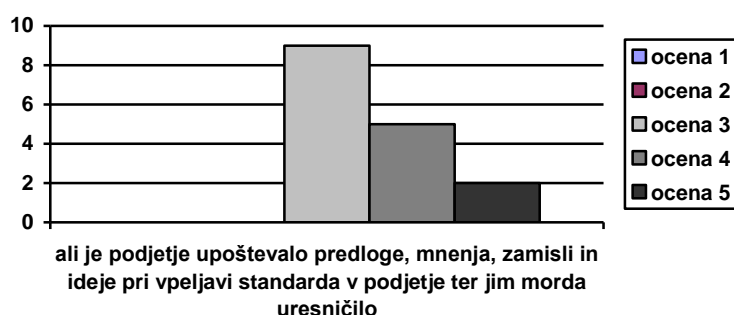
Nekoliko sem bila začudena pri naslednjem vprašanju, kjer sem jih spraševala o tem, če se je po uvedbi IFS živilskega standarda kakovost živil izboljšala, ostala enaka oz. poslabšala. To vprašanje se mi je zdelo zelo pomembno, kajti namen uvedbe IFS standarda je med drugim tudi ta, da ostane kvaliteta živil vsaj enaka oz. zaželeno je, da se ta nivo poveča ter da ga podjetje s svojim načinom vodenja dosledno zagotavlja in ohranja. Nekdo je bil mnenja, da se je le-ta poslabšala, kar mi predstavlja dvom v to, da se vsi le ne strinjajo z učinkovitostjo tega standarda. Da morda le ni takšen, ki bi poleg zagotavljanja varnosti živil v procesu proizvodnje, zagotovil tudi visoko kakovost proizvodov, katere prvoten cilj ima podjetje Incom d. o. o.. Verjetno bo morale podjetje delati tudi na tem, saj se lahko s postopnim poslabšanjem kvalitete živil, pokvarijo odnosi z njihovimi odjemalci. Dva sta menila, da je kakovost ostala enaka, medtem ko se štirinajstim zdi, da se je izboljšala. Te rezultate prikazujemo v naslednjem grafu.

Slika.10 Stanje kakovosti živil po uvedbi IFS standarda (število in delež odgovorov)

Pri dvanajstem vprašanju me je zanimalo, če je vodstvo podjetja upoštevalo predloge, mnenja, zamisli in ideje zaposlenih pri vpeljevanju standarda ter jih naposled tudi uresničilo. Le dva zaposlena sta odgovorila pritrdilno s popolnim strinjanjem, medtem ko so se štirje delno strinjali s tem. Kar devet jih je bilo takih, ki so odgovorili,

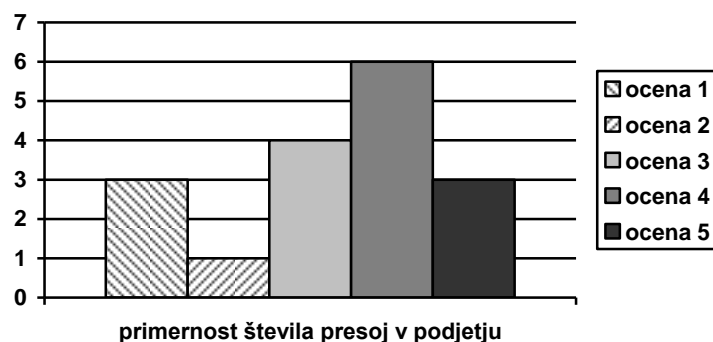
da ne vedo tega. Na to vprašanje ni smelo odgovoriti vodstvo podjetja, saj nas je zanimalo zgolj mnenje ostalih. Rezultati pokažejo na to, da vodstvo podjetja ni dovolj upoštevalo besed svojih podrejenih, kar bi po moji oceni še vedno lahko storili v okviru sprotnih delovnih akcij in procesov. Dejstvo je, da so zaposleni v srednjem sloju največkrat prvi v stiku s nastalimi težavami in velikokrat vedo, kaj je vzrok za njihov nastanek. Prav oni po mojem mnenju lahko dajo predloge za učinkovite rešitve, zato je njihov glas še kako pomemben. V naslednjem grafu so ocene odgovorov.

