

# Upravljanje kvalitetom u poduzeću Kraš d.d

---

Curać, Doris

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:125:111030>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

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



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

**DORIS CURAĆ**

**Upravljanje kvalitetom u poduzeću Kraš d.d.**

**ZAVRŠNI RAD**

**Rijeka, rujan 2022. godine**



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

**Poslovni odjel**

**Upravljanje kvalitetom u poduzeću Kraš d.d.**

## **ZAVRŠNI RAD**

**MENTOR**

**Doc.dr.sc. Sanja Zambelli**

**STUDENT**

**Doris Curać**

**MBS: 2423000049/17**

**Rijeka, rujan 2022. godine**

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Poslovanje poduzeća.....	4
2.1. Poslovna politika i ciljevi poduzeća .....	4
2.2. Konkurentnost poduzeća .....	7
2.3. Uspješnost poslovanja poduzeća .....	9
3. Kvaliteta kao čimbenik uspješnosti poslovanja.....	11
3.1. Definicija i elementi kvalitete .....	11
3.2. Pokazatelji kvalitete .....	13
3.3. Upravljanje kvalitetom.....	14
3.4. Načela upravljanja kvalitetom .....	16
3.5. Troškovi kvalitete .....	17
3.6. Potpuno upravljanje kvalitetom.....	20
4. Upravljanje kvalitetom u poduzeću Kraš d.d. ....	23
4.1. Općenito o poduzeću Kraš d.d.....	23
4.2. Upravljanje kvalitetom i primjena normi u poduzeću Kraš d.d. ....	26
<b>4.2.1 ISO 9001</b> .....	29
<b>4.2.2. ISO 14001</b> .....	30
<b>4.2.3. Održivi razvoj i ISO 45001</b> .....	31
<b>4.2.4 HACCP</b> .....	32
4.3. Načela potpunog upravljanja kvalitetom u poduzeću Kraš d.d. ....	34
5. Zaključak.....	37
Popis korištene literature .....	39
Popis slika .....	40

## 1. Uvod

Poduzeća djeluju u uvjetima snažnog pritiska konkurencije, kao i promjena preferencija i ukusa potrošača, tako da je za poslovni uspjeh i preživljavanje na turbulentnom tržištu potrebno na pravi način držati pod kontrolom i upravljati svim procesima koji se odvijaju u poduzeću, kao i uspostaviti čvrste temelje i preduvjete za daljnji strateški rast i razvoj. Poduzeće mora kvalitetno upravljati svojim poslovanjem i dalje se razvijati, što znači da mora adekvatno i pravovremeno reagirati na promjene. Dakle, važno je da poduzeće na tržištu bude konkurentno.

Dakle, tržište je na neki način utakmica u kojoj pobjeđuju i ostvaruju uspjeh samo oni najbolji, a za neuspješne nema izgovora i razumjevanja. Činjenica da li je poduzeće konkurentno determinira njegov daljnji rast i razvoj, a to podrazumijeva odgovor na pitanje da li je poduzeće sposobno kupcima prodati svoj proizvod ili uslugu. U suvremenim uvjetima poslovanja, koji su obilježeni i determinirani globalizacijom, nestabilnim i turbulentnim okruženjem, neophodno je razvijanje strategije konkurentnosti poduzeća koje u sebi sadrže mogućnost predviti projene u okruženju, fleksibilnost i spremnost prilagodbe istim.

Za opstanak i uspjeh poduzeća na tržištu potrebno je praćenje i analiziranje kretanja u okolini, kao i pratiti ponašanje sudionika tržišne utakmice, što se prvenstveno odnosi na kupce, dobavljače i konkurente. Razvoj tehnologije omogućio je proizvodnju gdje u kojoj je teško pronaći proizvodne razlike, stoga je pitanje diferencijacije sve značajnije. Saznanje da u konkurentskoj borbi za kupcima cijena više nije odlučujuća, ali je kvaliteta proizvoda te ugled proizvođača, pritisnula je proizvođače da više vremena posvete kvaliteti. Sve veći zahtjevi postavljeni su za kvalitetom proizvoda i usluga, kvalitetom proizvodnih procesa i pouzdanosti cjelokupnog sustava kvalitete. Pred svako poduzeće se u sve zahtjevnijem tržištu postavlja izazov kako se istaknuti i biti nadalje prepoznat među konkurencijom. Kvaliteta vlastitih proizvoda i usluga je jedan od ključnih čimbenika u izdvajanju među konkurencijom. Za poduzeće je veoma izazovan i zahtjevan zadatak podići razinu kvalitete proizvoda i usluga te izazvati pozitivan imidž na tržištu. Kako bi se takav proces pokrenuo neophodno je posjedovati mnogo znanja i iskustva, tako da se na taj način mogu slijediti svjetski trendovi u segmentu poboljšanja kvalitete. Adekvatno i učinkovito ostvarivanje kvalitete ima izravan i snažan utjecaj na porast razine prodaje zbog toga jer su kupci zadovoljniji, a isto tako se smanjuju troškovi, povećava se proizvodnost te djelovajne svih sudionika poslovnog sustava postaje usklađeno. Predmet ovog rada je upravljanje sustavom

kvalitete u sklopu poduzeća Kraš, vodećeg konditorskog poduzeća u Hrvatskoj. Na temelju kvalitetno uspostavljenog i održavanog sustava kvalitete, poduzeće može nadograđivati sustav prema smjernicama i zahtjevima kupaca. Cilj rada je pojasniti sve što poduzeće Kraš poduzima u segmentu upravljanja kvalitetom.

U radu korištene metode uobičajeno se koriste za istraživanja u području društvenih znanosti. Potrebnama izrade ovog rada, koristit će se sljedeće znanstveno-istraživačke metode:

- Metoda analize– složene misaone cjeline raščlanjuju se na jednostavnije dijelove;
- metoda sinteze – složene misaone cjeline objašnjavaju se pomoću jednostavnijih dijelova;
- metoda deskripcije – postupak kojim se opisuju činjenice i potvrđuju njihovi odnosi;
- metoda komparacije – postupak kojim se uspoređuju iste ili srodne činjenice;
- metoda indukcije–donesti zaključke o općem sudu baziranom na pojedinim činjenicama;
- metoda dedukcije–donesti pojedinačne zaključke temeljem općeg suda ;
- metoda kompilacije-preuzeti dijelove opažanja i zaključaka koji su tuđi.

Izvor podataka biti će iz knjiga, znanstvenih i stručnih članaka te ostalih pouzdanih izvora literature.

Kada je riječ o strukturi rada, u samom uvodu rada obrađuje se problem i predmet istraživanja opisuju se metode istraživanja koje će biti korištene prilikom izrade rada te predočiti sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju rada daje se teorijski prikaz poslovanja poduzeća, u kojem se prikazuje poslovna politika i ciljevi poslovanja poduzeća, definira se uspješnost poslovanja te se navode najvažniji pokazatelji uspješnosti poslovanja.

Treće poglavlje rada bavi se teorijskim konceptom kvalitete kao čimbenikom uspješnosti poslovanja poduzeća. Na početku poglavlja se definira pojam kvalitete, zatim se objašnjavaju načela upravljanja kvalitetom, navodi se uloga i značaj kvalitete u poslovanju te se pojmovno definiraju troškovi kvalitete.

Četvrto poglavlje u radu sadži empirijski dio, kojim se prikazuje konkretan primjer upravljanja kvalitetom u poduzeću Kraš. U zaključnom poglavlju rada daju se završna

razmatranja te se rezimiraju stavovi izneseni u radu. Rad je upotpunjen slikama radi lakšeg razumijevanja tematike.



## **2. Poslovanje poduzeća**

Uspješnost poduzeća osnova je ekonomskog uspjeha, a ono svoj uspjeh ostvaruje, s jedne strane, u borbi i zahtjevnom suparništvu sa konkurencijom, a s druge strane u najbolje izvedenim kooperativnim aktivnostima. Najbolja poduzeća imaju konkurentsku prednost i u stanju su postići profite ponajprije ako su sposobna odbaciti stare poslovne modele i stvoriti nove.

Konkurentska sposobnost i prednost poduzeća ne nastaju slučajno, same po sebi. Upravljački problemi i izazovi koji se stavljaju pred poduzeća postaju sve složeniji, stoga je i posao menadžmenta sve zahtjevniji. Sve češće se javlja situacija kad više nije dovoljno imati dobro poslovanje, nego je potrebno biti najbolji. Kvalitetna strategija poduzeću mora stvoriti pretpostavke i preduvjete za dugoročni opstanak.

Poduzeće se sastoji od više elemenata (podsustava). Također je složen, dinamički, otvoren i organizirani sustav. Ključni subjekti svake tržišne privrede su poduzetništvo i poduzetnici. Poduzeće je nosioc dinamičnog proizvodnog razvoja i načina življenja. Istovremeno predstavlja dinamički inovativni faktor te jedna od glavnih institucija društva. (Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 19.)

### **2.1. Poslovna politika i ciljevi poduzeća**

Poslovna politika odnosi se na odlučivanje o ciljevima odnosno pravo na to, ali i ostalome potrebnom za ostavirati postavljene ciljeve. Putem do ostvarivanja postavljenih ciljeva postavljene su mogućnosti odabira različitih metoda, putova i sredstava koji nas vode do cilja. Time donosioci odluka trebaju odabrati najbolju mogućnost s obzirom da se pred njima često nađe više opcija . Time biranje sredstava, metoda i putova koji su najkvalitetniji za to da se njihovom pomoći dođe do cilja je zapravo umijeće vođenja poslovne politike poduzeća. (Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str.352.)

Poduzeće je organizacija za proizvodnju proizvoda i usluga, trošeći pri tom proizvodne faktore (kapital, rad i opremu). U procesu realizacije ciljeva poduzeće se susreće s brojnim problemima, kao što su regulatorni zahtjevi, dostupnost faktora proizvodnje, tržišni položaj poduzeća, dostupnost izvora financiranja i slično. (Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 19.)

Kada se promatra dugoročno, za poduzeće je veoma važno da održi konkurentnost. Treba istaknuti da održanje konkurentnosti ovisi o odnosu sa svim ostalim interesnim skupinama u poduzeću. Navedeno podrazumjeva da će zaposlenici zahtijevati što veću plaću, kvalitetne uvjete rada te sigurnost radnog mjesta, kupci će tražiti kvalitetne i povoljne proizvode i/ili usluge, dobavljači će tražiti pravovremenu naplatu svojih potraživanja, a banke i ostali kreditori će zahtijevati redovitu otplatu kreditnih obveza. Nadalje, brojne udruge za zaštitu okolišu će od poduzeća tražiti transparentno i društveno odgovorno ponašanje (bez zagađenja okoliša), a regulatorna tijela će zahtijevati redovno plaćanje poreza, doprinosa i ostalih davanja. Kako bi poduzeće uspjelo ostvariti takva različita očekivanja, prije svega mora ostvarivati dobre poslovne rezultate i novčane tokove i to u dugom roku. Zahtjevi interesnih skupina prikazani su na sljedećoj slici.

Slika 1: Zahtjevi interesnih skupina prema određenom poduzeću

<b>Interesne skupine</b>	<b>Interesi prema poduzeću</b>	<b>Doprinos poduzeću</b>
<b>Vlasnici (dioničari)</b>	Povećano bogatstvo (dividenda, kapitalni dobitak)	Vlasnički kapital
<b>Kreditori</b>	Pravovremeno plaćanje glavnice i kamata	Tuđi kapital
<b>Zaposleni</b>	Plaće koje odgovaraju radnom učinku	Izvršeni rad
<b>Menadžment</b>	Plaća, moć, utjecaj, prestiž	Dispozitivni rad
<b>Kupci</b>	Kvalitetni proizvodi	Kupnja kvalitetnih proizvoda
<b>Dobavljači</b>	Pouzdana plaćanje, dugoročni ugovori	Isporuka kvalitetnih inputa
<b>Javnost</b>	Plaćanje poreza, pridržavanje propisa	Infrastruktura, pravni okvir poslovanja

Izvor: Dvorski, S., Ruža, F., Kovšca, V. (2007.) Poslovna ekonomija, Tiva tiskara, Varaždin, str. 31.

