

# KVALITETA I ODRŽIVI RAZVOJ U PODUZEĆU CROMARIS D.D.

---

**Bilen, Dragica**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:022190>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Dragica Bilen

## **KVALITETA I ODRŽIVI RAZVOJ U PODUZEĆU CROMARIS D.D.**

(završni rad)

Rijeka, 2022.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

## **KVALITETA I ODRŽIVI RAZVOJ U PODUZEĆU CROMARIS D.D.**

(završni rad)

MENTOR:

Doc. dr.sc. Sanja Zambelli

STUDENT:

Dragica Bilen

MBS: 2423000030/19

Rijeka, 2022.

## SAŽETAK

Poduzeće Cromaris d.d. je vodeći proizvođač mediteranske ribe u Hrvatskoj i regiji. Kao odgovorno poduzeće obvezalo se na provedbu politike upravljanja kvalitetom, sigurnošću hrane, zaštite okoliša i društvene odgovornosti, a isto tako da će slijediti načela održivog razvoja. Implementacijom normi ISO 9001 i ISO 22000, te adekvatnom primjenom istih, učinkovito postiže sve zahtjeve kvalitete i sigurnosti svojih proizvoda, što znači i potrebnu usklađenost s pravnom regulativom Europske unije. Primjena tih normi jamstvo je dobre proizvođačke i higijenske prakse i omogućuje da proizvodi dođu zdravstveno sigurni na stol kupca. Implementacijom i primjenom norme ISO 14001 omogućuje efikasnu provedbu politike zaštite okoliša što je u skladu s poslovnom orijentacijom poduzeća i s etičkim načelima. Poduzeće je usmjereno na vrhunsku kvalitetu u svakom segmentu svog poslovanja i svojim kupcima želi pružiti najbolje. Svojom proizvodnjom nastoji upravljati uzimajući u obzir dobrobit životinja i primjenu najviših ekoloških standarda, poštujući filozofiju održivosti, s ciljem očuvanja prirodnih staništa, lokalne bioraznolikosti i funkcije ekosustava. Poduzeće Cromaris d.d., također nastoji smanjiti količinu svih vrsta otpada koji nastaju u proizvodnim procesima. Dosljednom provedbom politike kvalitete, sigurnosti hrane i zaštite okoliša, te primjenom koncepta održivog razvoja nastoji osigurati globalnu konkurentnost te zadovoljstvo svojih kupaca, dioničara i cijele društvene zajednice.

**Ključne riječi:** kvaliteta, ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, održivi razvoj.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ZNAČENJE KVALITETE U SUVREMENIM POSLOVNIM UVJETIMA.....	2
2.1. Definiranje kvalitete.....	3
2.1.1. Opća definicija kvalitete.....	4
2.1.2. Službena definicija kvalitete.....	6
2.2. Kvaliteta kao relativna kategorija.....	8
2.3. Karakteristike kvalitete i ocjena njezine razine.....	13
2.4. Kontinuirano unapređivanje.....	15
3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM I ZAŠTO SU POTREBNI.....	21
3.1. Svrhovitost implementacije sustava upravljanja kvalitetom.....	22
3.2. Temeljna načela sustava upravljanja kvalitetom - ISO 9001.....	24
3.3. Suština važnosti norme ISO 9001.....	26
3.3.1. Prednosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom - ISO 9001.....	28
3.3.2. Faze uspostave sustava kvalitete prema normi ISO 9001.....	29
3.3.3. Uvjeti za dobivanje certifikata prema normi ISO 9001.....	30
3.1.4. Uprava - čimbenik kvalitete.....	31
3.4. Sustav upravljanja okolišem - norma ISO 14001.....	32
3.5. Suština važnosti norme ISO 14001.....	33
3.6. Održivi razvoj.....	34
3.7. Sigurnost hrane.....	36
3.7.1. Zakonski okviri Europske unije o sigurnosti hrane.....	36
3.7.2. Zakonski okviri Republike Hrvatske o sigurnosti hrane.....	37

3.7.3. Norme u području poljoprivredno - prehrambene industrije.....	39
3.8. Norma ISO 22000.....	39
4. PODUZEĆE CROMARIS D.D.....	42
4.1. Općenito o poduzeću Cromaris d.d.....	42
4.2. Povijest poduzeća Cromaris d.d.....	45
4.3. Misija, vizija, ciljevi, korporativne vrijednosti i strateško pozicioniranje.....	47
4.4. Cromaris d.d.- pionir digitalne transformacije u marikulturi.....	48
5. CROMARIS D.D.- LIDER U KVALITETI.....	51
5.1. Cromaris certifikati i žigovi.....	52
5.2. Nagrade za vrhunsku kvalitetu i uspješno poslovanje.....	59
5.3. Kvaliteta kao izvozna kategorija.....	61
6. ODRŽIVI RAZVOJ I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	67
6.1. Posvećenost održivom razvoju.....	67
6.1.1. Zaštita okoliša.....	67
6.1.2. Dobrobit životinja.....	70
6.1.3. Briga o lokalnoj zajednici.....	70
6.1.4. Odnos prema zaposlenicima.....	74
6.2. Aktivnosti za daljnji rast i razvoj poduzeća.....	75
7. ZAKLJUČAK.....	78
POPIS LITERATURE.....	79
POPIS POKRATA.....	85
POPIS SLIKA.....	86
POPIS TABLICA.....	88

POPIS GRAFIKONA.....	89
POPIS DIJAGRAMA.....	90



## 1. UVOD

Provedba politike kvalitete i održivog razvoja, danas su od značajne važnosti za dobar imidž u javnosti i poslovni uspjeh poduzeća. Svrha rada je sagledati važnost kvalitete i implementacije ISO normi u poslovanju, kao i primjene koncepta održivog razvoja, koji se danas smatraju jednim od najvažnijih mjerila uspješnosti poslovanja suvremenih poduzeća. Zadovoljavanje navedenih kriterija može se promatrati kao element snaga u matrici poduzeća Cromaris d.d., koje poduzeće koristi kao efikasno oružje konkurentnosti, osobito na svjetskom tržištu. Cilj rada je na temelju dostupnih internetskih izvora i literature definirati kvalitetu i sustave upravljanja kvalitetom kao efikasan alat za lakše i brže postizanje strateških ciljeva poduzeća, te odrediti svrhovitost i nužnost primjene koncepta održivog razvoja u poslovanju suvremenog poduzeća. Metode koje se koriste u izradi ovog rada su: metoda analize tj. misaonog raščlanjivanja cjeline na sastavne dijelove; metoda sinteze, kao postupka ispitivanja određene cjelovitosti u međusobnoj ovisnosti i povezanosti svih dijelova cjeline; metoda kompilacije podrazumijeva korištenje relevantnih znanstveno istraživačkih spoznaja različitih autora, primjenom dostupnih stručnih članaka u časopisima i ostale literature i materijala; metoda deskripcije - jednostavnog opisivanja, te metoda studije slučaja na konkretnom primjeru poduzeća Cromaris d.d.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. U uvodu se navodi predmet kojim se rad bavi, svrha i cilj istraživanja, metode primijenjene u izradi, te struktura rada. U drugoj cjelini definira se pojam kvalitete i objašnjava značenje kvalitete u suvremenim poslovnim uvjetima, osobito važnost kao sredstva konkurentnosti u tržišnom natjecanju poduzeća. U trećoj cjelini definiraju se sustavi upravljanja kvalitetom, sigurnošću hrane i zaštite okoliša, odnosno ističe se važnost normi ISO 9001, ISO 22000 i ISO 14001 čijom se implementacijom i primjenom znatno povećava efikasnost poslovanja poduzeća. Također se apostrofira značaj primjene koncepta održivog razvoja u poslovanju suvremenih poduzeća. Četvrta cjelina obuhvaća upoznavanje s poduzećem Cromaris d.d., od djelatnosti kojom se bavi, povijesnog razvoja i ostalih važnih odrednica. U petoj cjelini iznose se dokazi u obliku relevantnih certifikata i priznanja koji svjedoče o predanosti vrhunskoj kvaliteti poduzeća Cromaris d.d. i izveznoj orijentiranosti. Šesta cjelina rada obrađuje važne parametre koji svjedoče o posvećenosti poduzeća Cromaris d.d. održivosti i društveno odgovornom poslovanju. Sedmi dio rada čini zaključak u kojem se sintetiziraju sve bitne ranije iznesene činjenice.

## **2. Značenje kvalitete u suvremenim poslovnim uvjetima**

Globalizacija tržišta, internacionalizacija i ubrzani razvitak suvremenih tehnologija snažno su se odrazili na poslovanje poduzeća. Suvremeni poslovni uvjeti obilježeni su sve većim jačanjem konkurencije, te sve strožim kriterijima plasmana roba i usluga. U tako zaoštrenim uvjetima konkurencije, poslovni subjekti ne postavljaju si više kao strateški cilj ostvarenje kratkoročne zarade, već stvaranje uvjeta za dugoročnu profitabilnost i uspješan razvoj. Sadašnjeg konteksta su osobito svjesna poduzeća naprednih država koja već desetljećima posluju u razvijenim tržišnim uvjetima, za razliku od poduzeća tranzicijskih država koje se susreću sa znatno promijenjenim poslovnim okolnostima kojima se trebaju adekvatno prilagoditi. Važno je naglasiti, da sa rastom pritisaka konkurencije, poduzeća u suvremenim poslovnim uvjetima sve više koriste kvalitetu svojih dobara to jest roba ili usluga kao efikasno konkurentsko oružje. Kvaliteta proizvoda ili usluga je, u nemilosrdnoj borbi za tržište i kupce postala neizostavan čimbenik, a zahtijeva kontinuirane napore menadžmenta i svih zaposlenih u poduzeću. Prihvaćanje i provedba koncepta kvalitete, najbolji je odgovor na suvremene poslovne izazove, a treba postati integralni dio svih poduzeća. Za ilustraciju, o pozitivnom utjecaju kvalitete na poslovni uspjeh poduzeća, može se navesti primjere naprednih zemalja poput Japana, SAD-a ili Njemačke koji navode na zaključak, da u suvremenim poslovnim uvjetima, poboljšanje kvalitete i stvaranje dodane vrijednosti za kupce mora biti sastavni dio poslovne strategije i politike poduzeća, osiguravajući poduzeću dugoročan opstanak i pobjedu u sve rigoroznijim tržišnim utakmicama.

U suvremenim poslovnim okolnostima, kvaliteta je prerasla iz tehničke u menadžersku kategoriju, stoga suvremeni pristup potpunog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management) pretpostavlja promijenjenu ulogu vrhovnog menadžmenta i njegovih nižih razina, kao i svih zaposlenih u poduzeću. Menadžeri trebaju poduzimati inicijativu, te potaknuti jačanje timskog rada i kontinuirano unapređivanje svih procesa. (Skoko, 2000, 5) Kako navodi autor Skoko „Prema filozofiji kvalitete utemeljenoj na totalnosti, kvaliteta se ugrađuje u proizvod (Build it in), uklanjanjem svih uzroka pogrešaka, odnosno nedostataka, već prije njihova nastanka, uz prihvaćanje osnovnog cilja (mota) proizvodnje bez pogrešaka, odnosno nedostataka (Zero Defect) ili, što je zapravo isto, izrade dobrih proizvoda iz prvog pokušaja (Make it right the first time). To dakle, znači otprve izrađivati dobre proizvode, i to svaki put.“ (Skoko, 2000,

84). U suvremenim poslovnim uvjetima, zadovoljstvo kupaca se nastoji dovesti do najveće moguće razine, što se manifestira kupčevim oduševljenjem, odnosno ushićenjem (delight), pa W. J. Stevenson u tom okviru kvalitetu definira kao „sposobnost proizvoda da konzistentno zadovoljava ili čak premašuje očekivanja kupaca“. (Stevenson, 1993, 96) Kvaliteta kao „strateško oružje“ u izmijenjenim poslovnim okolnostima, omogućit će poduzećima zadržavanje postojećih tržišta, a također će im pomoći u osvajanju novih tržišta. Danas kvaliteta predstavlja vrlo važan društveni fenomen i prioritetni zadatak ne samo poduzeća, već obrazovnih, znanstvenih i drugih institucija. Na percepciju javnosti o pojmu kvaliteta, uvelike je utjecao razvoj znanosti, tehnologije, te društva općenito. Cilj kvalitete je, prije svega, povećati zadovoljstvo kupaca, a posljedično i profit, ali nažalost, povećanje ili poboljšanje kvalitete podrazumijeva posebna investicijska ulaganja. U ovom kontekstu kvaliteta ima značenje većih troškova. Kvaliteta isto tako podrazumijeva izostanak propusta i pogrešaka koji zahtijevaju ponovno izvođenje određene aktivnosti. To nerijetko znači gubitak tržišnog udjela, nezadovoljstvo kupaca i partnera i gubitak ugleda poduzeća. U ovom kontekstu kvaliteta ima značenje nižih troškova. (<https://www.mingo.hr>., 23.4.2022.)

## **2.1. Definiranje kvalitete**

Pojam kvaliteta prisutniji je u svakodnevnom životu više nego ikad prije, što ukazuje na njegov značaj u svim aspektima ljudske svakodnevice, pa se može govoriti o kvaliteti života, roba, usluga, zraka, vode itd. Unatoč činjenici, da se pojam kvaliteta u davnoj prošlosti nije poimao u današnjem smislu riječi, čovjek je od svog nastanka težio boljem i funkcionalnijem oružju, oruđu, nastambi, pa čak i društvenom i političkom poretku. Čovjekovo stremljenje što boljoj kvaliteti osobito se intenziviralo s pojavom robne razmjene, kada se kvaliteta robe potvrđivala na tržištu.

Etimološko podrijetlo pojma kvaliteta vuče korijen od latinske riječi *qualitas*, sa značenjem svojstvo, odlika, značajka, sposobnost, vrijednost. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, 23.4.2022.)

Budući se pojam kvaliteta koristi na različite načine, ne postoji jedinstvena definicija kvalitete. Kvaliteta je s vremenskim odmakom poprimala različita značenja, tako da je počet-

kom 20. stoljeća podrazumijevala inspekciju. Svi finalizirani proizvodi su se kontrolirali, a pojedini nedostaci ispravljali. U 40-im godinama, pojam kvaliteta je dobio statističku konotaciju. Pioniri statističke kontrole kvalitete - poput Shewharta, Dodgea, Rominga i Nelsona - generirali su ideju da je svaki proizvodni proces podložan određenoj razini prirodne varijacije. Menadžeri zaduženi za kontrolu kvalitete su trebali, statističkim metodama, otkriti tu razinu, te osigurati kontrolu proizvodnog procesa. Kako bi bila uključena i u sve druge funkcije, u 60-im godinama kvaliteta je proširena izvan okvira proizvodnje, primjenjujući koncept potpune kontrole kvalitete. S nastankom potpune kontrole kvalitete, cijelo je poduzeće mobilizirano u podupiranju izrade kvalitetnog proizvoda. Pojam kvaliteta danas obuhvaća proizvodnju bez pogrešaka, kontinuirano poboljšavanje i usredotočenost na kupce. (Schroeder, 1999, 90) U rječnicima se nalaze različite definicije pojma „kvaliteta“, a jedna od najkraćih i općeprihvaćenih definicija je: „kvaliteta je zadovoljstvo kupaca“, dok druga kratka varijanta glasi : „ kvaliteta je prikladnost za uporabu“. (Juran, Gryna, 1999, 3)

### **2.1.1. Opća definicija kvalitete**

Većina autora se slaže s tvrdnjom, kako pojam kvaliteta nije lako definirati. Definicija može obuhvatiti različitu širinu spomenutog pojma, a isto tako kvaliteta se može promatrati iz različitih perspektiva. S obzirom na obuhvat, kvalitetu se općenito definira kao „sveobuhvatnu izvrsnost, odnosno određeni stupanj izvrsnosti“ (Webster's Comprehensive Dictionary, 1998, 667) Osim toga, kvaliteta se definira i kao „svojstvo, osobina, kakvoća, ono što označuje (obilježava) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava“. (Enciklopedija Leksikografskog zavoda, 1967, 707)

Prikladnu širinu obuhvata ima slijedeća definicija kvalitete odnosno kakvoće, koja glasi: „ kakvoća je ukupnost svojstava kojeg entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe“; uz citiranu definiciju se nalazi „NAPOMENA“, a odnosi se na entitet koji može biti:

- Radnja ili proces
- Proizvod
- Organizacija, sustav ili osoba

- Ili svaka njihova kombinacija“ (Hrvatska verzija upravljanja kakvoćom i osiguravanje kakvoće, Rječnik ISO 8402:1994, 8-12)

Ova napomena upućuje na zaključak, da se može govoriti o kvaliteti neke radnje odnosno procesa, o kvaliteti proizvoda, o kvaliteti organizacije, sustava ili osobe, kao i kvaliteti njihove kombinacije. Iz konteksta gore spomenute definicije, može se posebno izdvojiti pojam kvalitete proizvoda koji predstavlja output proizvodnog sustava, te pojam kvalitete procesa koji predstavlja temeljan dio bilo kojeg sustava, uključujući i cjelovito poduzeće. (Skoko, 2000, 7)

U Collinsovom poslovnom rječniku se navodi , da je „Proizvod generički termin koji obuhvaća kako proizvedena dobra, odnosno robu, tako i usluge“. (Pass et al., 1991) S obzirom na činjenicu, da se proizvodi izrađuju za kupce, odnosno korisnike, jako je bitno da su prilagođeni njihovoj namjeni u potrošnji. (Skoko, 2000, 7) Različiti su autori definirali kvalitetu proizvoda. Prema Wildu, definicija kvalitete proizvoda glasi: „ Kvaliteta proizvoda je stupanj do kojega on zadovoljava zahtjeve, odnosno potrebe potrošača.“ (Wild, 1989, 589)

Prema autoru Evansu, proces se definira kao : „ postupni slijed aktivnosti, čija je namjena stvaranje određenih učinaka za kupce (korisnike, potrošače), kao što su fizički proizvodi, usluge ili informacije...specifična kombinacija strojeva, operatora, radnih metoda, materijala, alata (oruđa, pomagala) i čimbenika okoline, čijim se zajedničkim djelovanjem pretvaraju inputi u outpute.“ (Evans, 1997, 12)

Na temelju definicije procesa, može se ustvrditi da je realizacija proizvoda u tijesnoj svezi s procesima koji stvaraju proizvod. Kvaliteta procesa odlučujuća je za stvaranje vrijednosti za kupce. Dakle, kad se govori o kvaliteti procesa, autori Chase i Aquilano, smatraju da je riječ o „kvaliteti na izvoru“. Spomenuti autori navode: „ Kvaliteta proizvoda je funkcija kvalitete procesa u kojima se oni proizvode. Jedini troškovno efikasan način za poboljšavanje kvalitete je razvoj pouzdanih sposobnosti procesa.“ (Chase, Aquilano, 1989, 780)

Iz gore navedenog proizlazi, da se pod sposobnošću procesa u stvari podrazumijeva sposobnost izrade kvalitetnog outputa, tj. izrađeni proizvod treba zadovoljiti ili premašiti zacrtane specifikacije. S obzirom, da su procesi sastavni dio svakog poduzeća, potrebno je definirati i kvalitetu poduzeća. Autor Gašparović smatra da je pojam kvalitete poduzeća teško definirati i sagledava ga u okviru rasta kvalitete poslovanja, te zaključuje : „ako se je jednom uspostavio

kriterij za određivanje kvalitete i na osnovi njega utvrdila veličina kvalitete, onda je već lakše prosuđivati rast kvalitete poduzeća.“ (Gašparović, 1996, 91)

Nadalje, Gašparović specificira različite značajke kojima se može izraziti kvaliteta poduzeća, a to su: (Gašparović, 1996, 91)

- kvaliteta proizvoda
- kvaliteta usluge koju daje proizvođač kupcu u tijeku procesa korištenja njegova proizvoda; kao što su servisi, opskrbljenost zamjenskim dijelovima, uputstva za uporabu proizvoda itd.
- korektan odnos prema partnerima, kupcima, dobavljačima, kreditorima u smislu pravodobnosti i točnosti izvršavanja obveza
- korektan odnos prema zaposlenicima, poštivanje njihovih prava, briga za napredovanje, organizacija socijalne skrbi itd.
- pošten odnos prema vlasti uopće, posebno u provedbi gospodarske politike
- poštivanje zakona, morala i običaja i uključivanje etičkih normi u poslovnu politiku poduzeća
- zaštita okoliša, opća sigurnost u procesu proizvodnje i procesu potrošnje proizvedenog proizvoda i slično.

Iz mnoštva općih definicija kvalitete, mogu se izdvojiti dvije definicije koje navode autori Injac i Lazibat. Autor Injac navodi: „kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba“. (Injac, 1998, 64) Prema autoru Lazibatu, „kvaliteta (kakvoća) proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu, pa time istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu“. (Lazibat, 2005, 105)

### **2.1.2. Službena definicija kvalitete**

Prema normi HRN EN ISO 8402 važi slijedeća definicija kvalitete: „Kvaliteta (kakvoća) je ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe“. (Lazibat, 2005, 105) Definicija kvalitete prema normi ISO 9000:2000

glasi: „Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve“. Uz definiciju se nalaze dvije napomene, kako bi se pobliže pojasnila: Pojam „kvaliteta“ može se koristiti s atributima: nedovoljna, dobra ili izvrsna; „svojstven“ znači postojanje u nečemu, posebno kao stalna karakteristika. S obzirom da se u spomenutoj definiciji koriste riječi „karakteristika“ i „zahtjevi“ potrebno je objasniti i njihovo značenje: „karakteristika - znači svojstvo na osnovi kojega se pravi razlika“; „zahtjev - znači potrebu ili očekivanje koje je navedeno, koje se općenito podrazumijeva ili je obvezno“. Iz navedene definicije je evidentno, da se i dalje pretpostavljaju potrebe i očekivanja koje kroz skup svojstvenih vrijednosti odnosno ukupnu uporabnu vrijednost ispunjavaju zahtjeve kupaca bilo izravno ili neizravno, bez posrednika ili preko posrednika kao što je tržište. (Lazibat, 2005, 105-106)

Karakteristika kvalitete definirana je kao bitna karakteristika proizvoda, procesa ili poslovnog sustava, te je u svezi sa zahtjevima kupaca, normi i propisa, te navedenih u zakonima. (Funda, 2012, 14) Kvalitetu nekog proizvoda ili usluge određuje odnos želja i potreba kupaca i njihove realizacije od strane proizvođača. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, 23.4.2022.) Prema Schroederu „svaka osoba definira kvalitetu u odnosu na svoje potrebe“. (Schroeder, 1999, 91)

Na kupčevu percepciju kvalitete, prema autoru Skoki, utječu različite dimenzije odnosno značajke kvalitete proizvoda. Značajke kvalitete mogu se svrstati u tri skupine: (Skoko, 2000, 30)

1. Značajke koje određuju funkcionalnost proizvoda
2. Značajke koje određuju pouzdanost i trajnost proizvoda
3. Značajke koje čine hedonistički dodatak proizvodu.

Ukoliko se pouzdanost i trajnost proizvoda uzmu kao vremenska sastavnica funkcionalnosti, autor Skoko ocjenjuje, da je dimenzije kvalitete moguće podvesti pod one koje čine funkcionalnu osnovu i one koje čine hedonistički dodatak proizvodu. (Skoko, 2000, 30)

Autor Gašparović nastoji objasniti funkcionalnu osnovu putem različitih tehničkih svojstava proizvoda kojima se zadovoljavaju osnovne potrebe kupaca, a hedonistički element kao htijenje da se potreba zadovolji na ugodan način. Na primjer od odijela se zahtijeva da bude i lijepo, odnosno u duhu mode, a ne samo da ima odjevnu i zaštitnu funkciju, a od hrane da bude ukusna, a ne samo hranjiva. Odnos između funkcionalne osnove i hedonističke dopune nije kod

svake potrebe isti, već se dosta razlikuje, pa tako kod osnovnih potreba prevladava funkcionalna osnova, dok kod ostalih osobnih potreba značenje hedonističke dopune postaje sve veće, pa je kod nekih vrsta potreba (primjerice potrebe za ukrašavanjem), hedonistička sastavnica postala dominantna, pa čak isključiva. (Gašparović, 1984, 11) Proizvođači bi trebali kontinuirano težiti poboljšanju kvalitete, to jest boljem zadovoljavanju potreba kupaca kroz smanjivanje varijabilnosti u svim procesima. Kontinuirano je poboljšavanje proces koji nema kraja i rukovođen je znanjem i rješavanjem problema. Budući proizvođači sve bolje razumiju očekivanja kupaca, te su im na raspolaganju i bolje tehnologije, kvaliteta može biti kontinuirano poboljšavana. (Schroeder, 1999, 91)

Shvaćanje pojma kvalitete mijenjalo se protokom vremena, a u tablici 1. navode se različite definicije poznatih pionira sustava kvalitete.