Slika.11 Ocena strinjanja o upoštevanju in uresničevanju mnenj posameznikov pri uvajanju standarda



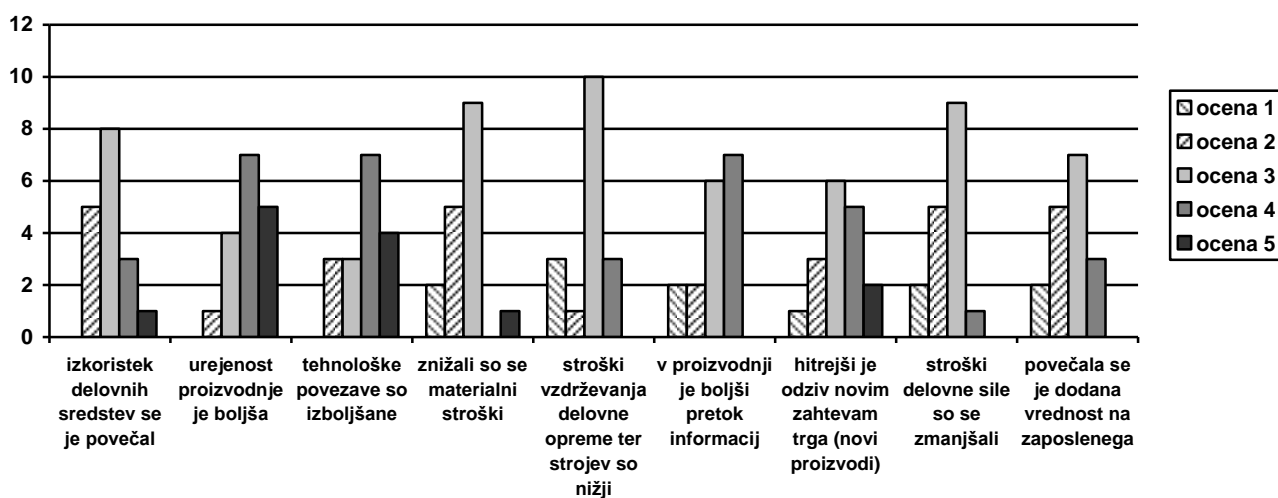
Zelo deljenega mnenja so si bili anketiranci pri vprašanju, ko sem jih spraševala o tem, če bi se morale zunanje presoje akreditacijskih hiš v podjetju vršiti pogosteje kot se sicer. Šest se jih je strinjalo s tem, medtem ko so si bili ostali različnega mnenja. Pri tem bi lahko podala svojo oceno za prikazane odgovore, in sicer da se zaposlenim morda zdijo presoje v podjetju otežujoče in jim poberejo veliko energije in vloženega truda. Ljudje so morda naveličani stalnega nadzora in dokazovanja nad svojim delom. In prav to je morda razlog, da se jim zdi trenutno število presoj v podjetju ravno zadovoljivo. V naslednjem grafu prikazujemo ocene, ki so jih podali anketiranci.

Slika.12 Ali je trenutno število presoj akreditacijskih hiš primerno?