Sve prikazano na slici jasno govori da je praktički nemoguće u isto vrijeme zadovoljiti i maksimizirati koristi svih interesnih skupina vezanih uz poduzeće, jer im se interesi često suprotstavljaju.

Definicijom misije i vizije, potrebno ih je provesti u ciljeve. Naime, ako se isključe ciljevi sve ostaje samo kao dobra namjera koja nije provedena u djelo. Ciljevi nam daju razlog postojanja poduzeća, gdje se vidi u budućnosti i kako će do toga doći. Ciljeve je potrebno postaviti zato što je to osnova za uspjeh, kontrolu. Važno je istaknuti da ako poduzeće zna što i kako želi realizirati u svojoj budućnosti, tada je veća mogućnost da će to i uspjeti realizirati. (Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 154.)

Ciljevi se na osnovu vremenske dimenzije dijele na kratkoročne (odnose se na razdoblje do godine dana), srednjoročne (obuhvaćaju razdoblje od 1 do 5 godina) te dugoročne (ciljevi koji se trebaju ostvariti u razdoblju preko 5 godina). Kada je riječ o hijerarhijskoj razini, razlikuju se strategijski ciljevi (postavlja ih najviši menadžment te se odnose na dugoročni razvoj poduzeća), taktički ciljevi (prevode strateške ciljeve u specifične ciljeve određenog dijela poduzeća) te operativni ciljevi (karakteristični za najnižu razinu planiranja, a usmjereni su na posebne procese i procedure). ( Buble, M. (2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet, str. 111.)

Ciljevi poduzeća trebali bi biti napisani te trebaju biti SMART (eng. smart – pametan). SMART predstavlja akronim engleskih riječi **specifičan** (specific), **mjerljiv** (measurable), **dohvatljiv** (achievable), **realan** (realistic) i **vremenski određen** (time bound). (Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 158.)

1. **Specifičnost.** Ciljevi moraju točno pokazati što se očekuje, jer kad je jasno što se ciljem želi postići, veća je vjerojatnost da će se takav cilj i ostvariti.
2. **Realnost.** Ciljevi trebaju biti postavljeni realno, na način da motiviraju i potiču zaposlenike, a ne da ih obeshrabruju. Ciljevi ne smiju biti previše jednostavni jer tada pada motivacija, ali ne smiju biti ni prezahtjevni, jer može doći do frustracije.
3. **Mjerljivost.** Ciljevi bi trebali biti točno određeni i onda je lako odrediti da li je cilj ostvaren.
4. **Vremenska određenost.** Potrebno je odrediti vrijeme unutar kojeg cilj treba ostvariti.
5. **Dohvatljivost.** Ciljevi bi trebali biti ostvarivi te horizontalno i vertikalno usklađeni, odnosno trebali bi se nadopunjavati.

Osim navedenih karakteristika, ciljevi moraju biti razumljivi te bi u njihovom ostvarivanju trebali sudjelovati svi oni na koje se ti ciljevi odnose. Kada je riječ o formiranju poslovne politike ili o odlučivanju u poduzećima, polazna osnova su djelovanje vanjskih i unutarnjih uvjeta. (Tipurić, D. (1999.) Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 121.)

1. **Vanjski uvjeti.** Vanjski uvjeti su po prirodi takvi da na njih poduzeća ne mogu djelovati i mijenjati ih, nego ih jednostavno moraju prihvatiti kao dane te im

prilagoditi svoje poslovanje i svoje uvjete. Vanjski uvjeti odnose se na prirodne uvjete, društveno-gospodarski sustav, tržište i ostale vanjske uvjete.

- 2. Unutarnji uvjeti.** Unutarnje uvjete poduzeća sama stvaraju, mogu djelovati na njihovo nastajanje i o njima odlučivati. Unutarnji uvjeti formiranja poslovne politike poduzeća su opća obilježja poduzeća (vrsta djelatnosti, veličina, poslovna orijentacija), financijska moć poduzeća, sastav zaposlenih, unutarnja organizacijska rješenja te ostali unutarnji uvjeti.

Poduzeće mora dobro upoznati unutarnje i vanjske uvjete kako bi ih mogla iskoristiti na najpovoljniji način i formirati takvu poslovnu politiku da ostvari dobar poslovni rezultat. Za ostvarivanje ciljeva utvrđenih poslovnom politikom važno je omogućiti usklađeno djelovanje svih značajnih funkcija poduzeća.

## **2.2. Konkurentnost poduzeća**

Konkurentna sposobnost i prednost poduzeća ne nastaje sama po sebi. Upravljački problemi poduzeća postaju sve složeniji, stoga i posao menadžmenta postaje sve zahtjevniji. Više nije dovoljno imati dobro poslovanje, nego je potrebno biti najbolji. Kvalitetna strategija poduzeću mora stvoriti pretpostavke i preduvjete za dugoročni opstanak. Na tržištu je prisutna sve veća količina ponude različitih proizvoda i usluga, stoga je poduzećima sve teže pridobiti kupca. Tržište je značajan resurs, a kvalitetan odnos s kupcima je najznačajnija imovina poduzeća, stoga je trajni zadatak poduzeća kontinuirano praćenje zahtjeva s tržišta te potreba kupaca.

Poduzeće nije konkurentno ako ostvaruje veću vrijednost prihoda od troškova, jer takvo poduzeće je profitabilno, nego je konkurentno ako kreira veću vrijednost u odnosu na ostala poduzeća. Konkurencija nastaje kada kupci percipiraju da neko poduzeće ostvaruje posebnost u svojim proizvodima i/ili uslugama u usporedbi s drugim poduzećima. Konkurentna prednost predstavlja cilj kojem teži svako strateško promišljanje i uspješno djelovanje poduzeća, a odnosi se na sposobnost poduzeća da na tržištu stvori vrijednost koja je bolja od onog što nudi konkurencija.

Konkurentnost predstavlja temelj koji determinira uspjeh ili neuspjeh poduzeća, određuje prikladnost aktivnosti poduzeća koje doprinose njezinoj izvedbi kao što su inovativnost, organizacijska kultura ili dobra implementacija. Konkurentnost poduzeća se odnosi na pronalazak načina kako biti ispred i bolji od drugih poduzeća na tržištu te predstavlja osnovni preduvjet opstanka poduzeća. (Porter, M. (2008.) Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 21.)

Konkurentska prednost se odnosi na stvaranje sustava koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na sve ostale konkurente. Želja je omogućiti stvaranje vrijednosti za korisnika na učinkovit i održiv način. Konkurentska prednost je relativna prednost pred konkurentima, odnosno posjedovanje posebnosti (vrijednosti) pomoću koje se poduzeće izdvaja i razlikuje na tržištu od suparnika. Konkurentska prednost se definira i kao sposobnost poduzeća za proizvodnju nove vrijednosti koja je veća od uloženi troškova, odnosno riječ je o sposobnosti stvaranja veće vrijednosti za kupca od konkurencije. (Daraboš, M. (2015.) Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 15. )

Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja. (Porter, M. (2008.) Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 29.)

Konkurentska prednost predstavlja posjedovanje posebno vrijednih resursa koji poduzeću omogućuju obavljanje poslovnih aktivnosti učinkovitije i jeftinije od ostalih poduzeća na tržištu. Konkurentska prednost predstavlja određenu, tržišno valoriziranu prednost kojom se pojedino poduzeće izdvaja od „ostatka svijeta“, a predstavlja odlučujući čimbenik strategijskog djelovanja poduzeća, a njezino posjedovanje predstavlja osnovu za razlikovanje uspješnih poduzeća od neuspješnih. (Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012.) Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb, str. 174.)

Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i kada je u stanju kontrolirati svoju sudbinu. Konkurentska prednost može se ostvariti posjedovanjem ili izgradnjom posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju i pomoću koje se poduzeće razlikuje od konkurenata. Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost: (Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.)

- ako kupci opažaju konstantnu razliku između proizvoda ili usluge poduzeća i konkurenata,
- ako navedena razlika proizlazi iz razlike u sposobnostima poduzeća i konkurenta,
- kada se razlika između proizvoda/usluge i sposobnosti poduzeća i konkurenata može očekivati i u budućnosti.

Konkurentska prednost predstavlja temelj općeg uspjeha poduzeća, ali još je važnija činjenica da konkurentska prednost znači i dugoročan opstanak poduzeća. Privremena konkurentska prednost se odnosi na činjenicu da poduzeće ima konkurentsku prednost u kraćem vremenskom razdoblju, dok se održiva konkurentska prednost odnosi na situaciju kad poduzeće ima konkurentsku prednost u dužem vremenskom razdoblju. Čimbenici konkurentnosti su: (Porter, M. (2008.) Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 51.)

- sve veća uloga međunarodne razmjene i investicijskih ulaganja;
- rast globalne mobilnosti čimbenika proizvodnje;
- tehnologija koja postaje jedan od ključnih činitelja razvoja;
- sve veći značaj industrijskih grana utemeljenih na znanju;
- veličina tržišta.

Sve ranije navedeno ukazuje na činjenicu da pronalazak i iskorištavanje konkurentskih prednosti nije povremeni nego stalni posao menadžmenta na kreiranju organizacijske kulture koja će je održavati na dulji rok. Dakle, poduzeće posjeduje održivu konkurentsku prednost kada koristi strategiju stvaranja vrijednosti koju istovremeno ne primjenjuje niti jedan konkurent, niti je u mogućnosti kvalitetno reagirati kopiranjem iste strategije. (Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012.) Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb, str. 178.)

### **2.3. Uspješnost poslovanja poduzeća**

Uspješnost poslovanja odnosi se na ostvarenu dobit, manji gubitak od prošle godine, niže troškove od prošle godine, bolje poslovanje u odnosu na konkurenciju i slično. Cilj poduzeća je ostvarivanje boljeg rezultata od uloženi i potrošeni resursa potrebnih da bi se rezultat ostvario. Dakle, uspješno je ono poslovanje koje ostvaruje što veći poslovni rezultat u odnosu na utrošene resurse. Najvažniji pokazatelji uspješnosti poslovanja su proizvodnost rada, ekonomičnost i rentabilnost. Njima se iskazuje odnos između količine učinaka (proizvodnost i ekonomičnost) ili poslovnog rezultata (rentabilnost) te količine utrošeni čimbenika proizvodnje. S obzirom da uzimaju različite veličine u razmatranje (broj zaposlenih, troškovi, vlastiti kapital), pokazatelji mjere uspješnost različitih dimenzija poslovanja. (Grubišić, D. (2004.) Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Split, str. 285.)

Mjerenjem uspješnosti poslovanja putem proizvodnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti rada pružaju se potrebne informacije o različitim rezultatima, koje su zanimljive i značajne u analizi zašto druga poduzeća uz iste rezultate ostvaruju veće plaće, višu dividendu ili bržu dinamiku razvoja, što znači da uspješnije posluju. Bitno je naglasiti da se ne želi dobiti samo informacije o uzrocima različitosti rezultata, nego i o mjerama koje treba poduzimati kako bi rezultat bio bolji.

Utjecaj ljudskog rada na učinkovitost poduzeća naziva se **proizvodnost rada**. Dakle, proizvodnost rada je odnos između količine učinaka i količine rada utrošenog za stvaranje tih učinaka. Povećanjem proizvodnosti rada povećava se učinak po jedinici utrošenog rada, što podrazumijeva manje troškove rada, a to dalje povećava učinkovitost poduzeća. ( Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 112.)

**Ekonomičnost poslovanja** je pokazatelj koji u odnos stavlja ukupnu sumu otuputa i ukupnu sumu inputa. Kvocijent iz navedenog odnosa pokazuje koliko je novčanih jedinica prihoda ostvareno na svaku novčanu jedinicu troškova. Ako je kvocijent veći od 1, poslovanje je pozitivno, a ako je kvocijent manji od 1, poslovanje poduzeća je negativno. (Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 126.)