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete

Autor	Definicija
CROSBY	Prilagodljivost
JURAN	Spremnost za uporabu
FEIGENBAUM	Zadovoljenje očekivanja klijenata
DEMING	Redukcija unutar varijacija

Izvor: (Avelini Holjevac: 2002, 8)

Bez obzira na različitosti u definicijama kvalitete, važno je istaknuti, da im je svima zajedničko fokusiranost na kupca tj. zadovoljenje kupčevih potreba, jer krajnji sud o kvaliteti donosi u pravo kupac, što izravno utječe na tržišni uspjeh konkretnog proizvoda ili usluge.

**„ Ako ne brinete o svom kupcu, vaš će konkurent to učiniti“** Bob Hooley

## 2.2. Kvaliteta kao relativna kategorija

Shvaćanje i interpretiranje kvalitete (robe), pod utjecajem je različitih parametara odnosno učinaka, a to su prema autoru Injcu slijedeći: (Injac, 1998, 66-79)

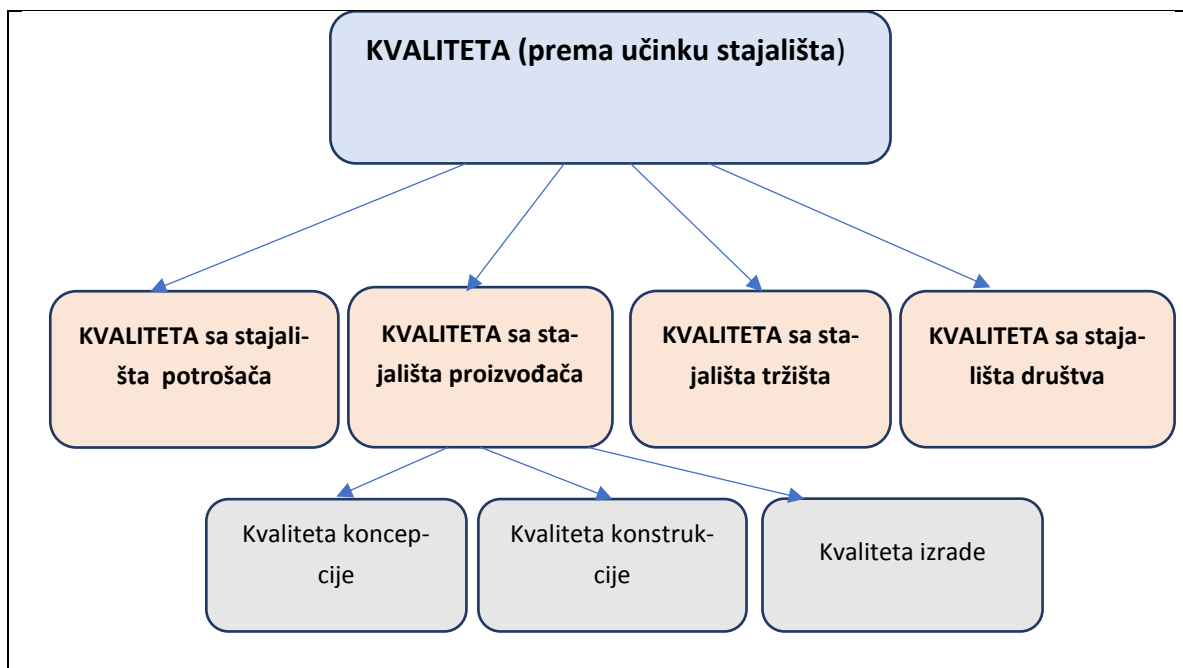
1. Učinak stajališta
2. Učinak zamjene i



### 3. Učinak transformacije.

1. Učinak stajališta (ili točke promatranja), polazi od pretpostavke da sudionici u procesu nastanka, razmjene i korištenja određene robe, a to su proizvođač, potrošač, tržište i društvo, imaju različita stajališta u pogledu kvalitete iste robe. (Injac, 1998, 66-79) Klasifikaciju kvalitete prema učinku stajališta prikazuje se zorno pomoću dijagrama 1.

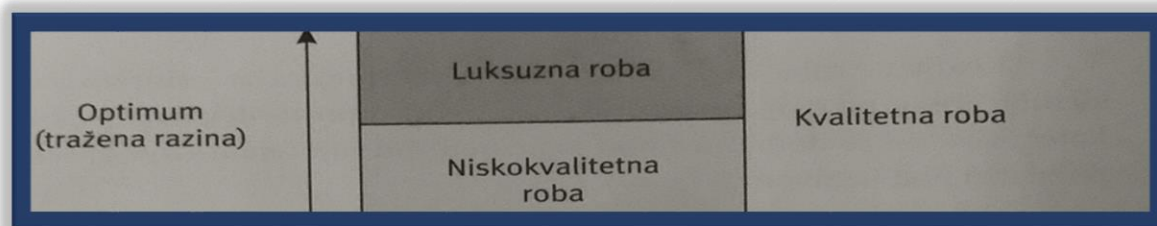
Dijagram 1. Kvaliteta prema učinku stajališta



Izvor: (Lazibat: 2005, 110)

**-Kvaliteta sa stajališta potrošača (kupca ili korisnika)**, odnosi se na razinu ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava određenu potrebu. (Injac, 1998, 66-79) Kvalitetu sa stajališta kupca ilustrira se slikom 1.

Slika 1. Uporabna vrijednost robe



Izvor: (Lazibat: 2005, 111)

Promatrajući sliku 1. može se zaključiti: ukoliko je ugrađena uporabna vrijednost veća od željene/trožene vrijednosti, da se govori o luksuznoj robi. Ukoliko je uporabna vrijednost sukladna željenoj/troženoj vrijednosti, radi se o kvalitetnoj robi, a ukoliko je uporabna vrijednost manja od željene/trožene vrijednosti, radi se o niskokvalitetnoj robi. (Injac, 1998, 66-79)

- **Kvaliteta sa stajališta proizvođača**, je pokazatelj uspjeha određenog proizvoda na tržištu, a podrazumijeva analizu kvalitete koncepcije, konstrukcije i izvedbe određenog proizvoda ili usluge.

- ✚ Kvaliteta koncepcije odražava koliko je dizajn određenog proizvoda ili usluge prilagođen zadovoljavanju potreba kupca. Greške u koncepciji proizvoda znače da poduzeće nije na odgovarajući način analiziralo potrebe svojih kupaca. Ispravak ovih grešaka je vrlo težak, nekad i nemoguć, što nerijetko dovodi do velikih troškova za poduzeće. (Buntak et al., 2021) Kvaliteta koncepcije ne predstavlja tehnički, tehnološki, dizajnerski ili drugi perfekcionizam nego optimalnu upotrebnu vrijednost, odnosno optimalnu prilagođenost namjenskoj funkciji prilikom zadovoljenja određene potrebe konkretnog kupca ili korisnika. (Lazibat, 2009, 46)
- ✚ Kvaliteta konstrukcije može se odrediti kao odnos uporabnih vrijednosti dvaju koncepcijski jednakih proizvoda. Konceptualno, dva proizvoda iste vrste zadovoljavaju istu svrhu, ali će njihova uporabna vrijednost ovisiti o kvaliteti konstrukcije. (Buntak et al., 2021) Za primjer se mogu navesti dva radio prijemnika, koji uz istu potrošnju električne energije mogu imati sasvim drugačiji dizajn, osjetljivost itd.. Propusti ili odudaranja u kvaliteti konstrukcije rijetko su, izuzev u radikalnim slučajevima tako pogubni i skupi kao kada je riječ o kvaliteti koncepcije i puno se lakše, brže i jeftinije ispravljaju.
- ✚ Kvaliteta izvedbe (izrade) podrazumijeva pouzdanost određenog proizvoda ili usluge, te razinu do koje oni izvršavaju predviđene funkcije pod propisanim uvjetima. (Buntak et al., 2021) S obzirom, da je danas u svijetu često raširena pojava, da se konstrukcija i proizvodnja određenog proizvoda odvija na dvije različite geografske lokacije, često ima za posljedicu, da su samo na prvi pogled identični, ali u biti pos-

toji velika razlika među njima. Takav je primjer automobil „Fiat 750“, koji se proizvodio u Italiji, bivšoj Jugoslaviji i Španjolskoj, pri čemu su samo teoretski (na prvi dojam) bili isti, a u praksi vrlo različiti. Te činjenice su bili svjesni sami proizvođači i kupci.

- **Kvaliteta sa stajališta tržišta**, podrazumijeva stupanj do kojeg određeni proizvod ili usluga više zadovoljava kupca u odnosu na istovrsne konkurentske proizvode ili usluge na tržištu. (Buntak et al., 2021)

- **Kvaliteta sa stajališta društva (države, regije)**, pretpostavlja stupanj do kojeg su određeni proizvodi i usluge prošli akt kupoprodaje te su se potvrdili kao roba, istodobno ostvarivši odgovarajuću dobit. (Lazibat, 2005, 110) Analiza kvalitete sa različitih stajališta pomaže u sagledavanju različitih aspekata kvalitete, a u tablici 2. specificirani su aspekti koji se najčešće spominju u literaturi.

Tablica 2. Aspekti kvalitete u literaturi

ASPEKTI KVALITETE	DEFINICIJA
Performanse	Ispunjava li proizvod ili usluga zahtjev kupca na najbolji mogući način
Karakteristike	Svojstva koja određeni proizvod ili usluga posjeduju, a neki drugi proizvod ili usluga ne posjeduju
Pouzdanost	Dostupnost proizvoda ili usluge u trenutku kada se ukaže potreba za njima
Sukladnost	Proizvod ili usluga obavljaju ono što se od njih očekuje
Trajnost	Koliko dugo se određeni proizvod ili usluga mogu upotrebljavati
Estetika	Kakav je osjećaj korištenja određenog proizvoda ili usluge
Uslužnost	Koliko dugo treba da se proizvod ili usluga ponovno vrate u funkciju nakon što su onesposobljeni
Percipirana kvaliteta	Subjektivni dojam kupca o nekom proizvodu ili usluzi stvoren temeljem ostalih aspekata kvalitete

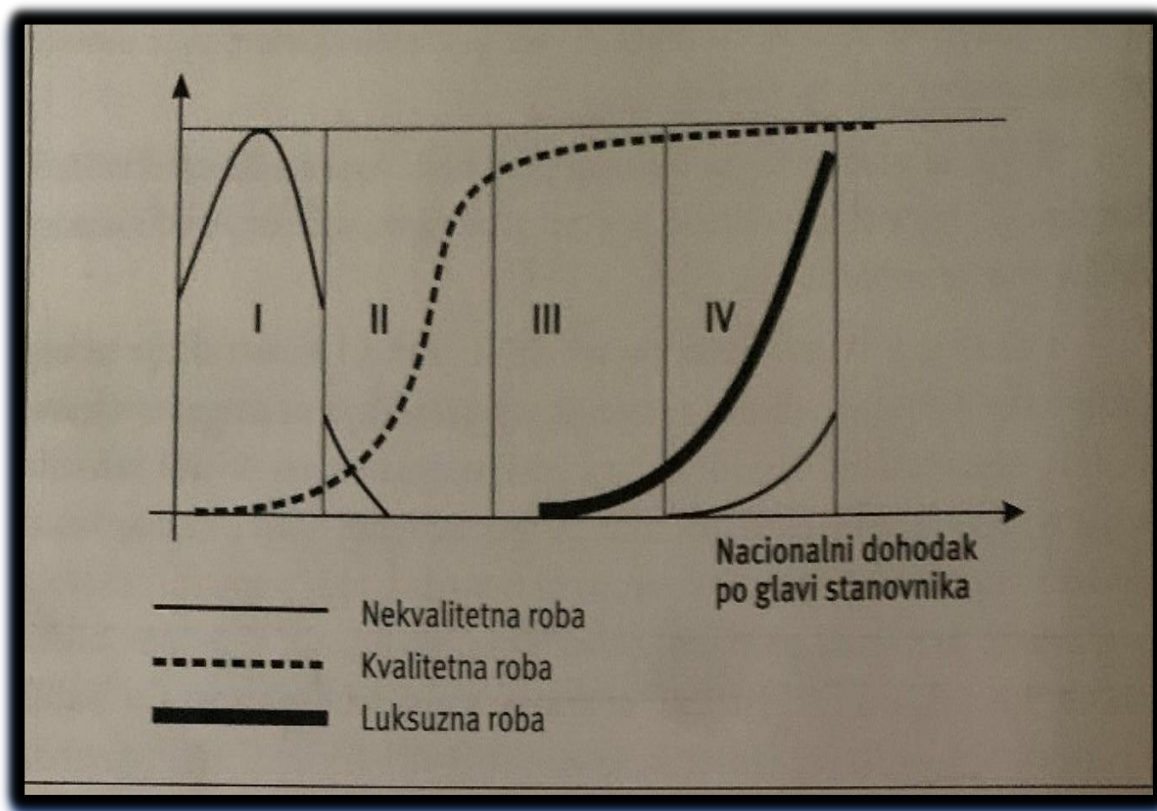
Izvor: <https://www.hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalite-tom618e70fc7168b.pdf> (25.4.2022.)

Percipirana kvaliteta proizvoda ili usluga zajedno s budžetskim ograničenjima kupaca, dovodi do pojave učinka zamjene i učinka transformacije. Kupci premda svjesni razlika u razini kvalitete, birati će proizvode i usluge, prije svega u skladu sa svojim financijskim mogućnostima. (Buntak et al., 2021)

2.Učinak zamjene, je pojava kad plasman robe (niskokvalitetne, kvalitetne i luksuzne) na određenom tržištu ovisi o platežnoj moći prosječnog kupca. Učinak zamjene pokazuje da kupci znaju dobro razlikovati kvalitetnu robe od nekvalitetne, ali kupuju mahom one proizvode koje su u mogućnosti financirati. (Lazibat, 2005, 110-112)

Autor Lazibat, daje prikaz postojećeg stanja tržišta u svijetu, a dijeli ih u četiri kategorije: 1. siromašna; 2. u razvoju; 3. srednje razvijena; 4. visoko razvijena. (Lazibat, 2009, 47) Slika 2. jasno ilustrira koja se razina kvalitete robe veže uz pojedinu kategoriju tržišta, odnosno vidljiva je pozitivna korelacija između više razine ekonomske razvijenosti zemalja i prodaje roba više razine kvalitete.

Slika 2. Vrsta kvalitete robe



Izvor: (Lazibat: 2005, 113)

Prvu kategoriju tržišta, karakterizira kupnja uglavnom jeftinih, nekvalitetnih proizvoda, premda postoje zahtjevi kupaca za svim vrstama robe. Karakteristično je za siromašne ili ratom pogođene zemlje. Drugu kategoriju tržišta, koje je specifično za zemlje u razvoju, karakterizira, da s jačanjem ekonomije, niskokvalitetnu robu nastoji zamijeniti kvalitetnom, s tim da se u potpunosti ne odbacuje ni kupovina niskokvalitetne robe. Treću kategoriju tržišta, koje se veže uz srednje razvijene zemlje, odlikuje, da se zadovoljenje osnovnih životnih potreba vrši uglavnom kvalitetnim proizvodima, te sve više raste potreba i za luksuznim dobrima. Četvrtu kategoriju tj. najrazvijenija tržišta obilježava plasman svih mogućih vrsta robe (niskokvalitetne, kvalitetne i luksuzne). Radi se o ponovnoj pojavi niskokvalitetne robe s tim da ona nije onakva kao u prvoj kategoriji, već je riječ, na primjer o jednokratnom posuđu, haljini za jedan izlazak i slično. (Lazibat, 2005, 112-113)

3.Učinak transformacije, ukazuje da se na određenom tržištu i u datom vremenskom intervalu, s protokom vremena pojedini parametri kvalitete mijenjaju. (Lazibat, 2005, 114) Pod utjecajem globalizacije tržišta, učinak transformacije je sve izraženiji, a ukusi kupaca sve ujednačeniji. Kao primjer učinka transformacije može se navesti sve veća dostupnost turističkih usluga i putovanja, pojava modnih hirova i slično. Danas je od iznimne važnosti, da proizvođači shvate važnost učinka transformacije, jer se u protivnom može dogoditi, da se njihova roba u odnosu na konkurentsku prodaje slabo ili čak nikako. Uslijed djelovanja različitih faktora, kao što su učinak stajališta, učinak zamjene i učinak transformacije, kvaliteta robe je relativna kategorija (po mjestu, vremenu i obliku), te kao takva onemogućuje davanje apsolutne ocjene kvalitete čak ni za precizno ograničeno vrijeme i prostor. (Injac, 1998, 82)

### **2.3. Karakteristike kvalitete i ocjena njezine razine**

Karakteristike kvalitete mogu se svrstati u dvije skupine, a to su: (Skupina autora, 1997, 61)

#### 1.Proizvodne

-mehanička svojstva

-električna svojstva

-dužne mjere

- geometrijski oblik
- površinska obrada
- mehaničke karakteristike sastava i
- električne karakteristike sastava.

## 2. Uporabne

- funktionalnost
- pouzdanost i
- izgled.

Kad je riječ o ocjenjivanju kvalitete (kakvoće) proizvoda, vrednuju se prvenstveno one karakteristike koje utječu na kvalitetu konkretnog proizvoda i određuju razinu njegove kvalitete. Budući apsolutna kvaliteta ne postoji, može se govoriti jedino o određenoj razini kvalitete iz čega proizlazi, da je kvaliteta relativna kategorija. Naime, pojedinci o razini kvalitete imaju različita mišljenja i predodžbe. Iste karakteristike kupci ocjenjuju različito, a to ovisi o njihovom znanju, kupovnoj moći, željama i slično. Čak je i vrhunski proizvod podložan vremenskoj funkciji, te se mijenja s evolucijom potreba i ukusa kupaca, kao i s razvojem znanosti i tehnike. (Lazibat, 2005, 115)

Kako bi se dobio vrijednosni izraz koji ukazuje na razinu kvalitete, uspoređuju se svojstva određenog proizvoda koja su uzeta kao osnova. Najznačajnija mjerila za ocjenjivanje razine kvalitete proizvoda su: (Skupina autora, 1997, 62)

- ✓ sukladnost s normama, a to znači da proizvod mora odgovarati zahtjevima postavljenim normom, ukoliko postoji norma za stanoviti proizvod;
- ✓ sukladnost sa svojstvima navedenim u dokumentima proizvoda (prospekt, katalog, upute za upotrebu i slično) koja su obično prilagođena zahtjevima tržišta i cijeni;
- ✓ pouzdanost kao značajno mjerilo, osobito za proizvode koje je potrebno za vrijeme korištenja redovito održavati tako da zadrže odgovarajuća svojstva u propisanim okvirima;
- ✓ ekološka prihvatljivost, što znači da proizvodi i proizvodni postupci ne oštećuju prirodni okoliš;
- ✓ moderan i estetski oblik industrijskih proizvoda;

- ✓ servisiranje i opskrba zamjenskim dijelovima;
- ✓ prodajna i transportna ambalaža, gdje se kod prodajne ocjenjuje primarno estetski izgled, a kod transportne ambalaže funkcionalnost zaštite prilikom transporta.

Kao norma za usporedbu najčešće se uzima: (Lazibat, 2005, 116)

- idealan proizvod koji optimalno zadovoljava sva stajališta glede uporabne vrijednosti;
- realni proizvod vrhunske kvalitete, npr. svjetski poznate robne marke i
- realni proizvod sa sličnim svojstvima, npr. konkurentski.

## 2.4. Kontinuirano unapređivanje

Kontinuirano unapređivanje, danas je jedna od najvažnijih pretpostavki za uspjeh poduzeća na domaćem i svjetskom tržištu. Konceptija kontinuiranog unapređivanja nije nešto novo, ali joj se u davnim počecima nije pridavalo veliko značenje. Tu koncepciju, najprije su počela primjenjivati japanska poduzeća u proizvodnji, ali i poslovanju kao cjelini. Izvorna japanska riječ za kontinuirano unapređivanje jest kaizen, koja se u hrvatskom jeziku može prevesti kao stalno i trajno poboljšavanje. Preciznije određenje riječi kaizen proizlazi iz njezine podjele na dvije riječi tj. kai, koja znači kontinuirano dobrovoljno i riječi zen, koja znači poboljšavanje, pa implicira dobrovoljno kontinuirano poboljšavanje. Kontinuirano unapređivanje je filozofija kojom se teži unaprijediti sve čimbenike, kako pojedinačno tako i u njihovoj ukupnosti, a koji su povezani s procesom pretvaranja inputa u outpute. Prije svega, odnosi se na opremu, metode, materijale i ljude. (Skoko, 2000, 93) Ukoliko poduzeća održavaju postojeći status u svom poslovanju, to jest ne uvode nove tehnologije i ne inoviraju proizvode ili usluge koje nude na tržištu, to se može poistovjetiti sa stajanjem na mjestu u momentu trajanja utrke. Određeni proizvod ili usluga, danas se mogu smatrati inovativnim, dok sutra sasvim „običnim“ ili čak zastarjelim, iz čega proizlazi zaključak da proces unapređivanja ne smije nikada prestati već ga treba prakticirati uvijek i zauvijek.

Prema koncepciji kontinuiranog unapređivanja stara se izreka po kojoj „ako nešto nije pokvareno, ne treba ga ni popravljati“, mijenja u izreku „samo zato što nešto nije pokvareno, to i ne znači da ne može biti poboljšano to jest unaprijeđeno.“ (Skoko, 2000, 93) Istaknuti guru kvalitete, William Edwards Deming je naglašavao, kako unapređenje kvalitete nije jednokratno nastojanje, budući uprava poduzeća treba stalno pronalaziti nove načine poboljšanja kvalitete,

a njegov citat glasi: „Gašenje požara nije unapređivanje. Pronalaženje grešaka, njihovih uzroka te otklanjanje tih uzroka je tek vraćanje procesa u njegovo izvorno stanje. To nije unapređivanje kvalitete. To je gašenje požara.“ (Walton, 1986, 67) Kontinuirano se unapređivanje ne sastoji u rješavanju izoliranih problema kako se oni javljaju, što se naziva „gašenjem požara“, već je bitno da se ispravi nedostatak koji je prouzročio problem. U protivnom, „gašenje požara“, dovest će do opetovanja problema. (Lazibat, 2009, 89)

Koncepcija kontinuiranog poboljšavanja, to jest unapređivanja koja je najprije primijenjena u praksi u Japanu, omogućila je mnogim njihovim poduzećima znatan uspjeh u poslovanju što je onda navelo i druga poduzeća, posebno u razvijenim zapadnim zemljama, da o toj koncepciji počnu sve više razmišljati. (Skoko, 2000, 94)

Slika 3. Razlika između zapadnog i japanskog menadžmenta

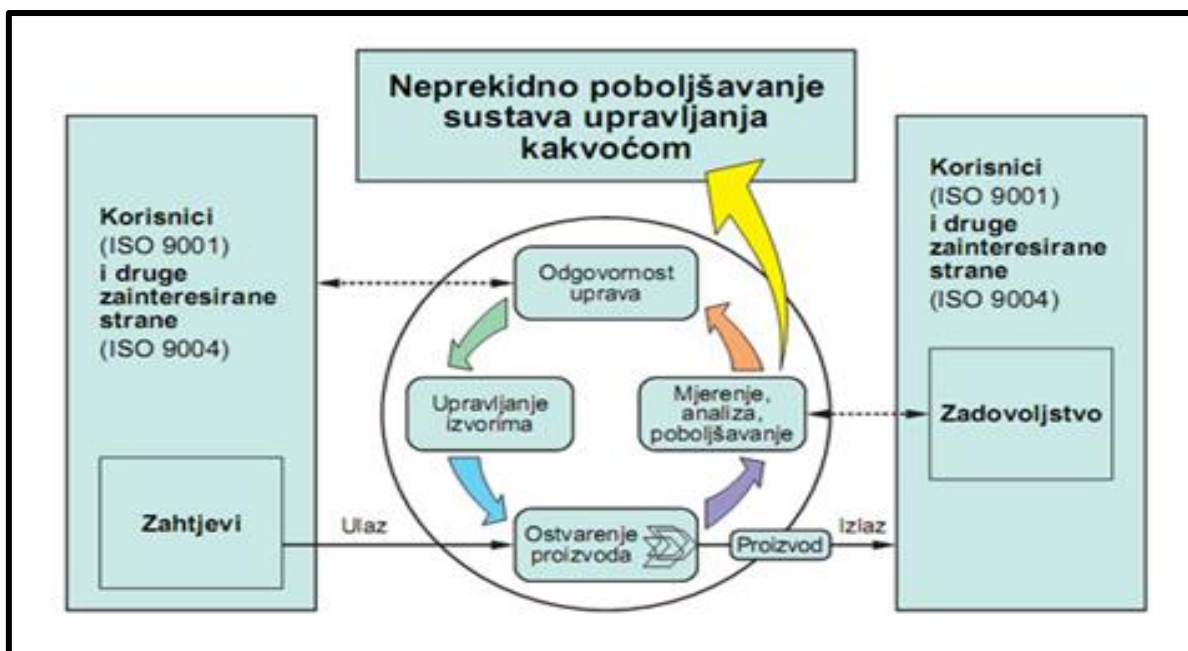
Tradicionalni zapadni menadžment	40% DNEVNE OPERACIJE		60% „GAŠENJE POŽARA“
Najbolji u Japanu	20% DNEVNE OPERACIJE	20% „GAŠENJE POŽARA“	60% SUSTAVNO KONTINUIRANO UNAPREĐIVANJE

Izvor: (Skoko: 2000, 94)

Slika 3. ilustrira spomenute razlike u shvaćanju zapadnog i japanskog menadžmenta. Naime, dok tradicionalni zapadni menadžment oko 40% svog radnog vremena troši na rutinske operacije, a čak 60% na rješavanje problema - „gašenje požara“, japanski menadžment svoje radno vrijeme koristi puno racionalnije. Samo 20% otpada na uobičajene dnevne radnje, 20% na rješavanje nastalih problema, dok je čak 60% vremena posvećeno kontinuiranom unapređivanju.