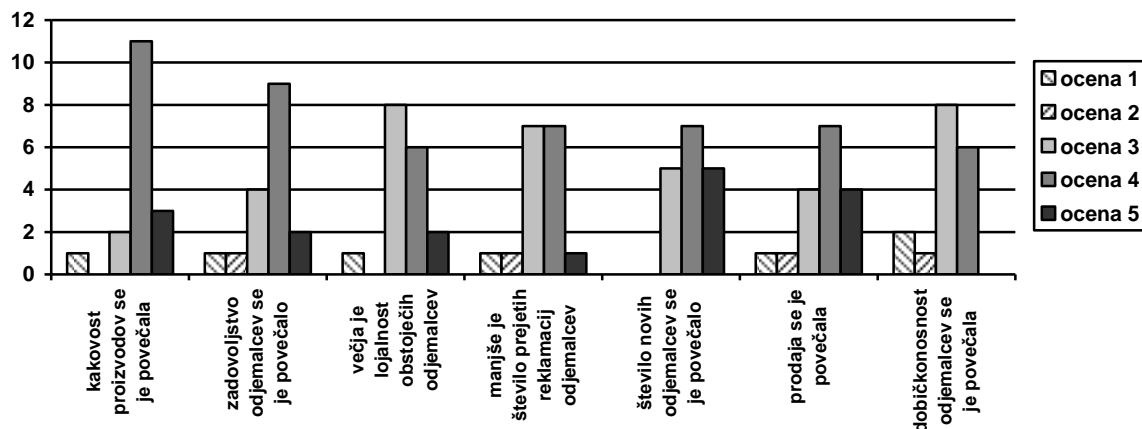


Naslednja slika prikazuje ocene odgovorov anketirancev o vplivu uvedbe IFS standarda na proizvodne dejavnike glede uspešnosti poslovanja. Zanimalo me je mnenje glede izkoristka delovnih sredstev, urejenosti proizvodnje, tehnoloških povezav ter materialnih stroškov. So se morda stroški vzdrževanja delovne opreme in strojev ter delovne sile zmanjšali. Se je po uvedbi IFS-a izboljšal pretok informacij v proizvodnji. Je odziv novim zahtevam trga hitrejši kot je bil pred uvedbo. Zaposleni so bili zadržani pri vprašanju o tem, če se je povečala dodana vrednost na zaposlenega.