Ostvarivanje dobiti je motiv koji pokreće svakog poduzetnika da ostvari svoje ideje i zaradu. Odnos ostvarenog profita (dobiti) i troškova koji su potrebni da se taj profit ostvari je **profitabilnost**. (Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin, str. 135.)

### **3. Kvaliteta kao čimbenik uspješnosti poslovanja**

Rast i daljnji razvoj poduzeća snažno je determiniram zahtjevima suvremenih kupaca. Želje i preferencije kupaca su sve zahtjevnije i sofisticiranije, proizvodnja je visoko industrijalizirana, novi proizvodi se stalno javljaju, konkurencija je sve snažnija, a sve su i strože regulative vezane uz zaštitu potrošača. Strategije poduzeća fokusirane su na pronalaženje novih izvora konkurentske prednosti.

#### **3.1. Definicija i elementi kvalitete**

Kvaliteta u današnjim uvjetima poslovanja je praktički presudan čimbenik za opstanak i naredni razvoj poduzeća, kao i za uspješan nastup na dinamičnom i sofisticiranom tržištu. Kvaliteta je teško definirana, ali se sa sigurnošću može reći: kvaliteta je relativna a ne apsolutna veličina. Postoji veliki broj definicija kvalitete te su ih formulirali i postavljali brojni veliki stručnjaci. S obzirom da ne postoji jedno jasno pojmovno objašnjenje kvalitete mnogi autori je definiraju na svoje načine.

„Kvaliteta je prilagodljivost, odnosno udovoljavanje zahtjevima. Dakle, kvaliteta se definira kao udovoljavanje zahtjevima ako se njome namjerava upravljati.“ ( Drljača, M. (2003.) Principi izgradnje poslovnih procesa, Električka, Vol. 5., Broj 23, Stilloeks, str. 24-29.)

„Kvaliteta je udovoljavanje zahtjevima kupaca.“ (Crosby, B. P. (1996.) Kvaliteta je besplatna, Binoza press, Zagreb, str. 7.)

Ekonomski izražavanje kvalitete kroz profit, primarni cilj svih poduzeća. Navedeno podrazumijeva da (ne)postojanje kvalitete ima izravan utjecaj u profitu. Kvaliteta se može primijeniti kako povećanju prihoda tako i na smanjenju troškova, to u konačnici rezultira većim profitom. Karakteristike kvalitetnih proizvoda i usluga su: (Avelini-Holjevac, I. (2002.) Upravljanje turizmom u hotelu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 12.)

- dostupnost– proizvod ili usluga lako je dostupna;
- jamstvo– osoblje je pristojno, brižno i obrazovano;
- komunikacija– klijenti su informirani o svim proizvodima ili uslugama;
- stručnost– osoblje posjeduje nužno znanje i vještine;
- standard– proizvod ili usluga odgovaraju standardu;



- ponašanje – pristojnost, uljudnost, briga osoblja prema klijentima;
- trajanje – izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje;
- angažiranost – osoblje pokazuje razumijevanje i pruža individualnu pažnju gostu;
- efekti – proizvod ili usluga pruža efekt koji se očekuje;
- pouzdanost – sposobnost pružanja usluge ili proizvoda na diskretan i pouzdan način;
- odgovornost – trajanje pružanja usluga i proizvoda je određeno;
- sigurnost – proizvod ili usluga pruža se na najsigurniji mogući način.

Elementi kvalitete ovise o usluzi, aktivnosti, vrsti proizvoda, upotrebi, korisnosti, važnosti za kupce. Cijena predstavlja osiguravajući prikaz kvalitete, uz važnu napomenu da to vrijedi samo u sustavu gdje se poštuje vrijednost-novac. Razvojem i globalizacijom tržišta standardi kvalitete se sve više ujednačavaju, tako da se danas govori o svjetskim standardima kvalitete.

Sve navedene definicije kvalitete se u konačnici svode na jedno: proizvesti takav proizvod ili ponuditi takvu uslugu koji će svojim karakteristikama ispuniti zahtjeve kupca, čime će os teći dugoročno povjerenje u poduzeće, a što u konačnici rezultira dobrim poslovnim rezultatom i omogućuje povoljniju poziciju na tržištu. Kvaliteta se ne odnosi na cijenu, nego isključivo na uporabljivost, ispunjenje zahtjeva. Dakle, najjednostavnije je govoriti o kvaliteti kao **zadovoljenju potreba i očekivanja kupaca.**

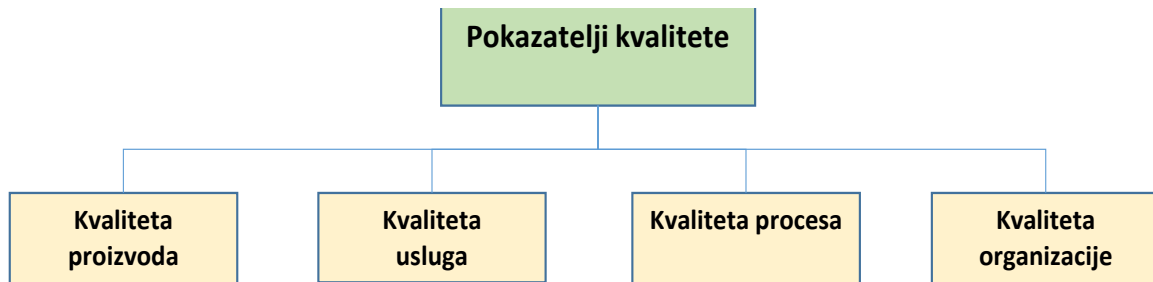
Koristi koje poduzeće ima uvođenjem kvalitete i standarda su viša razina učinkovitosti, manja fluktuacija radne snage, ujednačavanje radnih procesa, smanjenje pogrešaka, dobar imidž na tržištu, povjerenje kupaca i partnera i slično. Kako bi se mogla ostvariti kvaliteta, odnosno „sukladnost sa zahtjevima“, potrebno je prvenstveno jasno odrediti zahtjeve koje određeni proizvod mora ispunjavati. U konačnici, važno je istaknuti da je konačni sudac o kvaliteti proizvoda ili usluge uvijek i jedino kupac.

Kvaliteta se dakle definira se zadovoljavanjem potreba potrošača, što se određuje isključivo kupcem jer ove razne značajke kvalitete utječu na njegovo zadovoljstvo: značajke za određivanje funkcionalnosti proizvoda, značajke za određivanje pouzdanosti i trajnosti proizvoda te značajke od kojih se sastoji hedonistički dodatak proizvodu. ( Lazibat, T. (2009.) Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, str.43.)

## 3.2. Pokazatelji kvalitete

Kada je riječ o određenim pokazateljima kvalitete, važno je istaknuti da isti moraju biti definirani i razumljivi proizvođačima sa jasnoćom, kao i davateljima usluga, kupcima, i kontrolorima. Za vrednovanje i kategoriziranje kvalitete proizvoda, procesa, usluge i organizacije zaduženi su pokazatelji kvalitete

Slika 2: Pokazatelji za kvalitetu



Izvor: Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010.) Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split, str. 14.

- 1. Pokazatelj kvaliteta proizvoda.** Kada je riječ o kvaliteti proizvoda, treba istaknuti činjenicu da za razne proizvode postoje raznoliki pokazatelji kvalitete koji vrednuju funkcionalnost, trajnost i pouzdanost, te zadovoljne kupce individualno. Funkcionalnost proizvoda kao pokazatelj kvalitete odnosi se na osnovnu svrhu i funkciju proizvoda za određenu upotrebu te proizvod može uz svoju osnovnu funkciju posjedovati i dodatne funkcije, što ga može bolje plasirati na tržištu. Kroz upotrebu i definirane performanse proizvod nastoji zadovoljiti funkciju koju pruža. Danas se sve veći naglasak stavlja na pouzdanost, raspoloživost, sigurnost i trajnost proizvoda. Isto tako, važno je i da proizvod zadovolji individualna, subjektivna očekivanja kupca.
- 2. Pokazatelji kvalitete usluga.** Usluge su neopipljivi proizvodi i sve su značajniji u ukupnom gospodarstvu. Teško je izmjeriti kvalitetu usluga, a najčešće se to radi ispitivanjem stavova kupaca i korisnika, koji ocjenjuju zadovoljstvo uslugom pruženom kroz različite faze, a neke od njih su pouzdanost, ljubaznost, povjerenje, sigurnost, susretljivost, komunikacija i slično.
- 3. Pokazatelji kvalitete procesa.** Poslovni procesi predstavljaju niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, s krajnjim ciljem zadovoljenja potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti. U proizvodnoj djelatnosti se kvaliteta proizvodnog procesa ocjenjuje na temelju pretvaranja inputa u output uzrokovano samo malim gubitkom. Za kvalitetu proizvodnog procesa važno je

pravilno definirati proizvodni proces na svim razinama, osigurati resurse, educirati zaposlenike, unaprijeđivanje procesa uz uložene nove tehnologije, definicija pokazatelja za procesnu kontrolu u svim fazama, analizirati podatke, poboljšavati procese i slično.

- 4. Pokazatelji kvalitete organizacije.** Kvaliteta organizacije može se mjeriti uz pomoć pokazatelji uspješnosti poslovanja, a to su solventnost, likvidnost, ekonomičnost i rentabilnost. Pokazatelji kvalitete nekog poduzeća jesu način vođenja poduzeća, upravljanje ljudskim potencijalima, kvaliteta proizvoda i usluga, certificiranje međunarodnim standardima kvalitete, dobivanje nagrada i priznanja kvalitete i slično.

### **3.3. Upravljanje kvalitetom**

U suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta je primarni cilj svakog poduzeća, a za ostvariti navedeno potreban je dug put i mnogo napora. Naime, neophodno je imati veliku količinu znanja i vještina kako bi se mogli slijediti trendovi u unaprjeđenju kvalitete, koja bi u konačnici rezultirala većom prodajom zbog zadovoljstva potrošača, smanjenjem troškova i ostalim. Suvremeni pristup kvaliteti fokusira se na ispunjenje zahtjeva kupaca, povećanje proizvodnosti te na ostvarivanje kohezije među zaposlenima. Pristupi kvaliteti u poduzećima regulirani su međunarodnim standardima.

Za ostvarivanje zahtjeva koji se postavljaju na kvalitetu, važno je njome kvalitetno upravljati. Upravljanje kvalitetom u suvremenim uvjetima poslovanja u potpunosti se fokusira na proučavanje zadovoljstva kupca. Upravljanje kvalitetom predstavlja sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti i učinkovitosti poslovanja, a uključuje sve zaposlene i sve aktivnosti, od najjednostavnijih poslova do najvišeg menadžmenta. (Avelini-Holjevac, I. (1998.) Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 83.)

Upravljanje kvalitetom je proces koji detektira i upravlja aktivnostima koje su nužne da bi mogli ostvariti postavljeni ciljevi kvalitete poduzeća, što se ostvaruje korištenjem triju upravljačkih procesa, a to su planiranje, kontrola i unapređenje. Navedeni procesi su međusobno povezani. Prilikom planiranja kvalitete važno je postaviti ciljeve kvalitete, definirati kupce te raditi na razvoju procesnih i proizvodnih svojstva. Kod kontrole kvalitete važno je utvrditi predmete kontrole, postaviti ciljeve, mjeriti realizaciju, pojasniti uzroke

nastale razlike te odraditi korektivne mjere. „Unapređenje razine kvalitete zahtijeva utvrđivanje projekata, ustanovljenje uzroka te osiguranje poboljšanja.“ (Juran, J. M., Gryna, F. (1999.) Planiranje i analiza kvalitete, MATE, Zagreb, str. 9.)