Slika 4. Model neprekidnog poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom



Izvor: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug>, (28.4.2022.)

Na modelu prikazanom na slici 4, fokus je na procesu ostvarenja proizvoda koji će imati za posljedicu zadovoljstvo kupaca. Prikazani model uzima u obzir načela sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, a posebno naglašava načelo usmjerenosti na kupce, odnosno njihove zahtjeve jer su upravo kupci ti, koji bi trebali svojim potrebama i očekivanjima naspram pojedinog proizvoda ili usluge naznačiti smjer i cilj koji se želi ostvariti odvijanjem neprekidnog poboljšavanja poslovnih procesa poduzeća. Neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom, ima za posljedicu ne samo veće zadovoljstvo kupaca/korisnika već i ostalih zainteresiranih strana.

Menadžment igra glavnu ulogu u kontinuiranom unapređivanju kvalitete, budući uspostavlja odbor za kvalitetu na razini cijelog poduzeća, te surađuje s njim kako bi se ostvarili specifični ciljevi unapređivanja kvalitete u ciljanom vremenskim periodu. Nadalje, menadžment je taj koji osigurava moralnu i fizičku potporu. Moralna potpora se manifestira kao predanost, dok se fizička potpora javlja u obliku resursa potrebnih da bi se ostvarili postavljeni ciljevi unapređivanja kvalitete. Osim toga, menadžment prati periodičan napredak i odaje zaslužena priznanja, te ugrađuje kontinuirano unapređivanje kvalitete u uobičajeni sustav nagrađivanja, uključujući promaknuća i povećanja plaće. (Goetsch, Davis, 2006, 639) Kad se govori o modelima kontinuiranog unapređivanja, može se reći da različita poduzeća primjenjuju u tu

svrhu različite modele unapređivanja kvalitete. Posebno se može izdvojiti PDCA ciklus i japanska filozofija „kaizen“. Konceptijski temelj kontinuiranog unapređivanja za poduzimanje aktivnosti u tom smjeru nalazi se u ciklusu: PLANIRAJ - ČINI - PROVJERI - DJELUJ, koji se naziva Shewartovim ciklusom (Shewart Cycle), po njegovu začetniku, ili Demingovim krugom (Deming Wheel), po čovjeku koji ga je popularizirao u primjeni. (Skoko, 2000, 94)

Slika 5. PDCA ciklus



Izvor: <https://www.dreamstime.com/pdca-quality-cycle-diagram-plan-do-check-act-icon-circle-jigsaw-arrow-dash-line-roll-around-vector-design-image201884946> (28.4.2022.)

Slika 5. predočava četiri faze kontinuiranog unapređivanja, koje pretpostavljaju slijedeće radnje, a opisuje ih autor Skoko: (Skoko, 2000, 95)

**1. PLANIRAJ** (engleski Plan) - potanko istraži i analiziraj postojeći proces, a potom ga standardiziraj (normaliziraj). Poslije toga prikupi podatke radi identificiranja problema i razvij plan unapređivanja, te specificiraj mjerila za ocjenjivanje plana.

**2. UČINI** (engleski Do) - provedi plan, po mogućnosti na suženom području (određeni proces), dokumentiraj promjene i prikupi podatke za ocjenu.

**3. PROVJERI** (engleski Check) - ocijeni podatke prikupljene na određenom suženom području (prema točki 2.) i provjeri koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenim u planu.

**4. DJELUJ** (engleski Act) - ako su rezultati uspješni, standardiziraj novu metodu, te s njom upoznaj sve ljude na koje se ona odnosi, a zatim im organiziraj obuku. Razmotri mogućnost za promjene i u drugim (sličnim) procesima. Ukoliko međutim, rezultati nisu zadovoljavajući, ponovno pregledaj i na odgovarajući način revidiraj plan (ako to ima smisla) ili od toga plana, odnosno projekta, odustani.

Interakcija PDCA metodologije i procesnog pristupa predstavlja suštinu sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001. Pojednostavljeno rečeno, neprekidnim ponavljanjem radnji planiraj - učini - provjeri - djeluj, poduzeća stvaraju preduvjete za ostvarivanje željenog cilja, a to je neprekidno poboljšanje ukupne efikasnosti uspostavljenog sustava. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug>, 28.4.2022.)

Kad se razmatra koncept kontinuiranog unapređivanja, važno je razjasniti mišljenje koje je dosta uvriježeno, a pretpostavlja da se njegovo provođenje odvija malim i postupnim koracima. Međutim, taj koncept, prema Evansu, ne isključuje ni radikalne korake, pa navodi: „Kontinuirano unapređivanje znači poboljšavanje kako putem malih pozitivnih promjena, tako i znatnim prodorima, odnosno razvojem. Prema kaizen filozofiji, poboljšanja na svakom polju poslovanja - troškova, ispunjavanja rokova isporuke, sigurnosti zaposlenika i razvoja njihovih sposobnosti, odnosa s dobavljačima, razvoja novih proizvoda i proizvodnosti - povećavaju uspješnost tvrtke.“ (Evans, 1997, 59) Autor Laraia smatra, da se slijedeći filozofiju kontinuiranog unapređivanja bitne promjene mogu ostvariti i u kraćem vremenskom razdoblju, pa tako ističe,

da je kaizen „visoko fokusirani proces poboljšavanja sa svrhom da se postigne poboljšanje, odnosno rast razine performansi, i to od 20, 50, 90 posto, u kratkom roku i na usko ciljanim područjima.“ (Laraia, 1997, 219)

Važne odrednice kaizen pristupa su: (Goetsch, Davis, 2006, 654)

- Fokus na kupce
- Timski rad
- Just-in-Time (u prijevodu s engleskog: Točno na vrijeme)
- Krugovi kvalitete
- Suradnja menadžmenta i radnika
- Održavanje ukupne produktivnosti.

Kaizen pristup utječe na poboljšanja proizvodnih, te ostalih procesa na razini cijelog poduzeća. Zbog čega kaizen pristup naglasak stavlja na procese argumentirao je autor Rehfeld, koji navodi: „Temeljni razlog tome da je proces putem kojega se izvodi posao te nastojanje na njegovu kontinuiranom unapređivanju čak važnije od krajnjeg rezultata, jest zapravo u tome što se baš kroz procese ostvaruje rezultat. Briga samo o rezultatu može značiti gubitak izgleda za unapređenje procesa.“ (Rehfeld, 1994, 35-36)

### 3. Sustavi upravljanja kvalitetom i zašto su potrebni

„Sam odabireš put kojim želiš krenuti“

John Marks Templeton

Svako poduzeće, odnosno njegova uprava trebala bi biti svjesna, da bez kupaca koji će kupovati njihove proizvode ili usluge, ne može ostvariti dobit, niti opstati na tržištu. Stoga, gotovo svako poduzeće, neovisno o veličini, djelatnosti i ostalim obilježjima primjenjuje određeni sustav za upravljanje kvalitetom i ostale sustave upravljanja. Sustavi upravljanja kvalitetom su važan alat za uspostavu efikasnog, te konkurentski sposobnog poduzeća. Posredstvom međunarodnih normi oni su široko prihvaćen model za postizanje željenih svojstava proizvoda, usluga i djelatnosti na način koji je troškovno isplativ. Dakle, sustavi upravljanja kvalitetom poboljšavaju način na koji poduzeća rade, te pridonose većem zadovoljstvu zaposlenika, kupaca i općenito boljem poslovnom uspjehu poduzeća koja su ih ugradila u svoje poslovanje, što zorno ilustrira slika 6.

Slika 6. Prikaz sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću



Izvor: [https://www.google.com/search?q=prikaz+sustava+upravljanja+u+tr-tki&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbaY1Af7zo09U-iVPI0q36SK-pjhw:1656251597329&source](https://www.google.com/search?q=prikaz+sustava+upravljanja+u+tr-tki&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbaY1Af7zo09U-iVPI0q36SK-pjhw:1656251597329&source) (2.5. 2022.)

Sustav upravljanja kvalitetom je okvir za procese i postupke koji se koriste kako bi se osiguralo da poduzeće može ispuniti sve zahtjeve bitne za ostvarenje svojih poslovnih ciljeva. (<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 2.5. 2022.) Usmjerala poduzeće koje ga primjenjuje, da metodom „korak po korak“ dostigne najbolju poslovnu praksu. Različiti sustavi upravljanja pokrivaju specifična područja djelovanja. Posebno treba istaknuti da sve norme za sustave upravljanja ne donose zahtjeve, s tim da se sustav može certificirati samo prema normi koja donosi zahtjeve. Najčešće norme za sustave upravljanja su: (<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 2.5. 2022.)

- HRN EN ISO 9001. Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi
- HRN EN ISO 22000. Sustavi upravljanja sigurnošću hrane - Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane
- HRN EN ISO 14001. Sustavi upravljanja okolišem - Zahtjevi s uputama za primjenu
- HRN EN ISO 50001. Sustavi upravljanja energijom - Zahtjevi s uputama za primjenu
- HRN ISO 26000. Upute o društvenoj odgovornosti
- HRN ISO 31000. Upravljanje rizikom - načela i upute.

Valja također napomenuti, da je sustave upravljanja moguće implementirati i provoditi zasebno ili kao integrirani sustav upravljanja.

### **3.1. Svrhovitost implementacije sustava upravljanja kvalitetom**

Sustav upravljanja kvalitetom služi „za usmjeravanje i kontrolu organizacije u odnosu na kvalitetu.“ (<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 2.5.2022.) U 21. stoljeću sustav upravljanja kvalitetom ima težnju ispreplitanja s održivošću i transparentnošću poslovanja. Zadovoljstvo investitora i kupaca, kao i percipirana kvaliteta proizvoda i usluga koje poduzeće nudi na tržištu usko su povezani upravo s ova dva činitelja. Osnovna prednost sustava upravljanja kvalitetom jest stalno poboljšanje svih procesa, usklađenost sa zahtjevima kupaca, zakonodavstva, struke, kao i bolje upravljanje rizicima. (<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 2.5. 2022.) Nužnost povezanosti, odnosno prožimanja sustava kvalitete s ostalim elementima upravljanja u poduzeću ilustrira slika 7.

Slika 7. Povezanost sustava kvalitete s ostalim elementima upravljanja u poduzeću



Izvor: [https://www.google.com/search?q=povezanost+sustava+kvalitete+s+ostalim+elementima&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsZt\\_F8-FOV-GWAcYfm91GKTPxF5Z](https://www.google.com/search?q=povezanost+sustava+kvalitete+s+ostalim+elementima&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsZt_F8-FOV-GWAcYfm91GKTPxF5Z), (3.5.2022.)

Ključne odluke vezano za ciljeve kvalitete ima uprava poduzeća ili vlasnik, ali se njihova realizacija provodi na svim razinama u poduzeću. Razlozi i motivi za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom se razlikuju, a mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje. Vanjski su često imperativ poslovanja sa stranim naručiteljima, a u posljednje vrijeme i zahtjev pojedinih međunarodnih propisa. (Funda, 2012, 54) Unutarnji čimbenici koji potiču na donošenje odluke o uvođenju sustava upravljanja kvalitetom najčešće se tiču povećanja efikasnosti proizvodnje, povećanja tržišnog udjela, poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga, smanjenja defekata proizvoda itd..

Iako je uvođenje sustava upravljanja kvalitetom poprilično mukotrpan posao u hrvatskom okruženju zamjećuje se, da dovodi do niza pozitivnih učinaka u poduzećima koja ga uvođe ili ga već imaju uspostavljenog. Ponajprije se pomak odnosi na obrazovanje i to ne samo iz područja upravljanja kvalitetom, već upravljanja općenito i shvaćanja važnosti obrazovanja. (Funda, 2012, 55) Vrlo često sustavi upravljanja kvalitetom potiču određene procese koji uopće nisu bili poznati mnoštvu hrvatskih poduzeća kao, primjerice, praćenje zadovoljstva kupaca/klijenata. Zapravo, vrlo je čest slučaj da se umjesto jasnog opisa procesa u određenom hrvatskom

poduzeću, radi uvođenja sustava upravljanja kvalitetom, mora pristupiti ili reinženjeringu poslovnih procesa ili kreiranju posve novih radnih procesa da bi se udovoljilo zahtjevima norme. Konačno, i u većini hrvatskih poduzeća se sve više shvaća nužnost povezivanja alata i dobiti ostvarenih uvođenjem norme ISO 9001 u svakodnevno poslovanje, jer u protivnom cijela investicija bi bila neisplativa. (Funda, 2012, 55)

Dobro implementiran sustav upravljanja kvalitetom može utjecati na sve činitelje koji određuju poslovni uspjeh određenog poduzeća. Najvažnije značajke kvalitetnog poduzeća prema Američkom društvu za kvalitetu su: (Buntak et al., 2021)

- ✓ ispunjavanje zahtjeva kupca, što pridonosi jačanju povjerenja u poduzeće, te u konačnici dovodi do povećanja broja kupaca i prodaje.
- ✓ ispunjavanje zahtjeva poduzeća, obzirom da osigurava poštivanje propisa i pružanje proizvoda i usluga na najisplativiji način, stvarajući prostor za širenje, rast i dobit.

### **3.2. Temeljna načela sustava upravljanja kvalitetom – ISO 9001**

U praksi uspostavljanja sustava kvalitete, načela predstavljaju veliki izazov ne samo za poduzeća i njihovo vodstvo, već i za organizacije koje savjetuju, educiraju ili vrše certifikaciju. (Funda, 2012, 40). Temeljna načela sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 su razrađena kako bi ih vodstvo moglo upotrijebiti za vođenje poduzeća, osiguravajući neprekidno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom. (<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vo-dic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 4.5.2022.) Osam ključnih načela sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 specificirano je u tablici 3.



Tablica 3. Temeljna načela sustava upravljanja kvalitetom - ISO 9001

1.	USMJERENOST NA KUPCA	Poduzeće mora razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupaca. Zahtjeve kupaca treba ispuniti, a njihova očekivanja premašiti.
2.	VODSTVO	Vodstvo poduzeća odgovorno je za definiranje ciljeva tvrtke i održavanje okruženja u kojem ljudi mogu učinkovito djelovati i biti motivirani.
3.	UKLJUČENOST LJUDI	Ljudi unutar poduzeća moraju biti uključeni, motivirani i predani zajedničkom cilju. Potpuno uključivanje zaposlenika omogućava korištenje njihovih vještina u cilju postizanja maksimalne obostrane koristi.
4.	PROCESNI PRISTUP	Veća je vjerojatnost da će poduzeće postići svoje ciljeve, ako sve poslovne aktivnosti sagledava, razumije, njima upravlja i realizira ih kroz jasne poslovne procese.
5.	SUSTAVNI PRISTUP UPRAVLJANJU	Poduzeće povećava mogućnost ostvarenja svojih ciljeva kada utvrdi, razumije i upravlja međusobno povezanim procesima kao sustavom. Usredotočuje se na ključne procese, poboljšava ih i lakše se prilagođava promjenama.
6.	STALNO POBOLJŠANJE	Kontinuirano poboljšavanje poslovanja osigurava veći stupanj sposobnosti sustava za ispunjenje zahtjeva kupaca, rast i bržu reakciju na buduće promjene.
7.	ČINJENIČNI PRISTUP DONOŠENJU ODLUKA	Važeće odluke temeljene na razumijevanju stvarnih podataka i informacija poduzeću pomažu u donošenju ispravnih odluka.
8.	OBOSTRANO KORISNAN ODNOS S DOBAVLJAČIMA	Dobavljači mogu biti od presudnog značaja za poduzeće, stoga je važna bliska, obostrano korisna suradnja kojom se stvara vrijednost za obje tvrtke.

Izvor: <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (4.5.2022.)

### 3.3. Suština važnosti norme ISO 9001

Uspješna poduzeća su ona koja su vođena kvalitetom, počevši od načina na koji djeluju, preko razine usluge koju pružaju do proizvoda kojeg isporučuju kupcima. Usmjerenost na kvalitetu osigurava poduzećima bolje prepoznavanje novih mogućnosti na sve konkurentnijem globalnom tržištu. Ukoliko je poduzeće certificirano prema normi ISO 9001, to svjedoči o njegovoj posvećenosti kvaliteti što omogućava postizanje i boljih poslovnih rezultata. Kvaliteta se odnosi na sustav upravljanja poslovanjem odnosno svim procesima. U cijelom se svijetu poduzeća usklađuju s normama koje su vezane za kvalitetu, kako bi osvojila veće povjerenje poslovnih partnera i kupaca. (<https://www.bureauveritas.hr/iso-9001-sustavi-upravljanja-kvalitetom>, 5.5.2022.)

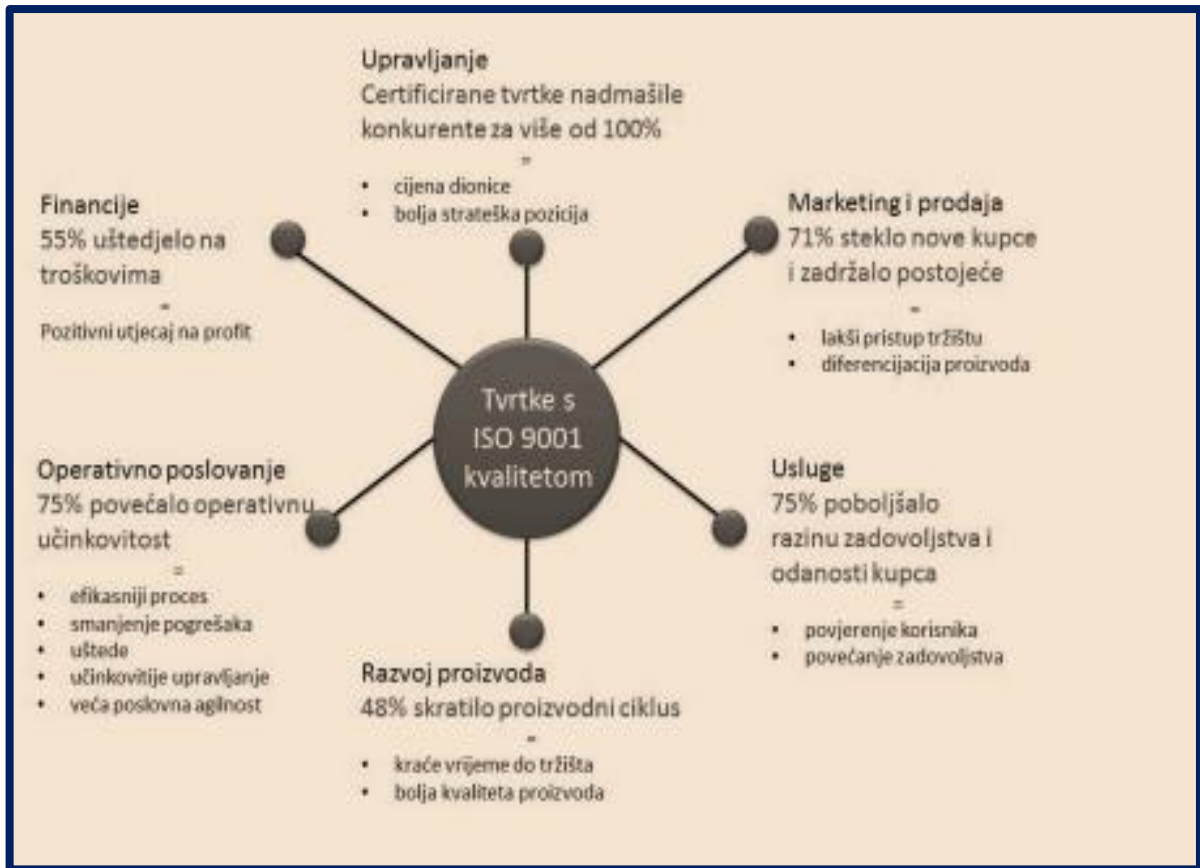
Sam proces uvođenja sustava upravljanja kvalitetom, u skladu sa zahtjevima norme ISO 9001, zahtijeva potpuno novi pristup poslovanju u uvjetima koji najvećim dijelom vladaju u Republici Hrvatskoj. Odgovornosti, ovlaštenja, procesni pristup, orijentiranost na kupca, jasna vizija, misija i ciljevi vrlo često predstavljaju novine u razmišljanju poslovnih subjekata u Hrvatskoj. (Funda, 2012, 54) Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom (SUK), sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 predstavlja stratešku odluku poduzeća, budući implementirani sustav upravljanja kvalitetom treba pridonijeti poboljšanom upravljanju poduzećem. Kvaliteta sustava upravljanja od presudne je važnosti za poboljšanje konkurentnosti svakog poduzeća, gospodarstva, kao i društva u cjelini. ([file:///C:/Users/Draga/Downloads/639292.11. Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/639292.11. Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja%20(3).pdf), 5.5.2022.)