Slika.13 Vpliv uvedbe IFS standarda na proizvodne dejavnike

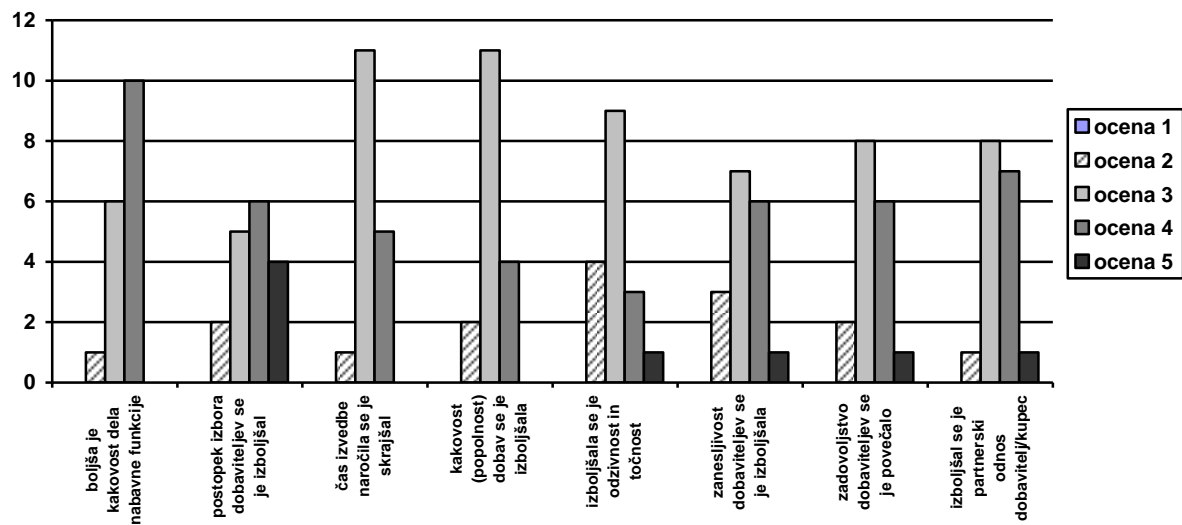


Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo mnenje zaposlenih o tem, kako je uvedba IFS standarda vplivala na dejavnike o zadovoljstvu odjemalcev glede uspešnosti poslovanja. Odjemalci so namreč ključni faktor pri poslovanju, saj mora biti delo podjetja usmerjeno k njihovim zahtevam in narejeno tako, da zadovolji njihove želje in potrebe. Če so oni zadovoljni s celotnim servisom, ki jim je ponujen, je naše delo dobro opravljeno in nudi zadovoljstvo obema partnerjema. Ocene pri posameznem dejavniku so predstavljene v naslednji sliki. Velika večina vprašanih se je strinjala s tem, da se je kakovost proizvodov povečala, eden anketiranec pa je bil, kot že povedano, nasprotnega mnenja. Veliko se jih strinja s tem, da so odjemalci zelo zadovoljni z njihovim dosedanjim delom, kar je zagotovo dobra popotnica za naprej. Nekoliko deljenega mnenja so si pri tem, če se je zmanjšalo število prejetih reklamacij s strani odjemalcev ter če se je povečala dobičkonosnost odjemalcev. Kar enotni so si pri tem, da se je s pridobitvijo tega standarda zagotovo povečala prodaja v podjetju. Podjetje je z uvedbo pridobilo kar nekaj novih odjemalcev, s čimer so se strinjali skoraj vsi.

Slika.14 Vpliv uvedbe IFS standarda na zadovoljstvo odjemalcev

Pri šestnajstem vprašanju sem zaposlene spraševala o tem, kako je uvedba IFS standarda vplivala na dejavnike o kakovosti dobaviteljev glede uspešnosti poslovanja. Večina odgovorov se je gibala pri oceni 3, kar pomeni, da ne znajo pravilno presoditi oz. odgovoriti na to vprašanje. Razlogov za take odgovore je lahko več. Zagotovo pa je lahko ta, da zaposleni, ki so bili anketirani le nimajo dovolj informacij v zvezi z nabavno službo oz. ne poznajo dela le-te. Morda bi moralo to vprašanje biti naslovljeno le na nabavo in na vodstvo podjetja, ki zagotovo razpolaga s temi informacijami. Enotnega mnenja so si bili le pri tem, da se je z uvedbo standarda izboljšala kakovost dela nabavne funkcije. Strinjali so se tudi s tem, da je po novem boljši postopek izbora dobaviteljev. V grafu, ki sledi v nadaljevanju, prikazujemo ocene teh dejavnikov. Pri zadnjem vprašanju, ki je bil odprtega tipa, sem želela, da bi anketiranci napisali svoje mnenje ali kakršno koli misel ob uvedbi standarda, vendar tega ni nihče izkoristil. Sem pa s to anketo sama prišla do ugotovitve, da je v podjetju o formalnostih tega standarda v večini seznanjeno le vodstvo oz. vodje posameznih enot v podjetju. Ostali le delajo po navodilih svojih nadrejenih, kar pa bi bilo potrebno v prihodnosti popraviti in urediti.

Slika.15 Vpliv uvedbe IFS standarda na dejavnike o kakovosti dobaviteljev



BUREAU VERITAS
Certification



Certificate of Approval

Awarded to

INCOM d.o.o.

Tovarniška cesta 6a
5270 Ajdovščina Slovenija

Bureau Veritas Certification herewith certifies that the above organisation has been assessed in accordance with the requirements of the standards detailed below

Standard

International Featured Standard (IFS) Food
Standard for Auditing Food Suppliers of the Federal Association of German Trade Companies (HDE e.V.), Version 5 of August 2007

The organisation meets the requirements of the IFS on
Higher Level

Scope of supply

Category 10 - Ready to eat
Production of Ice Cream and Frozen Desserts

Date of Audit: 18.09.2009

This certificate is valid until: 16.11.2010

Date of next Audit (approx): 17.09.2010

Audit was carried out by: Martina Jurcova

To check this certificate validity you may contact Bureau Veritas Certification. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability may be obtained by consulting the organisation.

Hamburg, 17.11.2009

Audrea Ullrich
Local Technical Manager



Certificate number: **INT90469DE**

Bureau Veritas Certification Germany GmbH
Veritasstr. 1 · D-21079 Hamburg