Kvaliteta je složen proces i ciklus i odnosi se na realizaciju, kontrolu, planiranje kvalitete, mjerenje ostvarene kvalitete ali i poboljšanje. Najkritičnije i najosjetljivije faze u tom procesu nastaju zbog lošeg sustava upravljanja. Time se posebno treba obratiti pozornost na poboljšanje i planiranje kvalitete. Razvoj organizacije poslovanja koja se orijentira na kvalitetu može se pratiti iz promjena aktivnosti na sljedećoj slici.

Slika 3: Trend aktivnosti orijentiranih na kvalitetu

<b>RANIJE</b>	<b>NOVI TRENDОВI</b>
<b>Inspekcija / kontrola</b>	<b>Planiranje, preventiva</b>
<b>Proizvodi</b>	<b>Proizvodi i usluge</b>
<b>Prilagođenost specifikaciji</b>	<b>Prilagođenost kupcu</b>
<b>Suprotnost interesa sa dobavljačima</b>	<b>Timski rad i suradnja sa dobavljačima</b>
<b>Trening specijalista za kvalitetu</b>	<b>Trening za sve</b>
<b>Klijenti</b>	<b>Svi kupci (eksterni i interni)</b>
<b>Orijentacija na proizvodnju</b>	<b>Orijentacija na cjelokupno poslovanje</b>

Izvor: Avelini-Holjevac, I. (1998.) Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 85.

Iz priložene slike se lako može uočiti kako su se s vremenom mijenjale aktivnosti vezane uz planiranje i ostvarivanje kvalitete. Kako se javljaju novi trendovi i kako konkurencija na tržištu postaje sve snažnija, proizvodi i usluge se sve više prilagođavaju kupcu, a fokus se okreće prema cjelokupnom poslovanju i svim procesima u poduzeću, a ne samo na pojedinim dijelovima. Isto tako, može se uočiti da i zaposlenici poduzeća postaju sve više svjesni koliko je kvaliteta važna i svi su uključeni u njeno stvaranje, dok su u ranijim razdobljima za kvalitetu bili zaduženi samo određeni specijalisti u poduzeću.

Prednosti uvođenja upravljanja kvalitetom su motiviranost radnika kroz odgovornost i važnost zbog sudjelovanja u uspjehu poslovanja, povećana kvaliteta proizvoda i usluga, povećano zadovoljstvo kupca i konkurentska prednost na tržištu. Faze implementacije sustava

upravljanja kvalitetom su: (Avelini-Holjevac, I. (2002.) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 47.)

1. razvijanje svijesti o kvaliteti (kreiranje strategije kvalitete, definiranje politike kvalitete, razvijanje metodologije, izgradnja sustava podrške, razvoj i edukacija zaposlenih);
2. organizacija kvalitete (odrediti ciljeve za svakog zaposlenog, formirati timove za kvalitetu i razvoj, definirati mjere za kvalitetu);
3. implementacija (izgraditi procese razvoja, koristiti metode procjene i povratnih informacija, upravljanje potpunom kvalitetom).

Izostanak kvalitete rezultira visokim troškovima, gubicima proizvoda, gubicima posla za zaposlenike, smanjenjem zarade i u konačnici propašću poduzeća. Koristi koje poduzeće ima kad uvodi sustav i standarde kvalitete su povećanje učinkovitosti, smanjenje fluktuacije radne snage, smanjenje pogrešaka, podizanje imidža na tržištu, visoka razina povjerenja korisnika i partnera i slično.

### **3.4. Načela upravljanja kvalitetom**

Kada se odvija proces uspostavljanja sustava kvalitete u poduzeću, veoma značajnu ulogu predstavljaju načela i ona su izazov ne samo za poduzeće i menadžment, nego i za one organizacije savjetuju, obrazuju ili certificiraju. Kada je riječ o međunarodnim sustavima i standardima kvalitete ISO 9001, može se istaknuti 8 načela: naglasak na korisniku, vođenje, sudjelovanje zaposlenika, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, stalno poboljšavanje, odlučivanje pomoću činjenica te dobri odnosi s dobavljačem. (Funda, D. (2012.) Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 40.)

1. **Naglasak na korisniku.** Ovo načelo ističe ulogu i važnost zadovoljavanja korisnika, što znači da se kvaliteta odnosi na razinu zadovoljavanja potreba i zahtjeva kupaca. Važno je da se proizvod približi razini koju kupac očekuje od proizvoda, a isto tako je izuzetno važno da svi u poduzeću trebaju biti svjesni potreba i očekivanja kupaca.
2. **Vođenje.** Ovo načelo se odnosi na dužnost menadžmenta poduzeća da utvrdi politiku i ciljeve kvalitete i da kreira adekvatno i pogodno ozračje za njihovu realizaciju.

Drugim riječima, menadžment poduzeća treba uspostaviti jedinstvo svrhe i usmjerenja poduzeća.

- 3. Sudjelovanje zaposlenika.** Uključivanje i suradnja zaposlenika predstavlja proces u kojem ih uprava ovlašćuje i potiče na rješavanje problema i donošenje odluka koje odgovaraju njihovoj razini u organizaciji. Uprava treba stvoriti povoljno ozračje za uključivanje što većeg broja zaposlenika u te aktivnosti.
- 4. Procesni pristup.** Izgradnja poslovnih procesa je zahtjev međunarodnih standarda kvalitete. Ciljani rezultat ostvaren je u trenutku kad se s resursima i aktivnostima poduzeća upravlja kao procesom.
- 5. Sustavni pristup upravljanju.** Sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća niz međusobno povezanih procesa realizacije proizvoda, ali i upravljanja, nadzora i mjerenja. S ciljem povećanja učinkovitosti načelo sustavnog pristupa upravljanja podrazumjeva upravljanje poslovnim procesima u organizaciji.
- 6. Kontinuirano poboljšavanje.** Uz pomoć vrednovanja i usporedbe s postavljenim ciljevima dolazi se do odgovarajućih podataka. Analizom takvih podataka pruža se mogućnost identifikacije prostora i načina za poboljšavanje procesa i poslovnog sustava. Traži se sustavno definiranje i provođenje procesa poboljšavanja kao dio sustava upravljanja kvalitetom.
- 7. Odlučivanje pomoću činjenica.** Podaci koji se prikupljaju nadzorom i mjerenjem moraju biti podvrgnuti sustavnoj analizi u svrhu donošenja odluka. Međunarodne norme i standardi kvalitete iziskuju da se odluke baziraju na analizi podataka, što drugim riječima znači da se odluke moraju temeljiti na dokumentiranim i pouzdanim činjenicama.
- 8. Dobri odnosi s dobavljačem.** Cilj predmetnog načela je kvalitetnije poslovanje. Važno je istaknuti činjenicu da poduzeće i njegovi korisnici međusobno ovise jedni o drugima. Kada su takvi odnosi na obostrano zadovoljstvo, povećava se sposobnost za stvaranjem nove vrijednosti. Potrebno je uspostaviti takav odnos koji će uzajamno djelovati na ostvarivanje dobrobiti obje strane.

### **3.5. Troškovi kvalitete**

Troškovi kvalitete sastavni su dio ukupnih troškova poduzeća te izravno utječu na poslovni rezultat poduzeća. Naime, kada se poveća razina kvalitete u poduzeću, smanjuju se troškovi,

jer ima manje reklamacija kupaca, naknadnih popravaka, otklanjanja pogrešaka i slično. Kupac se ne žali, ne traži zamjenu i ne prigovara na kvalitetan proizvod, što podrazumijeva da u poduzeću nije potrebno istraživati kvarove, vršiti popravke na proizvodu, zamjenjivati proizvod i slično.

„Troškovi kvalitete su troškovi koji nastaju u procesu osiguravanja zadovoljavajuće razine kvalitete i zadobivanju povjerenja u nju, kao i gubici koji nastaju kada nije ostvarena zadovoljavajuća razina kvalitete. Svako poduzeće segmentira i razvrstava troškove kvalitete prema vlastitim kriterijima.“ (Drljača, M. (2003.) Pojam i podjela troškova kvalitete, Kvaliteta, Broj 3-4, Infomart, str. 5-8.)

„Troškovi kvalitete su troškovi koji su nastali jer nije postignuta zadovoljavajuća kvalitete, dakle to je trošak koji nastane ako se nešto radi pogrešno ili neispravno. Taj trošak se odnosi na otpadak, popravak, servis, garanciju, testiranje i ostale slične aktivnosti koje postaju neophodne ako postoji problem neusklađenosti sa zahtjevima.“ (Drljača, M. (2003.) Pojam i podjela troškova kvalitete, Kvaliteta, Broj 3-4, Infomart, str. 5-8.)

Troškovi kvalitete su troškovi kojih ne bi bilo kada bi zaposlenici radili svoj posao bez pogreške, kada bi poslovni procesi bili potpuno pouzdani, a rezultati procesa potpuno tržišno prihvatljivi, uz uvjet optimalnog rezultata organizacije proizvođača. Trošak kvalitete naziva se još i cijena kvalitete, a odnosi se na troškove usmjerene na osiguravanje udovoljavanja zahtjevima kupaca, u kombinaciji s troškovima koji nastaju kada se ne uspije udovoljiti ovim zahtjevima. (Lazibat, T., Matic, B. (2000.) Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, Ekonomski pregled, Broj 11-12, str. 1334-1351.)

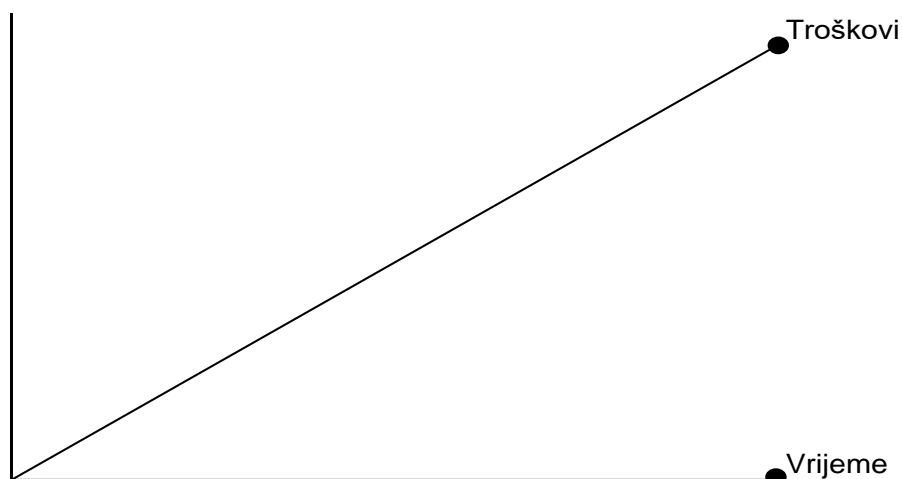
Važno je naglasiti činjenicu da podizanje razine kvalitete zahtijeva određene promjene u poslovnim procesima, edukaciji zaposlenika i ostalom, a svaka ta aktivnosti ima svoju cijenu. Dakle, povećanje razine kvalitete u poduzeću u jednom dijelu povećava ukupne troškove, ali ukupni konačni učinci koji se nastaju kao rezultat povećane razine kvalitete znatno nadmašuju te troškove. Troškovi kvalitete uključuju u elemente prevencije, investicije i brojne analize.

Neke od važnih značajki troškova kvalitete su da oni stvarno postoje, najčešće su prikriveni i nepoznate strukture, a zbog navedenih nepoznanica oni opasan trošak, ali predstavljaju i potencijalnu, neiskorištenu pričuvu. Razina spoznaje o troškovima kvalitete u nekom poduzeću predstavlja mjerilo opće razine svjesnosti o kvaliteti, jer troškovi kvalitete mogu biti

značajan pokazatelj kvalitete, koji je prvenstveno važan i koristan menadžmentu poduzeća te mu pomaže za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

Proizvod koji je kvalitetno izrađen ima svoju cijenu, a ona je najniža ako je proizvod izrađen od prve i prihvaćen bez primjedbi kupca. Dakle, kada je proizvod izrađen prema zahtjevima kupaca, on donosi prihod. Suvišni troškovi nastaju kada je proizvod vraćen na doradu ili zamjenu i tada se može govoriti i o troškovima nekvalitete. Najveći troškovi i gubici za poduzeće su kada pogrešku primijeti i plati kupac, jer dolazi do gubitka ugleda na tržištu, gubitka povjerenja kupaca, smanjenja konkurentske sposobnosti, gubitka tržišta, manjih prihoda i slično. Pogrešku treba na vrijeme spriječiti, jer što se ona kasnije otkrije, to su veći troškovi. (Avelini-Holjevac, I. (1998.) Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 86.)