ISO 9001 je međunarodna norma za sustave upravljanja kvalitetom koju izdaje Međunarodna organizacija za normizaciju ISO (engleski: International Organization for Standardization), čije je sjedište u Ženevi, Švicarska. Sustav upravljanja kvalitetom omogućuje koordinaciju i upravljanje procesima poduzeća radi ispunjenja zahtjeva kupaca i regulatornih zahtjeva, te radi neprekidnog poboljšanja učinkovitosti i djelotvornosti. To je formalizirani sustav koji uključuje dokumentirane procese, procedure i odgovornosti pomoću kojih se bolje i brže postižu ciljevi poduzeća. (<https://www.efzg.unizg.hr/o-nama-29714/akreditacije-certifikati-i-clanstva/iso-9001-2015/43051>, 5.5.2022.) Norma ISO 9001 kao međunarodni standard, prepoznata je u biti kao temelj na kojemu će svako poduzeće izgraditi sustav koji će omogućiti zadovoljstvo kupaca i kontinuirano unaprjeđenje. Kao takvu, mnoga poduzeća je zahtijevaju kao minimalan uvjet da bi određena tvrtka mogla postati dobavljač. (<https://advisera.com/9001academy/hr/sto->

[je-iso-9001/](#), 5.5.2022.) ISO 9001 sustav upravljanja kvalitetom postao je apsolutni prioritet u današnjoj industriji, a potreba za njime proizlazi iz više razloga. Upravo je taj široko primjenjivi sustav postao ključan faktor u rješavanju problema s kojima se susreću mnoga suvremena poduzeća svih vrsta i veličina. Osim što pruža jamstvo da su svi procesi odnosno proizvodi ili usluge realizirani prema zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom definiranim normom ISO 9001, neovisno o vrsti proizvoda ili usluge, sustav upravljanja kvalitetom donosi i mnogo bitnije prednosti. Te prednosti se najviše ogledaju u povećanju zadovoljstva zaposlenika i smanjenju njihove fluktuacije, smanjenju broja nesukladnosti, odnosno pogrešaka, uštedi vremena, a u konačnici i smanjenju troškova. Također, pridonosi potpunom usklađivanju sa regulatornim zahtjevima i obvezama. (<https://top-consult-grupa.hr/usluge/iso-90012015-upravljanje-kvalitetom/>, 5.5.2022.) Uspostava sustava upravljanja kvalitetom je na dobrovoljnoj osnovi, odnosno uvođenje norme nije naznačeno kao obvezno zakonom. Normu ISO 9001 poduzeća primjenjuju zato što to sama hoće ili radi toga što to od njih zahtijevaju njihovi kupci. (Funda, 2012, 56)

Norma ISO 9001 se može odrediti kao univerzalni recept za uspješno normiranje sustava upravljanja, ali postizanje koristi za poduzeće će u znatnoj mjeri biti uvjetovano trudom koji vodstvo i zaposleni ulože u prilagodbu zahtjevima norme. Vanjski čimbenici koji su doveli do znatnog povećanja broja ISO 9001 certificiranih poduzeća, ali i adekvatna prilagodba zahtjevima normi će na kraju odrediti utjecaj na performanse poduzeća. (<https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 5.5.2022.) Brojne prednosti koje donosi implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 ilustrira slika 8.

Slika 8. Prednosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001



Izvor: [https://www.google.com/search?q=koristi+od+implementacije+sustava+upravljanja+kvalitetom&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsanj5cZshuVQt5Ge-I6FDsuYfE](https://www.google.com/search?q=koristi+od+implementacije+sustava+upravljanja+kvalitetom&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsanj5cZshuVQt5Ge-I6FDsuYfE), (5.5.2022.)

### 3.3.1. Prednosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom - ISO 9001

- ✓ Pruža lokalnu, regionalnu i globalnu konkurentsku prednost;
- ✓ Povećava ekonomičnost, učinkovitost i profitabilnost;
- ✓ Osnažuje komunikaciju;
- ✓ Podiže ugled poduzeća;
- ✓ Podiže pouzdanost proizvoda/usluge;
- ✓ Potiče rad usmjeren na kupca;
- ✓ Povećava motivaciju zaposlenika;
- ✓ Uspostavlja trajno poboljšanje procesa kao korporativnu kulturu pomoću korektivnih i preventivnih radnji;

- ✓ Pruža sprečavanje ekonomskih i drugih gubitaka zbog problema kvalitete odnosno ne-kvalitete;
- ✓ Smanjuje troškove;
- ✓ Omogućuje sljedivost;
- ✓ Olakšava definiranje područja za poboljšanje;
- ✓ Može se primjenjivati u poduzećima svih veličina i iz bilo kojeg sektora. (<https://top-consult-grupa.hr/usluge/iso-90012015-upravljanje-kvalitetom>, 5.5.2022.)

### **3.3.2. Faze uspostave sustava kvalitete prema normi ISO 900**

Projekt uspostave sustava kvalitete prema normi ISO 9001 karakteriziraju točno određene faze, a to su prema Jakovčevu: (Jakovčev, 1998, 82)

1. Upoznavanje uprave poduzeća s temeljnim načelima funkcioniranja sustava kvalitete, načinima uspostave, troškovima i koristima koje on donosi kako bi mogla donositi ispravne poslovne odluke.

2. Odluka uprave o uspostavi sustava.

3. Snimanje postojećeg stanja kvalitete, utvrđivanje baze za planiranje projekta.

4. Usklađivanje plana projekta s utvrđenim aktivnostima, nositeljima odgovornosti, vremenu početka i dovršetka, utroškom rada za pojedinu aktivnost te njegovo odobrenje (od strane uprave).

5. Izbor i imenovanje odgovorne osobe za projekt uvođenja sustava kvalitete (predstavnik uprave za kvalitetu ili izvršni direktor).

6. Izbor i imenovanje članova tima za realizaciju projekta (najčešće su to rukovoditelji odjela čija funkcija utječe na kvalitetu proizvoda).

7. Osposobljavanje tima za rad na projektu što uključuje poznavanje serije norma ISO 9000 i njezinih elemenata.

8. Utvrđivanje, pisanje i objava politike kvalitete te stvaranje uvjeta i ambijenta da se ona prihvati i slijedi.

9. Utvrđivanje ovlasti i odgovornosti pomoću dijagrama ustroja, matrice odgovornosti i opisa poslova (svatko mora znati što mu je posao, za što odgovara i kome).

10. Opisivanje procesa. Prethodno ih treba analizirati i racionalizirati radi djelatnosti, osobito onaj ključni koji je osnovna djelatnost poduzeća.

11. Pisanje i primjena postupnika kvalitete uključujući sve potrebne upute, planove kvalitete i zapise.

12. Pisanje, objavljivanje i stavljanje u funkciju priručnika, to jest poslovnika kvalitete.

13. Osposobljavanje internih auditora i auditiranje sustava kvalitete.

14. Ocjena sustava od strane uprave.

15. Provedba korektivnih akcija i potvrđivanje njihovih djelatnosti radi unapređivanja sustava.

16. Prijava sustava za certifikaciju i dobivanje certifikata od akreditiranog tijela.

17. Objava certifikata.

Projekt implementacije može se provesti uz pomoć savjetnika ili bez njega, što ima svoje prednosti i nedostatke, jer njegovo angažiranje povećava cijenu projekta, ali u suprotnom može dovesti do neracionalnog trošenja resursa i produljenja roka uspostave sustava. Naime, savjetnik pomaže u racionalizaciji trošenja resursa i skraćuje vrijeme izgradnje sustava, koristeći svoje baštinjeno znanje i iskustvo.

### **3.3.3. Uvjeti za dobivanje certifikata prema normi ISO 9001**

Kako bi poduzeće uspješno implementiralo sustav kvalitete i dobilo certifikat prema normi ISO 9001, neophodno je da neovisno certifikacijsko tijelo utvrdi da konkretno poduzeće u svojoj praksi ispunjava zahtjeve norme u pogledu: (Lazibat, 2009, 172)

- sustava upravljanja kvalitetom,
- dokumentacije kvalitete,
- opredijeljenosti uprave poduzeća za kvalitetu,
- upravljanja resursima,

- realizacije proizvoda
- mjerenja, analize i poboljšanja.

Prema normi ISO 9001:2000 u odnosu na sustav upravljanja kvalitetom poduzeće mora:

- ✓ „utvrditi procese koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom i njegovu primjenu u organizaciji“.
- ✓ „odrediti slijed i međusobno djelovanje tih procesa“

Jedan od općih zahtjeva norme ISO 9001, jest određivanje bitnih kriterija i metoda temeljem kojih će se osigurati učinkovito odvijanje i upravljanje procesima u poduzeću. Prvo što je potrebno učiniti jest definirati procese i njihovu međuovisnost, a potom zahtijevane kriterije i metode. Kriteriji i metode uključuju imenovanje voditelja pojedinačnih procesa, opis procesa i raspoloživost dokumentacije o procesima. Kako bi se procesi mogli nadzirati i mjeriti, definiraju se mjesta i vremenski slijed mjerenja. Mjesta u procesu na kojima se obavlja mjerenje zovu se kritične točke sustava, a nužno ih je prepoznati i revidirati u skladu s promjenama u dotičnim procesima. (Lazibat, 2009, 173)

Norma ISO 9001 zahtjeva poboljšanje procesa, te od odgovornih u poduzeću traži analizu postojećeg procesa i uočavanje onih mjesta gdje postoji mogućnost za poboljšanja. Za analizu kritičnih točaka procesa uspostavlja se tim, kojeg najčešće koordinira menadžer kvalitete, a zadatak spomenutog tima je provoditi analizu nesukladnosti i davati prijedloge za poboljšanje procesa. Proces ili dijelovi procesa mogu se odvijati na različitim mjestima unutar poduzeća, a čak je moguće da dio procesa ili cijeli proces za poduzeće obavlja izabrani dobavljač. No, u tom slučaju poduzeće treba osigurati nadzor nad poslovanjem dotičnog dobavljača i to u dijelu procesa koji mu je striktno povjeren. (Lazibat, 2009, 173-174)

### **3.3.4. Uprava - čimbenik kvalitete**

U skladu s točkom 5.1. norme ISO 9001, od uprave se traže dokazi da razvija, primjenjuje i stalno poboljšava efikasnost sustava kvalitete. Uprava poduzeća ima izuzetno značajnu ulogu u osiguravanju uvjeta za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom. Odluke uprave će usmjeravati daljnji tijek aktivnosti na uvođenju sustava upravljanja kvalitetom s odlučujućim utjecajem na krajnji rezultat. “Model upravljanja kvalitetom ne određuje kako nešto treba odlučiti. Ali zahtijeva da se odluči.“ (Knoll, 2000, 59-67) Uprava, čiji je stvarni interes poboljšanje

sustava, mora delegirati određene ovlasti na menadžera kvalitete koje su vidljive kroz: sudjelovanje u donošenju odluka važnih za poduzeće; kroz oblikovanje misije, vizije, poslovne politike i strategije poduzeća; mogućnost aktivnog participiranja u planiranju poslovnih procesa te odgovarajuće ovlasti vezano za sistematizaciju radnih mjesta. (Lazibat, 2009, 183)

U poduzeću je važno primjenjivati opće načelo da svaki položaj, od člana najviše uprave do svih zaposlenika, treba imati jasno utvrđene odgovornosti te odgovarajuća ovlaštenja i znanja za ispunjenje odgovornosti. Greške prvenstveno nastaju kad se odgovornost dodjeljuje bez ovlaštenja ili adekvatnog znanja. Jedna osoba ili skupina ne može imati odgovornost dok istodobno odgovarajuća ovlaštenja imaju drugi. Odgovornost i ovlaštenje uprave poduzeća jest planiranje, oblikovanje i održavanje sustava, kako bi se na taj način osigurala kvaliteta proizvoda. (Funda, 2012, 48)

U skladu s gore iznesenim uprava poduzeća treba: (Funda, 2012, 49)

- utvrditi pristup za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom
- dokazati opredijeljenost za razvoj i poboljšavanje
- realizirati projekt.

### **3.4. Sustav upravljanja okolišem - norma ISO 14001**

Sve razvijenija svijest o problemima koji se tiču okoliša, sve veći pritisak javnosti i sve rigoroznija zakonska regulativa, kod sve više poduzeća inicirali su uvođenje sustava upravljanja okolišem. (<https://www.ekokvaliteta.hr/iso-14001-2015-sustav-upravljanja-okolisem>,

6.5.2022.) Danas se može konstatirati, da je nastupilo razdoblje eko kvalitete specifično po nizu normi ISO 14000. Zahtjevi suvremenog tržišta sve su stroži, pa osim kvalitete u fizičkom smislu, važan faktor konkurentnosti na tržištu razvijenih zemalja postaju ekološki parametri. Zelena nit protkala je sve, od dobavljača do poduzeća, pa sve do kupaca. Sve se više potenciraju ekološki zahtjevi po pitanju tehnologije proizvodnje, ambalaže, recikliranja i slično. Zahtjevi tržišta su dio općeg procesa poboljšanja kvalitete življenja u trajanju već nekoliko desetljeća, koji je Međunarodna organizacija za normizaciju formalizirala i globalizirala usvajanjem niza normi ISO 14000. (<https://hrcak.srce.hr/en/file/127917> 6.5.2022.)

ISO 14001 - Sustavi za upravljanje okolišem - specifikacije s uputama za primjenu, jedini je normativni standard iz „obitelji“ ISO 14000, dok su svi ostali standardi iz ove „obitelji“



normi informativnog karaktera. (Lazibat, 2009, 389) Normativni, naime znači, da su navedeni zahtjevi koji se moraju ispuniti, a njihovo ispunjavanje provjerava audit, dok se kod informativnih navode samo određene smjernice, te kao takvi ne podliježu auditu niti mogućnosti certifikacije.

### 3.5. Suština važnosti norme ISO 14001

Norma ISO 14001 je najpoznatija i najprihvatljivija međunarodna norma za sustave upravljanja okolišem, a primjenjiva je na cijeli niz poslovnih sektora bez obzira na raspon djelatnosti i veličinu poduzeća. ISO 14001 specificira zahtjeve za poduzeća, da proaktivno identificiraju i razumiju okolišne aspekte svojih aktivnosti, proizvoda i usluga, odnosno negativne utjecaje svog djelovanja na okoliš. Pomaže poduzećima da uspostave politiku zaštite okoliša, da bolje razumiju kako se značajnim aspektima može upravljati, kako provesti potrebne kontrole i povećati učinkovitost zaštite okoliša. Također, omogućuje poduzećima da lakše ispune svoju obvezu usklađenosti s primjenjivim zakonima i propisima. Kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja okolišem doprinosi ekološki učinkovitijem poslovanju. (<https://www.dnv.hr/services/iso-14001-upravljanje-okolisem-3360>, 7.5.2022.) Prihvaćanje obveze prema zaštiti okoliša imati će pozitivan utjecaj na kratkoročni i dugoročni uspjeh poduzeća i donijeti im slijedeće koristi: ([www.sgs.com](http://www.sgs.com)., 7.5.2022.)

- ✓ poboljšanje ugleda poduzeća i ugleda kupaca, kao i odnosa s javnim službama i lokalnom zajednicom
- ✓ bolje korištenje energije i zaštita voda
- ✓ pažljiviji izbor sirovina i kontrolirano recikliranje otpada što pridonosi smanjenju troškova i povećava konkurentnost
- ✓ smanjivanje financijskog tereta zbog reaktivnih upravljačkih strategija kao što su popravci, čišćenja, plaćanje kazni zbog kršenja zakona
- ✓ osiguravanje sukladnosti sa zakonskom regulativom okoliša, te smanjivanje rizika za plaćanje kazni i mogućih sudskih procesa
- ✓ poboljšanje kvalitete radnih mjesta, morala zaposlenika i ustrajnosti na vrijednostima poduzeća
- ✓ otvaranje mogućnosti sudjelovanja na tržištima gdje je bitna ekološka proizvodnja

- ✓ poslovanje ekološki svjesnih kupaca s poduzećima koja imaju implementiran sustav upravljanja okolišem, jer ističu svoju opredijeljenost na očuvanje okoliša.

Važno je također napomenuti, da se ustrajnom primjenom sustava upravljanja okolišem, te njegovom certifikacijom stvaraju preduvjeti za razvoj, proizvodnju i prodaju „čistijih proizvoda“. Pojam „čistiji proizvod“ odnosi se na proizvod koji je konkurentan, ne samo cijenom i kvalitetom, već ima i manji štetni utjecaj na okoliš, proizveden je u boljim uvjetima sigurnosti i zaštite na radu, u usporedbi s alternativnim proizvodom. (Funda, 2012, 77)

### 3.6. Održivi razvoj

**„Zemlju nismo naslijedili od svojih predaka,  
već smo ju posudili od svojih potomaka“** (Indijanska mudra misao)

Implementacija sustava upravljanja okolišem u tijesnoj je svezi s pojmom održivog razvoja, odnosno održivi razvoj predstavlja jedan od osnovnih argumenata popularizacije sustava upravljanja okolišem. Pojam „održivi“ ili ekološki prihvatljiv razvoj u primjeni je od 1987. godine kada je Svjetska komisija za okoliš i razvoj (na engleskom: World Commission on Environment and Development), prihvatila koncept ekološki prihvatljivog gospodarskog razvoja koji je zapravo logična posljedica povećane brige za okoliš. Održivi razvoj treba omogućiti zadovoljenje potreba sadašnje generacije, ali ne na štetu generacija koje dolaze. (Lazibat, 2009, 383)

Danas se održivi razvoj zasniva na razumijevanju povezanosti njegove tri temeljne sastavnice: društvo, okoliš i gospodarstvo. Ravnoteža između sve tri sastavnice održivog razvoja i njihovo međusobno prožimanje, te operacionalizacija u praksi osigurava dugoročan razvoj ljudskog društva u sačuvanom okolišu.

- ❖ **DRUŠTVO**; društvena sastavnica podrazumijeva poštovanje društvene zajednice uz poticanje kulturološke raznolikosti, očuvanje kulturne baštine, omogućavanje jednake dostupnosti na obrazovanje i zdravstvenu njegu, dostizanje ravnopravnosti svih članova društva, kao i unaprjeđenje socijalnih prava.

- ❖ **OKOLIŠ**; okolišna sastavnica podrazumijeva razvoj strategija za očuvanje okoliša, smanjenje i suzbijanje zagađenja okoliša, brigu za stabilnost klime, razumno i učinkovito korištenje prirodnih resursa i brigu o njihovim kapacitetima, te zaštitu prirodne bioraznolikosti.
  - ❖ **GOSPODARSTVO**; gospodarski segment treba omogućiti porast blagostanja ljudi, očuvanje stabilnosti cijena i zaposlenosti uz odgovarajuće prihode, racionalizaciju troškova, te ekonomsku efikasnost. (<https://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/>, 8.5.2022.)
- Slika 9. zorno oslikava potrebu ispreplitanja i nužnost ravnoteže između tri važne sastavnice održivog razvoja.

Slika 9. Ravnoteža triju sastavnica održivog razvoja



Izvor: [https://www.google.com/search?q=sastavnice+odr%C5%BEivog+razvoja&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbq9L9b20-mJ5OzC1u9Ap68v5Fubg:1652101807381](https://www.google.com/search?q=sastavnice+odr%C5%BEivog+razvoja&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbq9L9b20-mJ5OzC1u9Ap68v5Fubg:1652101807381), (8.5.2022.)

Provedbom koncepta održivog razvoja nastoji se, dakle, postići nekoliko kategorija ciljeva. Autor Lazibat, navodi: „Ekonomski ciljevi su rast i uspjeh, dok se ekološka pitanja nastoje svesti na pitanja upravljanja prirodnim resursima, a socijalna na pitanje nejednakosti i smanjenja siromaštva.“ (Lazibat, 2004, 385) Ekonomski ciljevi, kao što su primjerice produktivnost, konkurentnost, gospodarski rast, optimiziraju se kroz uvažavanje ekoloških ciljeva koji se odnose na integritet ekosustava i biološku raznolikost, kao i socijalnih ciljeva (humanizacija

rada, motiviranje zaposlenika, kulturni identitet, socijalnu pokretljivost...) koji su u stalnoj i međusobnoj interakciji. (Lazibat, 2009, 384) Općepoznata je činjenica, da je daljnji gospodarski razvoj moguć jedino uz korjenite promjene koje idu u smjeru smanjenja rivaliteta gospodarstva naspram okoliša i društva.

### **3.7. Sigurnost hrane**

Hrana je neophodna čovjekova egzistencijalna potreba, a čovjek se od samog postanka osim sa izazovom njezina pribavljanja suočavao i sa izazovom njezina skladištenja i očuvanja na duži period. Budući da ljudi u davnoj prošlosti nisu ništa znali o mikroorganizmima koji uzrokuju trovanje hrane, često je hrana bila uzrok obolijevanja. S vremenom, čovjek je naučio, da s hranom treba postupati na higijenski ispravan način kako ona ne bi postala izvor opasnosti za ljudsko zdravlje. Dakle, čovjekova spoznaja o važnosti higijene hrane, rasla je paralelno s evolucijom ljudskog društva. Sigurnost hrane, danas je sve više stavljena u fokus javnosti, jer se povećao broj bolesti koje se prenose hranom, ne samo u nerazvijenim već i razvijenim zemljama. Uzroci kontaminacije hrane nisu samo vezani uz mikroorganizme (bakterije, viruse, gljivice...), zbog pogrešnog rukovanja s hranom, već i upotrebu raznih štetnih sredstava kao što su antibiotici, pesticidi, hormoni i slično, koji se koriste u stočarskoj, peradarskoj i poljoprivrednoj proizvodnji. Zdravstvene organizacije sve su više predane u rješavanju ovog problema, propisujući sve rigoroznije propise. Zakonodavstvo u području hrane, zadnjih godina znatno se mijenja, pri čemu se polazi od potpuno novog pristupa kad je riječ o sigurnosti hrane. (Funda, 2012, 103-104)

#### **3.7.1. Zakonski okviri Europske unije o sigurnosti hrane**

Jedan od ključnih zahtjeva kupaca, kad je riječ o trgovini hranom, bez obzira radi li se o domaćem ili međunarodnom tržištu jest njena zdravstvena sigurnost kako bi se spriječilo širenje zaraznih bolesti. Novi pristup sigurnosti hrane utkan je i u zakonske okvire Europske unije. Novo zakonodavstvo obuhvaća cjelokupan proizvodni lanac, od polja ili farme, preko proizvodnje i prerade, pa sve do krajnjeg kupca. Izmjene u zakonima, za proizvođače hrane predviđaju između ostalog poštivanje normi za kvalitetu i sigurnost hrane. (Funda, 2012, 104)

Potpuno novi pristup spram sigurnosti hrane potvrđen je donošenjem europskog zakona o hrani - Uredbe 178/2002 Europskog parlamenta i Vijeća od 28. siječnja 2002. godine temeljem kojeg se osniva i Europska agencija za sigurnost hrane (EFSA, puni naziv na engleskom glasi: European Food Safety Authority). Također su utvrđeni postupci po pitanju kontrole zdravstvene ispravnosti hrane. 2004. godine donesen je niz uredbi koje precizno uređuju pitanja higijene i kontrole hrane, tzv. „higijenski paket“. Ove uredbe na snagu su stupile 1. siječnja 2006. godine. ([www.efsa.europa.eu](http://www.efsa.europa.eu), 9.5.2022.)

### **3.7.2. Zakonski okviri Republike Hrvatske o sigurnosti hrane**

Još kao zemlja kandidatkinja za ulazak u Europsku uniju, Hrvatska je trebala svoje cjelokupno zakonodavstvo uskladiti s pravnom stečevinom spomenute organizacije, pa tako i područje sigurnosti hrane. Mnogo prije ulaska u članstvo Europske unije, Hrvatska je pratila promjene zakonodavstva Europske unije, pa tako i onog koje se odnosi na sigurnost hrane s ciljem prilagodbe svojih zakonskih okvira. Novi Zakon o hrani, usvojen je 2007. godine (Narodne novine, br.46/07., 155/08), te je omogućio usklađivanje s pravnom stečevinom Europske unije u području sigurnosti hrane. Usklađenost se naročito odnosi na organizaciju i provedbu službenih kontrola, pravila higijene, te pravila sigurnosti hrane. (Funda, 2012, 105) Prema odredbama Zakona o hrani, svi poslovni subjekti koji posluju s hranom, primarno su odgovorni za hranu u svim etapama proizvodnje, prerade i distribucije.

Najvažnija odredba Zakona o hrani, koja se odnosi na sustav kontrole hrane, jest obvezno uvođenje sustava samokontrole zasnovanog na načelima analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka (HACCP, puni naziv na engleskom glasi: Hazard Analysis and Critical Control Point). Odnosi se na sve poslovne subjekte koji posluju s hranom to jest koji se bave proizvodnjom, preradom i prodajom hrane, uz poštivanje načela dobre higijenske prakse. (Funda, 2012, 105) HACCP je u Europskoj uniji zakonski preduvjet za proizvođače hrane, dok je u Republici Hrvatskoj temeljem Zakona o hrani njegova primjena zakonski preduvjet od 1. siječnja 2009. (Funda, 2012, 109) HACCP je sveobuhvatan način za osiguranje zdravstvene ispravnosti hrane, a zasniva se na primjeni adekvatnih tehnoloških procesa i njihovoj kontroli te nadzoru cijeloga sustava. Upotrebljiv je u svim procesima proizvodnje, pripreme, posluživanja i distribucije hrane. (Funda, 2012, 109) Uloga HACCP-a je prije svega preventivna, obzirom da se unaprijed

identificira moguće opasnosti, odnosno kritične točke vezano za određeni prehrambeni proizvod.

Vežano za donošenje Zakona o hrani, objavljeni su i provedbeni pravilnici kao što su: (<https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2019-09/Sigurnost%20hrane.pdf>, 9.5.2022.)

-Pravilnik o higijeni hrane;

-Pravilnik o higijeni hrane životinjskog podrijetla i cijeli niz drugih pravilnika koji su usklađeni sa zakonskim uredbama. Pravilnika o higijeni hrane moraju se pridržavati svi poslovni sustavi koji posluju s hranom bez obzira, radi li se o hrani životinjskog ili ne životinjskog porijekla, a ukoliko se radi o hrani životinjskog porijekla treba poštovati i zahtjeve Pravilnika o higijeni hrane životinjskog porijekla. Svi poslovni subjekti koji posluju s hranom obvezni su pridržavati se i Pravilnika o mikrobiološkim kriterijima za hranu. Službene kontrole hrane određene su Pravilnikom o službenim kontrolama, a ako se radi o hrani životinjskog porijekla primjenjuje se Pravilnik o službenim kontrolama hrane životinjskog porijekla. (Funda, 2012, 106)

Centralno tijelo državne uprave Republike Hrvatske nadležno za zdravstvenu ispravnost, higijenu i kvalitetu hrane i hrane za životinje je Ministarstvo poljoprivrede, dok su Ministarstvo zdravstva i Državni inspektorat nadležni za provođenje inspekcije. ([www.inspektorat.hr](http://www.inspektorat.hr)., 9.5.2022.) 2003. godine je osnovana Hrvatska agencija za hranu (skraćeni naziv: HAH), a njena osnovna zadaća je procjena rizika porijeklom iz hrane i hrane za životinje. U cilju smanjenja rizika od bolesti koje se prenose hranom HAH surađuje s institutima, zavodima, akademskom zajednicom, laboratorijima i drugim pravnim osobama u Republici Hrvatskoj, uključenim u sustav zdravstvene ispravnosti hrane i hrane za životinje. Temeljna misija Hrvatske agencije za hranu je zaštita potrošača u oblasti sigurnosti hrane kroz identifikaciju rizika u nastajanju, njihove procjene i izvještavanja vezano za zdravstvenu ispravnost i higijenu hrane i hrane za životinje. ([https://veterina.com.hr/?page\\_id=22585](https://veterina.com.hr/?page_id=22585), 9.5.2022.)

### **3.7.3. Norme u području poljoprivredno - prehrambene industrije**

Pred hrvatske proizvođače i distributere hrane sve se učestalije postavljaju zahtjevi za primjenu određenih norma, u prvom redu od strane trgovačkih lanaca koji zahtijevaju posjedovanje certifikata po određenim normama, ali i od strane kupaca kojima je sve bitnija kvaliteta i sigurnost prehrambenih proizvoda. (<https://www.mingo.hr/public/documents/5-vodic-sigurnost-hrane-lowresfinalweb.pdf>, 10.5.2022.) Pitanje sigurnosti hrane sve je izraženije otkako je tržište hrane globalizirano, te su usvojene mnoge međunarodne norme vezano za poljoprivredno - prehrambeni sektor, od kojih se najčešće koriste: IFS (engleski: International Food Standard = Međunarodni standard hrane), BRC (engleski: British Retail Consortium = Udruga britanskih trgovaca na malo), HACCP, ISO 22000:2005, Halal i Košer.

Sustavi upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane i certifikati kojima ih se dokazuje sve više postaju bitni faktori opstanka prehrambenih poduzeća na globalnom tržištu. Da bi mogla izvoziti svoje proizvode i biti ravnopravan sudionik globalnog tržišta mnoga su hrvatska prehrambena poduzeća ispunila zahtjeve određenih međunarodno priznatih normi i implementirala ih u svoje poslovanje. ([https://www.academia.edu/51074306/Istra%C5%BEivanje\\_utjecaja\\_primjene\\_sustava\\_upravljanja\\_kvalitetom\\_hrane\\_na\\_poslovni\\_rezultat\\_u\\_hrvatskim\\_prehrambenim\\_poduze%C4%87ima](https://www.academia.edu/51074306/Istra%C5%BEivanje_utjecaja_primjene_sustava_upravljanja_kvalitetom_hrane_na_poslovni_rezultat_u_hrvatskim_prehrambenim_poduze%C4%87ima), 10.5.2022.)

### **3.8. Norma ISO 22000**

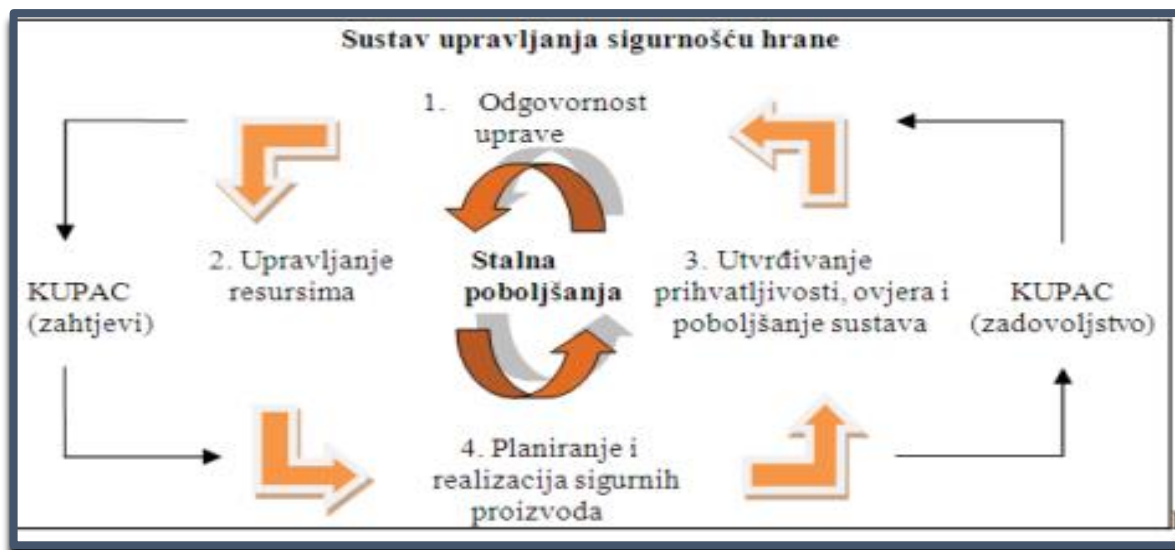
„Jedna od najpoznatijih i najraširenijih međunarodno priznatih normi koju je u poslovanje implementirao najveći broj hrvatskih prehrambenih poduzeća, s čijom se certifikacijom postiže potpuno upravljanje sigurnošću hrane je norma ISO 22000:2005 - Sustavi upravljanja sigurnošću hrane - Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane.“ (Dumičić, 2004, 101-102) Norma ISO 22000 je prikladna za upotrebu kada poduzeća u lancu hrane žele uspostaviti sustav kojim će osigurati da hrana koja dođe do njihovih kupaca bude sigurna za konzumaciju. Norma je primjenjiva na sva poduzeća bez obzira na veličinu ili djelatnost kojom se bave. (Baković, Dužević, 2014, 87)

Norma ISO 22000:2005 primjenjuje procesni pristup, tj. upravljanje procesima kojima se dostižu željeni ishodi, što u biti znači da se stalnim poboljšanjem sustava postiže optimalna kvaliteta i sigurnost hrane te osigurava efikasan i dinamičan sustav upravljanja sigurnošću

hrane. Ključni zahtjevi norme ISO 22000:2005 predstavljeni su u okviru četiri temeljna područja: (<https://hrcak.srce.hr/file/112061>, 11.5. 2022.)

- Odgovornost uprave
  - Upravljanje resursima
  - Planiranje i realizacija sigurnih proizvoda
  - Utvrđivanje prihvatljivosti, ovjera i poboljšavanje sustava upravljanja sigurnošću hrane.
- Slika 10. zorno ilustrira četiri ključna zahtjeva sustava upravljanja sigurnošću hrane sukladno normi ISO 22000, a u središtu je načelo stalnog poboljšanja procesa kako bi se osigurala kvaliteta i sigurnost hrane na primjeren način, a u konačnici i zadovoljstvo kupaca koji postavljaju zahtjeve za kvalitetom i sigurnošću hrane.

Slika 10. Model upravljanja sigurnošću hrane koji je u skladu s normom 22000



Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/112061>, (11.5.2022.)

Najčešći motivi za implementaciju norme ISO 22000 su slijedeći: (Baković, Dužević, 2014, 93)

- Povećanje povjerenja i zadovoljstva kupaca - implementacija norme i HACCP sustava potvrđuje opredijeljenost poduzeća za proizvodnju sigurne hrane.
- Bolje upravljanje rizicima isporuke zdravstveno neispravnih proizvoda - redovito provođenje kontrola i inspekcija procesa, prostora i proizvoda dovodi do smanjenja rizika isporuke neispravnih proizvoda.



- Usuglašenost sa zakonskom regulativom - primjena norme i redovno auditiranje sustava potvrđuje podudarnost sa mjerodavnim zakonskim propisima.
- Usuglašenost s dokumentiranim specifikacijama proizvoda - podudarnost sa specifikacijama je jedan od preduvjeta za uspješnu implementaciju norme.
- Dosljednost u kvaliteti proizvoda - redovni nadzor, te provođenje korektivnih i preventivnih mjera omogućuje dosljednost u kvaliteti.
- Kontinuirano unapređivanje - implementacijom norme se uspostavlja sustav zasnovan na trajnom poboljšanju svih procesa.
- Bolje razumijevanje problema sigurnosti hrane u okviru poduzeća - uspostavom sustava upravljanja sigurnošću hrane zaposlenici postaju svjesni problema i rizika sigurnosti hrane.
- Edukacija zaposlenika po pitanju sigurnosti hrane - provedba norme zahtijeva redovite edukacije zaposlenika u svezi sigurnosti hrane, što ima pozitivan odraz na njihov pristup problemima i razumijevanje njihove uloge unutar sustava.
- Ugled poduzeća se povećava - redovnim kontrolama u procesu, izbjegavaju se opozivi proizvoda, jer se problem može uočiti prije isporuke proizvoda kupcu, pa se ujedno izbjegava negativan medijski publicitet.

#### 4. Poduzeće Cromaris d.d.

Poduzeće Cromaris d.d. sa sjedištem u Zadru, osnovano je 2009. godine, a temeljna djelatnost poduzeća prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti: 0321 - Morska akvakultura (marikultura). Pripada u kategoriju velikih poduzeća (580 zaposlenih). (<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/cromaris/Detaljno/120021>, 11.5.2022.)

Slika 11. Logo Cromarisa



Izvor: <https://www.poslovni-savjetnik.com/tagovi/giuseppe-virzi>, (11.5.2022.)

##### 4.1. Općenito o poduzeću Cromaris d.d.

Poduzeće Cromaris d.d. bavi se uzgojem, preradom i prodajom autohtone jadranske ribe i školjki, a osim uzgoja konvencionalne ribe uzgaja i organsku ribu. Poduzeće uzgojenu organsku ribu dostavlja na domaća i inozemna tržišta pod brandom „Cromaris Organic“. Uzgajališta poduzeća Cromaris d.d. smještena su u Jadranskom moru na pomno biranim lokacijama koje se odlikuju čistoćom netaknute prirode, daleko od svih mogućih onečišćivača. Od sedam uzgajališta, šest ih je smješteno u Zadarskom akvatoriju (srednji Jadran), a jedno u Istri (sjeverni Jadran). Uzgajališta su opremljena vrhunskim sustavom automatskog hranjenja, podvodnim kamerama u kavezima, robotima za čišćenje mreža i modernom flotom za izlov ribe. (<https://cromaris.com/hr/nasa-prica/>, 11.5.2022.) Jedno od sedam Cromarisovih uzgajališta ilustrira slika 12.

Slika 12. Cromarisovo ekološko uzgajalište Kudica (kod otoka Iža)



Izvor: <https://cromaris.com/hr/odrzivost/nasa-uzgajalista/>, (11.5.2022.)

Poduzeće Cromaris d.d. svoj suvremeni pogon za preradu ribe smjestilo je u Zadru i samo je par sati udaljen od uzgajališta. Od 2012. godine kada je pogon započeo s radom, kontinuirano se radi na njegovoj modernizaciji u skladu s najnovijim tehnologijama i standardima za preradu ribe. Objekt je izgrađen u skladu s načelima dobre proizvođačke i higijenske prakse, čime svojim kupcima jamči maksimalnu sigurnost kupnje zdravstveno ispravnog i kvalitetnog proizvoda vrhunske svježine. (<https://cromaris.com/hr/klijenti/prerada/>, 11.5.2022.) Cromarisov moderni proizvodni pogon ilustrira slika 13.

Slika 13. Cromarisov proizvodni pogon



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/prerada/>, (11.5.2022.)

Poduzeće Cromaris d.d. također upravlja i jednim od najsuvremenijih mrijestilišta u Europi, za mrijest mediteranske ribe premium kvalitete, koji je otvoren 2015. godine na području Nina (slika 14.).

Slika 14. Cromarisovo mrijestilište u Ninu



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/mrijestiliste/>, (11.5.2022.)

Danas je poduzeće Cromaris d.d. jedno od top 10 poduzeća u uzgoju brancina i orade u svijetu. Više od 87% svoje proizvodnje plasira u inozemstvo, pri čemu je njihova riba prisutna na gotovo svim tržištima Europe, a glavno izvozno tržište je Italija. Ukupni prihod od prodaje u 2021. godini iznosi 84 milijuna eura; prodaja: 12 400+t WFE (engleski: Whole Fish Equivalent = količina ulovljene ribe). (<https://cromaris.com/hr/nasa-prica/>, 11.5.2022.)

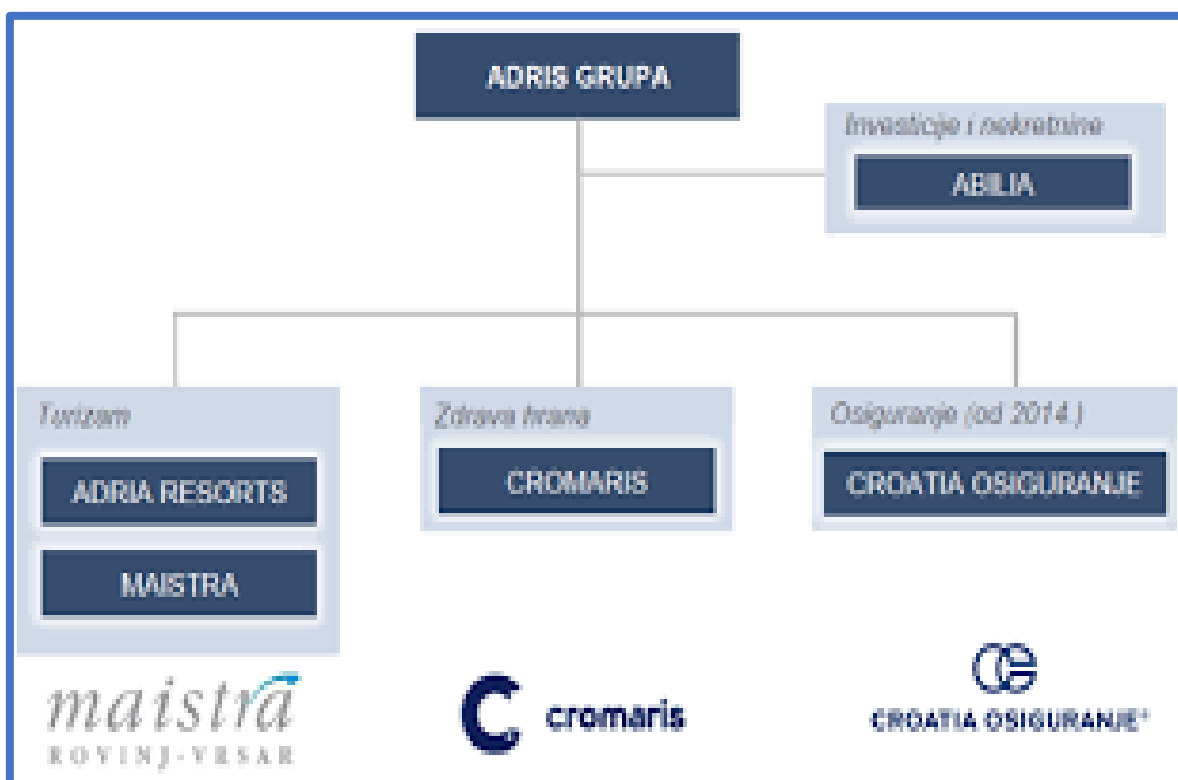
#### **4.2. Povijest poduzeća Cromaris d.d.**

Priča o poduzeću Cromaris d.d. seže u davnu 1979. godinu kada je osnovano poduzeće Cenmar, koje se može nazvati Cromarisovim pretečom. Cenmar je prvi počeo s komercijalnim uzgojem brancina u uvali Lamjana na otoku Ugljanu.

- 1981. godine - prvo mrijestilište u Cenmaru
- 1984. godine - osnutak poduzeća Marimirna u Rovinju

- 2008. godine - Adris grupa akvizira poduzeća Cenmar, Marimirna, Marikultura Istra i Bisage - Nit.
- 2009. godine - spajanjem Cenmara, Marimirne, Marikulture Istra i Bisage - Nit nastaje poduzeće Cromaris d.d. koje danas posluje u sastavu Adris grupe (slika 15.)

Slika 15. Cromaris d.d.- strateška jedinica u sastavu Adris grupe



Izvor: [https://crosig.hr/media/sfcr\\_grupa\\_co\\_2018.pdf](https://crosig.hr/media/sfcr_grupa_co_2018.pdf), (11.5.2022.)

Važno je spomenuti, da Adris grupa pripada u vodeće hrvatske i regionalne kompanije, te je predvodnik, prema kriterijima profitabilnosti i inovativnosti, a njihov moto je: „Biti prvi, biti bolji, biti drugačiji“. (<https://cromaris.com/hr/nasa-prica/adris-grupa/>, 11.5.2022.)

- 2011. godine - lansirana nova vrsta bijele ribe „Kornatska hama“
- 2012. godine - početak prodaje Cromaris BIO asortimana proizvoda
- 2014. godine - godišnja proizvodnja Cromarisa premašuje 5000 t WFE
- 2015. godine - Cromaris prvi implementirao modul SAP (engleski: Systems Applications = sistemske aplikacije) prilagođen posebno za upravljanje sustavima akvakulture

- 2016. godine - otvoren Nutritivni centar s namjerom postizanja željenog nutritivnog sastava ribe, čiji je rezultat povoljni omjer omega masnih kiselina
- 2017. godine - dva nova uzgajališta Kudica i Žman
- 2018. godine - BRC certifikat koji jamči kvalitetu i sigurnost proizvoda
- 2019. godine - lansiranje svježih fileta u inovativnom SKIN pakiranju
- 2020. godine certificiran ASC certifikatom (engleski: Aquaculture Stewardship Council = Vijeće za upravljanje akvakulturom), za sva uzgajališta i sve vrste.
- 2020. godine - Cromarisov brancin dobitnik Crystal Taste Award (Superior Taste Award) s maksimalne tri zvjezdice za izniman okus
- 2020. godine - lansiranje nove linije MAP proizvoda u reciklirajućoj PET ambalaži
- 2020. godine- lansirali dimljene filete u premium pakiranju
- 2020. godina - rekordna godina, usprkos korona-pandemiji - prodaja 10.000 tona (rast od 6% u odnosu na prethodnu godinu), čime je potvrđena pozicija šeste tvrtke u svijetu u proizvodnji mediteranske bijele ribe (orade i brancina)
- 2021. godine - lansirane dvije nove vrste: Cromaris gof i zubatac
- 2021. godine - prestižna nagrada Superior Taste Award dodijeljen i Cromaris zubatcu
- 2021. godine - lansirana medijska brand kampanja s talijanskim chefom Giorgiom Locatellijem, poznatom kulinarskom zvijezdom. (<https://cromaris.com/hr/povijest/>, 11.5.2022.)

#### **4.3. Misija, vizija, ciljevi, korporativne vrijednosti i strateško pozicioniranje**

Misija poduzeća Cromaris d.d. je razvijati kulturu zdrave i uravnotežene prehrane i konzumacije morske hrane. Vizija poduzeća Cromaris d.d. je biti vodeće poduzeće u proizvodnji i preradi mediteranske ribe, prepoznato po svježini, održivoj proizvodnji i vrhunskoj kvaliteti.

Ciljevi poduzeća Cromaris d.d.:

-svakim danom cilj je biti moderniji, bolji i inovativniji, a za uspjeh i inovacije potrebna je upornost i dosljednost. Također, sve šira i bogatija ponuda koja se ostvaruje uz suradnju svih,

te timski rad kao pretpostavku za inovacije. Ključni cilj izražen u brojkama: povećati proizvodnju na 18.000 + t (WFE)

Poduzeće Cromaris d.d. kao jedan od vodećih svjetskih proizvođača mediteranske ribe fokusirano je na vrhunsku kvalitetu i svježinu svojih proizvoda. Stručno osoblje, inovacije, održiva i odgovorna proizvodnja, te briga za okoliš ugrađeni su u temeljne korporativne vrijednosti i poslovnu praksu.

Strateško pozicioniranje poduzeća Cromaris d.d. zasniva se na:

- Diferencijaciji proizvoda
- Razumijevanju potreba kupaca
- Usmjerenosti na kupce
- Inovativnosti
- Stručnom i iskusnom vodstvu
- Zadovoljnim zaposlenicima

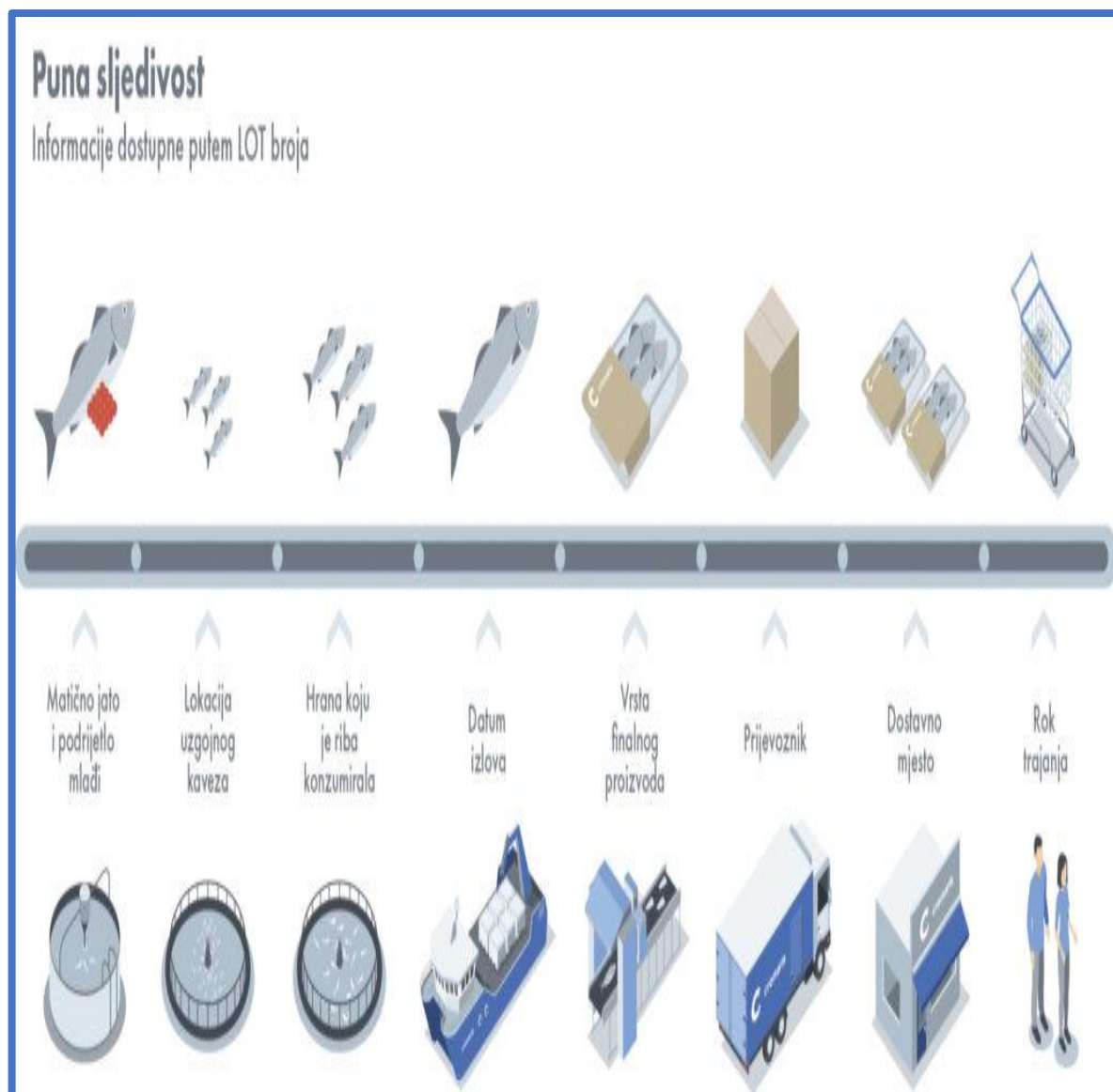
Do 2021. godine poduzeće Cromaris d.d. je uložio više od 140 milijuna eura u tehnologiju za uzgoj, proizvodnju i preradu ribe. Planira nastaviti s daljnjim ulaganjima kako bi se postigla što bolja razina industrijske učinkovitosti i održivost marikulture uz sustavnu brigu o okolišu. (<https://cromaris.com/hr/nasa-prica/>, 11.5.2022.)