Slika 4: Vrijeme otkrivanja pogreške i troškovi pogreške



Izvor: Avelini-Holjevac, I. (1998.) Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, str. 83.

Troškovi kvalitete dijele se na troškove sprječavanja, troškove procjenjivanja i troškove loše kvalitete. (Drljača, M. (2003.) Pojam i podjela troškova kvalitete, Kvaliteta, Broj 3-4, Infomart, str. 5-8)

- 1. Troškovi sprječavanja.** Troškovi sprječavanja odnose se na troškove aktivnosti koje su poduzete radi sprječavanja nedostataka u projektima, nacrtima, nabavi, radnoj snazi i ostalim aspektima kreiranja novog proizvoda.
- 2. Troškovi procjenjivanja.** Troškovi procjenjivanja su troškovi koji nastaju prilikom obavljanja inspekcije zadovoljava li proizvod ili usluga postavljene zahtjeve. Radi se o



troškovima testiranja prvih verzija proizvoda, analize udovoljavanja proizvodnim specifikacijama, nadzora dobavljača, inspekcije primljene robe i slično.

- 3. Troškovi loše kvalitete.** Troškovi loše kvalitete povezani su sa stvarima kod kojih se otkrilo da ne udovoljavaju zahtjevima, kao i s aspektima takvih neuspjeha što se odnose na ocjenjivanje, rješavanje i odnose s potrošačima.

Trošak kvalitete, kad se pravilno koristi, može biti snažno sredstvo u poboljšavanju kvalitete. Svrha poduzeća mora biti smanjivanje troškova koji nastaju zbog kvalitete koja ne odgovara zahtjevima kupaca. Drugim riječima, treba smanjiti sve troškove potrebne za ponovno obavljanje poslova. Što se više ulaže u prevenciju, smanjuju se ukupni troškovi kvalitete, što je sukladno staroj narodnoj izreci „bolje spriječiti nego liječiti“.

### **3.6. Potpuno upravljanje kvalitetom**

Suvremeno društvo nalazi se usred sve veće globalizacije tržišta, ubrzanog razvoja tehnologije te njene sve veće primjene u poslovanju. Globalizacija, uz ostalo, podrazumijeva i jačanje konkurencije i sve složenije uvjete plasmana proizvoda i usluga, a tehnologija omogućava stvaranje realnih pretpostavki za uspješno tržišno nadmetanje. Poduzeća se suočavaju sa sve jačim nadmetanjem kvalitetom i zato je osiguravanje kvalitete i upravljanje njome postalo neminovnost, stoga se u ta područja mora uložiti veliki napor i financijski resursi.

Upravo je navedeno razlog što kvaliteta sve više prerasta iz tehničke u menadžersku kategoriju. Suvremeni pristup potpunog upravljanja kvalitetom (eng. Total Quality Management - TQM) zahtijeva promijenjenu ulogu vrhovnog menadžmenta, nižeg menadžmenta, kao i svih zaposlenika poduzeća. Oni trebaju inicijativom i osobnim angažmanom poticati rad u timu i unaprijeđivanje procesa. U takvim okolnostima kvaliteta može biti „strateško oružje“ s nastojanjem da se postojeća tržišta zadrže i ujedno osvoje nova. (Skoko, H. (2000.) Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, str. 5.)

Kvaliteta proizvoda definira stupanj do kojega on zadovoljava zahtjeve i želje, konkretnije potrebe kupca. Poduzeća koja žele ostvariti uspjeh na tržištu moraju odgovriti na zahtjeve:

- Zašto je kupac spreman platiti za određene proizvode ili usluge više nego za druge?
- Zbog čega kupac plaća?
- Navesti „vrijednosne komponente“ određenog proizvoda ili usluge?

- Kao kupcu pri kupovini proizvoda ili usluge najvažnije je?

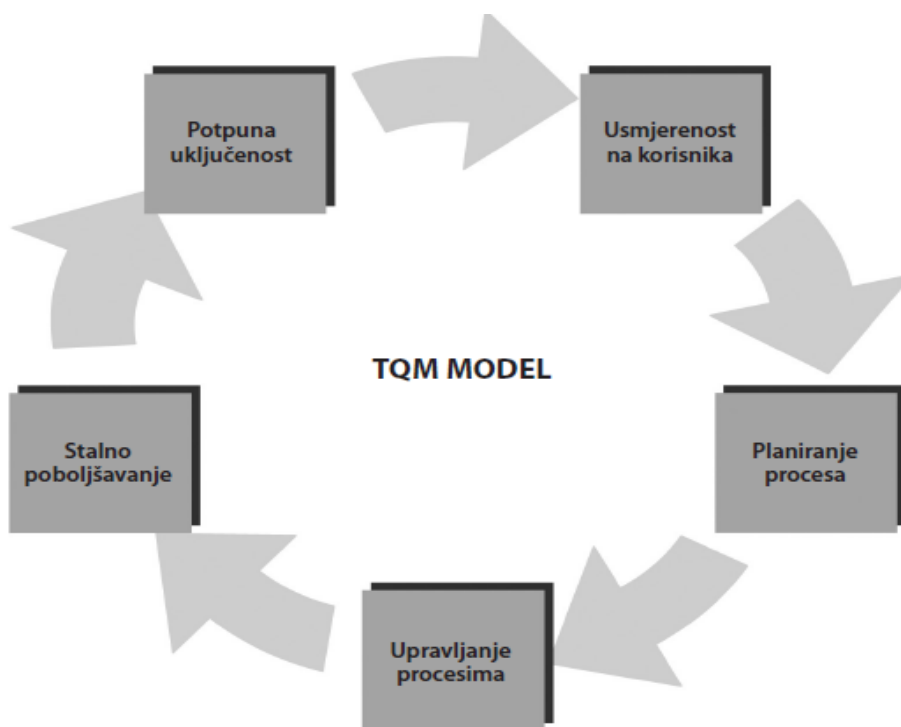
Tri su razine u razvoju kvalitete: kontrola kvalitete, osiguravanje kvalitete i potpuno upravljanje kvalitetom. ( Funda, D. (2012.) Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, str. 181. )

- 1. Kontrola kvalitete.** Riječ je o početnom stupnju kvalitete po kojem se proizvod (ili proces) kontrolira zbog usporedbe s utvrđenim specifikacijama.
- 2. Osiguravanje kvalitete.** Ova razina odnosi se na bavljenje kvalitetom u svim etapama razvoja, nastanka, proizvodnje i uporabe proizvoda. Na ovaj se način uspostavlja sustav koji uključuje sve važne čimbenike o kojima ovisi kvaliteta proizvoda.
- 3. Potpuno upravljanje kvalitetom** (eng. Total Quality Management, TQM). Filozofija koja integrira usredotočenost na korisnika i njegove potrebe, na poslovne procese i stalno poboljšavanje. Temelji se na sljedećim pravilima:
  - a) kvaliteta je udovoljavanje postavljenim zahtjevima:* sve aktivnosti upravljanja, proizvodnje, financija i odnosa prema korisnicima moraju biti obavljene kako je dogovoreno, u skladu s postavljenim zahtjevima korisnika;
  - b) kvaliteta se temelji na prevenciji:* edukacija menadžmenta i zaposlenika, kao i disciplina, predstavljaju temelj za potpuno upravljanje kvalitetom;
  - c) standard kvalitete kreće od nepriznavanja defekata:* svaka greška u proizvodnji je višak i ne treba je prihvatiti kao standard (tolerira se 5% škarta):
  - d) mjerenje kvalitete nužno je tijekom procesa razvoja:* cilj je spriječiti nekvalitetu postavljanjem odgovarajućih normi upravljanja tijekom razvojnog procesa, jer nikakve naknadne radnje ne mogu „popraviti“ kvalitetu.

TQM se pojavljuje kao odgovor na uspješnu japansku poslovnu koncepciju pod nazivom *kaizen*. TQM pristup obuhvaća unaprjeđivanje funkcioniranja poduzeća, rada i svakog zaposlenika, a nastao je zahvaljujući američkim profesorima Demingu i Juranu. Model potpunog upravljanja kvalitetom uključuje planiranje procesa, upravljanje procesima, stalno poboljšavanje, potpunu uključenost i usmjerenost na korisnika. (Funda, D. (2012.) Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 182.)

Model potpunog upravljanja kvalitetom prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 5: Potpunog upravljanja kvalitetom-model



Izvor: Funda, D. (2012.) Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 183.

Područje djelovanja TQM-a je široko, poboljšavanjem svakodnevnih procedura uključuje veću efikasnost radne okoline te je time zadovoljstvo zaposlenika osigurano. Ključni ciljevi TQM-a sastoje se od eliminacije gubitaka, dostavljanje u vremenu, standardizacija rada i upotreba optimalne opreme, a temelji se na radu u timu, discipliniranosti, te moralu i težnji za poboljšanjem koja je stalna.

Prednosti uvođenja sustava TQM-a su rast kvalitete proizvoda, rast zadovoljstva korisnika, jačanje konkurentske sposobnosti poduzeća, smanjenje troškova, rast produktivnosti, povećanje zadovoljstva zaposlenih te povećanje ugleda i vrijednosti poduzeća. (Funda, D. (2012.) Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 184.)

## **4. Upravljanje kvalitetom u poduzeću Kraš d.d.**

Poduzeće se uglavnom razmatra dijelom okruženja koje je šire te je organiziran, složen, i dinamički sustav, sastavljen od nekoliko elemenata. Subjekti koji su ključni u svakoj privredi su poduzetnici i poduzetništvo. Poduzeće može poslovati samo ako postoje povoljni vanjski uvjeti. Također, poslovne odluke nije moguće donositi bez unutarnjih uvjeta s obzirom da čine sastavne elemente poduzeća. Poduzeća posluju u veoma složenoj, promjenljivoj i neizvjesnoj okolini. Promjene su glavna karakteristika suvremene okoline, a one putem prilika i prijetnji djeluje poslovanje, ponašanje i reakcije svakog poduzeća. Potrebe, navike i želje kupaca razlikuju se od područja do područja, a kako bi poduzeće bilo uspješno, mora se s takvim izazovima suočiti na adekvatan način. Primjenom fleksibilnog i prilagodljivog proizvodnog i prodajnog koncepta, poduzeće Kraš d.d. prilagođava svoje poslovanje potrebama i navikama kupaca, jer to je jedini način opstanka i razvoja na tržištu.

### **4.1. Općenito o poduzeću Kraš d.d.**

Poduzeće Kraš osnovano je 1911. godine u Zagrebu, u vrijeme koje je tvornica Union postala u jugoistočnoj Europi prvi industrijski proizvođač čokolade. Počeci Mire Prijedor 1948. . Mala manufakturna pekarnica obitelji Četić mijenja ime u „Mira Cikota“ , te će postati temeljem tvrtke „Mira Prijedor“, članicom današnje Kraš grupe. Poduzeće se s godinama razvijalo te se s još nekoliko manjih poduzeća 1950. godine ujedinjuju u jedno poduzeće, koje dobiva ime Josip Kraš, po antifašističkom borcu.

Slika 6: Mala manufakturna pekarnica obitelji Četić



Izvor: [www.kras.hr](http://www.kras.hr)

Modernizacija je pokrenuta početkom 1960-ih tijekom koje je automatiziran proizvodni proces najvećim dijelom, te je premještanje većine proizvodnih pogona na zagrebačke ravnice započelo. Pogon keksa i vafla na ravnicama pušten je 1965. Nakon tri godine pogon keksa je proširen, dok je proizvodnja vafla preseljena u novu zgradu. Do 1999. svi proizvodni pogoni te popratne službe preselili su se na Ravnice.

Slika 7: Poslovna zgrada i pogon na zagrebačkim Ravnicama



Izvor: <https://tehnika.lzmk.hr/kras-d-d/>

Tvornica se razvija kao proizvođač svih grupa konditorskih proizvoda ( proizvodi od bonbona i kakaa, te vafla i keksi ) te su naredne godine i desetljeća obilježene stalnim ulaganjima u modernizaciju proizvodnje, što za posljedicu ima rast proizvodnje te širenje prodaje. Proces privatizacije započeo je 1992., te je završen sljedeće godine kada je poduzeće pretvoreno u dioničko društvo pod nazivom Kraš. Kraš je svoje uspješno poslovanje nastavio te je osim matične poslovnice smještene u Zagrebu, vlasnik još dviju tvornica.

Poduzeće Kraš je danas suvremena, tržišno orijentirana kompanija, koja zapošljava više od 1.600 zaposlenika, sa godišnjom proizvodnjom većom od 35.000 tona konditorskih proizvoda, a praktički polovica te proizvodnje se izvozi na brojna tržišta diljem svijeta, od kojih dominiraju tržišta srednje i istočne Europe, gdje je poduzeće tradicionalno prisutno, kao i sve značajniji rast izvoza u zapadnoeuropske zemlje te SAD. U razvoj asortimana i plasiranje novih proizvoda na tržište Kraš kontinuirano ulaže, a najznačajniji Kraševi brandovi su Bajadera, Dorina, Griotte, Životinjsko carstvo, Domaćice, Napolitanke, Kiki, Bronhi, Petit Beurre te poznati ostali proizvodi brojnim potrošačima.

Razvojni planovi poduzeća Kraš orijentirani su prema još snažnijem izvozu, prvenstveno jačanje leaderske pozicije na tržištima regije, poslovanje se vrši putem svojih komercijalnih podružnica. Visoko postavljeni ciljevi temeljeni su na dugo građenom iskustvu i

motiviranošću ljudskih potencijala. Misija poduzeća Kraš glasi: „Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva. Vizija poduzeća Kraš glasi: „Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.“ (<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija> (pristupano 06.03.2022.)).

Slika 8: Kraš d.d.



Izvor: <https://tehnika.lzmk.hr/kras-d-d/>

#### **4.2. Upravljanje kvalitetom i primjena normi u poduzeću Kraš d.d.**

Uspostavljanje sustava upravljanja i osiguranje kvalitete poslovnog procesa predstavlja dugotrajan i zahtjevan proces, a koji iziskuje praktički potpunu uključenost menadžmenta i zaposlenika, kao i nezaobilaznu informatizaciju pojedinih poslovnih procesa. Sustav upravljanja poslovnog procesa je jedini izlaz ukoliko se želi biti kompetentan i konkurentan sa zadovoljnim korisnicima, jer kvaliteta poslovnog procesa, a time i njegovog rezultata, u velikoj je mjeri određena kvalitetom upravljanja.

Jedna od najvažnijih industrija u Hrvatskoj, prehrambena industrija. Također, i najvažnija prerađivačka industrija na osnovu broja zaposlenika i prihoda koji su ostvareni. Značajan dio od toga odnosi se na konditorsku industriju, a poduzeće Kraš je najveći proizvođač konditorskih proizvoda osim u Hrvatskoj, još i u jugoistočnoj Europi. Izuzetno važan čimbenik toga je i primjena suvremenih sustava kvalitete. Jedna od činjenica je ta da je poduzeće Kraš bilo prvi konditorski proizvođač u Hrvatskoj koji je implementirao ISO 9001 standard (1997. godine), čime je potvrdio svoju veliku brigu za upravljanjem kvalitetom unutar poslovnih procesa.

Poduzeće Kraš predstavlja primjer poduzeća koje kontinuirano prati i uvodi nove norme i standardi, a cilj navedenog je stalno unapređivanje kvalitete proizvoda, sigurnosti i zdravlja zaposlenika te zaštite okoliša. Ispunjenjem zahtjeva kvalitete, zdravstvene ispravnosti i sigurnosti hrane, kao i zahtjeva u području zaštite okoliša, poslovanje poduzeća Kraš odnosi se na integrirani sustav upravljanja, koji je koncipiran primjenom sljedeće norme:

- ISO 9001 – Sustav upravljanja kvalitetom,
- ISO 14001 – Sustav upravljanja okolišem,
- ISO 45001 – Sustav upravljanja zaštitom i sigurnosti
- HACCP,
- Košer,
- Halal.

U sklopu usvojenih politika kvalitete, politike okoliša i politike energetske učinkovitosti, poduzeće Kraš definira ciljeve poslovanja koji se kontinuirano prate, mjere i analiziraju. Sustav poslovnih procesa se kontinuirano nadzire i provjerava putem planova samokontrole, unutarnje prosudbe, prosudbe dobavljača, provjere i ocjene vanjskih neovisnih certifikacijskih tijela te kupaca (stalnih i potencijalnih). Primjenom vrhunskog umijeća i stečenih znanja, koja proizlaze iz dugogodišnje tradicije i iskustva zaposlenika stvoreni su jedinstveni, kvalitetni proizvodi. Na bazi razvoja postojećih programa i novih proizvoda izrađenih od kvalitetnih i zdravstveno ispravnih sirovina, koje ne sadrže genetski modificirane sastojke, poduzeće Kraš nastoji realizirati postavljene ciljeve u okvirima definirane misije i strateških odrednica.

Dakle, kao što je ranije istaknuto, poduzeće Kraš je kao prvi proizvođač konditorskih proizvoda 1997. godine uspostavio i utvrdio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001. Na bazi kvalitetno uspostavljenog, održavanog i dokumentiranog sustava kvalitete,



poduzeće je u predmetnom razdoblju nadograđivalo sustav kvalitete prema smjernicama i zahtjevima kupaca i potrošača. Sukladno usvojenim politikama kvalitete, politici okoliša i politici energetske učinkovitosti, poduzeće Kraš definira ciljeve poslovanja i ti ciljevi se kontinuirano prate, mjere i analiziraju.

Važno je istaknuti da poduzeće u okviru sustava upravljanja kvalitetom primjenjuje razne suvremene metode za upravljanje rizicima, a isto tako provodi kontinuirani nadzor i samokontrolu prema načelima HACCP u cilju osiguranja kvalitete, sigurnosti i zdravstvene ispravnosti proizvoda. Poduzeće naravno poštuje i stroge zakonske propise u segmentu dosljednosti u kvaliteti, sigurnosti i sljedivosti proizvoda, čime se naravno stimulira kvalitetna i transparentna komunikacija sa svim interesnim skupinama.

Kada je riječ o HACCP sustavu (eng. Hazard Analysis Critical Control Point), treba istaknuti da je riječ o konceptu sustavnog upravljanja sigurnošću hrane koji se temelji na principima u kojima je glavni cilj prepoznati opasnosti (hazarde) koje mogu nastati u bilo kojoj fazi lanca opskrbe hranom („od uzgoja do stola“) i omogućiti takav sustav kontrole da se takve opasnosti ne dogode.

Kada je riječ o IFS standardu (eng. International Food Standard), riječ je o normi koja osigurava visoku razinu transparentnosti diljem lanca isporuke robe. Predmetna usluga je prvenstveno namijenjena trgovačkim poduzećima, proizvođačima hrane i poduzećima koja se bave kontrolom normi. Najvažniji kriteriji koji se odnose na IFS standard uključuju sustav upravljanja sigurnošću hrane, dobru proizvođačku/trgovačku praksu te HACCP sustav. Dakle, IFS norma definira zahtjeve za sadržaj, postupke i evaluaciju provjere, kao i zahtjeve za poduzeća, a kriteriji se dijele na dvije razine: osnovna razina opisuje minimum zahtjeva koje industrija mora ispuniti kako bi dobila IFS certifikat, dok napredna razina određuje više norme za industriju hrane.

Certifikat halal kvalitete odnosi se na ukupnost karakteristika proizvoda ili usluga koje su sukladne propisima koje zahtijeva islamska religija te koji ispunjavaju zahtjeve kvalitete i kao takvi su dopušteni potrošačima hrane islamske vjeroispovijesti. Kod Kosher prehrane inzistira se na tomu da su namirnice maksimalno čiste i dobivene prirodnim putem. Svaka namirnica sa oznakom „košer“ mora imati certifikat, odnosno proizvodni pogon u kojem je takav proizvod pripremljen mora biti pod stalnim nadzorom židovskog rabina.

U konačnici, za poduzeće Kraš je veoma važna i zaštita okoliša te proizvodnja u sigurnim uvjetima. Naime, sve je veća razina zahtjeva međunarodne zajednice za održivim (ekološki

prihvatljivim) razvojem, kao odrazom povećane brige za okoliš. Održivi razvoj omogućuje istovremeno realiziranje triju ciljeva, a to su ekonomski, socijalni i ekološki. Ekonomski ciljevi se odnose na rast i profit, ekološki ciljevi su adekvatno upravljanje prirodnim resursima, dok se socijalna pitanja odnose na nejednakost i smanjenje siromaštva. Prevelika potrošnja energije može štetno djelovati na okoliš i uzrokovati velike gubitke za društvenu zajednicu zbog trošenja prirodnih izvora, poticanja globalnog zagrijavanja i klimatskih promjena. Zbog toga norma ISO 50001 ukazuje na adekvatnu uporabu raspoloživih izvora energije, veću konkurentnost i smanjenu razinu ispuštanja stakleničkih plinova. Tako je poduzeće Kraš ispunilo zahtjeve norme ISO 50001 te je uspostavljen i certificiran sustav upravljanja energetsom učinkovitošću, čime su sustavno uređena pitanja, praćenja, mjerenja i potrošnje energenata (struje, plina i vode).

#### **4.2.1 ISO 9001**

Najpoznatiji međunarodni standard je norma ISO 9001. Ono na što je usredotočena su procedure, kontrole, i dokumentacija. Oblikovana je na način da pomogne poduzećima identificirati greške, pojednostaviti poslovanje i osigurati dosljednu razinu kvalitete. Primjena nije obavezna, iako norma ISO 9001 postaje zahtjev tržišta u suvremenim uvjetima poslovanja. Princip norme ISO 9001 sastavljen je od usmjerenosti na kupce, liderstva, uključenosti zaposlenika, procesnog pristupa, sustavnog pristupa upravljanja, kontinuiranog unapređenja, činjeničnog pristupa donošenja odluka te uzajamno korisnog odnosa s dobavljačima. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet-Zagreb, str. 35-52.)

Zahtjevi norme ISO 9001 su ustvari sam sadržaj te predstavljau okosnicu izgradnje certificiranog sustava upravljanja kvalitetom. Zahtjeve nije moguće realizirati zasebno i automatski utječu jedni na druge. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 35-52.)

Svaka organizacija ima više procesa iako mora imati identificiran barem jedan proces. Potrebni su svi procesi koji su nužni kako bi poslovanje poduzeća bilo redovito i nesmetano. Moraju odrediti kriterije i metode kojima će učinkovito odvijanje i upravljanje procesima u organizaciji biti osigurano. To uključuje imenovanje voditelja pojedinačnih procesa, opis procesa i dostupnost dokumentacije o procesima. Procese je nužno nadzirati, mjeriti i analizirati. Također, implementirati aktivnosti nužne za ostvarenje planova i kontinuirano

poboljšanje procesa. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet-Zagreb, str. 35-52.)

Smanjenje škartu i gubitaka u procesima je samo jedan od velikog broja razloga za implementaciju norme ISO 9001. Njezina primjena ima pozitivan utjecaj na poslovne performanse te približavanje organizacije potpunom upravljanju kvalitetom. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 35-52.).