#### **4.4. Cromaris d.d. - pionir digitalne transformacije u marikulturi**

Poduzeće Cromaris d.d. je preuzelo ulogu pionira u digitalnoj transformaciji marikulture. Svjesno važnosti informacijskog sustava za poslovni uspjeh, poduzeće kontinuirano prati i usvaja nove tehnologije, unaprjeđujući na taj način vlastite mogućnosti. Osobitu pažnju poklanja kvaliteti, točnosti i efikasnosti internih poslovnih procesa, te kolaborativnih procesa sa svojim kupcima, dobavljačima i ostalim partnerima. Kvalitetu poslovnih procesa u Cromarisu potvrđuju brojni certifikati, kao i cjelovita sljedivost od matičnog jata, preko ikre, mlađi i konzumne ribe, do krajnjeg kupca. (<https://cromaris.com/hr/informacijski-sustavi/>, 12.5.2022.) Implementirani sustav sljedivosti putem LOT broja na proizvodima omogućava ulazak u trag procesu uzgoja od mrijesta, lokacije uzgojnog kaveza, hrane koju je konzumirala riba, temperaturnog režima od izlova do isporuke, kao i drugih ključnih parametara (<https://cromaris.com/hr/klijenti/sljedivost/>, 12.5.2022.) Proces sljedivosti prikazuje se zorno na slici 16.



Slika 16. Prikaz pune sljedivosti



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/sljedivost/>, (12.5.2022.)

Poduzeće Cromaris d.d. visoku kvalitetu poslovnih procesa postiže primjenom najboljih informacijskih sustava, koje kontinuirano unaprjeđuje. Informacijski sustav je zasnovan na SAP ERP sustavu (engleski: Systems Applications Enterprise Resource Planning = sistemske aplikacije planiranje resursa poduzeća) oko kojega su potpuno integrirani svi drugi informacijski sustavi, primjerice Infoart POSIA (maloprodaja). (<https://cromaris.com/hr/informacijski-sustavi/>, 12.5.2022.) Ključni poslovni procesi poduzeća Cromaris d.d., poput mrjestilišta, uzgoja, prerade, upravljanja kvalitetom, prodaje, nabave, skladištenja, transporta, računovodstva,

financija i kontrolinga su podržani i integrirani u realnom vremenu. Poduzeće Cromaris d.d. koristi SAP ERP sustav kao jedinstveno rješenje za akvakulturu, koje potpuno upravlja uzgojem ribe od matičnog jata do konzumne veličine. Poduzeće njegovom primjenom vrši proračun potrebe za ribljom hranom, prati hranjenje, prirast, mortalitet, servisiranje mreža i sve ostale aktivnosti bitne za postizanje visoke kvalitete uzgoja ribe, zaključno s kontrolingom uzgoja koji detaljno prati sve troškove na razini pojedinog kaveza. U poduzeću Cromaris d.d. su, kroz integraciju s procesnom opremom u mogućnosti zadovoljiti specifične zahtjeve svojih kupaca i uspješno pratiti trendove koje kupci nameću u prehrambenoj industriji. (<https://cromaris.com/hr/informacijski-sustavi/>, 12.5.2022.)

## 5. Cromaris d.d. - lider u kvaliteti

Poduzeće Cromaris d.d. je na tržištu prepoznato kao lider kvalitete, a potvrda tomu je povjerenje potrošača u njihove proizvode. Svjedočanstvo o njihovoj vrhunskoj kvaliteti su i brojni certifikati, te kontinuirane provjere kroz sustav rigoroznih kontrola procesa i proizvoda. Još davne 2011. godine poduzeće Cromaris d.d. je certificiralo svoje poslovanje prema međunarodnim ISO normama koje predstavljaju temelje za sve ostale norme: ISO 9001 - Sustav upravljanja kvalitetom, ISO 22000 - Sustav upravljanja sigurnošću hrane i ISO 14001 - Sustav upravljanja okolišem. Poduzeće Cromaris d.d. iz godine u godinu nadograđuje svoje standarde kvalitete, ponajprije kako bi zadovoljio najviše standarde sigurnosti hrane, a zatim kako bi svoju proizvodnju učinilo odgovornom i održivom. Poduzeće Cromaris d.d. također zadovoljava i dodatne zahtjeve vezano za dobrobit životinja, a potvrđuje i društvenu odgovornost kroz brigu za zaposlenike i lokalnu zajednicu. Također, poduzeće Cromaris d.d. je dio svoje proizvodnje certificiralo prema ekološkim standardima, temeljem kojih njihovi proizvode nose oznake ekološke proizvodnje: EU organic farming (u prijevodu s engleskog organski uzgoj); AB (francuski: Agriculture Biologique = biološka poljoprivreda), za francusko tržište; BioSigel, za njemačko tržište, a organske proizvode su certificirali i BioSuisse certifikatom za švicarsko tržište, te najcjenjenijim privatnim njemačkim certifikatom za ekološku proizvodnju Naturland. (<https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, 13.5.2022.)

## 5.1. Cromarisovi certifikati i žigovi

- **ISO standardi:** - ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom

Slika 17. Certifikat: Sustav upravljanja kvalitetom - ISO 9001



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

- Sustav upravljanja sigurnošću hrane - ISO 22000
- Sustav upravljanja okolišem - ISO 14001.

- **Sigurnost hrane - GFSI standardi** (engleski: Global Food Safety Initiative = Globalna inicijativa za sigurnost hrane): -BRC GS for Food Safety (engleski: British Retail

Consortium Global Standard for Food Safety = Udruženje britanskih trgovaca na malo – globalni standard za sigurnost hrane)

-IFS Food

-GLOBAL G.A.P. (engleski: Global Good Agricultural Practice = globalna dobra poljoprivredna praksa).

Slika 18. Certifikat: BRC GS for Food Safety



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

- **Ekološki standardi:** - Naturland (jedan od vodećih međunarodnih certifikata za ekološku proizvodnju u svijetu);

Slika 19. Certifikat za organsku proizvodnju Naturland



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

- Bio Suisse Organic (eko certifikat važan za švicarsko tržište);

Slika 20. Certifikat Bio Suisse Organic



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

- **Ostali ekološki standardi:** - EU Organic farming
  - AB Agriculture Biologique
  - Bio Siegel;

Slika 21. Ostali Cromarisovi ekološki certifikati



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

- **ANTIBIOTIC FREE certifikat** (u prijevodu s engleskog: bez antibiotika): poduzeću Cromaris d.d. ovaj certifikat je dodijeljen za cijeli životni ciklus brancina, orade i hame.

Slika 22. Certifikat ANTIBIOTIC FREE



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)



- **Certifikat Kosher:** svi proizvodi poduzeća Cromaris d.d. su obuhvaćeni ovim certifikatom, čime se potvrđuje da su proizvedeni po židovskim prehrabnim zakonima.

Slika 23. Certifikat Kosher



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

Poduzeće Cromaris d.d. također je nositelj jamstvenog žiga: Živjeti zdravo, kojeg izdaje Hrvatski zavod za javno zdravstvo proizvodima koji zadovoljavaju propisane kriterije, a kojim se želi dodatno informirati kupce i pružiti im mogućnost lakšeg izbora hrane čiji je sastav preporučljiv za pravilnu prehranu. Žig „Živjeti zdravo“, dokazuje, da je sadržaj zasićenih masnih kiselina u proizvodima poduzeća Cromaris d.d. ispod 4g/100g, a sadržaj soli ispod 1g/100g. (<https://cromaris.com/hr/izvjesce-o-odrzivosti-2020/>, 13.5.2022.) (Slika 24.)

Slika 24. Jamstveni žig - Živjeti zdravo



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

Proizvodi poduzeća Cromaris d.d. nose i znak: „Riba Hrvatske - jedi što vrijedi“ s ciljem promocije proizvoda hrvatskog ribarstva od strane Hrvatske gospodarske komore. (<https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, 13.5.2022) (Slika 25.)

Slika 25. Znak "Riba Hrvatske - Jedi što vrijedi"



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

## 5.2. Nagrade za vrhunsku kvalitetu i uspješno poslovanje

Poduzeće Cromaris d.d. je dobilo brojna priznanja za vrhunsku kvalitetu svojih proizvoda. Nagrada Superior Taste Award (u prijevodu s engleskog: nagrada za vrhunski okus), predstavlja najcjenjeniju nagradu u segmentu prehrane u svijetu, a od 2005. godine dodjeljuje je International Taste Institute (u prijevodu s engleskog: Međunarodni institut za okus), iz Bruxellesa. Poduzeće Cromaris d.d. je dobitnik Superior Taste Awarda 2021. godine za svih pet prijavljenih proizvoda: brancin, oradu, hamu, gofa i zubatca. (<https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, 13.5.2022.) Navedenu nagradu zorno prikazuje slika 26.

Slika 26. Nagrada Superior Taste Award



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (13.5.2022.)

Nagrada „Zlatna košarica“, je također prestižna nagrada i priznanje kojim se slave osobita ostvarenja poduzeća Cromaris d.d. u 2020. godini, a ukazuje na najbolje primjere poslovanja i tržišnog uspjeha. Nagrada je posebno priznanje za trud uložen u unaprjeđenje postojećeg poslovanja, odgovor na izazove tržišta, otvaranje novih poslovnih prilika, zapošljavanje, kao i ostale mjerodavne pokazatelje uspješnosti. (<https://cromaris.com/hr/cromaris-dobitnik-zlatne-košarice-za-najboljeg-proizvodaca-u-2021-godini/>, 13.5.2022.) Spomenutu cijenjenu nagradu ilustrira slika 27.

Slika 27. Nagrada "Zlatna košarica"

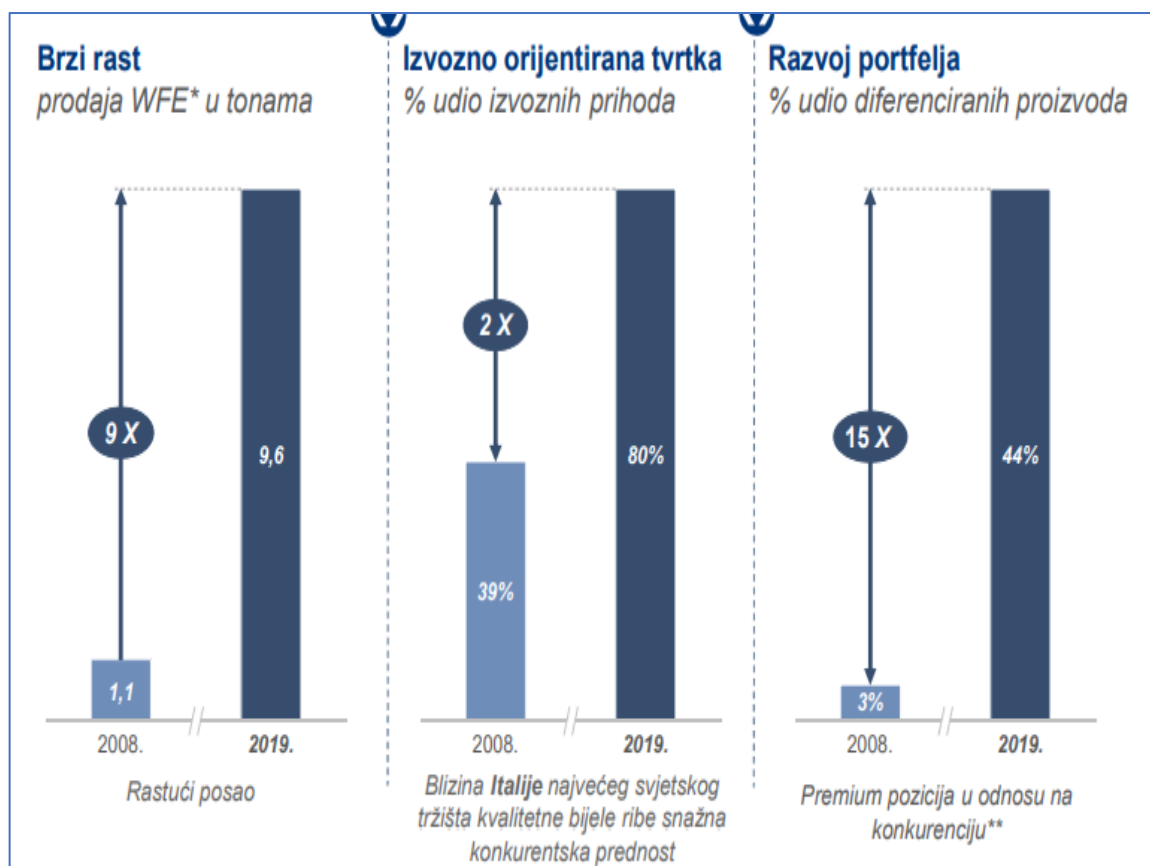


Izvor: <https://cromaris.com/hr/cromaris-dobitnik-zlatne-kosarice-za-najboljeg-proizvodaca-u-2021-godini/>,  
(13.5.2022.)

### 5.3. Kvaliteta kao izvozna kategorija

Poduzeće Cromaris d.d. je najveći proizvođač orade i brancina na Jadranu i sedmi u Europi. Jedan od ključnih čimbenika razlikovnosti u odnosu na konkurenciju čine proizvodi s dodanom vrijednošću. ([file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa\\_izvjeeoposlovanju%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa_izvjeeoposlovanju%20(3).pdf), 14.5.2022.) Za ilustraciju može poslužiti slika 28. koja potvrđuje činjenicu da je Cromaris d.d. brzorastuće i izvozno orijentirano poduzeće u sektoru marikulture.

Slika 28. Cromaris d.d. brzorastuće i izvozno orijentirano poduzeće u sektoru marikulture



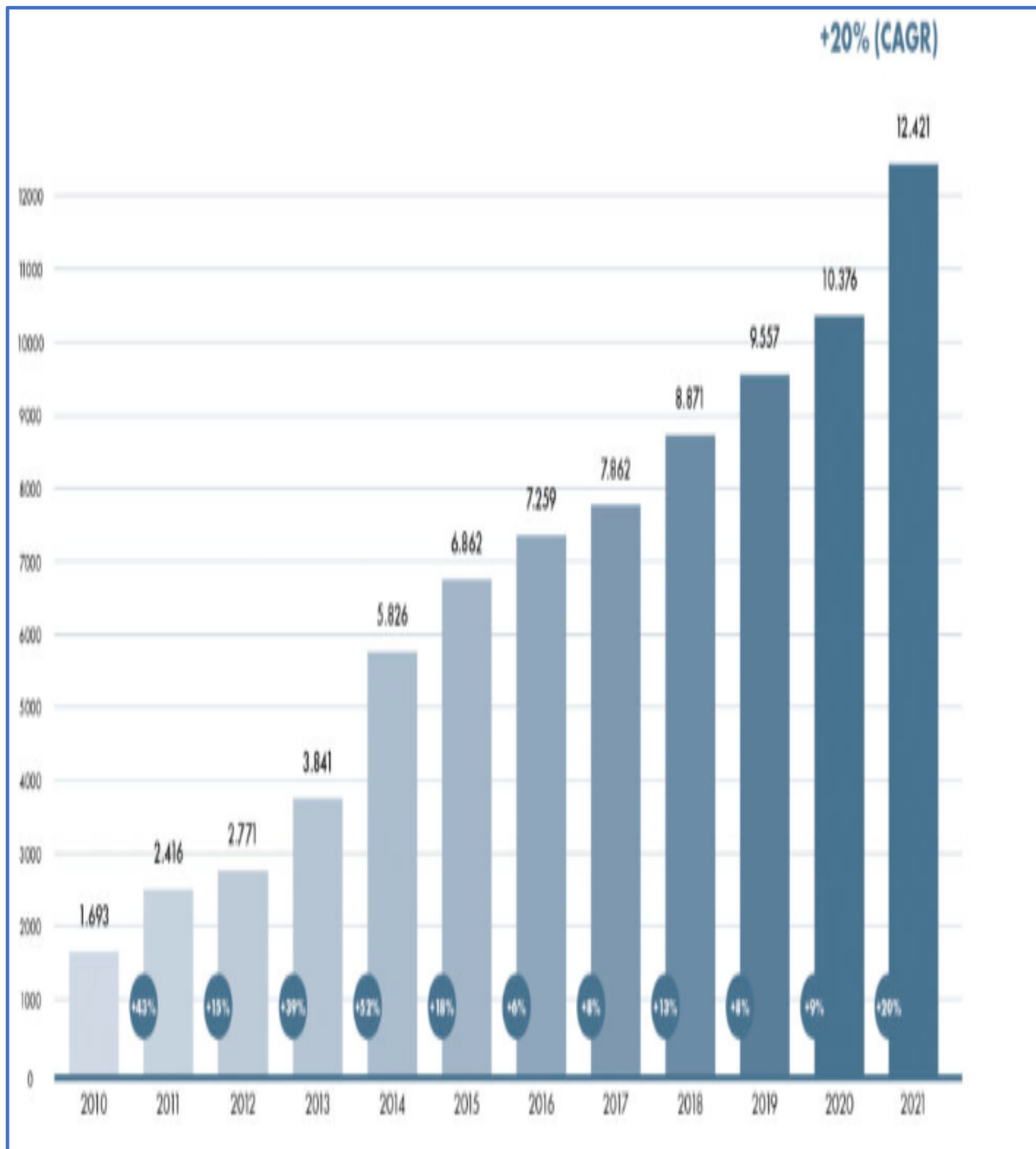
Izvor: [file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa\\_izvjeeoposlovanju%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa_izvjeeoposlovanju%20(3).pdf), (14.5.2022.)

Slika 28. predstavlja niz od tri grafikona. Prvi grafikon zorno prikazuje, kako je Cromarisova prodaja u tonama ribe u razdoblju od 2008.- 2019.godine porasla čak devet puta što upućuje na brzi rast (na godišnjoj bazi to je prosječno povećanje prodaje za oko 1,1 %). Slijedeći grafikon u nizu, svjedoči o porastu izvoznih prihoda poduzeća Cromaris d.d.. U vremenskom rasponu od 2008.- 2019.godine, postotni udio izvoznih prihoda porastao je s 39% na 80%, što je u navedenom vremenskom intervalu dvostruko. Treći grafikon u nizu upućuje, da je u razdoblju 2008.- 2019.godine postotni udio Cromarisovih diferenciranih proizvoda (što se prije svega odnosi na svježe očišćenu i filetiranu zapakiranu ribu), porastao sa 3% na 44%, to jest 15 puta. Razlikovnost u odnosu na konkurenciju omogućuje dostizanje i do 30% viših cijena na tržištu Italije.

Poduzeće Cromaris d.d. od svog osnutka 2009. godine do danas svake godine bilježi snažan organski rast prodaje. Od 2010. do 2021. godine prosječna godišnja stopa rasta količine

prodaje iznosi izuzetno visokih +20%, a može se vidjeti u priloženom grafikonu 1. (<https://cromaris.com/hr/financije/>,14.5.2022.)

Grafikon 1. Prodaja u tonama WFE u razdoblju 2010. - 2021. godine

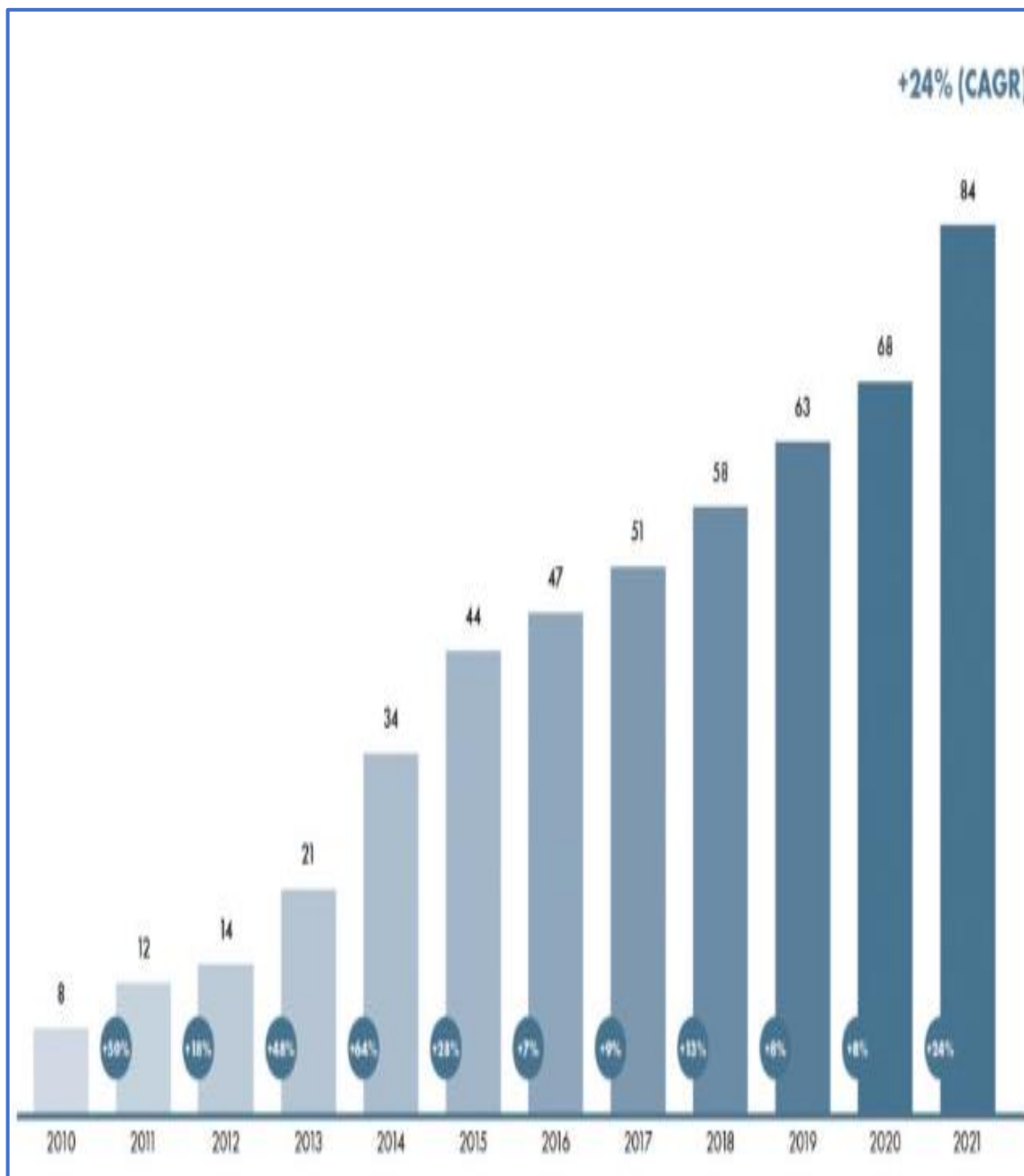


Izvor: <https://cromaris.com/hr/>, (14.5.2022.)

Zahvaljujući strateškoj orijentaciji poduzeća Cromaris d.d. prema premium segmentu tržišta kvalitetne mediteranske ribe, te neprekidnom ulaganju u proizvode s dodanom vrijednošću, prihodi od prodaje, dostižu veće stope rasta od količinske prodaje. U periodu od 2010. do

2021. godine prihodi od prodaje rasli su prosječnom godišnjom stopom rasta od +24% , što se zorno vidi na grafikonu 2.

Grafikon 2. Prihodi od prodaje u mil. EUR u razdoblju 2010.- 2021. godine



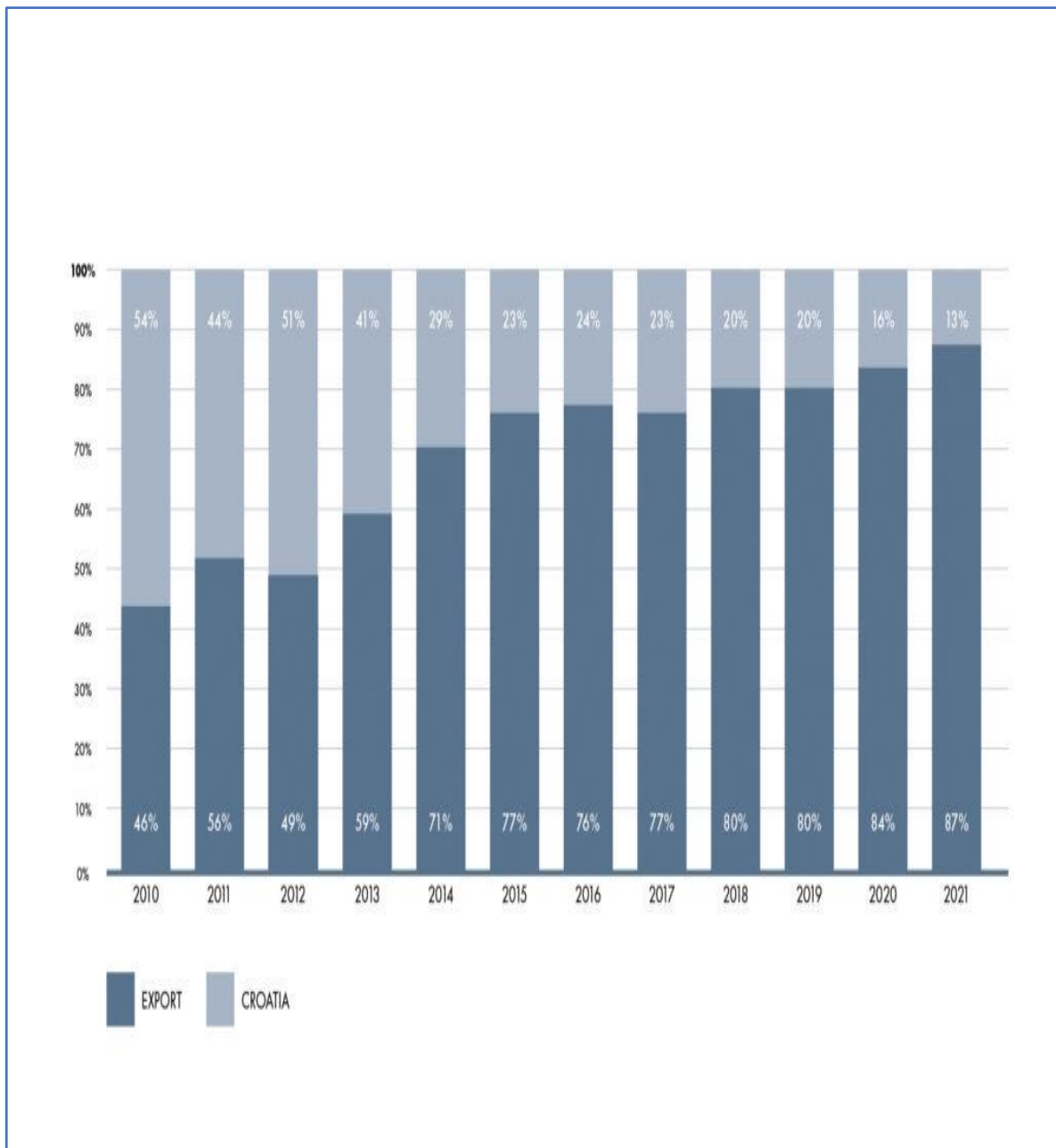
Izvor: <https://cromaris.com/hr/>, (14.5.2022.)

Od osnutka poduzeća Cromaris d.d., 2009. godine do danas, orijentiranost izvoznim tržištima, jedna je od najvažnijih strateških odrednica poslovanja. U proteklih jedanaest godina prihodi od prodaje proizvoda na inozemnim tržištima su predstavljali sve značajniji segment u



poslovanju poduzeća. Danas poduzeće Cromaris d.d. preko 87% proizvedene ribe izvozi, a glavna izvozna tržišta su Italija i srednjoeuropske zemlje, te zemlje naše regije. Spomenuti pozitivan pokazatelj poslovanja se vidi zorno na grafikonu 3.

Grafikon 3. Udjel izvoza u prihodima od prodaje u razdoblju 2010. - 2021. godine



Izvor: <https://cromaris.com/hr/>, (14.5.2022.)

Poduzeće Cromaris d.d. je zahvaljujući iznimnom izvoznom uspjehu, dobitnik nagrada u izvoznj kategoriji. U rujnu 2021.godine, na 16. konvenciji hrvatskih izvoznika, poduzeću je već drugu godinu zaredom, dodijeljena nagrada „Zlatni ključ“ u kategoriji - Najbolji izvoznik

u Italiju u 2020. godini. (<https://cromaris.com/hr/cromaris-drugu-godinu-zaredom-dobitnik-priznanja-zlatni-kljuc/>, 14.5.2022.) U 2020. godini, glavni nositelj snažnog rasta, koji je poduzeće Cromaris d.d. bilježilo, jest talijansko tržište, koje je u lipnju i srpnju navedene godine raslo više od 50 % . Treba napomenuti da talijansko tržište slovi kao najveće tržište brancina i orade na svijetu. (<https://cromaris.com/hr/cromaris-dobitnik-priznanja-zlatni-kljuc/>, 14.5.2022.)

Slika 29. Direktor Cromarisa d.d.- Goran Markulin preuzima nagradu "Zlatni ključ"



Izvor: <https://cromaris.com/hr/cromaris-dobitnik-priznanja-zlatni-kljuc/>, (14.5.2022.)

## **6. Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje**

Poduzeće Cromaris d.d., kao članica Adris Grupe, ima za cilj biti predvodnikom mediteranske akvakulture, doprinoseći ukupnom razvoju industrije svojim znanjem, iskustvom, odgovornom poslovnom praksom i inovacijama. Cromaris d.d. je prvo poduzeće u industriji marikulture koje je objavilo godišnje izvješće o održivosti, postavivši na taj način primjer odgovorne poslovne prakse svim ostalim proizvođačima ribe u svijetu. Cilj izvješća o održivosti je popratiti i izmjeriti utjecaj svoje poslovne aktivnosti na okoliš, društvo i cjeloviti gospodarski aspekt poslovanja. (<https://cromaris.com/hr/izvjesce-o-odrzivosti-2020/>, 15.5.2022.)

### **6.1. Posvećenost održivom razvoju**

Za poduzeće Cromaris d.d., koncept održivog predstavlja sastavni dio korporativne kulture. Naime, već niz godina, izazovi održivosti stavljeni su u središte pažnje. Poduzeće Cromaris d.d. posredstvom ozbiljnih napora postaje klimatski pozitivna tvrtka. Također iznalazi načine za smanjenje svih vrsta otpada. Korištenjem riblje hrane i sirovina iz održivih izvora, štiti bioraznolikost i morske ekosustave. Svjesni ozbiljnosti klimatskih promjena učinili su i korak naprijed izračunom ugljičnog otiska i poduzimanjem mjera kako bi ga smanjili u budućnosti, iako je akvakultura jedna od industrija s najmanje emisija stakleničkih plinova, a ujedno i najučinkovitiji proizvođač životinjskih proteina kao hrane. Poduzeće Cromaris d.d. ponosno je što može predvoditi industriju uzgoja ribe u aspektima koji se tiču zdravlja i sigurnosti kupaca, dobrobiti i održivosti životinja, kao i okusa i kvalitete proizvoda, a ujedno služi mu kao inspiracija za ustrajnost i nastavak beskompromisne kvalitete i u budućnosti. (<https://cromaris.com/hr/izvjesce-o-odrzivosti-2020/>, 15.5.2022.)

#### **6.1.1. Zaštita okoliša**

Poduzeće Cromaris d.d. od početka svoga rada brine o okolišu u kojem djeluje, tako da je od 2015.godine ponosni nositelj certifikata Friend of the Sea (u prijevodu s engleskog: Prijatelj mora), koji je najistaknutiji standard certificiranja proizvoda i usluga koji uvažavaju i štite morski okoliš. (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/>, 15.5.2022.)

Smjer u kojem se poduzeće Cromaris d.d. razvija i raste, teži potpunom usklađivanju sa 17 globalnih ciljeva održivog razvoja, koji se navode na slici 30.

Slika 30. 17 globalnih ciljeva održivog razvoja



Izvor: <https://icm-mogucnosti.info/ciljevi-odrzivog-razvoja/>, (15.5.2022.)

U veljači 2020.godine poduzeće Cromaris d.d. je ažuriralo svoju postojeću politiku na Politiku kvalitete, sigurnosti hrane, zaštite okoliša i društvene odgovornosti i tako unaprijedilo svoju misiju i viziju. Dok su u davnoj prošlosti ciljevi Cromarisa bili više usmjereni na organizaciju poduzeća, te na kvalitetu proizvoda, sada je naglasak prebačen na održivost i okoliš. (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/>, 15.5.2022.)

Poduzeće Cromaris d.d. upravlja ambalažom i otpadnom ambalažom na način koji je u skladu je s važećom pravnom regulativom Republike Hrvatske i Europske unije, te je od 2018.

godine uvelo praksu vraćanja upotrijebljenih kutija od stiropora i plitica od stiropora njihovom proizvođaču zbog recikliranja. Od 2020. godine Cromarisova ambalaža je redizajnirana od stiropornih plitica u 100 % PET ambalažu, koja se također može reciklirati. Poduzeće Cromaris d.d. je fokusirano i na pitanje smanjenja otpada koji nastaje u procesu prerade ribe, te je poduzelo korake za prodaju otpadnih supstanci poduzeću koje se bavi proizvodnjom hrane za kućne ljubimce, što pridonosi kružnom gospodarstvu. (<https://cromaris.com/hr/izvjesce-o-odrzivosti-2020/>, 15.5.2022.) Budući da se kavezni uzgoj ribe odvija u morskom okolišu, koji čini ekosustav, smanjenjem negativnih utjecaja na okoliš poduzeće Cromaris d.d. nastoji osigurati poželjne uzgojne parametre. Stoga provodi redovita mjerenja, biološko-ronilačke preglede, te godišnje monitoringe kako bi se pažljivo pratilo stanje morskog okoliša. (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/zastita-okolisa/>, 15.5.2022.) Poduzeće Cromaris d.d. je osim toga certificirano prema ASC standardu čiji su osnovni zahtjevi društvena odgovornost kako prema svojim zaposlenicima tako i prema lokalnoj zajednici, te zaštita okoliša s naglaskom na očuvanju prirodnih staništa i bioraznolikosti. (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/zastita-okolisa/>, 15.5.2022.)

Slika 31. ASC certifikat



Izvor: <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/>, (15.5.2022.)

Odabirom riba s certifikatom ASC, kupcima se jamči da kupuju ribu, rakove i školjke proizvedene na društveno i okolišno odgovoran način. (<http://nordicseafoodsee.hr/certifikati/>, 15.5.2022.)

### **6.1.2. Dobrobit životinja**

Ribu uzgojenu u uzgajalištima poduzeća Cromaris d.d. odlikuje izuzetno izbalansiran nutritivni sastav, jer se velika pozornost posvećuje kvaliteti riblje hrane. Razvoj riblje hrane multidisciplinarni je proces, stoga je poduzeće 2016. godine odlučilo razviti svoju formulaciju riblje hrane. Nakon nekoliko godina napornog rada i poboljšavanja formulacije (željeni nutritivni sastav ribe, odabir održivih sirovina, pokusni uzgoj), poduzeće Cromaris d.d. sada uzgaja ribu bogatu omega masnim kiselinama s pozitivnim omjerom omega-3 i omega-6 masnih kiselina. Riblja hrana proizvedena prema formulaciji poduzeća Cromaris d.d. potječe od održivih sirovina i ne sadrži proteine kopnenih životinja kao ni genetski modificirane sastojke. (<https://cromaris.com/hr/izvjesce-o-odrzivosti-2020/>, 15.5.2022.)

Poduzeće Cromaris d.d. je razvojem vlastite recepture ribljih hrana poboljšalo uzgojne performanse, a redovnim veterinarskim kontrolama, te kontroliranim hranjenjem pozitivno se utjecalo na zdravstveni status ribe, što se izravno odrazilo i na njeno preživljavanje. Povećanje preživljavanja temeljni je pokazatelj dobrobiti životinja. Strogim kontroliranjem kemijsko-fizikalnih parametara na dnevnoj bazi (zasićenost kisikom, temperatura mora itd.) i nasadnim gustoćama u skladu s principima akvakulture, omogućuju se optimalni životni uvjeti riba. Preventivnim mjerama poput cijepljenja koje suzbija razvoj bakterijskih bolesti postignut je uzgoj bez primjene antibiotika. (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/dobrobit-zivotinja/>, 15.5.2022.)

### **6.1.3. Briga o lokalnoj zajednici**

Poduzeće Cromaris d.d. podupire veliki broj projekata i lokalnih inicijativa na području Istarske i Zadarske županije. U skladu sa strateškim prioritetima, kao društveno odgovorno poduzeće čiji je cilj održivo poslovanje, aktivno je uključeno u brojne društveno korisne projekte i aktivnosti koje utječu na poboljšanje i napredak uže i šire zajednice. Poduzeće Cromaris d.d. poseban naglasak stavlja na suradnju sa školama i fakultetima, pružanjem potpore obrazovanju,

nudi mogućnosti obavljanja prakse, pisanja završnih i znanstvenih radova, te na taj način aktivno sudjeluje u obrazovanju i budućem razvoju novih generacija. Poduzeće Cromaris d.d. također je aktivni sudionik brojnih sponzorstva, donacija i financiranja, te redovito podupire projekte lokalne zajednice. Kvalitetan dugogodišnji odnos s lokalnom zajednicom vidljiv je u mnogobrojnim aktivnostima, a izdvaja se suradnja sa:

- Sveučilištem u Zadru i Agronomskim fakultetom u Zagrebu;
- Sponzorstvo Košarkaškog kluba Zadar (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/lokalne-zajednice/>, 15.5.2022.)

Projekt koji posebno treba istaknuti je projekt Blue Smart u suradnji sa Sveučilištem u Zadru, čiji je cilj stvaranje novih vještina i znanja u sektoru plavog gospodarstva, kao i povećanje kompetentnosti sadašnjih i budućih djelatnika u sektoru akvakulture. (<https://cromaris.com/hr/rd-2/projekti/>, 15.5.2022.)

Slika 32. Projekt BLUE SMART



Izvor: <https://cromaris.com/hr/rd-2/projekti/>, (15.5.2022.)

Od ostalih važnih projekata treba spomenuti i Perform Fish, u kojem uz Cromaris d.d. sudjeluje 28 partnera, a čiji je cilj poboljšanje performansi u mediteranskoj akvakulturi, integriranje inovativnih pristupa za konkurentnu održivost u cijelom lancu vrijednosti mediteranske akvakulture. (<https://cromaris.com/hr/rd-2/projekti/>, 15.5.2022.)

Slika 33. Projekt Perform FISH



Izvor: <https://cromaris.com/hr/rd-2/projekti/>, (15.5.2022.)

Neizostavno, treba spomenuti i projekt New Tech Aqua u kojem uz poduzeće Cromaris d.d. sudjeluju brojna sveučilišta i istraživački centri na polju marikulture, a glavni cilj projekta je razviti nove tehnologije, alate i strategije za održivu, otpornu i inovativnu europsku marikulturnu industriju. (<https://cromaris.com/hr/rd-2/projekti/>, 15.5.2022.)



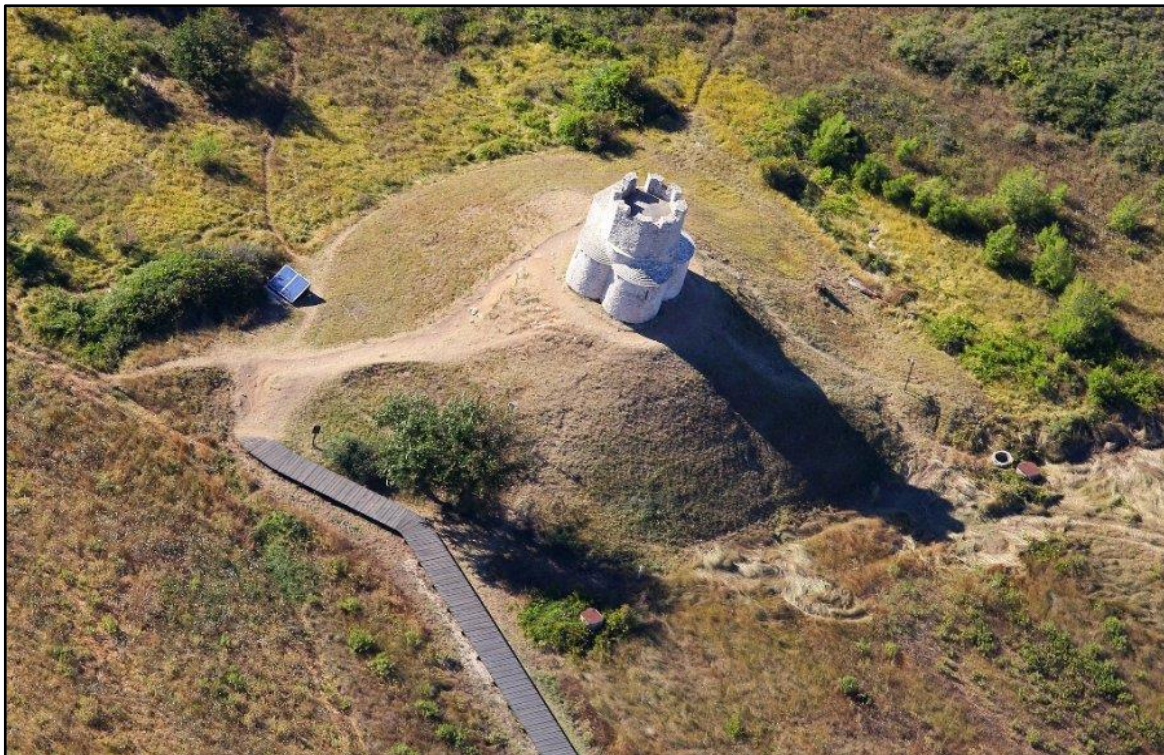
Slika 34. Projekt New Tech Aqua



Izvor: <https://cromaris.com/hr/rd-2/projekti/>, (15.5.2022.)

Jedan od važnijih projekata koji su se realizirali pod okriljem poduzeća Cromaris d.d. je uređenje šetnice uz bedeme u povijesnoj jezgri Nina-Obala Petra Krešimira IV. . (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/lokalne-zajednice/>, 15.5.2022.)

Slika 35. Šetnica u povijesnoj jezgri Nina



Izvor: <https://cromaris.com/hr/odrzivost/lokalne-zajednice/>, (15.5.2022.)

#### 6.1.4. Odnos prema zaposlenicima

Poduzeće Cromaris d.d. svoje zaposlenike smatra najvažnijim resursom, jer su ključ uspjeha poduzeća kompetentni i motivirani zaposlenici. Imperativ poslovanja poduzeća su raznolikost i jednake mogućnosti, obrazovanje i profesionalni razvoj. Poduzeće Cromaris d.d. je tako 2018. godine započelo s pripravnničkim programom „Budućnost u Cromarisu“ s ciljem zapošljavanja mladih stručnjaka u području marikulture. Kontinuirano potiče rast i razvoj svojih zaposlenika. Poduzeće Cromaris d.d. provodi i politiku anti-diskriminacije, te zapošljava, isplaćuje plaću i promiče zaposlenike na temelju pravovaljanih faktora, kao što su kvalifikacije i radni učinci, a ne na temelju rase, spola, vjere, dobi, nacionalnosti ili spolne orijentacije. (<https://cromaris.com/hr/odrzivost/zaposlenici/>, 15.5.2022.) Poduzeću Cromaris d.d. je iznimno bitno stvaranje stabilnosti i uživanje povjerenja zaposlenika, pa redovito isplaćuje prekovremene sate, te svoje zaposlenike nagrađuje bonusima. U usporedbi s prosječnom plaćom u Republici Hrvatskoj, poduzeće Cromaris d.d. je svojim radnicima omogućilo oko 22,3 % veće prosječne plaće. (<https://cromaris.com/hr/izvjesce-o-odrzivosti-2020/>, 15.5.2022.)

## 6.2. Aktivnosti za daljnji rast i razvoj poduzeća

Za daljnji rast i razvoj poduzeća Cromaris d.d. su nužne marketinško - prodajne aktivnosti, te daljnje podizanje kapaciteta i operativne izvrsnosti u proizvodnji.

Tablica 4. Ključne aktivnosti Cromarisa d.d. do kraja 2022. godine

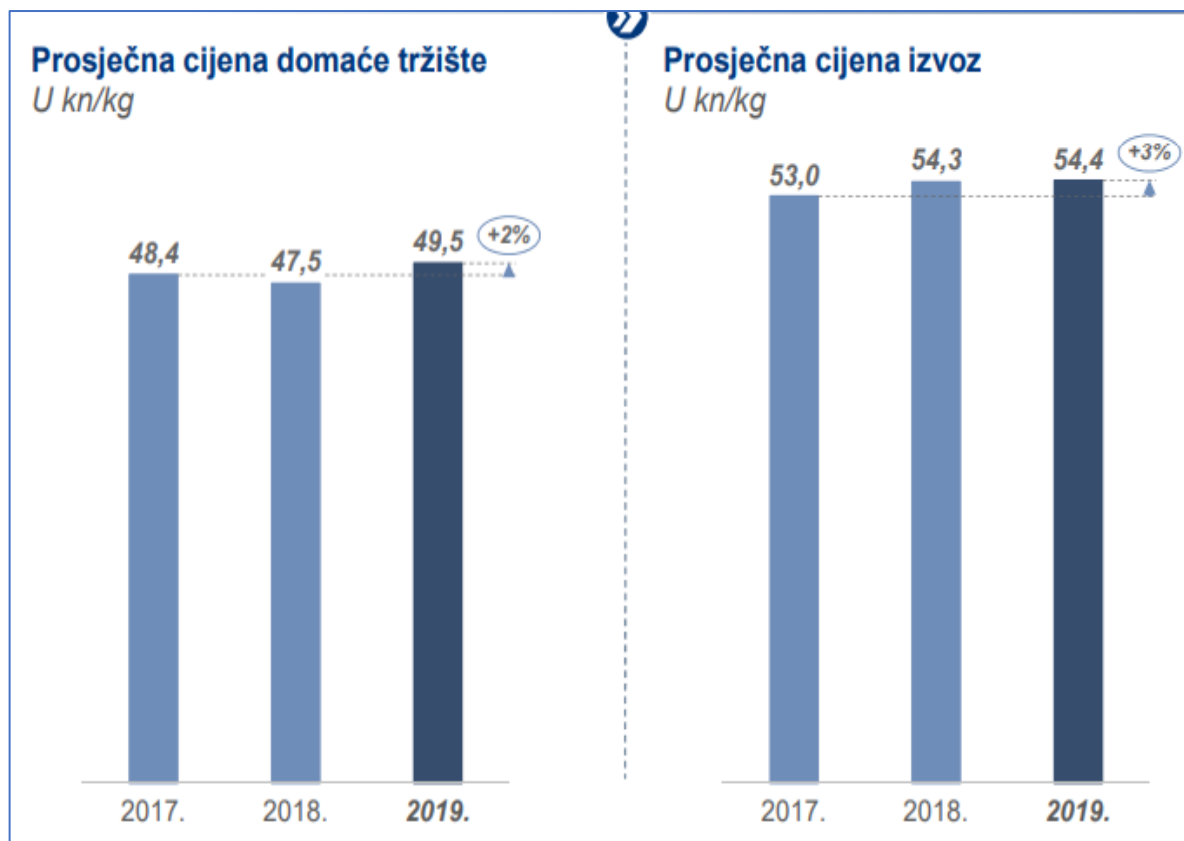
<p>OSIGURATI NASTAVAK RASTA</p>	<p>-Održati visoke stope rasta na svim tržištima:</p> <p>-Italija: brancin i orada 8% ukupnog tržišta;</p> <p>-Hrvatska i Slovenija: brancin i orada više od 75% tržišta;</p> <p>-Francuska, Njemačka i Poljska: lokalna prisutnost, jaka tržišna pozicija-rast dostupnosti proizvoda;</p> <p>-Diferencirani proizvodi kao pokretač rasta uz razvoj branda</p>
<p>OSIGURATI KAPACI- TETE PRERADE</p>	<p>-Osigurati kapacitete prerade kako bi se ostvario znatan pomak prema proizvodima dodane vrijednosti koji su ujedno i element strategije diferencijacije;</p> <p>-Mogućnost prerade svih vrsta ribe koju uzgajaju;</p>
<p>OPERA- TIVNA IZVRSNOST</p>	<p>-Stalno povećanje proizvodne efikasnosti i smanjenje troškova uzgoja;</p> <p>-Povećanje proizvodnje u mrjestilištu uz daljnji rast efikasnosti;</p> <p>-Optimizacija razine zaliha ribe u moru;</p> <p>-Poboljšanje efikasnosti lanca opskrbe;</p> <p>-Daljnje poboljšanje kontrole i organizacije upravljanja.</p>

Izvor: obrada autorice prema: [file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa\\_izvjeeoposlovanju%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa_izvjeeoposlovanju%20(3).pdf),  
(16.5.2022.)