Organizacija mora proći proces implementacije norme ISO 9001. Odnosno kao broj jedan izraditi priručnik kvalitete. On mora opisivati kako će organizacija osigurati kvalitetu svojih proizvoda ili usluga. Nakon toga slijedi dokumentacija procedura koje opisuju kako će se provoditi različiti procesi dizajniranja, proizvodnje, neprekidnog poboljšanja. Naravno, organizacija mora se osigurati predanost posloводства za izgradnjom i kontinuiranim poboljšanjem sustava kvalitete. Zahtjevi korisnika moraju biti prepoznati i mora im biti udovoljeno. Za certifikaciju organizacija mora organizirati neovisnu certifikacijsku tvrtku kojom će provjeriti sustav upravljanja kvalitetom organizacije. Interni auditi se moraju provoditi. Time se osigurava da su sustav, procesi i procedura djelotvorni. Naposljetku nakon same certifikacije provode se periodično recertifikacijski auditi od strane neovisne certifikacijske kuće kako bi se vrijeme važenja certifikata ISO 9001. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 35-52.).

#### **4.2.2. ISO 14001**

Osnova za niz normi za razvijanje i implementaciju učinkovitog sustava upravljanja zaštitom okoliša koju koriste organizacije je norma ISO 14001. Revidirana je 2004., a izdana prvi put 1996. . Ne diktira apsolutne zahtjeve glede utjecaja na okoliš jer sama po sebi ne predstavlja sustav upravljanja okolišem. Ali zato služi kao temelj koji organizacijama pomaže u razvoju vlastitih sustava upravljanja okolišem. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 67-72.)

Prvo pitanje je kako uspostaviti ISO 14001. Prvenstveno se identificiraju aspekti okoliša i određuju značajni, te se provode aktivnosti kojima je svrha smanjenje njihovog utjecaja na okoliš i zadovoljavanje preostalih zahtjeva norme. Jednostavno će biti onima koji već imaju prilagođen sustav upravljanja kvalitetom te proširuju na sustav upravljanja okolišem jer su

zahtjevi kompatibilni. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 67-72.)

ISO 14001 daje zahtjeve za sustav upravljanja okolišem, ispunjavanje zahtjeva traži objektivne dokaze koji se podvrgavaju auditu radi dokazivanja učinkovitosti uspostavljenih sustava upravljanja okolišem u skladu s normom. Zahtjevi koji su postavljeni u navedenoj normi su: opći zahtjevi, politika upravljanja okolišem, planiranje, primjena i rad, provjera i ocjena uprave/pregled upravljanja. Navedena norma pomaže kompanijama u ispunjavanju postavljenih financijskih ciljeva te ciljeva zaštite okoliša. Također, može se integirati sa ostalim menadžerskim funkcijama. Svaka organizacija sama postavlja mjere i ciljeve organizacije. A za naknadno nadgledanje i ocjenjivanje rezultat im pomaže norma. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 67-72.)

Elementi od koji se sastoji norma ISO 14001 su: opseg, normativne reference, pojmovi i definicije, te zahtjevi sustava upravljanja okolišem. Najveću praktičnu važnost ima zahtjev sustava upravljanja okolišem. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 67-72.)

Nekoliko je zahtjeva odnsno pritisaka na kompaniju za uvesti sustav upravljanja okolišem na osnovu norme ISO 14001. Pritisak od države ili drugih nacionalnih tijela zaduženih za zaštitu okoliša javlja se prvi. Nakon toga drugi značajni čimbenik su zahtjevi kupaca. Te posljednji ali itekako presudan je rezanje troškova i smanjenje odgovornosti poduzeća. ( Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 67-72.)

#### **4.2.3. Održivi razvoj i ISO 45001**

Prethodno je u radu navedeno koliko je važna i zaštita okoliša te proizvodnja u sigurnim uvjetima. Naime, sve je veća razina zahtjeva međunarodne zajednice za održivim (ekološki prihvatljivim) razvojem, kao odrazom povećane brige za okoliš. Okvir za oblikovanje politika i strategija kontnuiranog gospodarskog ali i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti. Ideju na koju se oslanja u kojoj razvoj ne utječe i ugoržava buduće naraštaje trošenjem neobnovljivih izvora i trajnim zagađivanjem i uništavanjem okoliša. Osigurati održivo korištenje prirodnih izvora na nacionalnoj i međunarodnoj razini osnovni je cilj. Model održivosti koji pažnju postavlja na vođenje politike razvoja uz najvišu primjenu znanstvenih dostignuća i posljednjih tehnologija u cilju

zaštite prirode i očuvanja okoliša. . Ekonomski ciljevi se odnose na rast i profit, ekološki ciljevi su adekvatno upravljanje prirodnim resursima, dok se socijalna pitanja odnose na nejednakost i smanjenje siromaštva. Zbog toga norma ISO 50001 ukazuje na adekvatnu uporabu raspoloživih izvora energije, veću konkurentnost i smanjenu razinu ispuštanja stakleničkih plinova. ( <https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/odrzivi-razvoj/> (pristupano 06.03.2022.)).

Zašto se ISO 45001 koristi kao norma pitanje je na koje se odgovor podrazumjeva. Veliki broj ljudi svakodnevno umire od nesreća ili bolesti povezanih s radom - što je više od nekoliko milijuna ljudi godišnje. Ozljede na radu i profesionalne bolesti nose značajan teret, kako za poslodavce, tako i za šire gospodarstvo. ( <https://www.dekaform.hr/Iso45.html#content4-1p> (pristupano 06.03.2022.)).

Gubitak od prijevremenih mirovina, odsustvo osoblja i rast premija osiguranja su neki od rezultata. Uspostava sustava upravljanja svim organizacijama pomaže u smanjenju tereta time da pruža okvir za poboljšanje sigurnosti zaposlenika, smanjenje rizika na radnom mjestu i stvaraju se sigurniji radni uvjeti. ( <https://www.dekaform.hr/Iso45.html#content4-1p> (pristupano 06.03.2022.)).

Polazište za uspostavu je aktualna zakonska procjena rizika organizacije pa je treba kritički pregledati i identificirati one opasnosti za koje je potrebno poduzeti dodatne sigurnosne mjere. Tim načinom rizici će biti na prihvatljivoj razini. Trajno poboljšavanje sustava osigurava se ispunjavanjem ostalih zahtjeva. Primjena ovog sustava će biti jednostavna za organizacije koje već imaju organizirani sustav upravljanja kvalitetom, ali i okolišem, iz razloga kompatibilnosti. (<https://www.dekaform.hr/Iso45.html#content4-1p> (pristupano 06.03.2022.)).

#### **4.2.4 HACCP**

Počeci HACCP-a smješteni su 60-te godine prošlog stoljeća te je NASA tada započela razvijanje. Kako bi vojnici i astronauti imali potpuno sigurno hranu bez patogenih organizama bio je njihov cilj uspostave. Prvi HACCP principi objavljuju se 1974. U današnje vrijeme inačice HACCP-a postoje širom svijeta, a reguliraju pravila poslovanja unutar grana prehrambene industrije. Djelovanje u sutavu proizvodnje i plasiranja proizvoda na svjetsko i domaće tržište neće biti moguće proizvođačima ukoliko ne budu posjedovali HACCP. U

razvijenom svijetu njegova primjena je široko rasprostranjena. Unatoč tome da njegova primjena ne osigurava 100% za kosrisnike, itekako znači da tvrtka proizvodi hranu na najsigurniji i najbolji mogući način. Sedam principa od kojih se sastoji HACCP su provedba analize opasnosti, određivanje kritičnih granica, uspostava kritičnih granica, uspostava nadzornih postupaka, uspostava korektivnih mjera, uspostava postupaka verifikacije te uspostava zapisa i dokumenata. HACCP uspostava može se podijeliti u 12 dijelova u kojima se primjenjuju HACCP principi. Tu spadaju formiranje HACCP tima, popis i opis proizvoda, utvrđivanje potencijalnih korisnika, razvoj dijagrama toka koji opisuju procese, verifikacija dijagrama toka, provedba analize opasnosti, uspostava kritičnih granica, uspostava kritičnih granica, uspostava nadzornih postupaka, uspostava korektivnih mjera, uspostava postupaka verifikacije te uspostava zapisa i dokumenata. ( <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/haccp> (pristupano 06.03.2022.)).

Prema zakonskim zahtjevima, Uredba (EZ) 852/2004 o higijeni hrane, subjekti u poslovanju s hranom moraju provoditi postupke samokontrolne za sigurnost hrane. Primjena općih načela o higijeni hrane i primjena HACCP-a. Prema zakonskim zahtjevima provodi se jednostavno u malim objektima zahvaljujući objavi nacionalnih vodiča u RH za pojedine sektore hrane: ugostiteljstvo, pekarstvo, trgovine, institucionalne kuhinje, slastičarstvo i vrtičke kuhinje. U ne navedenim objektima koji posluju s hranom uspostava se provodi pojedinačno, ovisno o vrsti poslovanja, izvedbi objekta i ostalim čimbenicima koji utječu na higijenu hrane, povezanim rizicima za hranu i primjenjivim zakonskim zahtjevima. Zakonski zahtjevi od koji se polazi su Nacionalni vodiči za dobru higijensku praksu i primjenu načela HACCP sustava u RH, te Pravilnik o pravilima uspostave sustava u postupaka temeljenih na načelima HACCP sustava ( NN 68/2015). ( <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/haccp> (pristupano 06.03.2022.)).

Slika 9: HACCP



Izvor: [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

#### 4.3. Načela potpunog upravljanja kvalitetom u poduzeću Kraš d.d.

Kada je riječ o načelima potpunog upravljanja kvalitetom poduzeća Kraš, mogu se istaknuti najvažnija načela. To su:

- 1. Organizacija usmjerena na kupca.** Poduzeće Kraš svoje poslovne planove fokusira i usmjerava na postizanje jače konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, a veoma je značajno istaknuti i jačanje poslovnih aktivnosti usmjerenih prema postizanju što višeg zadovoljstva kupca. Dakle, gledajući sklop načela fokusiranja na kupca najvažniji ciljevi poduzeća Kraš su:
  - osvojiti što je više moguće kupaca: poduzeće Kraš nastoji identificirati potrebe različitih ciljnih skupina pomoću anketnih upitnika (analizira se što kupci doista žele), promocije novih proizvoda (saznaje se kakvu će reakciju na novi proizvod dati naredni kupci), izdavanjem propagandnih materijala i slično;
  - zadržati postojeće kupce: poduzeće Kraš uvodi različite nagradne igre, klubove kupaca, kartice vjernosti, promocije novih proizvoda i slično;
  - poboljšati odnos s kupcima: poduzeće Kraš nastoji informirati svoje kupce putem svoje web stranice ([www.kras.hr](http://www.kras.hr)), nudi mogućnost kontakta s kupcima (putem web-a, besplatnim telefonom), stavlja različite recepte na web stranicu i slične aktivnosti.

- 2. Vodeća uloga na tržištu.** Misija poduzeća Kraš je ostvariti profit proizvodnjom i prodajom konditorskih proizvoda, zadovoljiti potrebe zaposlenika i povećavati bogatstvo dioničara. Vizija poduzeća Kraš je zadržati leadersku poziciju na tržištu regije jačanjem brandova, kao i učinkovito upravljanje ljudskim resursima.
- 3. Uključenost osoblja.** Poduzeće Kraš u segmentu obrazovanja i razvoja ljudskih resursa provodi cjeloživotno obrazovanje kroz programe stručnog usavršavanja, doškoloavanja, edukacije i osposobljavanja, posebno prilagođenim potrebama poduzeća Kraš. Treba istaknuti trend porasta broja polaznika različitih obrazovnih aktivnosti koji se provode u sklopu projekta „Kraš akademija“, čime se podiže sposobnost ljudskih resursa za potrebe zahtjeva radnog mjesta i edukacije za izgradnju sustava kvalitete. Zaposlenici poduzeća Kraš sudjeluju u različitim obrazovnim aktivnostima, a provodi se i redovno godišnje ocjenjivanje radne uspješnosti te se nagrađuju najuspješniji zaposlenici. Također, važno je istaknuti i ulogu i važnost unutarnje komunikacije, s naglaskom održavanja izravnih kontakata, a svaki zaposlenik se mora pridržavati politike kvalitete koju poduzeće Kraš provodi. Realizacijom postavljenih ciljeva stvaraju se uvjeti za zadovoljstvo svih zaposlenih.
- 4. Procesni pristup.** U prvi se plan stavlja zadovoljavanje zahtjeva i potreba kupaca, ali je uz efikasno korištenje raspoloživih resursa snažan naglasak stavljen na proizvodnju takvih proizvoda koji će u najboljoj mjeri zadovoljiti potrebe kupaca. Poduzeće Kraš u svojoj organizacijskoj strukturi ima odjel zadužen za kvalitetu, koji u laboratorijima obavlja stalnu provjeru parametara kvalitete u odnosu na definirane specifikacije.
- 5. Sustavni pristup upravljanju.** Poslovni planovi i ciljevi poduzeća Kraš orijentirani su na realizaciju strateških ciljeva razvoja, misije i vizije u narednom razdoblju. Osim zadržavanja leaderske pozicije na domaćem tržištu, glavni prioriteti i ciljevi su daljnji porast izvoza i rast tržišnog udjela na tržištima regije, uz zadržavanje postojećih i otvaranje novih izvoznih tržišta. Poduzeće Kraš neprekidno nudi nove proizvode, koji imaju karakteristične okuse, vrhunsku kvalitetu i ekskluzivan dizajn i na taj se način obogaćuje ponuda na domaćem i stranom tržištu. Osim zadržavanja prepoznatljive i potvrđene kvalitete proizvoda, poduzeće Kraš ima stalnu brigu o zadovoljstvu kupaca, poslovnih partnera i sposobnostima svojih zaposlenika te se na taj način osigurava kontinuitet daljnjeg razvoja.
- 6. Kontinuirano poboljšanje.** Segment istraživanja i razvoja stalno na tržište izbacuje redizajnirane brandove, kao i inovirane i nove proizvode.



**7. Odlučivanje na temelju činjenica.** Poduzeće Kraš veliku pažnju posvećuje zahtjevima sigurnosti hrane te se provode analitička ispitivanja proizvoda u laboratoriju, kao i samokontrola i nadzor uvjeta u proizvodnji uz primjenu načela dobre higijenske prakse. Zadovoljstvo potrošača prati se kontinuirano već puno godina, na način da se intervjuira određeni broj kućanstava u Hrvatskoj. Dobiveni rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da potrošači znaju prepoznati nastojanja poduzeća na način da iskažu povjerenje i daju visoke ocjene za kvalitetu proizvoda, profesionalnost zaposlenika, kao i razinu ispunjavanju zahtjeva i očekivanja kupaca.

Sve navedeno govori u prilog činjenici da poduzeće Kraš ima veoma razvijenu politiku upravljanja kvalitetom, s naglaskom na potpuno upravljanje kvalitetom, čime se omogućuje učinkovita i profitabilna proizvodnja proizvoda visoke kvalitete, koji zadovoljavaju potrebe i zahtjeve kupaca.

## 5. Zaključak

Kako bi poduzeća mogla egzistirati u sve jačoj konkurenciji na tržištu, moraju biti sposobna zadovoljiti sve veća očekivanja kupaca, racionalizirati troškove poslovnih procesa, eliminirati potencijalne uzroke pogrešaka, proizvoditi proizvode koji se traže na tržištu, a važno je osposobiti i uključiti sve zaposlene u ostvarenje postavljenih strateških ciljeva poduzeća. Kvaliteta u suvremenim uvjetima poslovanja postaje ugrađena u poslovnu strategiju poduzeća, što znači da je proizvodnja kvalitetnih proizvoda ultimativni cilj koji iziskuje potpunu predanost cjelokupne organizacije.

Poduzeće ima za cilj ostvariti što veći profit uz što manje troškove te postići konkurentsku prednost. Jedan od najznačajnijih načina opstanka poduzeća na tržištu odnosi se na upravljanje sustavima kvalitete unutar poduzeća. Kvaliteta je jedan od temeljnih instrumenata kojim poduzeća postižu ugled i ističu se pred ostalim konkurentima. Kupci imaju na izbor veliki broj proizvoda sličnih karakteristika, a poduzeće svojim pristupom poslovanju, odnosno unaprjeđenjima kvalitete utječe na izbor kupaca, plasirajući proizvode koji odgovaraju njihovim željama i potrebama.

Kvaliteta proizvoda odnosi se na razinu do koje on ispunjava zahtjeve i potrebe kupaca i nastoji se ostvariti što je moguće viša razina, jer je sve jači pritisak konkurencije i poduzeća se nadmeću kvalitetom, tako da su prisiljena ulagati velike napore da njihovi kupci budu zadovoljni, jer je to preduvjet opstanka poduzeća na tržištu. Kvaliteta je u suvremenom poslovanju nezaobilazan zadatak na koji poduzeća reagiraju kontinuiranim poboljšanjem kroz prihvaćanje suvremenih trendova i pristupa kvaliteti. Sustav upravljanja kvalitetom podrazumijeva uključenost cijelog poduzeća, svih poslovnih procesa i zaposlenika, prvenstveno menadžmenta.

Sustav upravljanja kvalitetom odnosi se na veliki broj elemenata koje bi trebalo primijeniti u poduzeću sa svrhom da se poboljšaju procesi poslovanja. Sam pojam kvalitete odnosi se na određeni stupanj izvrsnosti koji poduzeće može ostvariti u isporučivanju proizvoda ili usluga svojim kupcima. Upravljanje kvalitetom je moguće definirati kao upravljanje kategorijama kvalitete proizvoda, kvalitete usluge u tijeku procesa potrošnje proizvoda, korektnog odnosa prema zaposlenicima, poštenog odnosa prema regulatornim tijelima, poštivanja zakona, morala i običaja, kao i zaštite okoliša i opće sigurnosti u procesu proizvodnje i potrošnje proizvoda. Značajnost upravljanja kvalitetom nalazi se u tome da suvremena tržišna utakmica i sve veći zahtjevi kupaca zahtijevaju i višu razinu njihovog zadovoljavanja.

Unatoč postojanju velikog broja sustava upravljanja kvalitetom, najpoznatiji je sustav potpunog upravljanje kvalitetom (Total Quality Management, TQM). Navedeni sustav ukazuje na to da je poduzeće orijentirano prema kupcima i njihovim potrebama te ispunjavanju istih, a što podrazumijeva uključenost svih zaposlenike na svim poslovnim razinama u poduzeću. Kvaliteta i upravljanje kvalitetom postali su neophodan element svake strategije modernog poduzeća. Pod upravljanje kvalitetom smatra se na upotrebu raznolikih metoda, smjernica, alata i smjernica kako bi se, postizanjem visoke razine kvalitete proizvoda i procesa, ispunili zahtjevi kupaca i ostvarila konkurentna prednost i profit.

TQM kao osnovni cilj ima buđenje svijesti o kvaliteti u svim poslovnim procesima, a podrazumijeva orijentaciju na kupca, stalna unaprjeđenja i inovacije, timski rad, pristup procesima i ostalo. Poduzeće koje ima uspostavljene takve uvjete poslovanja može dobro poslovati i stvarati kvalitetne proizvode. Poduzeća koja uspješno i kontinuirano provode principe TQM-a diferenciraju se na tržištu, stvaraju kvalitetne i prepoznatljive proizvode, imaju zadovoljne i vjerne kupce i motivirane zaposlenike.

Poslovanje poduzeća Kraš razvija se sukladno načelima potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) te je uvedena norma ISO, te tim pristupom poslovanja poduzeću omogućuje podrživu konkurentsku prednost odnosno njeno postizanje. Dakle, poduzeće Kraš na kvaliteti koja je prepoznata od strane kupaca u Hrvatskoj i diljem Europe temelji svoju poslovnu strategiju. Najpoznatiji proizvodi poduzeća Kraš postoje skoro 100 godina, to dovodi do zaključka da bez iskustva, znanja i naravno uključivanja cijelog poduzeća u proizvodnju proizvoda koji zadovoljavaju želje i potrebe kupaca, kao i kontinuiranim trudom da se te želje i potrebe nadmaše, održati takvu razinu uspješnosti dugi niz godina nebi bilo moguće.

Kraš kao i svako poduzeće, koje prepoznaje ulogu i važnost kvalitete i koje posvećuje veliki napor i pažnju poboljšavanju razine kvalitete, upravljanju sustavima kvalitete te primjenjivanju normi i standarda osiguravanja kvalitete, ostvaruje uspjeh na domaćem, ali i na međunarodnom tržištu, što je u vrijeme snažne konkurencije iznimno zahtjevno. Kupci kupuju proizvode poduzeća Kraš ponajprije zbog znanja da su ti proizvodi visoke razine kvalitete i da su proizvedeni slijedeći tradiciju i iskustvo u proizvodnji, a upravo su kupci ti koji svojim željama i potrebama diktiraju količinu i vrstu proizvodnje te na neki način prisiljavaju poduzeće da konstantno poboljšava razinu kvalitete svojih procesa i proizvoda.

## Popis korištene literature

1. Avelini-Holjevac, I. (1998.) Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija.
2. Avelini-Holjevac, I. (2002.) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
3. Babić, M. (2009.) Ekonomija: uvod u analizu i politiku, Novi informator, Zagreb.
4. Buble, M. (2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
5. Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 35-52.
6. Baković, T. (2014.) Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 67-72.
7. Crosby, B. P. (1996.) Kvaliteta je besplatna, Binoza press, Zagreb.
8. Daraboš, M. (2015.) Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb.
9. Drljača, M. (2003.) Pojam i podjela troškova kvalitete, Kvaliteta, Broj 3-4, Infomart.
10. Drljača, M. (2003.) Principi izgradnje poslovnih procesa, Električka, Vol. 5., Broj 23, Stilloeks, str. 24-29.
11. Dvorski, S., Kovšca, V. (2011.) Ekonomija za poduzetnike, Tiva tiskara, Varaždin.
12. Dvorski, S., Ruža, F., Kovšca, V. (2007.) Poslovna ekonomija, Tiva tiskara, Varaždin.
13. Funda, D. (2012.) Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.
14. Grubišić, D. (2004.) Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Split.
15. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012.) Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb, str. 174.
16. Juran, J. M., Gryna, F. (1999.) Planiranje i analiza kvalitete, MATE, Zagreb.
17. Lazibat, T. (2009.) Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb.
18. Lazibat, T., Matić, B. (2000.) Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, Ekonomski pregled, Broj 11-12, str. 1334-1351.
19. Porter, M. (2008.) Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmmedia, Zagreb.
20. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
21. Skoko, H. (2000.) Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb.
22. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010.) Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split.
23. Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb.

24. [www.kras.hr](http://www.kras.hr)
25. [www.odraz.hr](http://www.odraz.hr)
26. [www.dekaform.hr](http://www.dekaform.hr)
27. [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com)
28. [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

## **Popis slika**

Slika 1: Zahtjevi interesnih skupina prema poduzeću .....	5
Slika 2: Pokazatelji kvalitete .....	13
Slika 3: Trend aktivnosti orijentiranih na kvalitetu .....	15
Slika 4: Vrijeme otkrivanja pogreške i troškovi pogreške .....	19
Slika 5: Model potpunog upravljanja kvalitetom .....	21
Slika 6: Mala manifakturna pekarnica obitelji Četić .....	24
Slika 7: Poslovna zgrada i pogon na zagrebačkim Ravnicama .....	25
Slika 8: Kraš d.d. ....	26
Slika 9: HACCP .....	34