Strategija rasta i razvoja poduzeća Cromaris d.d. zasniva se na vrhunskoj kvaliteti i svježini koja čini temelj Cromarisove konkurentske prednosti, a na čemu će poduzeće i dalje inzistirati. Kvaliteta i snaga branda „Cromaris“ osigurava rast i zadržavanje visoke razine cijena unatoč

snažnim pritiscima jeftine konkurencije, osobito na izvoznom tržištu. ([file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa\\_izvjeeoposlovanju%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa_izvjeeoposlovanju%20(3).pdf), 16.5.2022.) Spomenutu činjenicu potkrjepljuje slika 36.

Slika 36. Prosječna cijena Cromarisovih proizvoda u razdoblju 2017. - 2019. (kn/kg)



Izvor: [file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa\\_izvjeeoposlovanju%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa_izvjeeoposlovanju%20(3).pdf), (16.5.2022.)

Slika 36. prikazuje dva grafikona. Usporedbom grafikona vidi se, da su cijene Cromarisovih proizvoda u promatranom vremenskom razdoblju od 2017.- 2019.godine na domaćem tržištu porasle u prosjeku za 2%, dok su izvozne cijene u istom periodu porasle prosječno za 3%.

Jedna od najvećih prednosti poduzeća Cromaris d.d. u odnosu na konkurenciju, je brzina dostave na ciljano tržišta unutar 12 - 48 sati od izlova. Izlovi se vrše najmanje 6 puta tjedno, a po završetku izlova riba se otprema u preradbeno - logistički centar. Nakon sortiranja se pakira i šalje svježa na tržište ili se vrši prerada. U roku 5 - 6 sati od izlova svježa riba je spremna za otpremu diljem Hrvatske i Europe. (<https://cromaris.com/hr/klijenti/prodaja-i-logistika/>, 16.5.2022.) Poduzeće Cromaris d.d. kao pionir sektora marikulture u Hrvatskoj, pa i šire na

Mediteranu, svake godine pomiče granice na polju ribarstva, pa se tako može istaknuti plasman „kralja bijele ribe“ - zubatca kojeg uzgajaju jedini u svijetu. (<https://www.057info.hr/gospodarstvo/2021-04-23/cromaris-jedini-na-svijetu-otkrio-tajnu-prezivljavanja-i-uzgojio-kralja-ribe>, 16.5.2022) Kako bi se Cromarisov rast nastavio u budućnosti, teži se jačanju svih kapaciteta prerade, tj. stvaranju inovativnih proizvoda s dodanom vrijednošću. Kupci su sve zahtjevniji, napose mlađe generacije. Uz dosadašnju ponudu svježih očišćene i pakirane ribe, fileta i odrezaka, jedno od inovativnih Cromarisovih rješenja je „skin“ pakiranje bez nabora koje čuva svježinu, boju i cjelovitost proizvoda te pruža neposredno iskustvo kupnje.

Slika 37. Cromarisovo inovativno skin pakiranje



Izvor: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/dizajn-cromarisove-skin-ambalaze-medu-najbolje-dizajniranima-na-svijetu-4335512>, (16.5.2022.)

## 7. ZAKLJUČAK

Kvaliteta je danas doživjela snažnu afirmaciju u društvu i poslovnom okruženju, te zadobila mjesto koje joj u stvari i pripada na ljestvici strateških ciljeva poslovnih organizacija. Temeljem kvalitete proizvoda ili usluga se distanciraju uspješna od manje uspješnih ili neuspješnih poduzeća. Važnosti prihvaćanja i provedbe koncepta kvalitete, itekako je svjesno i vodstvo poduzeća Cromaris d.d., kao i činjenice, da kvalitetu svojih proizvoda treba stalno i kontinuirano unapređivati. Poduzeće Cromaris d.d. egzaktno je primjer pozitivne korelacije vrhunske kvalitete proizvoda i brzorastućih poslovnih rezultata. Sigurnost i zdravlje kupaca na vrhu su prioriteta poduzeća Cromaris, stoga su godinama vođeni najvišim standardima kvalitete i sigurnosti proizvoda. Kako bi efikasnije dostigli ciljeve kvalitete, u poduzeću Cromaris d.d. implementirali su u poslovanje normu ISO 9001 koja predstavlja jedan od temelja upravljanja kvalitetom na koji su kasnije nadograđeni i ostali sustavi upravljanja: ISO 22000 - Sustav upravljanja sigurnošću hrane i ISO 14001 - Sustav upravljanja okolišem. Danas je zaštita i briga o okolišu iznimno bitan faktor konkurentnosti, osobito na međunarodnom tržištu, pa poduzeće Cromaris d.d. svoje eko ciljeve nastoji efikasno dostići implementacijom spomenute norme. Osim što poduzeće Cromaris d.d. nastoji adekvatno odgovoriti na stroge zahtjeve kvalitete i zdravstvene sigurnosti svojih proizvoda, kao i zaštite okoliša, fokus poduzeća danas je održivi razvoj. To je pitanje sve više u epicentru javnosti s obzirom da Zemlja kao planet ima ograničene kapacitete i današnja situacija je dugoročno neodrživa. U tom cilju Cromaris djeluje sustavno, razmatrajući utjecaj svoga poslovnog djelovanja na gospodarstvo, okoliš i društvo. Prihvaćanje i provedba koncepta održivog razvoja danas je jedno od najvažnijih i općeprihvaćenih mjerila kvalitete poslovanja poduzeća. Cromaris d.d. je jedan od vodećih poslovnih sustava u Hrvatskoj koji nastoji udružiti znanje svojih ljudskih potencijala i njihovu inovativnost kako bi kročio putevima održivog razvoja, koji uravnotežuju ekonomski uspjeh sa društvenom dobrobiti i brigom o okolišu. Stoga poduzeće Cromaris d.d. može poslužiti kao primjer pozitivnih promjena koje će potaknuti održivi razvoj i u ostalim segmentima života u Hrvatskoj, pa i šire u globalnim razmjerima. Ovaj način razmišljanja i ponašanja osigurao je Cromarisu konkurentnost na domaćem i inozemnom tržištu i izvrsne poslovne rezultate, uz istodobno poštivanje društvenog okruženja i okolišne sastavnice, nastojeći zaustaviti odnosno svesti na najmanju moguću mjeru štetne utjecaje svog djelovanja na okoliš.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski management Opatija, Opatija, 2002.
2. Baković, T., Dužević, I., Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet Zagreb, 2014.
3. Chase, R. B., Aquilano, N.J., Production and Operations Management, A Life Cycle Approach, Fifth Edition, IRWIN, Homewood, IL., Boston, MA, 1989.
4. Enciklopedija Leksikografskog zavoda, 3.sv., Zagreb, 1967., str. 707.
5. Evans, J.R., Production/Operations Management, Quality, Performance, and Value, Fifth Edition, West Publishing Company, Minneapolis/ Saint Paul, etc., 1997.
6. Funda, D., Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.
7. Gašparović, V., Uvod u ekonomiku i organizaciju proizvodnje, Informator, Zagreb, 1984.
8. Gašparović, V., Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
9. Goetsch, D. L., Davis, S. B., Quality Manegement: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Pearson Prentice Hall, New York, NY, 2006.
10. Hrvatska verzija upravljanja kakvoćom i osiguravanje kakvoće, Rječnik (ISO 8402:1994), str. 8-12.
11. Injac, N., Mala enciklopedija kvalitete, I. dio, Oskar, Zagreb, 1998.
12. Juran, J. M, Gryna, F. M., Planiranje i analiza kvalitete, MATE, Zagreb, 1999.
13. Knoll, J., Razvoj kvalitete u obrazovanju odraslih i u visokim učilištima, Perspektive i tendencije obrazovanja odraslih u Europi, Hrvatska zajednica pučkih otvorenih učilišta, Zagreb, 2000.
14. Laraia, A. C., Leading Manufacturing Excellence, John Wiley&Sons, Inc., New York, 1997.
15. Lazibat, T, Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005.
16. Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.

17. Pass, C. et al., Collins Dictionary of Business, Harper Collins Publishers, Glasgow, 1991., str. 470.
18. Rehfeld, J. E., Alchemy of A Leader, Combinig Western and Japanese Management Skills to Transform Your Company, John Wiley Sons, Inc., New York, etc., 1994.
19. Schroeder, R. G., Upravljanje proizvodnjom, MATE, Zagreb, 1999.
20. Skoko, H., Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
21. Skupina autora, Poznavanje robe, Mikrorad, Zagreb, 1997.
22. Stevenson, W., Production and Operations Management, Fourth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1993.
23. Walton, M., The Deming Management Method, Putnam, New York, NY, 1986.
24. Webster's COMPREHENSIVE DICTIONARY, Darling Kindersley Limited and Oxford University Press, Great Britain, 1998, str. 667.
25. Wild, R., Production and Operations Management, Fourth Edition, Edited By Ray Wild, Cassel, 1989.

### **Radovi u zborniku**

1. Jakovčev, J., Ključni čimbenici uspjeha projekta uspostave sustava kvalitete, Zbornik radova 1. Hrvatske konferencije o kvaliteti, Oskar, Zagreb, 1998.
2. Dumičić, K., Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2004., str. 101-122.

### **Članci u časopisu**

1. Drljača, M., Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja, Kvaliteta & izvrsnost, broj 7-8, 2012. – dostupno na: [file:///C:/Users/Draga/Downloads/639292.11. Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/639292.11. Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja%20(7).pdf), (5.5.2022.)
2. Dumičić, K., Gajdić, D., Istraživanje utjecaja primjene sustava upravljanja kvalitetom hrane na poslovni rezultat u hrvatskim prehrambenim poduzećima, Poslovna izvrsnost, vol. 5, 2011., br. 1, str. 9-32. : dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/112061> (11.5.2022.)



3. Kondić, V., Piškori, M., Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001 i razvoj metodologije za njenu implementaciju, Technical Journal, vol. 4, br. 1-2, 2010., str. 111-118. : dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/file/127917> (6.5.2022.)

### **Ostali internetski izvori**

1. Buntak et al., Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Sveučilište u Zagrebu, 2021.: dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (25.4.2022.)
2. <https://www.mingo.hr>. (23.4.2022.)
3. <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> (23.4.2022.)
4. <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug> (28.4.2022.)
5. <https://www.dreamstime.com/pdca-quality-cycle-diagram-plan-do-check-act-icon-circlejigsaw-arrow-dash-line-roll-around-vector-design-image201884946> (28.4.2022.)
6. [https://www.google.com/search?q=prikaz+sustava+upravljanja+u+tr-tki&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbaY1Af7zo09U-iVPI0q36SK-pjhw:1656251597329&source](https://www.google.com/search?q=prikaz+sustava+upravljanja+u+tr-tki&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbaY1Af7zo09U-iVPI0q36SK-pjhw:1656251597329&source) (2.5.2022.)
7. <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (2.5.2022.)
8. [https://www.google.com/search?q=povezanost+sustava+kvalitete+s+ostalim+elementima&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsZt\\_F8-FOV-GWAcYfm91GKTPxF5Z](https://www.google.com/search?q=povezanost+sustava+kvalitete+s+ostalim+elementima&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsZt_F8-FOV-GWAcYfm91GKTPxF5Z) (3.5.2022.)
9. <https://www.bureauveritas.hr/iso-9001-sustavi-upravljanja-kvalitetom> (5.5.2022.)
10. <https://www.efzg.unizg.hr/o-nama-29714/akreditacije-certifikati-i-clanstva/iso-9001-2015/43051> (5.5.2022.)
11. <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/> (5.5.2022.)
12. <https://top-consult-grupa.hr/usluge/iso-90012015-upravljanje-kvalitetom/> (5.5.2022.)

13. [https://www.google.com/search?q=koristi+od+implementacije+sustava+upravljanja+kvalitetom&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsanj5cZshuVQt5Ge-I6FDsuYfE](https://www.google.com/search?q=koristi+od+implementacije+sustava+upravljanja+kvalitetom&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsanj5cZshuVQt5Ge-I6FDsuYfE) (5.5.2022.)
14. <https://www.ekokvaliteta.hr/iso-14001-2015-sustav-upravljanja-okolisem> (6.5.2022.)
15. <https://www.dnv.hr/services/iso-14001-upravljanje-okolisem-3360> (7.5.2022.)
16. [www.sgs.com](http://www.sgs.com) (7.5.2022.)
17. <https://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (8.5.2022.)
18. [https://www.google.com/search?q=sastavnice+odr%C5%BEivog+razvoja&rlz=1C1GGRV\\_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbq9L9b20-mJ5OzC1u9Ap68v5Fubg:1652101807381](https://www.google.com/search?q=sastavnice+odr%C5%BEivog+razvoja&rlz=1C1GGRV_enHR801HR801&sxsrf=ALiCzsbq9L9b20-mJ5OzC1u9Ap68v5Fubg:1652101807381) (8.5.2022.)
19. [www.efsa.europa.eu](http://www.efsa.europa.eu) (9.5.2022.)
20. <https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2019-09/Sigurnost%20hrane.pdf>, (9.5.2022.)
21. [www.inspektorat.hr](http://www.inspektorat.hr) (9.5.2022.)
22. [https://veterina.com.hr/?page\\_id=22585](https://veterina.com.hr/?page_id=22585) (9.5.2022.)
23. <https://www.mingo.hr/public/documents/5-vodic-sigurnost-hrane-lowresfinalweb.pdf>, (10.5.2022.)
24. [https://www.academia.edu/51074306/Istra%C5%BEivanje\\_utjecaja\\_primjene\\_sustava\\_upravljanja\\_kvalitetom\\_hrane\\_na\\_poslovni\\_rezultat\\_u\\_hrvatskim\\_prehrambenim\\_poduze%C4%87ima](https://www.academia.edu/51074306/Istra%C5%BEivanje_utjecaja_primjene_sustava_upravljanja_kvalitetom_hrane_na_poslovni_rezultat_u_hrvatskim_prehrambenim_poduze%C4%87ima) (10.5.2022.)
25. <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/cromaris/Detaljno/120021> (11.5.2022.)
26. <https://www.poslovni-savjetnik.com/tagovi/giuseppe-virzi> (11.5.2022.)
27. <https://cromaris.com/hr/nasa-prica/> (11.5.2022.)
28. <https://cromaris.com/hr/odrzivost/nasa-uzgajalista/> (11.5.2022.)
29. <https://cromaris.com/hr/klijenti/prerada/> (11.5.2022.)

30. <https://cromaris.com/hr/klijenti/mrijestiliste/> (11.5.2022.)
31. [https://crosig.hr/media/sfer\\_grupa\\_co\\_2018.pdf](https://crosig.hr/media/sfer_grupa_co_2018.pdf) (11.5.2022.)
32. <https://cromaris.com/hr/nasa-prica/adris-grupa/> (11.5.2022.)
33. <https://cromaris.com/hr/povijest/> (11.5.2022.)
34. <https://cromaris.com/hr/informacijski-sustavi/> (12.5.2022.)
35. <https://cromaris.com/hr/klijenti/sljedivost/> (12.5.2022.)
36. <https://cromaris.com/hr/klijenti/certifikati/> (13.5.2022.)
37. <https://cromaris.com/hr/izvjesce-o-odrzivosti-2020/> (13.5.2022.)
38. <https://cromaris.com/hr/cromaris-dobitnik-zlatne-kosarice-za-najboljeg-proizvodaca-u-2021-godini/> (13.5.2022.)
39. [file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa\\_izvjeeoposlovanju%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Draga/Downloads/adrisgrupa_izvjeeoposlovanju%20(3).pdf) (14.5.2022.)
40. <https://cromaris.com/hr/financije/> (14.5.2022.)
41. <https://cromaris.com/hr/> (14.5.2022.)
42. <https://cromaris.com/hr/cromaris-drugu-godinu-zaredom-dobitnik-priznanja-zlatni-kljuc/> (14.5.2022.)
43. <https://cromaris.com/hr/cromaris-dobitnik-priznanja-zlatni-kljuc/> (14.5.2022.)
44. <https://icm-mogucnosti.info/ciljevi-odrzivog-razvoja/> (15.5.2022.)
45. <https://cromaris.com/hr/odrzivost/> (15.5.2022.)
46. <https://cromaris.com/hr/odrzivost/zastita-okolisa/> (15.5.2022.)
47. <http://nordicseafoodsee.hr/certifikati/> (15.5.2022.)
48. <https://cromaris.com/hr/odrzivost/dobrobit-zivotinja/> (15.5.2022.)
49. <https://cromaris.com/hr/odrzivost/lokalne-zajednice/> (15.5.2022.)
50. <https://cromaris.com/hr/rd-2/projekti/> (15.5.2022.)
51. <https://cromaris.com/hr/odrzivost/zaposlenici/> (15.5.2022.)

52. <https://cromaris.com/hr/klijenti/prodaja-i-logistika/> (16.5.2022.)
53. <https://www.057info.hr/gospodarstvo/2021-04-23/cromaris-jedini-na-svijetu-otkrio-tajnu-prezivljavanja-i-uzgojio-kralja-ribe> (16.5.2022.)
54. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/dizajn-cromarisove-skin-ambalaze-medu-najbolje-dizajniranima-na-svijetu-4335512> (16.5.2022.)

## **POPIS POKRATA**

- AB** (francuski: Agriculture Biologique = biološka poljoprivreda)
- ASC** (engleski: Aquaculture Stewardship Council = Vijeće za upravljanje akvakulturom)
- BRC** (engleski: British Retail Consortium = Udruženje britanskih trgovaca na malo)
- BRC GS** for Food Safety (engleski: British Retail Consortium Global Standard for Food Safety = Udruženje britanskih trgovaca na malo globalni standard za sigurnost hrane)
- EFSA** (engleski: European Food Safety Authority = Europska agencija za sigurnost hrane)
- ERP** (engleski: Enterprise Resource Planning = planiranje resursa poduzeća)
- GFSI** (engleski: Global Food Safety Initiative = Globalna inicijativa za sigurnost hrane)
- GLOBAL G.A.P.** (engleski: Global Good Agricultural Practice = Globalna dobra poljoprivredna praksa)
- HACCP** (engleski: Hazard Analysis and Critical Control Point = analiza opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka)
- HAH** (Hrvatska agencija za hranu)
- IFS** (engleski: International Food Standards = Međunarodni standardi hrane)
- ISO** (engleski: International Organization for Standardization = Međunarodna organizacija za normizaciju)
- SAP** (engleski: Systems Applications = sistemske aplikacije)
- SAP ERP** (engleski: Systems Applications Enterprise Resource Planning = sistemske aplikacije planiranje resursa poduzeća)
- SUK** (Sustav upravljanja kvalitetom)
- WFE** (engleski: Whole Fish Equivalent = količina ulovljene ribe)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Uporabna vrijednost robe.....	9
Slika 2. Vrsta kvalitete robe.....	12
Slika 3. Razlika između zapadnog i japanskog menadžmenta.....	16
Slika 4. Model neprekidnog poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom.....	17
Slika 5. PDCA ciklus.....	18
Slika 6. Prikaz sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću.....	21
Slika 7. Povezanost sustava kvalitete ostalim elementima upravljanja u poduzeću.....	23
Slika 8. Prednosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom - ISO 9001.....	28
Slika 9. Ravnoteža triju sastavnica održivog razvoja.....	35
Slika 10. Model upravljanja sigurnošću hrane koji je u skladu s normom 22000.....	40
Slika 11. Logo Cromarisa.....	42
Slika 12. Cromarisovo ekološko uzgajalište Kudica (kod otoka Iža).....	43
Slika 13. Cromarisov proizvodni pogon.....	44
Slika 14. Cromarisovo mrijestilište u Ninu.....	45
Slika 15. Poduzeće Cromaris d.d.- strateška jedinica u sastavu Adris grupe.....	46
Slika 16. Prikaz pune sljedivosti.....	49
Slika 17. Certifikat: Sustav upravljanja kvalitetom - ISO 9001.....	52
Slika 18. Certifikat BRC (Global Standard for Food Safety).....	53
Slika 19. Certifikat za organsku proizvodnju Naturland.....	54
Slika 20. Certifikat Bio Suisse Organic.....	55
Slika 21. Ostali Cromarisovi ekološki certifikati.....	56
Slika 22. Certifikat ANTIBIOTIC FREE.....	56

Slika 23. Certifikat Kosher.....	57
Slika 24. Jamstveni žig - Živjeti zdravo.....	58
Slika 25. Znak „Riba Hrvatske - Jedi što vrijedi“.....	59
Slika 26. Nagrada Superior Taste Award.....	60
Slika 27. Nagrada „Zlatna košarica“.....	61
Slika 28. Cromaris d.d. brzorastuće i izvozno orijentirano poduzeće u sektoru marikulture.....	62
Slika 29. Direktor Cromarisa d.d.- Goran Markulin preuzima nagradu „Zlatni ključ“.....	66
Slika 30. 17 globalnih ciljeva održivog razvoja.....	68
Slika 31. ASC certifikat.....	69
Slika 32. Projekt Blue Smart.....	71
Slika 33. Projekt Perform FISH.....	72
Slika 34. Projekt New Tech Aqua.....	73
Slika 35. Šetnica u povijesnoj jezgri Nina.....	74
Slika 36. Prosječna cijena Cromarisovih proizvoda u razdoblju 2017.- 2019. (kn/kg).....	76
Slika 37. Cromarisovo inovativno skin pakiranje.....	77

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete.....	8
Tablica 2. Aspekti kvalitete u literaturi.....	11
Tablica 3. Temeljna načela sustava upravljanja kvalitetom - ISO 9001.....	25
Tablica 4. Ključne aktivnosti Cromarisa d.d. do kraja 2022. godine.....	75



## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Prodaja u tonama WFE u razdoblju 2010.-2021. godine.....	63
Grafikon 2. Prihodi od prodaje u mil. EUR u razdoblju 2010.-2021. godine.....	64
Grafikon 3. Udjel izvoza u prihodima od prodaje u razdoblju 2010.-2021. godine.....	65

## **POPIS DIJAGRAMA**

Dijagram 1. Kvaliteta prema učinku stajališta.....	9
--	---